



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**

**ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL MODELO DE  
VALORES EN COMPETENCIA EN MIBANCO, AGENCIA PUNO,**

**2022”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. PAUL YONATAN VERA QUISPE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2024**



NOMBRE DEL TRABAJO

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN  
EL MODELO DE VALORES EN COMPETE  
NCIA EN MIBANCO, AGENCIA PUNO, 202  
2.**

AUTOR

**PAUL YONATAN VERA QUISPE**

RECUENTO DE PALABRAS

**17549 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**90484 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**80 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**602.7KB**

FECHA DE ENTREGA

**Jan 18, 2024 5:06 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Jan 18, 2024 5:07 PM GMT-5**

● **14% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- 13% Base de datos de Internet
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Cros:
- 11% Base de datos de trabajos entregados

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

  
Zoraima J. Laura Castilla

  
Dr. Edgar Darío Callohuarica Avalos  
Director de la Unidad de Investigación de la FCCA



## DEDICATORIA

*A mi compañera de la vida, madre de mi hijo, tu amor y apoyo han sido la base de nuestra familia, tu colaboración paciencia y comprensión que has brindado a lo largo de este viaje académico.*

*A mi campeoncito que ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para él.*

*A mis queridos padres que me han dado la vida y en ella la capacidad de superarme y desear lo mejor en cada paso por este camino.*

***PAUL YONATAN VERA QUISPE***



## AGRADECIMIENTOS

*En primera instancia agradecemos a Dios, por habernos acompañado a lo largo de nuestra carrera y habernos dado salud y fuerza para concluir nuestros estudios universitarios.*

*A nuestra institución Universidad Nacional del Altiplano y a la Escuela Profesional de Administración, por habernos dado la oportunidad de escalar un peldaño mas en el campo del conocimiento.*

*A los docentes de la Escuela profesional de Administración, nos han acompañado durante el largo camino, brindándonos siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimiento y afianzando la formación como profesionales, porque cada uno con sus valiosas aportaciones, aportaron sus conocimientos en nuestra formación profesional.*



# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	
<b>ACRÓNIMOS</b>	
<b>RESUMEN.....</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Pregunta General.....	14
1.2.2 Preguntas específicas.....	14
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>15</b>
1.3.1 Justificación teórica.....	15
1.3.2 Justificación practica.....	15
1.3.3 Justificación metodológica.....	15
<b>1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>16</b>
1.4.1 Hipótesis general.....	16
<b>1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>16</b>
1.5.1 Objetivo general.....	16



1.5.2	Objetivos Específicos.....	16
-------	----------------------------	----

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

<b>2.1</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1.1	Cultura organizacional.....	18
2.1.2	Características de la cultura organizacional.....	18
2.1.3	Importancia de la cultura organizacional.....	19
2.1.4	Modelo de valores por competencia de Cameron y Quinn. ....	20
2.1.5	Características de cada cultura por cuadrantes. Algunas características culturales se describen a continuación por cuadrantes:.....	21
2.1.6	Instrumento para el diagnóstico de cultura organizacional según el modelo de valores en competencia.....	23
<b>2.2</b>	<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>24</b>

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

<b>3.1</b>	<b>ÁMBITO DE ESTUDIO .....</b>	<b>31</b>
3.1.1	Propósito.....	31
3.1.2	Misión.....	31
3.1.3	Características culturales especiales.....	31
3.1.4	Principios Culturales.....	32
<b>3.2</b>	<b>ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3</b>	<b>ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4</b>	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>33</b>
3.5.1	Población .....	33



3.5.2	Muestra.....	34
<b>3.6</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>34</b>
3.6.1	Cuestionario .....	34
3.6.2	Observación .....	35
3.6.3	Análisis documental.....	35
<b>3.7</b>	<b>MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>		
<b>4.1</b>	<b>DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 1 .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2</b>	<b>DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 2.....</b>	<b>40</b>
<b>4.3</b>	<b>DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....</b>	<b>42</b>
<b>4.4</b>	<b>DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 4.....</b>	<b>44</b>
<b>4.5</b>	<b>DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 5.....</b>	<b>46</b>
<b>4.6</b>	<b>DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 6.....</b>	<b>48</b>
<b>4.7</b>	<b>DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 7.....</b>	<b>50</b>
<b>4.8</b>	<b>DEL OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>53</b>
<b>4.9</b>	<b>CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....</b>	<b>56</b>
4.9.1	Hipótesis general: .....	56
<b>4.10</b>	<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>56</b>
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>VI.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>VII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>71</b>

**Área:** Administración General

**Tema:** Cultura Organizacional

**Fecha de sustentación:** 24 de enero del 2024



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Modelo de valores en competencia.....	21
<b>Figura 2</b> Resultado de la dimensión: Características dominantes – Mibanco.....	38
<b>Figura 3</b> Resultado de la dimensión: Liderazgo organizacional – Mibanco.....	40
<b>Figura 4</b> Resultado de la dimensión: gestión de personas – Mibanco.....	42
<b>Figura 5</b> Resultado de la dimensión: cohesión organizacional – Mibanco.....	44
<b>Figura 6</b> Resultado de la dimensión: énfasis estratégico – Mibanco.....	46
<b>Figura 7</b> Resultado de la dimensión: criterios de éxito – Mibanco.....	48
<b>Figura 8</b> Resultado de la variable: cultura organizacional – Mibanco .....	53



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Características de la cultura organizacional .....	19
<b>Tabla 2</b> Número de trabajadores por área Mibanco Agencia Puno.....	34
<b>Tabla 3</b> Operacionalización de variables.....	36
<b>Tabla 4</b> Resultado de la dimensión: Características dominantes - Mibanco .....	38
<b>Tabla 5</b> Resultado de la dimensión: Liderazgo organizacional – Mibanco.....	40
<b>Tabla 6</b> Resultado de la dimensión: gestión de personas – Mibanco.....	42
<b>Tabla 7</b> Resultado de la dimensión: cohesión organizacional – Mibanco.....	44
<b>Tabla 8</b> Resultado de la dimensión: énfasis estratégico – Mibanco.....	46
<b>Tabla 9</b> Resultado de la dimensión: criterios de éxito – Mibanco.....	48
<b>Tabla 10</b> Propuesta: 6 ejes para consolidar la cultura organizacional. – Mibanco.....	51
<b>Tabla 11</b> Resultado de la variable: cultura organizacional – Mibanco .....	53



## ACRÓNIMOS

**OCAI:** Organizational Culture Assessment Instrument

**MVC:** Modelo de valores en competencia

**WOS:** Web of Science

**COVID:** Coronavirus

**PYMES:** Pequeñas y medianas empresas

**ACP:** Acción Comunitaria del Perú

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**BBB:** Grado de inversion.



## RESUMEN

La cultura organizacional es un aspecto que necesita ser revisado regularmente y en función a los resultados establecer planes de mejora para el beneficio y motivación de todos los miembros de una organización. Dado ese contexto la investigación tuvo como objetivo, identificar el tipo de cultura organizacional actual y preferida que predomina a en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022. La metodología contempla una investigación de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y de diseño no experimental; para la recolección de información se aplicó como técnica la encuesta propuesta por Organizational Culture Assessment Instrument conocida también por su sigla OCAI, a una muestra de 40 trabajadores de diferentes áreas. La conclusión a la que se arribó fue que, la cultura organizacional actual que predominan según sus colaboradores es de jerarquía con 30 puntos, escenario que conlleva a afirmar que, la estructura organizativa refleja una clara jerarquía con líneas de autoridad bien definidas. Los roles y responsabilidades de los empleados están estructurados de manera rigurosa, y la toma de decisiones es parcialmente centralizada en los líderes de alto nivel. Así también la cultura organizacional preferida es que predominan según sus colaboradores es la de tipo clan con 33 puntos, para ellos se debería fomentar relaciones sólidas y colaborativas entre los miembros de la organización. Los valores compartidos deben crear una identidad común que una a los empleados y promueva un sentido de pertenencia. La comunicación abierta y transparente facilitaría el intercambio de ideas, la resolución de problemas y el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que cada empleado se siente escuchado.

**Palabras clave:** Cultura, Cultura organizacional, Competencias, Organizaciones, Valores.



## ABSTRACT

Organizational culture is an aspect that needs to be reviewed regularly and based on the results, establish improvement plans for the benefit and motivation of all members of an organization. Given this context, the objective of the research was to identify the type of current and preferred organizational culture that predominates in Mibanco Agencia Puno according to the model of competing values, 2022. The methodology contemplates an investigation with a quantitative approach, descriptive scope and non-experimental design; To collect information, the survey proposed by the Organizational Culture Assessment Instrument, also known by its acronym OCAI, was applied as a technique to a sample of 40 workers from different areas. The conclusion reached was that the current organizational culture that predominates according to its collaborators is one of hierarchy with 30 points, a scenario that leads to affirming that the organizational structure reflects a clear hierarchy with well-defined lines of authority. Employee roles and responsibilities are rigorously structured, and decision-making is partially centralized in senior leaders. Likewise, the preferred organizational culture that predominates according to its collaborators is the clan type with 33 points, for which solid and collaborative relationships should be fostered among the members of the organization. Shared values should create a common identity that unites employees and promotes a sense of belonging. Open and transparent communication would facilitate the exchange of ideas, problem solving, and establishing a work environment in which each employee feels heard.

**Keywords:** Culture, Organizational culture, Competencies, Organizations, Values.



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio realizado por Bernardi (2018) a ejecutivos de Latinoamérica, refleja que el 93% de ellos respondieron a una encuesta afirmando que creen que existe una relación clara entre cultura y estrategia, y la mayoría considera la cultura de su propia organización como un activo. Aún más ejecutivos (el 95 %) ven la cultura de su organización como una fuente de ventaja competitiva. Una mayoría (el 79 %) cree que gestiona y desarrolla con eficacia su cultura organizacional, y el 88 % dice que existe una relación clara entre la cultura y la estrategia de su organización.

Para las organizaciones peruanas la cultura organizacional es compartida por igual por todos los que las conforman, independientemente de su nivel de gestión en el organigrama. Esta surge de las experiencias de primera mano y con el tiempo ayuda a definir exactamente cuál es la visión y la misión de la empresa, crea identidad corporativa única que pueda ser transferida a cada socio, además de crear un vínculo entre colaboradores y la organización y viceversa.

Mibanco es especializado en microfinanzas y pertenece al Grupo Credicorp. Su propósito es transformar la vida de los emprendedores peruanos a través de la inclusión financiera, empoderándolos y acompañándolos en su espiral de progreso, para ello resulta imperante la adopción de una cultura que permita lograrlo. En el contexto anterior, la evaluación de la cultura organizacional a Mibanco debiera ser un esfuerzo continuo que permita identificar áreas de mejora que se pueden manifestar en mayor productividad y eficiencia y lo más importante, para impulsar el cambio.



## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1 Pregunta General

¿Cuál es la cultura organizacional según el modelo de valores en competencia actual y preferida que predomina en Mibanco Agencia Puno, 2022?

### 1.2.2 Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las características dominantes en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022?
- ¿Cómo es el liderazgo organizacional en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022?
- ¿Qué caracteriza a la gestión de empleados en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022?
- ¿Qué caracteriza a la cohesión organizacional en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022?
- ¿Cómo puede describirse al énfasis estratégico en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022?
- ¿Cómo define los criterios de éxito en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022?
- ¿Es posible proponer lineamientos que consoliden la cultura organizacional según el modelo de valores en competencia en Mibanco, 2022?



## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Justificación teórica**

La investigación se justifica teóricamente al proporcionar información esencial para mejorar la eficacia operativa, gestionar el cambio, atraer y retener talento, mejorar el clima laboral y adaptarse a las demandas del mercado en Mibanco Agencia Puno a través de la comprensión de su cultura organizacional actual y preferida según el modelo de valores en competencia.

### **1.3.2 Justificación práctica**

La investigación sobre la cultura organizacional en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia tiene implicaciones prácticas significativas. Desde la mejora del rendimiento operacional hasta la construcción de una marca fuerte, esta investigación busca abordar desafíos específicos y aprovechar oportunidades para el éxito sostenido de la institución financiera en un entorno cambiante.

### **1.3.3 Justificación metodológica**

Se utilizará el enfoque descriptivo para identificar y describir de manera detallada los valores en competencia presentes en la cultura organizacional de Mibanco Agencia Puno. Esto implica explorar la coexistencia de valores asociados a modelos como jerarquía, adhocracia, clan y mercado.

Los hallazgos cuantitativos podrán respaldar el desarrollo de estrategias organizacionales al proporcionar datos tangibles sobre la cultura existente. Esto permitirá al liderazgo de Mibanco Agencia Puno diseñar intervenciones basadas en evidencia para mejorar o alinear la cultura según sea necesario. En resumen, la elección de un enfoque cuantitativo en esta investigación descriptiva



proporcionará una base objetiva y cuantificable para comprender la cultura organizacional en Mibanco Agencia Puno, permitiendo la identificación precisa de los valores en competencia que predominan en la organización.

## **1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Hipótesis general**

La cultura organizacional que predomina en Mibanco Agencia Puno es de Tipo clan según el modelo de valores en competencia, 2022.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Objetivo general**

Identificar el tipo de cultura organizacional según el modelo de valores en competencia que predomina en Mibanco Agencia Puno, 2022.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Describir las características dominantes en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022.
- Describir el liderazgo organizacional en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022.
- Describir las características de la gestión de empleados en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022.
- Describir la cohesión organizacional en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022.



- Describir el énfasis estratégico en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022.
- Describir la definición de los criterios de éxito en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022.
- Proponer lineamientos que consoliden la cultura organizacional según el modelo de valores en competencia en Mibanco, 2022.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1 MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1 Cultura organizacional

Es un conjunto de paradigmas que se forma durante el ciclo de vida de la organización como resultado de la interacción de sus miembros con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos y entre la organización y su entorno, a partir de los cuales se forma un conjunto de referentes (García, 2017). Se ha convertido en una guía para los administradores que buscan "formas" de mejorar la eficiencia organizacional (García et al., 2012).

Complementa Páramo (2001), señalando que se considera una ventaja competitiva inusual que puede hacer que una empresa se vea completamente diferente de sus competidores, creando así una especie de diferenciación.

Una cultura organizacional sólida puede tener varios beneficios, como mejorar la cohesión entre los empleados, aumentar la satisfacción laboral, fomentar la innovación y facilitar la adaptación a cambios. Sin embargo, también puede representar desafíos, especialmente si los aspectos culturales no son congruentes con los objetivos estratégicos de la organización o si perpetúan prácticas problemáticas. Por lo tanto, comprender y gestionar la cultura organizacional es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa.

##### 2.1.2 Características de la cultura organizacional



**Tabla 1**

*Características de la cultura organizacional*

Autor	Aporte
Trillo & Sánchez, (2006)	Representa la identidad de una organización.  Se construye a partir de las personas que conforman la organización.  Define las relaciones entre los miembros de la organización.  Propone un código de conducta para los empleados
Salas et al. (2017)	Se aprende y se comunica a través de la interacción de los empleados de la organización.  Es difícil de cambiar
Araujo, (2010)	Está diseñado para aumentar la motivación de los miembros de la empresa.  Busca conciliar el nexo de los valores corporativos y los valores personales.

Nota: Concepciones tomadas según autor citado.

### **2.1.3 Importancia de la cultura organizacional**

Crea identidad corporativa que permite a los empleados desarrollar estrategias que se alineen con los valores de la organización, aumentando la integración y la propiedad (Páramo, 2001). Aumenta los niveles de productividad de los colaboradores, explicado porque al trabajar en un entorno en el que se



sientan cómodos les permitirá concentrarse completamente en sus tareas (Morelos & Fontalvo, 2014).

La empresa proyectará una buena imagen, tanto dentro como fuera de ella. Así se reduce la rotación laboral, ya que los empleados que compartan los valores de la empresa le serán más leales (Salas et al., 2017).

Al contar con una buena reputación, más profesionistas estarán interesados en colaborar con la empresa. Para las organizaciones el proceso de atracción de talento será mucho más sencillo (Araujo, 2010).

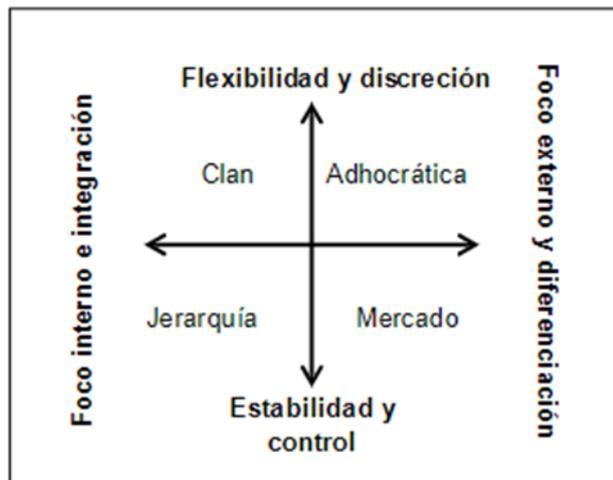
#### **2.1.4 Modelo de valores por competencia de Cameron y Quinn.**

Un objetivo valioso de este modelo es diagnosticar la cultura organizacional y prepararse para el cambio, de modo que se defina cómo piensan, actúan y procesan la información en la organización en términos de valores y supuestos fundamentales (García et al., 2012).

Como se mencionó anteriormente, el modelo se basa en dos dimensiones que se cruzan como dos ejes cartesianos para formar cuatro cuadrantes. Se explicarán brevemente sus respectivos ideales culturales (Cancino & Vial, 2022). Los que se muestran en la figura 1.

**Figura 1**

*Modelo de valores en competencia*



Nota. La figura representa las dos dimensiones del modelo de valores en competencia.

La primera dimensión (eje horizontal) contrasta la estrategia de posicionamiento interno de una organización (acciones internas, de corto plazo y simples) con su estrategia y posicionamiento externo (acciones externas, de largo plazo y orientadas a objetivos).

La segunda dimensión (el eje vertical) contrasta las características que las organizaciones imponen a sus miembros: flexibilidad, dinamismo, individualidad y espontaneidad versus estabilidad, control y previsibilidad (Ojeda et al. 2016).

### **2.1.5 Características de cada cultura por cuadrantes. Algunas características culturales se describen a continuación por cuadrantes:**

- **Clan.** La organización es como una "familia" extendida. Los "jefes" organizacionales y los gerentes se consideran mentores. Su imagen es paternal. La cohesión y la moral son muy importantes. El éxito está determinado por el cuidado de los empleados, la sensibilidad hacia los



clientes y consumidores. La cultura organizacional tipo clan se centra en la construcción de relaciones sólidas, la colaboración y el desarrollo a largo plazo. Proporciona un entorno que fomenta la confianza mutua y el sentido de pertenencia, lo que puede ser beneficioso para el compromiso de los empleados y la adaptabilidad de la organización en entornos dinámicos.

- **Jerarquía.** Una organización jerárquica es un lugar de trabajo estructurado y formalizado. Los gerentes se enorgullecen de ser buenos facilitadores y organizadores. Los elementos de enfoque a largo plazo son la estabilidad y el rendimiento eficiente, así como la operación precisa. El éxito está determinado por una entrega confiable, una planificación precisa y costos bajos. Aunque la cultura organizacional tipo jerarquía puede proporcionar claridad en roles y responsabilidades, y promover la eficiencia en ciertos contextos, también puede tener limitaciones. Puede ser menos ágil en entornos que requieren respuestas rápidas a cambios y puede limitar la creatividad y la innovación, ya que la toma de decisiones centralizada puede ser menos receptiva a las ideas emergentes de los niveles inferiores.
- **Mercado.** La Organización está orientada a resultados. Los gerentes son guías "duros, eficientes y competitivos". El elemento que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar. La reputación y el éxito de la empresa son preocupaciones constantes. La cultura organizacional tipo mercado se refiere a un enfoque dentro de una organización que comparte similitudes con el funcionamiento de un mercado competitivo.
- **Adhocrática.** La organización es un lugar dinámico, emprendedor y creativo. Los líderes son vistos como innovadores y asumen riesgos. La



organización está unida por la experimentación y la innovación. El éxito es visto como la creación de productos y servicios nuevos y únicos. Este tipo de cultura organizacional es común en industrias y sectores que experimentan cambios rápidos y constantes, como la tecnología y la investigación y desarrollo. Sin embargo, cada organización es única, y la cultura adhocrática puede variar en intensidad y aplicación según sus circunstancias específicas (Cancino & Vial, 2022).

#### **2.1.6 Instrumento para el diagnóstico de cultura organizacional según el modelo de valores en competencia**

Basándose en el Modelo de Valores en Competencia Cameron y Quinn (1999) desarrollan el Organizational Culture Assessment Instrument conocido también por su sigla OCAI, cuestionario de evaluación de la cultura organizacional, cuyo objetivo principal es diagnosticar y promover el cambio cultural en una organización independiente de su región, para determinar su cultura dominante y la cultura deseada en función de las percepciones de los participantes para mejorar la eficiencia empresarial.

OCAI analiza seis dimensiones que consideran diferentes aspectos organizacionales, entre las cuales se encuentran

- Características Dominantes (como es la organización en general).
- Liderazgo Organizacional (estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización).
- Gestión de Empleados (estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización).



- Cohesión Organizacional (los mecanismos de vinculación que mantiene a la organización unida).
- Énfasis estratégico (las áreas que impulsan los objetivos estratégicos).
- Criterios de éxito (como es definida la victoria y que es premiado o celebrado) (Cameron y Quinn, 1999).

## 2.2 ANTECEDENTES

García (2017) en su investigación tuvo como objetivo desarrollar un modelo para el diagnóstico de la cultura organizacional basado en cuatro dimensiones, que responden a una revisión literaria. La metodología aplicada tiene como punto de partida un diagnóstico, es decir, el autorreconocimiento de cada empresa que lo utiliza. Por ello, se plantea una etapa antes a la aplicación de la herramienta propuesta por Denison, la misma que permitirá en primer lugar un diagnóstico preliminar general de la empresa, que ayudará a comprender por lo que atraviesa la organización y que contempla la herramienta necesaria. El autor propone que para que los diagnósticos de cultura organizacional sean realmente productivos y efectivos, es necesario realizar entrevistas en profundidad a los directivos de las empresas para determinar el propósito y alcance del diagnóstico, etc.

García et al. (2012) plantearon como objetivos validar el modelo de los valores en competencia (MVC) en dos universidades e identificar la cultura organizacional dominante y preferida en ambas instituciones. La metodología enmarca a un estudio de enfoque cuantitativo respaldadas por el uso de técnicas estadísticas para cuantificar los resultados, así también un enfoque cualitativo en su historia e interpretaciones buscando la apertura al cambio y preparación de la unidad en estudio; para ello se aplicó entrevistas estructuradas por preguntas perfiladas. Los resultados de su estudio inicialmente



permitieron establecer significados que fortalecieron las definiciones conceptuales sobre la cultura organizacional; seguidamente pudo obtenerse información donde las ideas y puntos de vista encontrados tenían más semejanzas que diferencias entre la cultura aplicada y la deseada.

Páramo (2001) este artículo presenta un modelo que establece una secuencia para implementar la cultura organizacional. Para ello, comienza con una breve descripción de lo que significan los conceptos de marketing, luego profundiza en lo que significa la orientación al mercado y lo que es la cultura organizacional, para completar la formulación y desarrollo de los componentes del modelo al interior de cada una de sus organizaciones. Concluye que con la implementación sería más fácil determinar las actitudes de los clientes y el comportamiento de compra, proporcionar beneficios sociales y psicológicos a los empleados involucrados, crear un mayor sentido de orgullo para los empleados por pertenecer a una organización específica, mejorar el desempeño general de la organización y asegurar suficiente claridad para el desarrollo e implementación de la estrategia de la organización.

Cancino & Vial (2022) el propósito de este estudio es describir el uso de herramientas de evaluación de la cultura organizacional en diferentes países y entornos organizacionales en una perspectiva general. Se llevo a cabo la revisión de literatura basada en el enfoque PRISMA, analizando 22 artículos de las bases de datos Web of Science (WoS) y SCOPUS que se consideraron relevantes para el estudio. Ciertamente, la aplicación de OCAI se destaca en las organizaciones educativas, sobre todo las de educación superior, seguidas por las organizaciones de salud, sectores financieros, de servicios e industrial. Analizando los resultados por área geográfica, se puede observar que, en los estudios realizados en América del Sur, el tipo clan fue claramente dominante



como cultura actual y deseada, mientras que los estudios realizados en países europeos mostraron una importante presencia de jerarquía en la actual y tipo de clan por cultura preferida.

González & Flores (2020) su estudio tiene como objetivo describir la cultura organizacional y la sostenibilidad como una estrategia para mitigar la crisis económica causada por COVID-19 en el sector minorista de ropa en Kabima City, Zúrich. La metodología muestra a un estudio cuantitativo en el que se utilizó un cuestionario estandarizado, el mismo que fue aplicado con Google forms, a una muestra de 14 PYMES del sector minorista. Los autores con la ayuda del software estadístico SPSS procesaron la información obtenida para determinar las estadísticas descriptivas y extraer las principales conclusiones: la crisis económica y sanitaria provocada por el COVID-19 ha impulsado estrategias empresariales que corresponden al uso generalizado de comercio electrónico. No solo las redes sociales oficiales, sino también los empleados que se involucran responsablemente en las pymes han creado redes y relaciones con los clientes, fortaleciendo formas alternativas de comunicación corporativa.

Ojeda et al. (2016) su estudio corresponde a un análisis de 771 empresas de la región centro de México, en la que se revisa un posible vínculo entre los cuadrantes del modelo de valores en competencia (MVC) de Cameron y Quinn (2006), y los estilos de liderazgo relacionados con estos cuadrantes. Se basaron en proceso exhaustivo de revisión de la literatura, en la cual buscaron medidas que permitieran incluir otras dimensiones para construir un instrumento de 67 reactivos, aplicado a una muestra heterogénea de 771 casos, que abarcó organizaciones comerciales, industriales y de servicios tanto públicos como privado, procedieron luego a realizar un análisis de factores por componentes principales. Concluyeron que, si bien no es posible generalizar el tipo



de gestión en las empresas evaluadas, sí se puede analizar a nivel micro (departamento, división, grupo de trabajo, etc.).

Marulanda et al. (2016) los autores establecieron como propósito establecer la relación entre la cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia. Consideraron la utilización de un método de investigación cuantitativa, tipo de estudio descriptivo y correlacional, aplicaron una encuesta a 321 PYMES de las ciudades de Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Manizales, Medellín y Pereira, de Colombia. Para la construcción del cuestionario se formularon preguntas en escala Likert de 5 puntos. Concluyeron que la promoción de la gestión del conocimiento está directamente relacionada con la cultura organizacional con enfoque en la gestión del conocimiento. En este sentido, si los individuos avanzan en el aprendizaje y aplicación de habilidades de gestión del conocimiento, esta habilidad permeará la cultura organizacional y contribuirá al desarrollo de la estrategia y propuesta de valor.

Trillo & Sánchez (2006) en su estudio pretendieron analizar la conexión entre los conceptos de cultura organizativa y capital intelectual. La metodología utilizada señala a un estudio de carácter cualitativo definido inicialmente por los autores en una estructura de conceptos y sus respectivos componentes. Posteriormente se han vinculado los componentes del capital intelectual con la cultura organizacional, revelándose diversas diferencias en la definición de cada componente. Este hecho suscita un replanteamiento del tema, del cual emerge una visión integradora que considera a la cultura como el origen de la lógica interna de cada organización y explica la interdependencia de los diversos elementos del capital. Finalmente, se revelan las principales conclusiones extraídas, que brindan nuevas oportunidades para futuras investigaciones.



Morelos & Fontalvo (2014) en este artículo los autores analizan los determinantes de la cultura organizacional en el entorno empresarial y la aparición de estos factores en los cambios internos y en el comportamiento de los empleados y directivos. Para la revisión de documentos se analizó el concepto de cultura organizacional y sus determinantes en un total de 55 artículos relacionados con los referentes teóricos, resultados y experiencias registradas en el estudio, aportando nuevos conocimientos científicos de interés para la sociedad de la organización. Los resultados permiten determinar la importancia de los determinantes de la estrategia, la estructura, el trabajo en equipo, el estilo de gestión de los gerentes, las características organizacionales, los fundadores y propietarios, y el clima organizacional en el logro de los objetivos de la empresa y la creación de valor.

Gómez & Ricardo (2012) establecieron como objetivo identificar perfiles de cultura organizacional en cuatro sectores manufactureros de Bogotá e investigar la relación entre estos y su desempeño innovador. Para ello utilizaron el modelo y cuestionario de Denison y lo aplicaron a una muestra de 141 empresas pertenecientes a cuatro subsectores para evaluar el perfil de la industria de la cultura organizacional. A pesar de lo esperado, este estudio no encuentra diferencias significativas en el perfil general de la cultura corporativa entre industrias, solo en el grado de asociación entre las variables de innovación y cultura organizacional en cada industria. Finalmente, concluyen su estudio estableciendo la relación estadística entre las características de la cultura organizacional y la innovación, develando que la discriminación sectorial también puede explicar la innovación.

Castro & Lupano (2005) investigaron si las teorías de liderazgo implícitas influyen en las culturas organizacionales en las que líderes y seguidores crecen juntos y



establecieron la relación entre las características de los gerentes y su comportamiento efectivo en diferentes culturas organizacionales. El estudio involucró a 1003 sujetos, y los autores dividieron a los participantes en cuatro grupos definidos por ocupación. Todos los participantes vivían en la Ciudad de Buenos Aires. A esta muestra se aplicó un instrumento en formato de Likert con siete opciones de respuesta. Concluyeron que el liderazgo carismático y orientado al equipo es típicamente característico de los "buenos líderes" en culturas que son flexibles, dinámicas con metas a largo plazo y un compromiso institucional significativo (culturas transformacionales); en la mayoría de las organizaciones burocráticas y estructuradas (culturas transaccionales), estas cualidades parecen menos importantes.

Salas et al. (2017) los autores establecieron como propósito determinar los efectos de la cultura de clan, la cultura autocrática, la cultura de mercado y la cultura jerárquica en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero y de alta tecnología en Cali, Colombia. La metodología hace referencia a una investigación cuantitativa por los métodos utilizados, consideraron una muestra de 142 gerentes. Y la hipótesis a comprobar fue que las culturas de clan, de mercado y autocráticas tienen un efecto positivo en el desempeño, mientras que las culturas jerárquicas no. Los resultados muestran que la adhocracia tiene un efecto positivo en el rendimiento, mientras que el clan tiene un efecto negativo. Los niveles y los mercados son irrelevantes en términos de rendimiento. Se concluyó que la cultura se puede gestionar para la mejora organizacional y qué características se deben fomentar más que otras.

Méndez (2019) el propósito de su estudio fue identificar elementos que permitan conectar cultura y estrategia en una organización mediante el análisis conceptual. Mediante el uso de una matriz de impacto cruzado el autor planteó que la cultura está en



el centro de la estrategia en cualquier organización. Su investigación estuvo basada en una revisión bibliográfica de los conceptos propuestos, encontrando 112 referencias de uno o más autores, y al sintetizar los resultados obtenidos se logran los objetivos planteados y se crea una matriz de relaciones que conforma el aporte del estudio a la comunidad científica. Desde un punto de vista sociológico y administrativo, explica y sustenta la relación entre cada elemento identificado. Esto nos permite sacar conclusiones de las relaciones establecidas que la cultura organizacional es una condición para que la estrategia logre su objetivo.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 ÁMBITO DE ESTUDIO

ACP, una organización de la sociedad civil sin fines de lucro con 43 años de trayectoria en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa. En 2006, el BID otorgó a Mibanco el Premio a la Excelencia en Microfinanzas y en 2008 recibió el Effie de Plata por su campaña “Créditos Aprobados”. Además de estos reconocimientos, Mibanco recibió una Calificación de Desempeño Social Global de 4+ de Planet Rating y un grado de inversión BBB con Perspectiva Estable de Standard & Poor's en 2011. A principios de 2014 Mibanco fue adquirido por Edyficar, y en ese momento se dio un importante proceso de fusión entre Financiera Edyficar y Mibanco para posibilitar el bien de estar juntos.

##### 3.1.1 Propósito

Transformamos vidas, abogamos por la inclusión y el progreso financiero y juntos contribuimos al crecimiento de nuestra nación.

##### 3.1.2 Misión

Ser el socio preferido de nuestros clientes, empleados y comunidades locales, y ser el principal impulsor del desarrollo de las microfinanzas en la región, con la confianza que genera y el excelente servicio que brindamos.

##### 3.1.3 Características culturales especiales

Una misión centrada en el cliente para servir a las personas.

La confianza es un sello distintivo de nuestra relación.

Compromiso como contraparte a la confianza.



### **3.1.4 Principios Culturales**

Asesoramiento: Conocer bien a las personas, para darles los mejores consejos.

Innovejoramiento: Innovar para mejorar siendo proactivos, adaptables y sencillos.

Actuar con justicia: Siempre ser ejemplo de integridad.

Cuidar a las personas: Cuidar a las personas, generando confianza.

Trabajar juntos: Y asumir riesgos responsables para lograr resultados duraderos.

El periodo de la investigación enmarca desde el mes de Enero – Marzo del año 2023.

## **3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El autor, Hernández et al. (2010) afirma que los métodos de investigación cuantitativos se caracterizan por un énfasis en la lógica empírico-deductiva, que se basa en procedimientos estrictos y el uso de métodos estadísticos de recolección de datos. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, porque la información recolectada mediante la encuesta OCAI será procesada e interpretada con apoyo de la estadística descriptiva, medidas de tendencia central y distribución de frecuencias.

## **3.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Hernández et al. (2010) el alcance de la investigación se refiere al límite en que se llevará a cabo el proyecto de investigación. En este caso será de alcance descriptivo porque se llevará a cabo la observación de la muestra conformada por los trabajadores de



Mibanco y se describirá su cultura organizacional según el modelo de valores en competencia, tal y como se recoja la información sin influir sobre él de ninguna manera.

### **3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es de diseño no experimental, de corte transversal. En general ésta se basa en categorías, conceptos, variables, eventos, comunidades o contextos que ocurren sin la intervención directa del investigador, sin que el investigador cambie el objeto de investigación. En la investigación no experimental, los fenómenos o eventos se observan y analizan tal como ocurren en situaciones naturales, en el caso de la investigación se ha observado y analizado la cultura organizacional según el modelo de valores en competencia en el periodo 2022, luego de procesar la información se ha procedido al análisis por dimensión.

### **3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.5.1 Población**

La tabla 2 muestra la población de la investigación:



**Tabla 2**

*Número de trabajadores por área Mibanco Agencia Puno*

ÁREAS	N° TRABAJADORES
Encargado de agencia (GA)	01
Supervisores (JN)	02
Asesores de Negocios (ADN)	26
Gestor de Cobranza (GC)	05
Plataforma y Caja (operaciones)	06
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

Nota: Información obtenida del encargado de agencia

### 3.5.2 Muestra

Para Vara, (2012) se considera una muestra censal probabilístico cuando la población está conformada por un número reducido de sujetos a observar. En ese contexto teórico para la investigación la muestra por todos los sujetos que conforman la población, es decir los 40 trabajadores de las áreas que muestra la tabla 2.

## 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 3.6.1 Cuestionario

El cuestionario que se utilizó ha sido validado por Cancino & Vial, (2022) en su investigación. Esta se compone de 6 preguntas con 4 indicadores cada una, donde los encuestados deben repartir un total de 100 puntos entre estas opciones considerando la medida en que cada una de ellas se relaciona con su organización. Los ítems deben ser contestados en dos ocasiones, primero considerando el



escenario actual de su organización y posteriormente el escenario deseado (Anexo 1)

### **3.6.2 Observación**

Se aplicará la observación directa, considerando que el investigador forma parte de la Agencia Puno de Mibanco y esa condición le permitirá (percibir el ambiente al momento de recolectar la información (Anexo 2).

### **3.6.3 Análisis documental**

- Los documentos de gestión que se van a revisar:
- Manual de procesos
- Memoria Anual
- Informe de sostenibilidad

## **3.7 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**Tabla 3**

*Operacionalización de variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Cultura organizacional</b>	Es un conjunto de paradigmas que se forma durante el ciclo de vida de la organización como resultado de la interacción de sus miembros con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos y entre la organización y su entorno, a partir de los cuales se forma un conjunto de referentes (García, 2017). La cultura organizacional es un elemento importante para mejorar la competitividad y productividad de la empresa. A través de ella se reconoce la capacidad intelectual, se promueve el desarrollo de las actividades y se crea un ambiente agradable (Cújar et al. 2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características predominantes</li> </ul>	A. Clan La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros
			B. Adhocracia La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.
			C. Mercado La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.
			D. Jerarquía La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo organizacional</li> </ul>	A. Clan El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.
			B. Adhocracia El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.
			C. Mercado El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.
			D. Jerarquía El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de los recursos humanos</li> </ul>	A. Clan El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
			B. Adhocracia El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por el individualismo y libertad.
			C. Mercado El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por la alta competencia y exigencias
			D. Jerarquía El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por dar puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.

• Unión de la organización	A. Clan	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.
	B. Adhocracia	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia.
	C. Mercado	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.
	D. Jerarquía	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es importante.
• Énfasis estratégico	A. Clan	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y participación.
	B. Adhocracia	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas alternativas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.
	C. Mercado	La organización enfatiza la ejecución de acciones competitivas y ganar espacio en los mercados.
	D. Jerarquía	La organización enfatiza lo permanente y lo estable. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.
• Criterios de éxito	A. Clan	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento a las personas.
	B. Adhocracia	La organización define el éxito sobre las bases de contar con un producto único o el mas nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.
	C. Mercado	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.
	D. Jerarquía	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Describir las características dominantes en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022.

**Tabla 4**

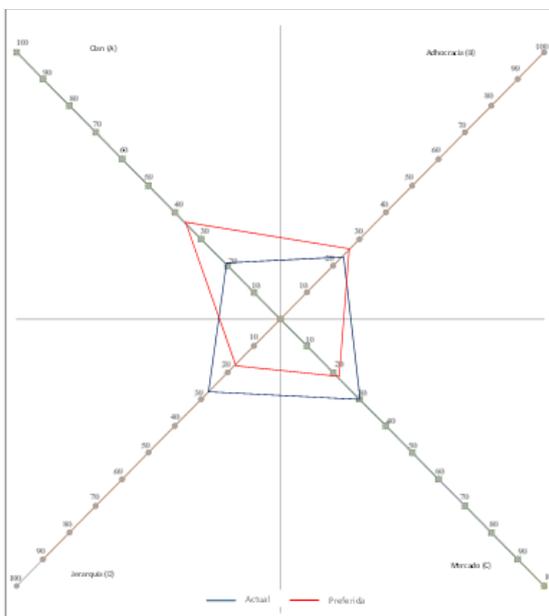
*Resultado de la dimensión: Características dominantes - Mibanco*

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
<b>Actual</b>	20	23	30	28	100
<b>Preferida</b>	35	26	21	18	100

Fuente: Datos Procesados

**Figura 2**

*Resultado de la dimensión: Características dominantes – Mibanco*





De la tabla 4 y figura 2 en las que se presentan los resultados, se observa que, en la **cultura organizacional actual**, en su dimensión características dominantes, predomina la de mercado con 30 puntos, lo que indica que Mibanco es una organización está altamente orientada a resultados. La mayor preocupación es hacer bien el trabajo. La gente compite entre sí. La organización se define por su enfoque en la estructura de autoridad y la toma de decisiones centralizada, existe una clara jerarquía de poder y control, con niveles bien definidos de autoridad y responsabilidad, esto porque opera en un entorno competitivo y de mercado. Seguidamente se observa que la cultura organizacional de tipo jerarquía obtuvo 28 puntos, lo que indica que en Mibanco se percibe como una organización que está altamente estructurada y controlada donde los procedimientos generalmente le dicen a la gente qué hacer. La organización se define por su enfoque en la competencia y los resultados, valorando la eficiencia y el logro de metas. Finalmente se observa una cultura tipo adhocracia con 23 puntos y clan con 20 puntos.

De los mismos resultados se puede observar que en la **cultura organizacional preferida**, en su dimensión características dominantes, predomina el deseo de una cultura tipo clan con 35 puntos, lo que indica que los colaboradores preferirían que la institución sea un lugar muy personal, semejante a una familia enfocada en la colaboración y el trabajo en equipo. A los colaboradores les gustaría que se de valor a la cohesión y a la participación activa que permita generar un sentido de pertenencia y una fuerte conexión emocional entre los miembros de la organización donde la comunicación sea abierta y se fomente la confianza. Seguido se encuentra la cultura tipo adhocracia con 26 puntos, lo que indica que los colaboradores desearían que la organización sea un lugar muy dinámico, innovador y con espíritu emprendedor, donde se valore el aprendizaje y el desarrollo continuo de los empleados, y los líderes sean mentores y facilitadores en lugar

de supervisores directos. Finalmente se observa en los resultados una cultura de tipo mercado con 21 puntos y la cultura de tipo jerarquía con 18 puntos.

#### 4.2 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Describir el liderazgo organizacional en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022.

**Tabla 5**

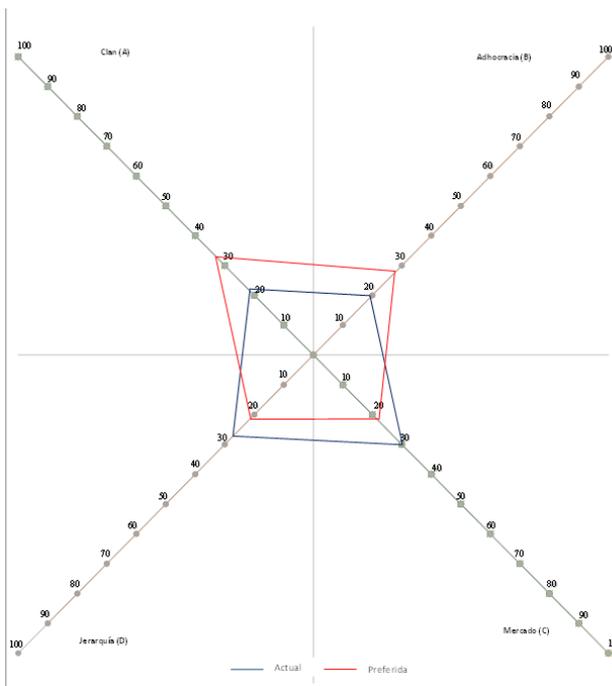
*Resultado de la dimensión: Liderazgo organizacional – Mibanco*

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
<b>Actual</b>	22	20	30	28	100
<b>Preferida</b>	31	27	21	21	100

Fuente: Datos Procesados

**Figura 3**

*Resultado de la dimensión: Liderazgo organizacional – Mibanco*



De la tabla 5 y figura 3 en las que se presentan los resultados, se observa que, en la **cultura organizacional actual**, en su dimensión liderazgo organizacional, predomina



la de mercado con 30 puntos, lo que permite afirmar que los colaboradores de Mibanco perciben un liderazgo organizacional que generalmente ayuda a garantizar que se logren los resultados, éste se caracteriza por una estructura clara de autoridad y roles definidos. Existe un énfasis en la toma de decisiones centralizada y una clara cadena de mando. Seguido se observa una cultura de tipo jerarquía con 28 puntos que refleja que la toma de decisiones y la autoridad están centralizadas en los niveles superiores, y la comunicación sigue principalmente canales formales. La estabilidad y la consistencia son valoradas, y la promoción puede basarse en la antigüedad, la experiencia acumulada o en méritos específicos. Finalmente se observa una percepción sobre la existencia de una cultura organizacional tipo clan con 22 puntos y la de tipo adhocracia con 20 puntos.

En el mismo escenario se puede observar los resultados sobre la **cultura organizacional preferida**, en la que predomina la cultura de tipo clan con 31 puntos, esto puede interpretarse como que los colaboradores de Mibanco preferirían que el liderazgo organizacional se utilizara como una herramienta para apoyar, guiar y capacitar a los miembros, para ellos la dimensión del liderazgo organizacional debe caracterizarse por una orientación hacia las personas, la colaboración, y un fuerte énfasis en la construcción de relaciones y el bienestar de los empleados. Los líderes deberían adoptar roles más cercanos a mentores y facilitadores que a supervisores autoritarios. Seguido se observa la preferencia por una cultura de tipo adhocracia, lo que indica que los colaboradores preferirían que la organización sea un lugar muy dinámico y con espíritu emprendedor; que se valore la flexibilidad y la adaptabilidad, y debe estar orientada hacia proyectos y objetivos específicos en lugar de seguir una jerarquía rígida. La toma de decisiones debería ser descentralizada y fomentarse el pensamiento creativo y la experimentación. Ellos desean que se valore el aprendizaje y el desarrollo continuo de los empleados, y los

líderes sean mentores y facilitadores en lugar de supervisores directos. Finalmente se observa la cultura de mercado y jerarquía con 21 puntos ambas.

### 4.3 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Describir las características de la gestión de empleados en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022.

**Tabla 6**

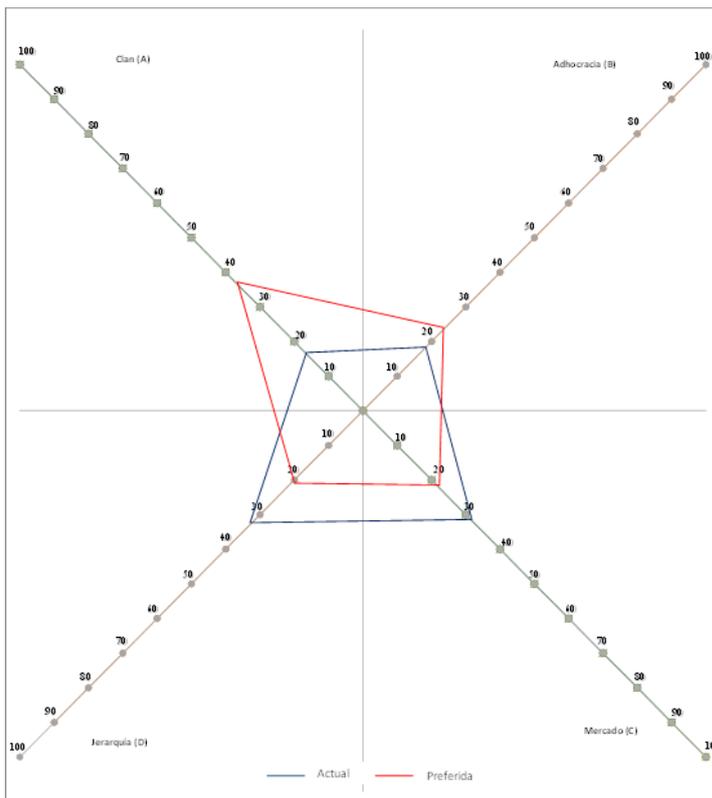
*Resultado de la dimensión: gestión de personas – Mibanco*

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
<b>Actual</b>	17	19	31	33	100
<b>Preferida</b>	36	24	21	20	100

Fuente: Datos Procesados

**Figura 4**

*Resultado de la dimensión: gestión de personas – Mibanco*





De la tabla 6 y figura 4 en las que se presentan los resultados, se observa que, en la **cultura organizacional actual**, en su dimensión gestión de personas, la que predomina según sus colaboradores es de tipo jerarquía con 33 puntos, escenario que permite afirmar que en la gestión de personas en Mibanco, se enfatiza una estructura organizativa clara con roles y responsabilidades definidas, Ésta sigue una cadena de mando establecida, con toma de decisiones centralizada y una comunicación formal. La evaluación de desempeño, la supervisión y el desarrollo de empleados están alineados con la estructura jerárquica de la organización. Seguidamente se presenta la percepción de la existencia de la cultura de tipo mercado con 31 puntos escenario que permite afirmar que en la gestión de personas se enfatiza la orientación a resultados, la competitividad, la innovación y la eficiencia operativa. La organización busca una fuerza laboral ágil y adaptable que contribuya significativamente al logro de objetivos estratégicos y al éxito en el mercado. Finalmente se observa a la cultura de tipo adhocracia y clan con 19 y 17 puntos respectivamente.

Por otro lado, de los resultados también se desprende **la cultura organizacional preferida** en la que se observa que predomina la de tipo clan con 36 puntos, esto permite afirmar que los colaboradores de Mibanco preferirían que la gestión de personas se caracterizara por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Que se destaque la importancia de las relaciones humanas, el apoyo mutuo, la participación activa y el desarrollo continuo de los empleados. Para ellos la organización debería ser como una comunidad donde se comparten valores y se busca el bienestar integral de sus miembros. Seguido se observa a una preferencia a una cultura de tipo adhocracia con 24 puntos, lo que permite afirmar que los colaboradores también preferirían que la gestión de personas se destaque por su flexibilidad, creatividad, autonomía y orientación a resultados. La organización para ellos, debe buscar constantemente adaptarse a los cambios del entorno

y fomentar un ambiente donde los empleados se sientan empoderados para tomar decisiones y contribuir con nuevas ideas de manera proactiva. Finalmente, también se observa la preferencia de una cultura tipo mercado y jerarquía con 21 y 20 puntos respectivamente.

#### 4.4 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 4

Describir la cohesión organizacional en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022.

**Tabla 7**

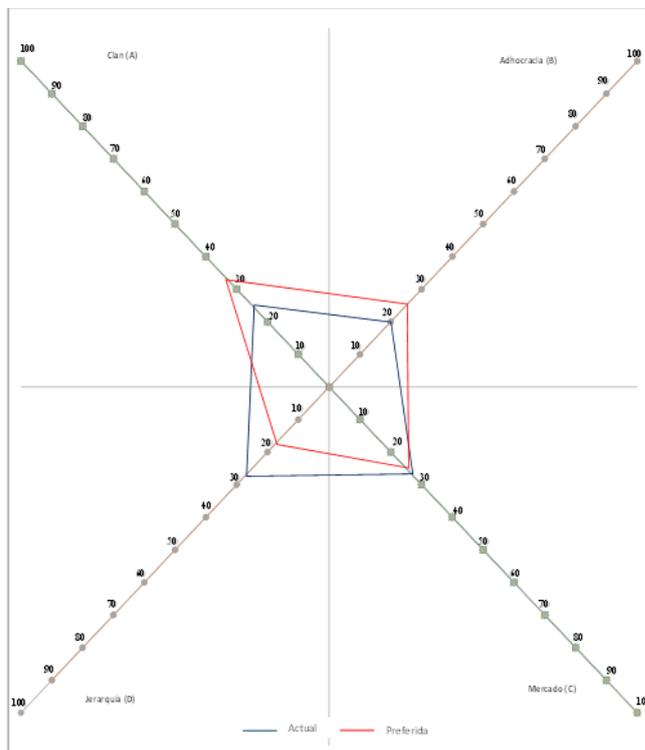
*Resultado de la dimensión: cohesión organizacional – Mibanco*

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
<b>Actual</b>	25	20	26	28	100
<b>Preferida</b>	32	26	24	18	100

Fuente: Datos Procesados

**Figura 5**

*Resultado de la dimensión: cohesión organizacional – Mibanco*





De la tabla 7 y figura 5 en las que se presentan los resultados, se observa que, en la **cultura organizacional actual**, en su dimensión cohesión organizacional, predomina la de tipo jerarquía con 28 puntos, esto permite afirmar que se percibe que en Mibanco, lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Se percibe una estructura organizativa ordenada y una fuerte identificación de los empleados con sus roles y niveles jerárquicos. La lealtad a la autoridad, el trabajo en equipo dentro de niveles específicos y la estabilidad en la cultura organizacional son aspectos clave que contribuyen a la cohesión en este contexto. Seguido se observa la cultura de tipo mercado con 26 puntos lo que indica que la cohesión organizacional se define por la orientación a objetivos comunes, la flexibilidad, la colaboración y la identificación con la agilidad empresarial. La cohesión se logra a través de la adaptabilidad y la capacidad de los empleados para trabajar juntos eficientemente en entornos competitivos y cambiantes. Finalmente se observa que se percibe una cultura de tipo clan y adhocracia con 25 y 20 respectivamente.

De los mismos resultados también se puede observar que en la **cultura organizacional preferida**, en su dimensión cohesión organizacional, predomina la de tipo clan con 32 puntos lo que permite afirmar que en Mibanco la cohesión organizacional debería caracterizarse por la formación de relaciones cercanas, un fuerte sentido de pertenencia y una cultura centrada en el apoyo mutuo. Seguido se observa la preferencia por una cultura de tipo adhocracia con 26 puntos lo que permite afirmar que se preferiría se enfatice la creación de relaciones cercanas, la participación activa, la colaboración, la comunicación abierta y una fuerte identidad compartida. La organización debería ser como una comunidad unida donde la colaboración y el apoyo mutuo serían esenciales para el éxito del conjunto. Finalmente se observa la preferencia por una cultura de tipo mercado y jerarquía con 24 y 18 puntos.

#### 4.5 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 5

Describir el énfasis estratégico en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022.

**Tabla 8**

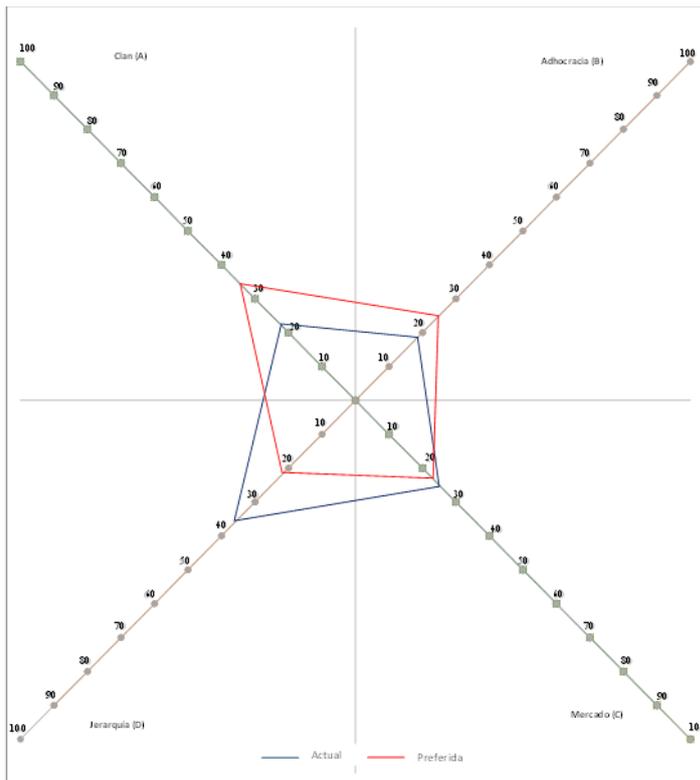
*Resultado de la dimensión: énfasis estratégico – Mibanco*

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
<b>Actual</b>	20	19	26	36	100
<b>Preferida</b>	32	24	23	21	100

Fuente: Datos Procesados

**Figura 6**

*Resultado de la dimensión: énfasis estratégico – Mibanco*





De la tabla 8 y figura 6 en las que se presentan los resultados, se observa que, en la **cultura organizacional actual**, en su dimensión énfasis estratégico, la que predomina según sus colaboradores es de jerarquía con 36 puntos lo que permite aseverar que en Mibanco, en el énfasis estratégico se destaca una toma de decisiones centralizada, roles estratégicos claramente definidos y una fuerte orientación hacia la ejecución de la estrategia delineada por los líderes de alto nivel. La estabilidad, la consistencia y la supervisión activa son características centrales en este contexto, así como la toma de decisiones centralizada. Seguido se observa la percepción de una cultura tipo mercado con 26 puntos que indica que el énfasis estratégico, se destaca por la adaptabilidad, la orientación al cliente, la agilidad empresarial y el enfoque en la eficiencia operativa. La organización busca constantemente mejorar su posición competitiva y responder ágilmente a las dinámicas del mercado. Finalmente se observa una cultura de tipo clan y adhocracia con 20 y 19 puntos respectivamente.

Por otro lado, de los resultados también se desprende la **cultura organizacional preferida** en la que se observa que predomina la de tipo clan con 32 puntos, esto permite afirmar que los colaboradores de Mibanco preferirían que el énfasis estratégico se destaque por la colaboración, el desarrollo de relaciones interpersonales sólidas, la participación activa, la identificación con los valores y la transparencia en la comunicación. La estrategia debería alinearse estrechamente con la cultura organizacional, enfatizando la importancia de la comunidad y el apoyo mutuo en la consecución de objetivos estratégicos. Seguido se encuentra la preferencia por una cultura de tipo adhocracia con 24 puntos en el que el énfasis estratégico debería destacarse por la innovación, la flexibilidad, la toma de decisiones descentralizada, la cultura de aprendizaje y la comunicación abierta. La estrategia debería adaptarse continuamente para aprovechar las oportunidades emergentes y abordar desafíos de manera ágil.

Finalmente se observa una preferencia por el tipo de cultura mercado y jerarquía con 23 y 21 puntos respectivamente.

#### 4.6 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 6

Describir la definición de los criterios de éxito en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022.

**Tabla 9**

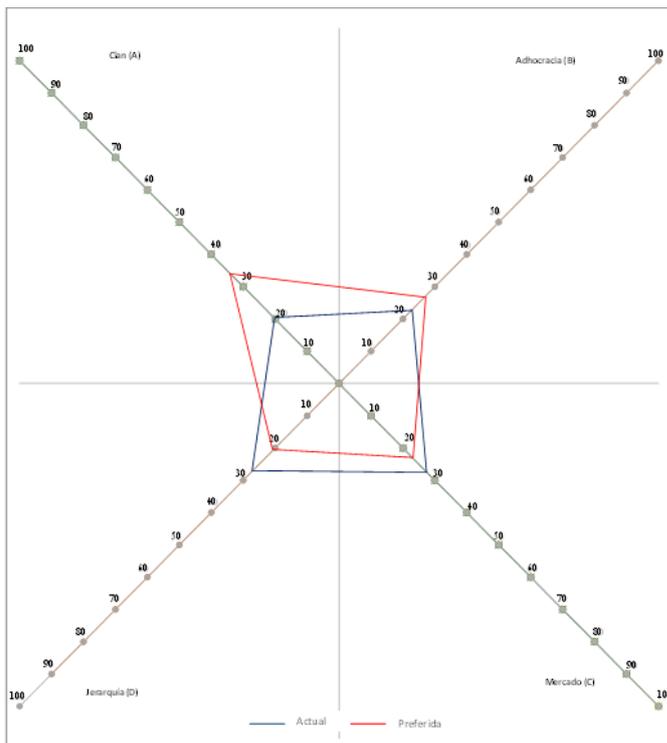
*Resultado de la dimensión: criterios de éxito – Mibanco*

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
<b>Actual</b>	20	22	29	29	100
<b>Preferida</b>	32	27	22	20	100

Fuente: Datos Procesados

**Figura 7**

*Resultado de la dimensión: criterios de éxito – Mibanco*





De la tabla 9 y figura 7 en las que se presentan los resultados, se observa que, en la **cultura organizacional actual**, en su dimensión criterios de éxito, la que predomina según sus colaboradores es de jerarquía con 29 puntos lo que permite aseverar que en Mibanco, se enfatiza el logro de objetivos y metas predefinidos, la medición cuantitativa del desempeño, y la evaluación basada en estándares jerárquicos y criterios alineados con la estructura organizativa. La eficiencia, la productividad y el cumplimiento de procesos son elementos clave en la definición del éxito. De la misma forma se percibe que existe una cultura de tipo mercado con 29 puntos también lo que permite afirmar que los criterios de éxito se caracterizan actualmente por que se enfatiza en el rendimiento competitivo, la satisfacción del cliente, la adaptabilidad al mercado, la innovación y la eficiencia operativa. El éxito se mide en términos de resultados tangibles que demuestran la efectividad y la competitividad de la organización en su entorno empresarial. Finalmente, en el escenario actual se observa también la cultura de tipo clan y adhocracia con 20 y 22 puntos respectivamente.

Por otro lado, de los resultados también se desprende la **cultura organizacional preferida** en la que se observa que predomina la de tipo clan con 32 puntos, esto permite afirmar que los colaboradores de Mibanco preferirían que, en los criterios de éxito, se debería enfatizar la cohesión interna, la colaboración, el desarrollo personal y profesional, y la identificación con los valores y la misión de la organización. El éxito debería medirse en términos de relaciones saludables, satisfacción interna y logro de metas mediante el apoyo mutuo y la colaboración. También se observa la preferencia por la cultura de tipo adhocracia con 27 puntos lo que indica que los colaboradores preferirían que se destaque la innovación, la flexibilidad, la adaptabilidad y la capacidad de aprender y ajustarse rápidamente. El éxito para ellos debería medirse en términos de resultados tangibles, experimentación exitosa y la capacidad de adaptarse eficazmente a los cambios en el



entorno empresarial. Finalmente se observa la cultura de tipo mercado y jerarquía con 22 y 20 puntos respectivamente.

#### **4.7 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 7**

Proponer lineamientos que consoliden la cultura organizacional según el modelo de valores en competencia en Mibanco, 2022.

Los lineamientos que enmarcan la propuesta del estudio, se concentran alrededor de seis ejes, que se detallan a continuación:

- 1 Comunicación Abierta y Transparente
- 2 Flexibilidad y Agilidad
- 3 Empoderamiento y Autonomía
- 4 Cultura de Aprendizaje Continuo
- 5 Cohesión y Sentido de Pertenencia
- 6 Innovación en Recursos Humanos

**Tabla 10**

*Propuesta: 6 ejes para consolidar la cultura organizacional. – Mibanco*

Comunicación Abierta y Transparente:	Flexibilidad y Agilidad:	Empoderamiento y Autonomía:
<p>Reuniones Abiertas y Regulares: Establecer reuniones regulares donde se comparta información en forma bidireccional. Los líderes transmiten la visión y los objetivos, mientras que los empleados comparten sus experiencias y desafíos.</p> <p>Programas de Mentoring Inverso: Implementar programas de mentoring inverso, donde los empleados de niveles más bajos puedan mentorizar a líderes en temas específicos, fomentando un intercambio de conocimientos y perspectivas.</p> <p>Política de Puertas Abiertas: Fomentar una cultura de puertas abiertas, donde los líderes estén accesibles y dispuestos a escuchar las preocupaciones y sugerencias de los empleados.</p> <p>Equipos Multidisciplinarios: Formar equipos de trabajo que incluyan miembros de distintos niveles jerárquicos, permitiendo que trabajen en proyectos específicos.</p> <p>Reconocimiento y Celebración: Reconocer y celebrar los logros y contribuciones de los empleados en todos los niveles.</p>	<p>Equipos Autónomos: Empoderar a los equipos para tomar decisiones y gestionar proyectos de manera autónoma, delegando responsabilidades a equipos multifuncionales.</p> <p>Iteración y Mejora Continua: Adoptar principios de mejora continua y aprendizaje constante, implementando metodologías ágiles como Scrum o Kanban.</p> <p>Cultura de la Experimentación e innovación colaborativa: Fomentar la experimentación y la toma de riesgos controlados, estableciendo un entorno donde se valoren las ideas innovadoras. Fomentar la innovación a través de la colaboración entre equipos, organizando sesiones de lluvia de ideas y talleres.</p> <p>Desarrollo de Habilidades Adaptativas: Priorizar el desarrollo de habilidades blandas y adaptativas, ofreciendo programas de formación en resolución de problemas y toma de decisiones rápidas.</p>	<p>Delegación Responsable: Fomentar la delegación de responsabilidades. Capacitar a los líderes para delegar de manera efectiva, estableciendo límites claros y proporcionar el apoyo necesario.</p> <p>Equipos Autodirigidos: Promover equipos autodirigidos, permitiendo que los mismos tomen decisiones y se gestionen a sí mismos. Para ello es importante proporcionar recursos y orientación según sea necesario.</p> <p>Cultura de la Toma de Decisiones Participativa: Fomentar la participación en la toma de decisiones, incluyendo a empleados en discusiones y decisiones estratégicas, así como también valorando las diversas perspectivas en la toma de decisiones.</p>
<p>Cultura de Aprendizaje Continuo: Desarrollar el desarrollo continuo de habilidades, ofreciendo programas de formación y capacitación.</p>	<p>Cohesión y Sentido de Pertenencia: Promover valores compartidos.</p>	<p>Innovación en Recursos Humanos: Diseño de Programas de Desarrollo Personalizados: Creación de programas de desarrollo adaptados a las necesidades individuales.</p>

---

que estén orientadas al fortalecimiento de habilidades técnicas y blandas.	Definir y comunicar valores compartidos, involucrando a los empleados en la creación de los mismos. Reforzar constantemente los valores en la comunicación interna.	Implementar evaluaciones de habilidades y competencias para ofrecer oportunidades de formación personalizada basada en las necesidades identificadas.
Mentoría y Aprendizaje Entre Pares: Fomentar programas de mentoría y aprendizaje entre pares, estableciendo programas estructurados de mentoría que facilite la creación de comunidades de práctica.	Eventos y Celebraciones: Organizar eventos que fomenten la interacción y la celebración. Celebrar hitos y logros de equipos y empleados. Organizar eventos sociales, fuera del entorno laboral.	Uso de Tecnologías Innovadoras: Incorporar tecnologías para mejorar los procesos de recursos humanos, como plataformas de aprendizaje en línea, herramientas de análisis de datos.
Políticas de Desarrollo Profesional: Implementar políticas que respalden el desarrollo profesional, estableciendo planes de desarrollo individual. Ofrecer oportunidades de crecimiento vertical y horizontal.	Equipos y Proyectos Colaborativos: Fomentar la colaboración en equipos y proyectos.	Gestión Flexible del Desempeño: Adoptar un enfoque más flexible y continuo en la gestión del desempeño. Sustituir evaluaciones anuales por revisiones más frecuentes.
Reconocimiento y Celebración del Aprendizaje: Reconocer y celebrar los logros y aprendizajes, destacando los éxitos individuales y de equipo. Crea un sistema de recompensas por logros de aprendizaje.		Implementar sistemas de retroalimentación 360 grados.
Programas de Rotación y Observación Laboral: Implementar programas de rotación y seguimiento de trabajos, permitiendo a los empleados explorar diferentes funciones.		

---

#### 4.8 DEL OBJETIVO GENERAL

Identificar el tipo de cultura organizacional según el modelo de valores en competencia que predomina en Mibanco Agencia Puno, 2022.

**Tabla 11**

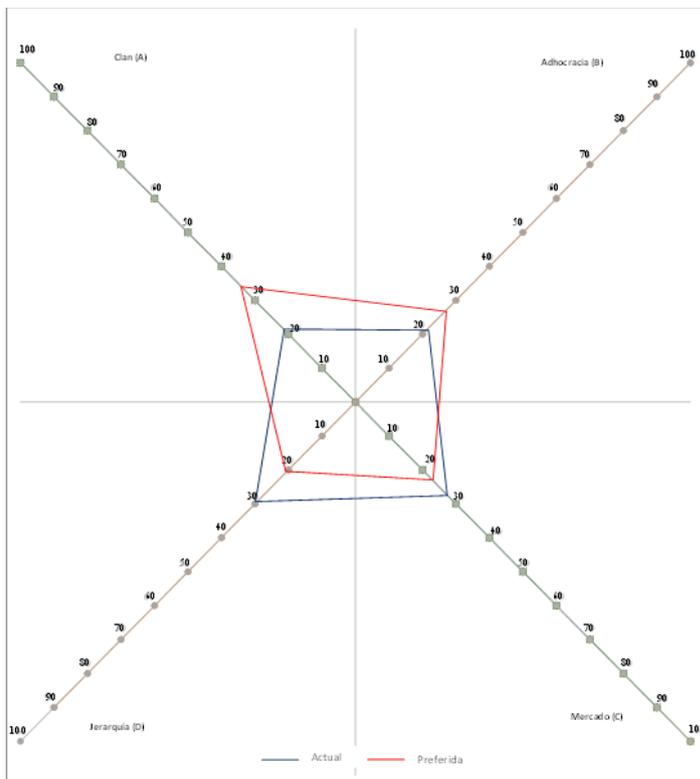
*Resultado de la variable: cultura organizacional – Mibanco*

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Total
<b>Actual</b>	21	21	29	30	100
<b>Preferida</b>	33	26	22	20	100

Fuente: Datos Procesados

**Figura 8**

*Resultado de la variable: cultura organizacional – Mibanco*



De la tabla 11 y figura 8 en las que se presentan los resultados en forma general, se observa que, la **cultura organizacional actual** que predominan según sus



colaboradores es de jerarquía con 30 puntos, escenario que conlleva a afirmar que, la estructura organizativa refleja una clara jerarquía con líneas de autoridad bien definidas. Los roles y responsabilidades de los empleados están estructurados de manera rigurosa, y la toma de decisiones es parcialmente centralizada en los líderes de alto nivel. Esta estructura busca proporcionar un marco estable y predecible para las operaciones diarias. En términos de valores, la cultura de jerarquía enfatiza la importancia de la autoridad y el control como medios para mantener la estabilidad organizacional. Existe un fuerte respeto por la tradición y la experiencia, y se valora la eficiencia operativa para cumplir con los objetivos y metas establecidos. La comunicación tiende a ser predominantemente descendente, con información y decisiones que fluyen desde los niveles superiores hacia abajo en la jerarquía. Este flujo de información puede afectar la agilidad y la capacidad de adaptación de la organización, ya que las decisiones clave a menudo se originan en la cima de la jerarquía. La evaluación del desempeño se realiza según estándares predefinidos, y el crecimiento profesional está vinculado al avance en la jerarquía organizacional. Se espera que los empleados cumplan con metas específicas y sigan procedimientos establecidos para demostrar su contribución y potencial de ascenso. Se fomenta un ambiente de trabajo donde se valora la estabilidad y la continuidad, y donde las prácticas exitosas del pasado son mantenidas y resisten cambios significativos. La experiencia y la antigüedad son factores importantes en la toma de decisiones y en la asignación de roles, reflejando una valoración de la tradición y la estabilidad en la cultura organizacional.

También se observa que se percibe que existe una cultura organizacional de tipo mercado con 29 puntos, lo que permite asegurar que en Mibanco, se destaca la orientación a resultados, la competencia, la eficiencia operativa, la toma de decisiones basada en datos, la innovación y la atención constante al cliente. La agilidad y la capacidad para adaptarse



rápidamente son clave en este entorno orientado al mercado y la competencia. Finalmente se observa la cultura de tipo clan y adhocracia con 21 puntos ambas.

Así mismo de la tabla 10 y figura 8 en las que se presentan los resultados en forma general, se observa que, la **cultura organizacional preferida** que predominan según sus colaboradores es la de tipo clan con 33 puntos, para ellos se debería fomentar relaciones sólidas y colaborativas entre los miembros de la organización. Los valores compartidos deben crear una identidad común que una a los empleados y promueva un sentido de pertenencia. La comunicación abierta y transparente facilitaría el intercambio de ideas, la resolución de problemas y el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que cada empleado se siente escuchado. Los líderes deberían adoptar un enfoque más facilitador y orientado al apoyo. En lugar de ser figuras autoritarias, deben esforzarse por crear un entorno donde los empleados se sientan valorados y apoyados en su crecimiento personal y profesional. El desarrollo individual y las oportunidades de aprendizaje continuo deben ser aspectos clave de esta cultura, respaldados por líderes que actúan como mentores y facilitadores del desarrollo de sus equipos. La toma de decisiones debe distribuirse más ampliamente, buscando la participación activa de los empleados. Lo que no solo impulsaría un mayor sentido de responsabilidad y compromiso, sino que también permitiría que la organización aproveche la diversidad de perspectivas y experiencias. Se debería priorizar la calidad de vida laboral y el bienestar de los empleados. La organización debe esforzarse por crear un ambiente positivo que va más allá de las tareas laborales diarias, considerando aspectos como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. El reconocimiento y la celebración de los logros colectivos reforzarían la idea de que el éxito es un esfuerzo conjunto. Los éxitos deberían celebrarse no solo como logros individuales, sino como hitos que han sido posibles gracias al trabajo conjunto de todo el equipo.



También puede observarse la preferencia por una cultura de tipo adhocracia con 26 puntos, lo que permite afirmar que los colaboradores de Mibanco preferirían que se enfatizara en la innovación, la flexibilidad, la descentralización en la toma de decisiones, la experimentación, la comunicación abierta y la aceptación del riesgo controlado. Ellos preferirían que se valore la capacidad de adaptarse a cambios rápidos y se abrace la creatividad como medio para lograr el éxito organizacional. Finalmente se observa la preferencia por una cultura de tipo mercado y jerarquía con 22 y 20 puntos respectivamente.

## **4.9 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **4.9.1 Hipótesis general:**

La cultura organizacional actual que predomina en Mibanco Agencia Puno es de tipo jerarquía y la preferida es la de tipo clan según el modelo de valores en competencia, 2022.

En relación a la contrastación de la hipótesis de investigación se cita a la tabla 8 y figura 7 donde se observa que la cultura organizacional actual que predomina en Mibanco es la de tipo jerarquía y la preferida es el tipo clan, ya que dicho tipo de cultura nos indica que cuida a los colaboradores en la empresa y hace hincapié en las relaciones interpersonales, la comunicación y colaboración, en ese sentido se valida la hipótesis formulada para la investigación.

## **4.10 DISCUSIÓN**

De acuerdo a los resultados en la cultura organizacional actual, en su dimensión características dominantes, predomina la de mercado, lo que indica que Mibanco es una organización está altamente orientada a resultados. La organización se define por su



enfoque en la estructura de autoridad y la toma de decisiones centralizada, existe una clara jerarquía de poder y control, con niveles bien definidos de autoridad y responsabilidad, esto porque opera en un entorno competitivo y de mercado. Resultados concordantes con lo afirmado por González & Flores (2020) quien afirmaba que organizaciones de cultura de mercado, podrían indicar una fuerte orientación hacia la competencia, la eficiencia y el enfoque en resultados tangibles. En cuanto a la cultura organizacional preferida, en su dimensión características dominantes, es el tipo clan, los colaboradores preferirían que la institución sea un lugar muy personal, semejante a una familia enfocada en la colaboración y el trabajo en equipo; les gustaría que se de valor a la cohesión y a la participación activa que permita generar un sentido de pertenencia y una fuerte conexión emocional entre los miembros de la organización. Al respecto Marulanda et al. (2016) afirma sobre las organizaciones de cultura de tipo clan, que éstas son más ágiles para ajustarse a los cambios en el entorno empresarial.

En la dimensión liderazgo organizacional, predomina la de mercado, lo que permite afirmar que los colaboradores de Mibanco perciben un liderazgo organizacional que generalmente ayuda a garantizar que se logren los resultados, caracterizado por una estructura clara de autoridad y roles definidos. Existe un énfasis en la toma de decisiones centralizada y una clara cadena de mando. Concordante con lo afirmado por Morelos & Fontalvo (2014) es intrigante ver que la cultura tipo mercado se extiende hasta el ámbito del liderazgo organizacional. Esto sugiere que los líderes están adoptando un enfoque más orientado a los resultados y competitivo. En cuanto a la cultura organizacional preferida, la que predomina es la de tipo clan, esto puede interpretarse como que los colaboradores de Mibanco preferirían que el liderazgo organizacional se utilizara como una herramienta para apoyar, guiar y capacitar a los miembros, para ellos éste debe caracterizarse por una orientación hacia las personas, la colaboración, y un fuerte énfasis en la construcción de



relaciones y el bienestar de los empleados. Al respecto Castro & Lupano (2005) afirma que, aunque un enfoque orientado al mercado puede ser eficaz, hay preocupaciones sobre la ética y la gestión del talento.

En la dimensión gestión de personas, predomina según sus colaboradores la de tipo jerarquía, escenario que permite afirmar que en la gestión de personas en Mibanco, se enfatiza una estructura organizativa clara con roles y responsabilidades definidas, Ésta sigue una cadena de mando establecida, con toma de decisiones centralizada y una comunicación formal. Araujo (2010) y Trillo & Sánchez (2006) concuerdan afirmando que: en entornos más jerárquicos, a menudo se puede observar una clara diferenciación entre niveles de empleados. Por otro lado, de los resultados también se desprende la cultura organizacional preferida en la que se observa que predomina la de tipo clan, esto permite afirmar que los colaboradores de Mibanco preferirían que la gestión de personas se caracterizara por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Que se destaque la importancia de las relaciones humanas, el apoyo mutuo, la participación activa y el desarrollo continuo de los empleados. Con este resultado era concordante lo afirmado Castro & Lupano (2005) aunque la jerarquía puede proporcionar estructura, también puede tener desafíos relacionados con la agilidad y la innovación.

En su dimensión cohesión organizacional, predomina la de tipo jerarquía, esto permite afirmar que se percibe que en Mibanco, lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Existe una estructura organizativa ordenada y una fuerte identificación de los empleados con sus roles y niveles jerárquicos. La lealtad a la autoridad, el trabajo en equipo dentro de niveles específicos y la estabilidad en la cultura organizacional son aspectos clave que contribuyen a la cohesión en este contexto. Páramo (2001) concordaba afirmando que es un reto enorme, investigar la relación entre la



percepción de equidad en una jerarquía y la cohesión organizacional. De los mismos resultados también se puede concluir que en la cultura organizacional preferida, en su dimensión cohesión organizacional, predomina la de tipo clan, lo que permite afirmar que en Mibanco la cohesión organizacional debería caracterizarse por la formación de relaciones cercanas, un fuerte sentido de pertenencia y una cultura centrada en el apoyo mutuo. Al respecto Cruz & Torres, (2007) afirmaba la información fluye de manera eficiente entre los distintos niveles jerárquicos, o existe algún tipo de filtro que podría afectar la transparencia y confianza en la organización.

En la dimensión énfasis estratégico, la que predomina según sus colaboradores es de jerarquía, lo que permite aseverar que en Mibanco, se destaca una toma de decisiones centralizada, roles estratégicos claramente definidos y una fuerte orientación hacia la ejecución de la estrategia delineada por los líderes de alto nivel. La estabilidad, la consistencia y la supervisión activa son características centrales en este contexto, así como la toma de decisiones centralizada. <con relación a este resultado Méndez (2019) refería que también se podría explorar cómo la jerarquía afecta la alineación entre niveles jerárquicos en términos de comprensión y adhesión a la estrategia organizacional. También la cultura organizacional preferida, en su dimensión énfasis estratégico, es la de tipo clan, esto permite afirmar que los colaboradores de Mibanco preferirían que el énfasis estratégico se destaque por la colaboración, el desarrollo de relaciones interpersonales sólidas, la participación activa, la identificación con los valores y la transparencia en la comunicación. La estrategia debería alinearse estrechamente con la cultura organizacional, enfatizando la importancia de la comunidad y el apoyo mutuo en la consecución de objetivos estratégicos. Salas et al. (2017) refiere sobre estas organizaciones que son capaces de ajustar sus estrategias rápidamente en respuesta a cambios en el entorno empresarial.



En la cultura organizacional actual, en su dimensión criterios de éxito, predomina la de tipo jerarquía lo que permite aseverar que en Mibanco, se enfatiza el logro de objetivos y metas predefinidos, la medición cuantitativa del desempeño, y la evaluación basada en estándares jerárquicos y criterios alineados con la estructura organizativa. La eficiencia, la productividad y el cumplimiento de procesos son elementos clave en la definición del éxito. Al respecto García et al. (2012) proponían que se puede explorar cómo estos criterios de éxito impactan en la gestión del desempeño y las evaluaciones en una cultura jerárquica, así como analizar cómo la jerarquía afecta la motivación de los empleados en busca de estos criterios de éxito. La cultura organizacional preferida es la de tipo clan, esto permite afirmar que los colaboradores de Mibanco preferirían que, en los criterios de éxito, se debería enfatizar la cohesión interna, la colaboración, el desarrollo personal y profesional, y la identificación con los valores y la misión de la organización. El éxito debería medirse en términos de relaciones saludables, satisfacción interna y logro de metas mediante el apoyo mutuo y la colaboración. En relación a esto Ojeda et al. (2016) afirmaban que organizaciones de tipo clan valoran aspectos como la colaboración, el desarrollo de relaciones y el bienestar de los empleados como indicadores clave de éxito.



## V. CONCLUSIONES

En función al objetivo específico 1 se concluye que, en la cultura organizacional actual, en su dimensión características dominantes, predomina la de mercado con 30 puntos, lo que indica que Mibanco es una organización está altamente orientada a resultados. La mayor preocupación es hacer bien el trabajo. La gente compite entre sí. La organización se define por su enfoque en la estructura de autoridad y la toma de decisiones centralizada, existe una clara jerarquía de poder y control, con niveles bien definidos de autoridad y responsabilidad, esto porque opera en un entorno competitivo y de mercado. Del mismo escenario se concluye que, la cultura organizacional preferida, en su dimensión características dominantes, es el tipo clan con 35 puntos, lo que indica que los colaboradores preferirían que la institución sea un lugar muy personal, semejante a una familia enfocada en la colaboración y el trabajo en equipo. A los colaboradores les gustaría que se de valor a la cohesión y a la participación activa que permita generar un sentido de pertenencia y una fuerte conexión emocional entre los miembros de la organización donde la comunicación sea abierta y se fomente la confianza.

Del objetivo específico 2, se concluye que, en la cultura organizacional actual, en su dimensión liderazgo organizacional, predomina la de mercado con 30 puntos, lo que permite afirmar que los colaboradores de Mibanco perciben un liderazgo organizacional que generalmente ayuda a garantizar que se logren los resultados, éste se caracteriza por una estructura clara de autoridad y roles definidos. Existe un énfasis en la toma de decisiones centralizada y una clara cadena de mando. En el mismo escenario se puede observar los resultados sobre la cultura organizacional preferida, en la que predomina la cultura de tipo clan con 31 puntos, esto puede interpretarse como que los colaboradores de Mibanco preferirían que el liderazgo organizacional se utilizara como una herramienta



para apoyar, guiar y capacitar a los miembros, para ellos la dimensión del liderazgo organizacional debe caracterizarse por una orientación hacia las personas, la colaboración, y un fuerte énfasis en la construcción de relaciones y el bienestar de los empleados.

Del objetivo específico 3 se concluye que, en la cultura organizacional actual, en su dimensión gestión de personas, la que predomina según sus colaboradores es de tipo jerarquía con 33 puntos, escenario que permite afirmar que en la gestión de personas en Mibanco, se enfatiza una estructura organizativa clara con roles y responsabilidades definidas, Ésta sigue una cadena de mando establecida, con toma de decisiones centralizada y una comunicación formal. La evaluación de desempeño, la supervisión y el desarrollo de empleados están alineados con la estructura jerárquica de la organización. Por otro lado, de los resultados también se desprende la cultura organizacional preferida en la que se observa que predomina la de tipo clan con 36 puntos, esto permite afirmar que los colaboradores de Mibanco preferirían que la gestión de personas se caracterizara por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Que se destaque la importancia de las relaciones humanas, el apoyo mutuo, la participación activa y el desarrollo continuo de los empleados. Para ellos la organización debería ser como una comunidad donde se comparten valores y se busca el bienestar integral de sus miembros.

Del objetivo específico 4 se concluye que, en la cultura organizacional actual, en su dimensión cohesión organizacional, predomina la de tipo jerarquía con 28 puntos, esto permite afirmar que se percibe que en Mibanco, lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Se percibe una estructura organizativa ordenada y una fuerte identificación de los empleados con sus roles y niveles jerárquicos. La lealtad a la autoridad, el trabajo en equipo dentro de niveles específicos y la estabilidad en la cultura



organizacional son aspectos clave que contribuyen a la cohesión en este contexto. De los mismos resultados también se puede concluir que en la cultura organizacional preferida, en su dimensión cohesión organizacional, predomina la de tipo clan con 32 puntos lo que permite afirmar que en Mibanco la cohesión organizacional debería caracterizarse por la formación de relaciones cercanas, un fuerte sentido de pertenencia y una cultura centrada en el apoyo mutuo.

Del objetivo específico 5, se concluye que, en la cultura organizacional actual, en su dimensión énfasis estratégico, la que predomina según sus colaboradores es de jerarquía con 36 puntos lo que permite aseverar que en Mibanco, en el énfasis estratégico se destaca una toma de decisiones centralizada, roles estratégicos claramente definidos y una fuerte orientación hacia la ejecución de la estrategia delineada por los líderes de alto nivel. La estabilidad, la consistencia y la supervisión activa son características centrales en este contexto, así como la toma de decisiones centralizada. También los resultados permiten concluir que la cultura organizacional preferida, en su dimensión énfasis estratégico, es la de tipo clan con 32 puntos, esto permite afirmar que los colaboradores de Mibanco preferirían que el énfasis estratégico se destaque por la colaboración, el desarrollo de relaciones interpersonales sólidas, la participación activa, la identificación con los valores y la transparencia en la comunicación. La estrategia debería alinearse estrechamente con la cultura organizacional, enfatizando la importancia de la comunidad y el apoyo mutuo en la consecución de objetivos estratégicos.

Del objetivo específico 6 se concluye que, en la cultura organizacional actual, en su dimensión criterios de éxito, predomina la de tipo jerarquía con 29 puntos lo que permite aseverar que en Mibanco, se enfatiza el logro de objetivos y metas predefinidos, la medición cuantitativa del desempeño, y la evaluación basada en estándares jerárquicos



y criterios alineados con la estructura organizativa. La eficiencia, la productividad y el cumplimiento de procesos son elementos clave en la definición del éxito. En el mismo escenario se concluye que la cultura organizacional preferida es la de tipo clan con 32 puntos, esto permite afirmar que los colaboradores de Mibanco preferirían que, en los criterios de éxito, se debería enfatizar la cohesión interna, la colaboración, el desarrollo personal y profesional, y la identificación con los valores y la misión de la organización. El éxito debería medirse en términos de relaciones saludables, satisfacción interna y logro de metas mediante el apoyo mutuo y la colaboración.



## VI. RECOMENDACIONES

Para transitar de una cultura organizacional jerárquica a una de tipo clan, en la **dimensión características dominantes**, se recomienda realizar un diagnóstico cultural para comprender las características actuales y luego proporcionar formación para que líderes y empleados comprendan la cultura tipo clan. Fomentar un liderazgo participativo, canales de comunicación abiertos y empoderamiento de empleados es esencial. Se debe promover la toma de decisiones colaborativas, desarrollar habilidades sociales y crear equipos autónomos. La introducción de tradiciones, programas de mentoría y reconocimientos fortalecerá la cultura tipo clan. La evaluación continua, los ajustes estratégicos y la celebración de logros son claves para el éxito. Finalmente, la promoción de políticas que favorezcan la conciliación laboral y personal contribuirá a la creación de un entorno organizacional más colaborativo y orientado al equipo.

Se recomienda a la alta dirección de la organización tomar en cuenta que la transición de una cultura organizacional de mercado a una de clan en lo que refiere a **liderazgo organizacional** implica cambiar el enfoque de resultados y competencia hacia valores compartidos y colaboración. Es crucial fomentar la colaboración y las relaciones personales, establecer y comunicar valores compartidos y adoptar un liderazgo más servicial. La comunicación abierta, el reconocimiento de logros y la creación de un sentido de pertenencia son elementos clave. La flexibilidad, la formación en habilidades sociales y el modelado de comportamientos deseados son esenciales para esta transformación. La consistencia y el compromiso a largo plazo son fundamentales en este proceso de cambio cultural.

Se recomienda a la alta dirección de Mibanco que para pasar de una cultura jerárquica a una de tipo clan en **la gestión de personas**, es esencial promover una comunicación



abierta y transparente en todos los niveles, fomentar relaciones personales cercanas mediante eventos y actividades sociales, y empoderar a los empleados para participar en la toma de decisiones. Se debe adoptar un enfoque más flexible y adaptable, permitiendo estructuras más orgánicas. La creación de una cultura de aprendizaje continuo, el reconocimiento de logros y la evaluación de desempeño participativo son componentes clave. Además, el cuidado del bienestar y el modelado del comportamiento deseado por parte de los líderes son fundamentales para sustentar este cambio cultural, que requiere un compromiso a largo plazo y ajustes según la retroalimentación y la evolución de la organización.

Para realizar una transición efectiva de una cultura jerárquica a una cultura de clan, en lo que refiere a **la cohesión organizacional**, es crucial involucrar activamente a los empleados en la toma de decisiones y actividades clave, promoviendo equipos multifuncionales con autoridad decisoria. La definición clara y la comunicación de valores y misión, junto con canales abiertos de comunicación, construyen una identidad compartida y fomentan un sentido de pertenencia. La promoción de relaciones personales, eventos sociales y programas de desarrollo de equipos fortalecen la cohesión, mientras que los sistemas de reconocimiento y celebración refuerzan el éxito colectivo. El liderazgo debe evolucionar hacia un estilo facilitador, respaldando el crecimiento profesional y valorando la diversidad de perspectivas. La evaluación periódica de la cultura organizacional y la creación de rituales fortalecen la identidad de clan, asegurando una transición sostenible hacia una cultura más colaborativa y cohesionada.

Se recomienda que para la transición de una cultura jerárquica a una de tipo clan en términos de **énfasis estratégico** implica establecer una visión compartida, promover la comunicación abierta y la colaboración, y delegar responsabilidades para empoderar a los empleados. Se debe desarrollar a líderes como facilitadores, fomentar la innovación y



el aprendizaje continuo, y reconocer y premiar el comportamiento alineado con la cultura de clan. La socialización y la formación en habilidades sociales serán cruciales, y es esencial evaluar y ajustar constantemente la estrategia. La alta dirección debe liderar con el ejemplo, modelando los valores deseados. La paciencia y el compromiso de todos los niveles son fundamentales para lograr una transición cultural exitosa.

Para fortalecer la cultura organizacional en Mibanco, se recomienda **implementar seis ejes estratégicos**. Fomentar la comunicación abierta y transparente a través de canales efectivos y liderazgo comunicativo es esencial. Introducir metodologías ágiles y promover la innovación facilitará la flexibilidad y agilidad organizacional. Empoderar a los empleados mediante el desarrollo de líderes facilitadores y la definición de objetivos claros fomentará la autonomía. Cultivar una cultura de aprendizaje continuo a través de programas de desarrollo y mentoría impulsará el crecimiento profesional. Reforzar la cohesión y sentido de pertenencia mediante eventos de integración y la promoción de valores compartidos fortalecerá el tejido organizacional. La innovación en recursos humanos, a través de procesos de selección innovadores y programas de reconocimiento, contribuirá a una cultura vibrante. Es esencial implementar mecanismos de retroalimentación continua y realizar evaluaciones periódicas para asegurar la efectividad y ajustar estrategias según sea necesario.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*, 2, 219–239. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545889010.pdf>
- Cancino, V., & Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107–126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>
- Castro, A., & Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional. *Boletín de Psicología*, 85, 89–109. [https://www.researchgate.net/publication/28170938\\_Diferencias\\_individuales\\_en\\_las\\_teorias\\_implicitas\\_del\\_liderazgo\\_y\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_percibida](https://www.researchgate.net/publication/28170938_Diferencias_individuales_en_las_teorias_implicitas_del_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_percibida)
- García, L., Hernández, R., Vargas, B., & Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el modelo de valores en competencia. *Estudios En Ciencias Sociales y Administrativas de La Universidad de Celaya*, 2(1), 9–29. <https://www.researchgate.net/publication/282353614>
- García, V. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Departamento de Administración, Economía y Finanzas*, 39, 75–102. [http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39_a04.pdf)
- Gómez, I., & Ricardo, G. (2012). Cultura Organizacional: Aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), 19–41. [http://www.denisonconsulting.com/search\\_results.aspx?IndexCatalogue=General&SearchQuery=survey](http://www.denisonconsulting.com/search_results.aspx?IndexCatalogue=General&SearchQuery=survey)



- González, R., & Flores, K. (2020). Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las PYMES durante crisis periodos de confinamiento social. *Revista Internacional Multidisciplinaria* , 1, 28–41. <https://orcid.org/0000-0002-7529-8847>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2010). Metodología de la investigación. In *Metodología de la investigación* (Mc Graw Hill). <https://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia. *información tecnológica*, 27(6), 3–10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96–105. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5473609>
- Ojeda, J., Méndez, S., & Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el modelo de valores en competencia. *Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 18(17), 17–38. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/777/704>
- Páramo, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(2), 1–27. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10900206>



Salas, L., García, M., & Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88–95.  
<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>

Trillo, M., & Sánchez, S. (2006). Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual. *Intangible Capital*, 2(1), 164–180.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54920105>

Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*.  
Universidad San Martín de Porres. [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net)



## ANEXOS



## ANEXO 1.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CUESTIONARIO:**

La presente encuesta permitirá cumplir con el objetivo de: Identificar el tipo de cultura organizacional que predomina en Mibanco Agencia Puno según el modelo de valores en competencia, 2022. Con mucho respeto se le invita a desarrollarla, la misma será utilizada con fines estrictamente de investigación.

**Instrucciones:**

Por favor le solicitamos su colaboración con sus respuestas sobre su entidad. La misma se divide en 6 secciones que se llenan de manera similar. En cada sección hay dos columnas, que se explican de la siguiente manera:

**ACTUAL** = ¿Cómo es su organización actualmente?

**FUTURO** = ¿Cómo prefiere que sea en el futuro?

En cada sección hay cuatro afirmaciones, distribuya 100 puntos entre las 4 afirmaciones de modo que refleje tal como es actualmente su entidad en la columna ACTUAL. En la columna FUTURO haga lo mismo, distribuya 100 puntos como le gustaría que fuera su entidad en los próximos 5 años.

Atendiendo a la Ley 29733 "Ley de Protección de Datos Personales" este cuestionario es confidencial.

1. CARACTERISTICAS PREDOMINANTES		ACTUAL	FUTURO
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La organización esta muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
TOTAL		100	100

2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		ACTUAL	FUTURO
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL		100	100

3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS		ACTUAL	FUTURO
A	El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por la alta competencia y exigencias		
D	El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por dar puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		



	100	100
--	-----	-----

4. UNION DE LA ORGANIZACION		ACTUAL	FUTURO
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es importante.		
TOTAL		100	100

5. ENFASIS ESTRATÉGICOS		ACTUAL	FUTURO
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas alternativas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza la ejecución de acciones competitivas y ganar espacio en los mercados.		
D	La organización enfatiza lo permanente y lo estable. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
TOTAL		100	100

6. CRITERIOS DE EXITO		ACTUAL	FUTURO
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento a las personas.		
B	La organización define el éxito sobre las bases de contar con un producto único o el mas nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL		100	100



## ANEXO 2.

### GUIA DE OBSERVACIÓN

Nombre de la empresa: Mibanco Agencia Puno

Nombre del observador: Paul Yonathan Vera

Giro de la empresa: Finanzas

**Objetivo:** Observar el comportamiento de los colaboradores de Mibanco Agencia Puno 2022, en aspectos relacionados con la cultura organizacional actual y preferida.

N°	Aspectos a observar	SI	NO	Observaciones
01	Se observan características predominantes en la cultura organizacional de Mibanco Agencia Puno.	X		
02	Se puede observar que existen líderes en la organización, que se distinguen en comités, reuniones de coordinación en diferentes actividades.	X		
03	Puede observarse una gestión de los recursos humanos orientados al cumplimiento de metas.	X		Se observo cierta presión en sus colaboradores sobre todo en cierre de mes.
04	Existe unión entre los trabajadores		X	Pareciera mas que por alcanzar las metas.
05	Puede observarse el uso de estrategias para alcanzar los objetivos trazados en el año.	X		
06	Se ha establecido criterios de éxito como, logros de objetivos, trabajo en equipo, participación en el mercado entre otros.	X		

**ANEXO 3. Base de Datos**

	Características predominantes			Liderazgo organizacional			Gestión de los recursos humanos			Unión de la organización			Énfasis Estratégico			Criterios de éxito														
	1A	1B	1C	1D	2A	2B	2C	2D	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	4D	5A	5B	5C	5D	6A	6B	6C	6D						
1	20	30	25	25	100	30	20	30	20	100	15	20	35	30	100	30	20	30	20	100	30	35	10	25	100	10	10	40	40	100
2	15	20	25	40	100	15	25	35	25	100	10	45	20	25	100	40	20	10	30	100	20	15	30	35	100	20	10	40	30	100
3	25	20	30	25	100	20	30	25	25	100	20	15	35	30	100	10	20	40	30	100	15	20	40	25	100	40	30	20	10	100
4	15	30	30	25	100	35	15	25	25	100	20	25	20	35	100	10	30	40	20	100	20	20	30	30	100	20	20	30	30	100
5	20	40	20	20	100	20	10	40	30	100	15	15	40	30	100	30	20	30	20	100	20	20	30	30	100	20	30	30	20	100
6	25	30	25	20	100	30	20	30	20	100	20	15	30	35	100	30	20	30	20	100	20	20	30	30	100	20	30	30	20	100
7	20	20	40	20	100	30	10	40	20	100	15	20	35	30	100	25	10	15	50	100	20	20	30	30	100	20	30	30	20	100
8	15	25	20	40	100	20	20	30	30	100	15	15	35	35	100	40	15	15	30	100	30	20	20	30	100	25	30	15	30	100
9	30	10	40	20	100	30	15	25	30	100	15	15	35	35	100	40	20	10	30	100	15	15	25	45	100	30	40	20	10	100
10	20	25	30	25	100	20	25	25	30	100	10	20	30	40	100	15	10	25	50	100	25	20	40	15	100	10	10	40	40	100
11	15	25	35	25	100	20	25	25	30	100	15	20	20	45	100	10	20	30	40	100	20	20	30	30	100	20	10	20	50	100
12	25	30	15	30	100	30	10	30	30	100	20	15	30	35	100	30	20	30	20	100	20	20	40	20	100	15	35	30	20	100
13	15	15	30	40	100	30	10	30	30	100	20	20	30	30	100	20	30	20	30	100	20	15	10	55	100	30	20	30	20	100
14	30	25	20	25	100	15	25	35	25	100	15	15	40	30	100	20	30	40	10	100	10	15	30	45	100	20	20	30	30	100
15	30	25	25	20	100	15	25	30	30	100	15	15	35	35	100	30	40	10	20	100	20	20	40	20	100	20	10	20	50	100
16	20	10	40	30	100	20	10	40	30	100	20	20	30	30	100	20	20	30	30	100	10	25	30	35	100	15	20	30	35	100
17	15	10	40	35	100	20	10	30	40	100	10	20	35	35	100	30	10	20	40	100	25	25	30	20	100	10	10	40	40	100
18	15	20	30	35	100	15	10	50	25	100	10	25	30	35	100	25	20	35	20	100	15	15	35	35	100	20	25	25	30	100
19	20	30	25	25	100	35	25	15	25	100	25	15	35	25	100	30	10	40	20	100	20	15	15	50	100	20	20	40	20	100
20	20	20	30	30	100	15	30	20	35	100	10	20	30	40	100	30	20	25	25	100	15	15	15	55	100	10	20	30	40	100
21	20	20	40	20	100	10	20	50	20	100	15	15	20	50	100	10	30	20	40	100	15	15	15	55	100	20	20	20	40	100
22	25	35	30	10	100	20	20	30	30	100	20	15	30	35	100	30	40	10	20	100	20	15	20	45	100	20	35	30	15	100



23	20	25	40	15	100	10	10	50	30	100	25	25	25	100	30	20	30	20	30	20	40	100	20	20	20	20	40	100	30	10	20	40	100
24	20	30	25	25	100	25	20	30	25	100	15	20	30	35	100	20	30	40	10	100	20	15	100	20	15	15	50	100	20	15	25	40	100
25	15	20	25	40	100	20	20	25	35	100	15	15	45	25	100	20	25	30	25	100	30	20	100	30	20	30	100	15	40	30	15	100	
26	25	30	20	25	100	30	20	25	25	100	15	20	25	40	100	30	20	10	40	100	15	15	100	20	30	40	100	20	40	20	20	100	
27	10	15	30	45	100	20	20	30	30	100	25	20	35	20	100	10	20	30	40	100	20	10	100	20	40	30	100	20	20	10	50	100	
28	15	15	30	40	100	35	15	25	25	100	25	20	35	20	100	30	10	40	20	100	40	20	100	10	20	30	100	10	20	50	20	100	
29	10	20	40	30	100	20	10	40	30	100	20	15	20	45	100	20	10	40	30	100	20	20	100	20	20	40	100	10	20	50	20	100	
30	15	20	30	35	100	15	30	20	35	100	20	20	30	30	100	30	20	20	30	100	30	20	100	30	20	40	100	30	40	20	10	100	
31	20	20	40	20	100	15	25	40	20	100	20	15	30	35	100	50	10	10	30	100	15	15	100	20	15	25	100	20	10	40	30	100	
32	20	30	30	20	100	30	20	30	20	100	20	30	10	40	100	30	15	15	40	100	20	15	100	20	15	20	45	100	30	20	30	20	100
33	20	25	30	25	100	10	25	40	25	100	15	15	30	40	100	15	20	30	35	100	20	25	100	20	25	30	100	10	20	40	30	100	
34	20	20	30	30	100	15	25	20	40	100	30	15	40	15	100	30	10	30	30	100	20	25	100	20	25	30	100	10	20	40	30	100	
35	10	20	40	30	100	20	30	25	25	100	20	15	35	30	100	20	30	20	30	100	25	20	100	25	20	45	100	30	20	30	20	100	
36	15	10	35	40	100	25	20	25	30	100	10	15	35	40	100	25	25	20	30	100	20	25	100	20	25	35	100	20	25	20	20	100	
37	20	25	25	30	100	15	35	25	25	100	20	25	35	20	100	20	10	30	40	100	10	15	100	10	15	40	35	100	20	10	20	50	100
38	30	20	25	25	100	25	20	30	25	100	10	15	35	40	100	10	30	40	20	100	20	15	100	20	15	25	40	100	20	10	20	50	100
39	25	30	25	20	100	20	35	15	30	100	15	15	35	35	100	40	10	30	10	90	15	20	30	15	20	35	100	30	40	10	20	100	
40	25	30	20	25	100	30	20	25	25	100	25	20	25	30	100	25	25	25	40	115	15	15	100	15	15	40	100	25	25	25	25	100	
Prom.	20	23	30	28	100	22	20	30	28	100	17	19	31	33	100	25	20	26	28	100	20	19	26	36	100	20	22	29	29	29	100		

	Características predominantes			Liderazgo organizacional				Gestión de los recursos humanos			Unión de la organización				Énfasis Estratégico			Criterios de éxito												
	1A	1B	1C	1D	2A	2B	2C	2D	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	4D	5A	5B	5C	5D	6A	6B	6C	6D						
1	50	10	25	15	100	30	25	20	25	100	35	30	20	15	100	45	30	15	10	100	30	20	35	15	100	40	25	25	10	100
2	45	30	20	5	100	40	25	20	15	100	30	25	20	25	100	30	25	25	20	100	40	25	15	20	100	55	30	10	5	100
3	30	30	20	20	100	25	40	15	20	100	20	25	30	25	100	30	20	35	15	100	35	30	15	20	100	30	20	30	20	100
4	35	35	15	15	100	40	20	15	25	100	40	20	25	15	100	30	20	35	15	100	35	25	20	20	100	25	25	30	20	100
5	30	25	20	25	100	40	15	20	25	100	35	30	15	20	100	45	30	15	10	100	25	35	30	10	100	25	25	25	25	100
6	35	25	20	20	100	30	25	20	25	100	45	10	20	25	100	45	30	15	10	100	35	15	30	20	100	25	25	25	25	100
7	30	25	20	25	100	40	15	25	20	100	40	20	10	30	100	45	25	20	10	100	30	30	20	20	100	25	20	30	25	100
8	25	40	20	15	100	30	35	20	15	100	30	20	20	30	100	50	20	15	15	100	25	30	30	15	100	25	30	20	25	100
9	25	30	25	20	100	40	20	25	15	100	30	30	20	20	100	20	30	25	25	100	35	20	25	20	100	35	25	25	15	100
10	35	30	20	15	100	30	30	20	20	100	45	30	15	10	100	20	30	30	20	100	30	25	30	15	100	25	25	25	25	100
11	45	15	20	20	100	25	35	20	20	100	35	30	15	20	100	15	20	35	30	100	35	25	20	20	100	25	25	20	30	100
12	40	25	15	20	100	40	20	20	20	100	25	25	25	25	100	40	35	15	10	100	30	25	25	20	100	20	30	25	25	100
13	25	30	25	20	100	40	15	25	20	100	35	30	15	20	100	30	45	15	10	100	30	35	25	10	100	25	25	25	25	100
14	25	30	20	25	100	15	40	20	25	100	40	35	15	10	100	30	20	35	15	100	45	25	10	20	100	25	25	30	20	100
15	30	30	20	20	100	40	25	15	20	100	30	20	25	25	100	45	25	10	20	100	30	15	35	20	100	25	20	25	30	100
16	50	15	20	15	100	25	25	25	25	100	30	20	30	20	100	25	30	35	10	100	25	30	25	20	100	45	25	15	15	100
17	50	15	15	20	100	25	35	25	15	100	40	10	25	25	100	35	20	30	15	100	30	30	20	20	100	30	20	25	25	100
18	30	30	20	20	100	20	25	25	30	100	45	30	10	15	100	30	30	30	10	100	35	15	25	25	100	30	30	20	20	100
19	35	25	20	20	100	30	30	20	20	100	30	30	15	25	100	30	20	35	15	100	30	25	25	20	100	35	25	20	30	110
20	40	20	25	15	100	35	30	15	20	100	40	15	25	20	100	10	20	40	30	100	30	30	20	20	100	30	35	20	15	100
21	25	30	25	20	100	50	15	15	20	100	55	35	5	5	100	20	30	15	35	100	45	25	10	20	100	40	35	15	10	100
22	45	25	25	10	105	30	25	20	25	100	40	25	20	15	100	10	30	35	25	100	55	10	30	5	100	30	25	20	25	100
23	30	30	20	20	100	25	30	25	20	100	20	20	30	30	100	30	25	20	25	100	45	15	15	25	100	30	20	25	25	100



24	30	30	20	20	100	40	25	15	20	100	20	100	20	30	35	15	100	25	35	25	15	100	25	30	25	30	20	100
25	35	25	25	15	100	30	25	25	20	100	35	100	35	35	15	15	100	35	30	20	15	100	35	35	15	15	15	100
26	30	30	20	20	100	40	15	25	20	100	25	100	25	25	20	30	100	35	25	20	25	105	45	25	15	15	100	
27	25	25	25	25	100	25	40	15	20	100	45	35	15	5	100	35	15	100	45	15	15	100	30	30	20	20	100	
28	35	25	15	25	100	20	25	15	40	100	35	20	20	25	100	15	30	100	30	30	15	100	40	30	15	15	100	
29	30	40	15	15	100	25	25	25	25	100	35	20	15	30	100	25	15	100	30	25	20	100	25	25	30	20	100	
30	25	30	25	20	100	15	40	25	20	100	30	20	30	20	100	50	15	100	30	20	30	100	45	25	15	15	100	
31	40	25	25	10	100	20	25	35	20	100	45	25	15	15	100	50	15	100	25	25	25	100	25	35	30	10	100	
32	30	25	25	20	100	35	30	20	15	100	50	20	15	15	100	40	20	100	30	15	30	100	25	35	30	10	100	
33	45	25	15	15	100	25	30	15	30	100	40	10	25	25	100	25	25	100	20	20	25	100	45	20	15	20	100	
34	40	25	20	15	100	20	30	20	30	100	40	20	30	10	100	40	20	100	25	25	25	100	25	30	25	20	100	
35	40	20	20	10	90	20	40	30	10	100	25	20	30	25	100	45	10	100	45	30	10	15	100	45	30	15	100	
36	40	20	30	10	100	30	30	20	20	100	20	30	25	25	100	30	20	100	35	20	15	30	100	45	25	15	100	
37	30	30	20	20	100	25	40	15	20	100	25	20	30	25	100	30	15	100	20	25	20	35	100	25	25	30	100	
38	35	30	15	20	100	30	20	30	20	100	45	35	15	15	110	30	20	100	20	25	30	25	100	40	25	15	100	
39	35	25	20	20	100	40	25	15	20	100	40	20	30	10	100	40	15	100	25	25	30	15	100	25	30	20	100	
40	45	25	15	15	100	40	15	25	20	100	30	20	25	25	100	25	20	100	20	25	20	35	100	25	25	30	100	
Prom.	35	26	21	18	100	31	27	21	21	100	36	24	21	20	100	32	26	24	18	23	21	100	32	27	22	20	100	



### AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo PAUL YONATAN VERA QUISPE  
identificado con DNI 46271864 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado  
ADMINISTRACION

, informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación para la obtención de  Grado  
 Título Profesional denominado:

" LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUN EL MODELO DE VALORES  
EN COMPETENCIA EN MIBANCO, AGENCIA PUNO, 2022 "

" Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 19 de ENERO del 20 24

FIRMA (obligatoria)



Huella



## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo PAUL YONSTAN VERA QUISPE  
identificado con DNI 46271864 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACION

, informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación para la obtención de  Grado  
 Título Profesional denominado:

“ LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUN EL MODELO DE VALORES  
EN COMPETENCIA EN MIBANCO, AGENCIA PUNO, 2022 ”

” Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 19 de ENERO del 2024

FIRMA (obligatoria)



Huella