



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

**RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y
EDAD EN UNA COMPAÑÍA ASEGURADORA DE LIMA METROPOLITANA**

Tesis para optar por el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en
Psicología Social que presenta la Bachiller:

ANDREA SUSANA PALACIOS MIGUEL

ASESOR: Mg. Pierre Alcócer Palacios

LIMA, 2018

“A veces no necesitamos que alguien nos arregle, a veces, sólo necesitamos que alguien nos quiera mientras nos arreglamos nosotros mismos.”

Julio Cortázar



AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por acompañarme incansablemente durante todas las idas y venidas en este proceso.

A mis hermanos, por demostrarme que, a pesar del miedo y la incertidumbre, no hay límites para ser valiente.

A Pierre, por acogerme, ayudarme a aterrizar mis ideas y devolverme la calma en cada asesoría. No hubiera podido culminar este capítulo sin su dirección y apoyo constante.

A Maya, por brindarme un espacio seguro y por haberme enseñado a abrazar mis procesos y mis tiempos.

A Saki, por sus asesorías estadísticas y por recordarme que, para continuar, a veces, sólo hace falta *“¡meterle harta fe!”*

A Patty, Mandy, Carlita, Luchín y Raysha, por acoger mis dudas, compartir sus conocimientos y orientarme incondicionalmente.

A Sato y Abraham, por creer desde un principio en el proyecto y brindarme todas las facilidades para hacerlo posible.

A los trabajadores que participaron en este estudio, porque como muchos otros colaboradores, apuestan por el desarrollo de una gestión humana integral en las organizaciones.

A todos, gracias por recordarme que uno tiene la capacidad de contribuir al cambio que quiere ver en el mundo.

Resumen

El presente estudio explora la percepción de los trabajadores acerca de la cultura organizacional en una compañía del sector financiero y asegurador, así como la influencia de la variable edad entorno a la misma. La importancia de abordar este constructo radica en su carácter constitutivo y esencial dentro de la organización así como en su impacto sobre resultados tales como niveles de ausentismo y rotación, rentabilidad, crecimiento en ventas y productividad laboral (Bagher, Golmohammadi, Nekooeezadeh & Mansouri, 2017; Burke, Koyuncu & Fiksenbaum, 2011; Denison, Haaland & Goelzer, 2003; Kutty, 2016). Para la medición de este constructo, se utilizó el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI), planteado por Cameron y Quinn (2006), en una muestra de 172 trabajadores de una compañía aseguradora de Lima Metropolitana. Los resultados muestran a las culturas tipo Clan y Mercado como predominantes en la organización. Asimismo, evidencian una correlación directa y significativa entre edad y la Cultura de Clan ($r_s = .218, p = .004$) y una correlación inversa y significativa entre edad y Cultura de Mercado ($r_s = -.180, p = .018$). Estos últimos resultados son congruente con lo encontrado en diferentes investigaciones.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Edad y Compañía Aseguradora

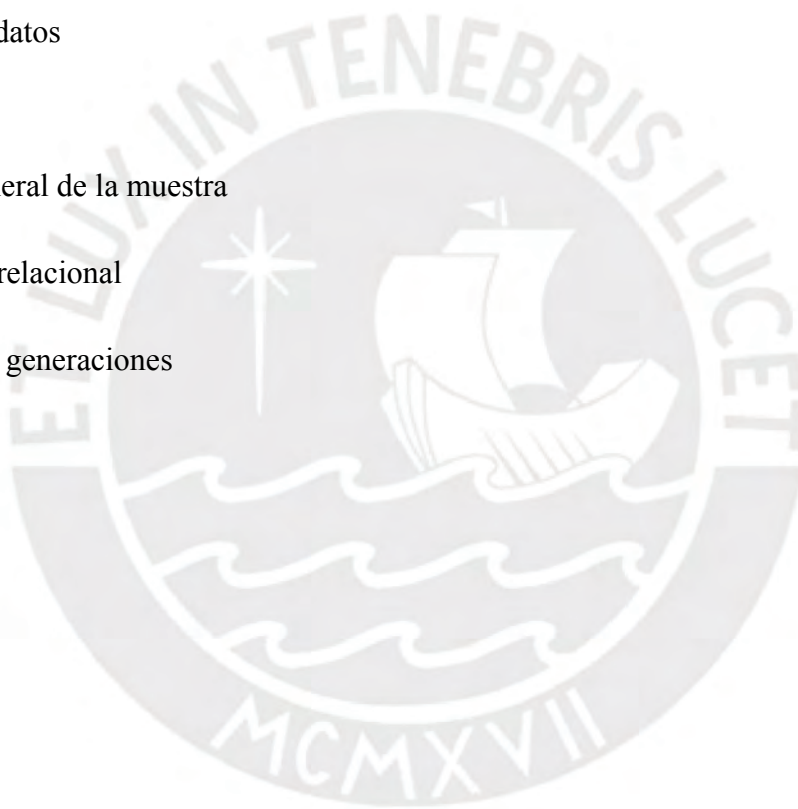
Abstract

This study explores the workers' perception about organizational culture of a company in the financial and insurance sector, as well as the influence of the age variable in it. The importance of this approach is the constitutive and essential character of this construct as well as its impact on the results such as the levels of absenteeism and turnover, profitability, sales' growth and, productivity (Bagher, Golmohammadi, Nekooeezadeh & Mansouri, 2017; Burke, Koyuncu & Fiksenbaum, 2011; Denison, Haaland & Goelzer, 2003; Kutty, 2016). The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), which proposed by Cameron and Quinn (2006), had been used to measure this construct, that involved 172 samples of worker from an insurance company in Lima Metropolitan Area. The results show that the Clan and Market Cultures are the predominants cultural types in the organization. In addition, these results show a direct and significant correlation between age and Clan Culture ($r_s = .218, p = .004$) and, an inverse and significant correlation between age and Market Culture ($r_s = -.180, p = .018$). Those correlations are consistent with the results that has found in different investigations.

Key Words: Organizational Culture, Age and Insurance Company

Tabla de Contenidos

Introducción	1
Método	11
Participantes	11
Medición	11
Procedimiento	12
Análisis de datos	13
Resultados	15
Análisis general de la muestra	15
Análisis correlacional	17
Análisis por generaciones	18
Discusión	21
Referencias	29



Introducción

Durante las últimas décadas, América Latina ha mostrado un continuo crecimiento económico y reducción de la pobreza, lo que ha fomentado un sólido desarrollo de negocios, la modernización de varios sectores y la proyección de florecimiento continuo durante los próximos años. Este contexto la ha convertido en un nicho atractivo para diversas organizaciones que ven la expansión de la clase media como una oportunidad interesante de desarrollo empresarial (De Haro, 2015).

Dentro de estas, uno de los sectores que ha tenido mayor crecimiento y penetración en el mercado durante los últimos años ha sido el sector de las aseguradoras (Asociación Peruana de Empresas de Seguros [APESEG], 2016; APESEG, 2016; APESEG, 2016; El Comercio, 2016), hecho que lo ha convertido en un espacio cada vez más competitivo y que ha fomentado la necesidad continua de desarrollar mejores estrategias de desenvolvimiento y rentabilidad (De Haro, 2015; Kutty, 2016; Manuj, Omar & Yazdanparast, 2013).

Por su naturaleza, este tipo de organizaciones se encuentran muy expuestas a los riesgos y son muy susceptibles a cambios en la actitud de los consumidores así como en las acciones de los competidores. Motivo por el cual, la atención constante y adaptabilidad frente al entorno resultarán cruciales para este sector (Hernández, 2015; Medrano, 2008). En ese sentido, se espera que el personal que lo integra, además de un indispensable nivel de competitividad y orientación a resultados, posea una buena capacidad de análisis y toma de decisiones, comunicación dirigida, comportamientos de ciudadanía organizacional y honestidad (Ferradas, 2015) a fin de que puedan comprender la situación financiera del cliente, mantengan una adecuada tolerancia al riesgo y brinden recomendaciones asertivas, promoviendo una cultura de trato justo y beneficio mutuo (Burke & Hung, 2015).

Desde esta perspectiva, y con el fin de identificar componentes esenciales vinculados a la sostenibilidad empresarial en este sector, diversas ramas de estudio del comportamiento humano han despertado interés en el ámbito organizacional (Gillet, Forest, Brunault & Colombat, 2012; Kutty, 2016). En esta línea, la presente investigación se enfoca en la relevancia de uno de estos constructos, debido a su carácter constitutivo y esencial dentro de la realidad social de toda organización: la Cultura Organizacional (Peiró, 1999; Smith, 2015).

Este constructo ha sido materia de interés para investigadores y organizaciones por un largo periodo de tiempo (Denison, Haaland & Goelzer, 2003; Galetić, Načinović & Klindžić, 2012; Parker & Bradley, 2000; Rus & Rusu, 2015) y muchos de los estudios realizados se han orientado a identificar su impacto como recurso para mejorar el desempeño y la efectividad organizacional (Jacobs, Mannion, Davies, Harrison, Konteh & Walshe, 2013; Burke, Koyuncu & Fiksenbaum, 2011; Turlais & Dubkevics, 2017).

A través de estos se ha logrado identificar que la cultura organizacional constituye un sistema de naturaleza muy compleja por lo que una de las principales dificultades, que actualmente existe, cuando se intenta abordar este constructo, es la multiplicidad de formas en la que es conceptualizado y abordado (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011). A pesar de ello, los expertos coinciden en que constituye un factor importante para caracterizar la interacción entre los individuos y las organizaciones (Turlais & Dubkevics, 2017).

Dentro de las diversas líneas de investigación que han surgido en torno al análisis de este constructo, la más abordada y reconocida, dada su solidez y estudio, es la planteada por Schein (1980:2010). Mediante su perspectiva, este autor distingue los componentes de la cultura organizacional y los clasifica en tres niveles: el nivel más básico está constituido por las asunciones, es decir, lo no confrontable o debatible; el segundo nivel está constituido por las creencias y valores compartidos y promovidos dentro de la organización, y finalmente, al tercer nivel, lo constituyen los artefactos, es decir, los iconos, historias, héroes, heroínas, ritos, rituales y todo aquello que le permita a la compañía recordar qué es importante o qué es lo que más se valora. Asimismo, tomando en cuenta la interacción entre estos niveles, este modelo refuerza la idea planteada por diversos investigadores, de abordar el estudio de la cultura organizacional a través de un enfoque en valores, un concepto que hoy en día es clave para la gestión estratégica de la cultura organizacional en las empresas (Podestá, 2009; Salazar, 2008; Santisteban, 2012).

Por su parte, y en base al análisis estadístico de 39 indicadores de efectividad organizacional, Quinn y Rohrbaugh (1983) desarrollan el Marco de Valores Competentes (*Competing Values Framework*) que identifica cuatro dimensiones, cada una de las cuales está caracterizada por un conjunto de asunciones básicas, orientaciones y valores propios (los mismos elementos principales que componen la cultura organizacional en el modelo de Schein).

En estudios más recientes sobre cultura organizacional, Cameron y Quinn (1999:2006), retoman las propuestas teóricas de Schein (1980) y Quinn y Rohrbaugh (1983), y sugieren el análisis de la cultura organizacional a partir del modelo de Marco de Valores Competentes. De esta manera, plantean la existencia de cuatro (04) tipos culturales a los cuales denominan: Cultura de Jerarquía, Cultura de Mercado, Cultura de Clan y Cultura de Adhocracia.

Así, la percepción de una Cultura de Jerarquía combina características de estabilidad, control, orientación interna y cohesión. Por tal motivo, las compañías donde predomina dicho tipo cultural suelen poseer ambientes de trabajo formales y estructurados, con procedimientos, reglas, normas y otros mecanismos de control claramente establecidos, así como líneas de autoridad, y de carrera, visiblemente definidas y pauteadas. Su principal interés y preocupación gira entorno a la estabilidad, la predictibilidad y la eficacia organizacional (Cameron & Quinn, 2006).

Por su parte, las organizaciones con predominio de una Cultura de Mercado comparten con las anteriores, los aspectos de estabilidad y control: reglas, procedimientos, sistemas de trabajo establecidos, pero con una marcada orientación a la competitividad, a las demandas del entorno (del mercado y de los clientes, quienes son vistos como constantes evaluadores de desempeño) y a la disminución de los costos de transacción. En ese sentido, enfatizan en la necesidad de ganar y sus líderes se enfocan principalmente en ser productivos y competitivos (por lo cual suelen ser sumamente demandantes). Sus preocupaciones principales están vinculadas con acciones que les permitan alcanzar las metas y objetivos propuestos (Podestá, 2009) y el éxito está definido en relación al posicionamiento y liderazgo en el mercado.

Las compañías identificadas principalmente con una Cultura de Clan combinan características de flexibilidad con una orientación de integración interna, mostrando gran similitud con la dinámica de un grupo familiar. Se mantienen unidas por la lealtad y tradición, suelen poseer líderes mentores (los cuales, incluso representan figuras parentales) y fomentan el compromiso, trabajo en equipo, participación y consenso entre sus miembros (Bonavia, Prado & García-Hernández, 2010; Cardona, 2008; Trompenaars, 2004). Asimismo, enfatizan en el desarrollo individual, la alta cohesión y moral y miden su nivel de éxito en términos de clima interno y preocupación por las personas (Gonzales, 2009).

Por último, aquellas organizaciones con una Cultura de Adhocracia mantienen una alta orientación externa y gran interés por diferenciarse del resto desde un marcado compromiso con la experimentación y la innovación (Bonavia, et al., 2010; Cardona, 2008). Por tal motivo, no suelen tener estructuras, orden ni jerarquías acentuadas (el poder fluctúa entre personas o grupos dependiendo de la necesidad que se está atendiendo en ese momento), cuentan con lugares de trabajo dinámicos, emprendedores y creativos y poseen líderes visionarios, innovadores y orientados a la toma de riesgos (Serna, 2000). Como reflejo de éxito se valora que el grupo sea capaz de reconfigurarse a sí mismo siempre que las nuevas circunstancias lo requieran.

Para la identificación de estos cuatro tipos culturales, Cameron y Quinn (2006) elaboran un instrumento denominado OCAI por sus siglas en inglés (*Organizational Culture Assessment Instrument*) el cual pretende identificar el tipo cultural dominante dentro de una organización.

Para fines de la presente investigación, se considerará la perspectiva de Cameron y Quinn (2006) sobre el concepto de cultura organizacional, dado que retoma la línea teórica de Schein (1980), una de las más importantes sobre este concepto, propone avances sobre este modelo y finalmente plantea la creación de un instrumento de alta validez que integra las principales dimensiones propuestas por diversos autores (Cardona, 2008; Podestá, 2009; Trompenaars, 2004; Turlais & Dubkevics, 2017).

Por otro lado, dados los importantes impactos que tiene la cultura organizacional sobre diversos resultados tales como niveles de ausentismo y rotación, rentabilidad, crecimiento en ventas y productividad laboral, son diversos los investigadores orientados a explorar qué variables se encuentran asociadas a la predominancia de un tipo de cultura sobre otro (Bagher, Golmohammadi, Nekooezadeh & Mansouri, 2017; Burke, et al., 2011; Denison, et al., 2003; Kutty, 2016).

Estos estudios, han permitido identificar diversas variables organizacionales y personales involucradas. Desde el ámbito de la organización es posible identificar, por ejemplo, el estilo de liderazgo de los jefes (Bagher, et al., 2017; Santisteban, 2012; Schein, 2010), la gestión de los colaboradores (Arciniega, 2011; Testad, Mikkelsen, Ballard & Aarsland, 2010; Zapata, 2012), el énfasis estratégico de la organización y su perspectiva de éxito (Bagher, et al., 2017; Martínez, 2010). En cuanto a las características personales propias de los trabajadores, se

ha podido identificar variables como la personalidad, sus necesidades individuales, el sentido de pertenencia y compromiso y la edad (Cardona, 2008; Kutty, 2016; Trompenaars, 2004). La presente investigación resalta particularmente esta última variable debido al impacto que está generando la actual transición generacional en el mercado organizacional vigente (Chandler, 2015; Chodras, 2016; Jerome, Scales, Whithem & Quain, 2014; Kampf, Lorincová, Hitka & Stopka, 2017; Miller, Hodge, Brand & Schneider, 2013).

Al respecto, cabe tener en cuenta que el periodo en que las personas se ven inmersas formalmente en el mundo laboral suele abarcar tres etapas de la adultez, las cuales, a su vez, responden a tres generaciones distintas: la Adultez emergente (abarca el periodo entre los 18 y 29 años) es la etapa en la cual el trabajo constituye un elemento importante en el proceso de transición a la vida adulta y está caracterizado por un periodo de continua exploración de espacios que contribuyan al desarrollo del autoconcepto y a la definición de la función y participación dentro de la comunidad (Pérez & Navarro, 2011). La Adultez temprana (hacia los 30 años) suele ser una etapa en la que el individuo se enmarca en la constante búsqueda de oportunidades de crecimiento y desarrollo de una atractiva línea de carrera. Y, finalmente, la adultez media (que engloba el rango de 40 a 67 años aproximadamente), la cual, al inicio, hace mayor hincapié en la consolidación del conocimiento y desempeño laboral y posteriormente organiza su vida alrededor del retiro (Papalia, Feldman & Martorell, 2012).

En la actualidad, tal como Jerome, et al. (2014) destacan, la generación más antigua de empleados se está retirando del mercado laboral, dejando paso a los más jóvenes y convirtiéndolos en el nuevo foco de atención organizacional. Ello teniendo en cuenta que, en algunos años, estos últimos constituirán la mayor fuerza laboral existente. No obstante, dada la convivencia actual de estas tres generaciones, resultará necesario reconocer sus características laborales distintivas.

Aquellos miembros pertenecientes a la Adultez emergente suelen estar caracterizados por su constante dinamismo y apertura al cambio (Chandler, 2015) y por ser *multitasking*, motivados, ambiciosos y emprendedores (Jerome, et al., 2014) por lo que asumen retos con mayor facilidad y apuestan por la innovación, la creatividad y la unicidad (Koloba, 2017; Myers & Sadaghiani, 2010). Asimismo, también poseen un espíritu heroico, moralidad, sociabilidad y preferencia por acciones de impacto colectivo (Chandler, 2015; Chodras, 2016). Por último,

tienen una conexión natural con la tecnología por lo que la consideran parte esencial en sus interacciones (Kampf, et al. 2017).

La Adulthood temprana suele estar constituida por empleados independientes, autónomos y autosuficientes que, a su vez, gustan del trabajo en equipo como espacios de reconocimiento (Kampf, et al. 2017). El equilibrio entre el trabajo y la vida es un factor importante para ellos, por lo que están menos dispuestos a hacer sacrificios personales por el trabajo (Jerome, et al., 2014). En ese sentido, valoran en gran medida las oportunidades de aprendizaje permanente, desarrollo de habilidades, la retroalimentación y los planes flexibles. Están familiarizados con la tecnología pero no la consideran totalmente indispensable (Miller & Laspra, 2017).

Por su parte, aquellos que se encuentran en la etapa de Adulthood media se destacan por su necesidad de construir relaciones interpersonales duraderas, también están orientados al éxito pero lo conciben en términos de prestigio, lealtad, ética laboral, enfoque en la tarea y seguridad (tanto en el trabajo como en su vida familiar) (Kampf, et al. 2017). Con facilidad, suelen asumir roles paternales por lo que pueden constituir buenos guías o mentores para las generaciones más jóvenes (Jerome, et al., 2014). Asimismo, no suelen estar familiarizados ni dependen tanto de la tecnología, por lo que les cuesta adaptarse a ésta como modelo de optimización del trabajo (Miller, et al., 2013).

En congruencia con lo antes planteado, investigadores coinciden en que la percepción de la cultura organizacional puede verse influida por algunas características propias de la edad de los colaboradores (Bellou, 2010; Minola, Criaco & Obschonka, 2016; Patlolla, Reddy & Sri, 2017; Schwartz, 2004). De esta manera, por ejemplo, durante el análisis cualitativo de un estudio de caso en una de las aseguradoras más grandes de Croacia, realizado por Susa, Bosilj e Ivandic (2016), se menciona que son los empleados jóvenes quienes están más abiertos al cambio y la incorporación de nuevas tecnologías (se adaptan con mayor facilidad a entornos y acciones novedosas) mientras que los empleados mayores prefieren un enfoque más tradicional (Sharma, 2017).

En un ámbito más cercano, De la Garza, Guzmán y Mueller (2010), muestran como el contexto político y económico latinoamericano ha ido variando a través de los años, partiendo de situaciones de duras crisis económicas y violencia hacia periodos más estables y con mayor

desarrollo tecnológico. En ese sentido, al igual que Vowinkel (2016), plantean que motivados por sus contextos de crianza, los trabajadores mayores tenderán a ser más conservadores y procurar mayor estabilidad (orientados a tipos culturales de Clan y Jerarquía) mientras que los más jóvenes mostrarán mayor propensión a experimentar nuevos desafíos (más orientados a tipos culturales de Adhocracia y Mercado).

Esta última idea es reforzada por líderes como Bo Young Lee (2016), Líder Global de Diversidad e Inclusión de Marsh, quien resalta que una característica particular de las generaciones más jóvenes, que trabajan en este tipo de organizaciones, es la búsqueda de flexibilidad, espacio para innovar y movilidad en sus carreras (Espinoza & Ukleja, 2016).

Ahora bien, tomando en cuenta que las diferencias culturales entre naciones alrededor del mundo constituyen un factor importante a considerar en todo estudio, ya que pueden generar variaciones locales en los resultados esperados (Smith, 2007), y que el enfoque en valores es la base para el estudio de la cultura organizacional (Schein, 1980:2010; Quinn y Rohrbaugh, 1983); resultará importante identificar qué diferencias se han encontrado en estudios transculturales en torno a estas variables.

Al respecto, diversas investigaciones basadas en la teoría circular de valores propuesta por Schwartz (1992), sugieren que la edad se asocia positivamente con valores de corte más comunitarios (vinculados a seguridad, conformidad, tradición, benevolencia y universalismo) y negativamente con valores más individuales (como poder, logro, hedonismo, estimulación y autodirección), independientemente de sus contextos culturales (Brandtstädter, Rothermund, Kranz, & Kühn, 2010; Freund & Blanchard-Fields, 2013; Fung, Ho, Zhang, Zhang, Noels & Tam, 2016; Hoppmann & Blanchard-Fields, 2010; Robinson, 2013; Sagonea & De Caroli, 2014).

La mayoría de estos estudios interpretan las diferencias entre edades en base a la teoría de selectividad socioemocional (Fung & Carstensen, 2004) la cual argumenta que, con la edad, el tiempo futuro se percibe como cada vez más limitado. Por lo tanto, conforme van pasando los años, los individuos cambian su orientación a metas a futuro (como, por ejemplo, maximizar la distinción y el logro individual) por una orientación a metas presentes que resulten muy

significativas (las que, en muchas ocasiones, suelen asociarse a mantener o desarrollar la relación con otros).

Bajo esta línea, por ejemplo, en el ámbito laboral, Le'vesque y Minnitib (2006) establecen una relación inversa entre edad y conductas de emprendimiento, lo cual denota que los más jóvenes tienden a mostrar mayor tolerancia al riesgo y al cambio constante que involucra una recompensa futura, mientras que los mayores preferirán actividades más estables que les produzcan una recompensa inmediata (cómo el salario actual); ello debido a que, conforme la edad va avanzando, el coste de oportunidad frente al riesgo es cada vez mayor (Papalia, et al., 2012).

Por su parte, Fang, Gong, Lu y Fung (2015) se enfocaron en investigar si existen o no diferencias culturales en el proceso de envejecimiento entre sociedades individualistas y colectivistas. Cabe destacar que como menciona Hofstede (2001) mientras las sociedades individualistas ven al yo ajeno al grupo (por lo que refuerzan la independencia y dan importancia a la consecución de objetivos personales), las sociedades colectivistas perciben al yo como integrante del grupo (por lo que se caracterizan por vínculos sociales estrechos y los objetivos del endogrupo y su bienestar son valorados por encima de los individuales).

En todos los casos estudiados por Fang y colaboradores (2015), se encontró que en los mayores influyen más la relación con el otro y con el entorno mismo tanto en sus estilos de razonamiento (poseen una sabiduría más contextual frente a la auto-referencial mostrada por los jóvenes), personalidad (las personas mayores son más concienzudas, más agradable, menos neuróticas, menos abiertas a las experiencias y menos extrovertidas que la gente más joven), y en regulación y mayores niveles de bienestar emocional (tienden a enfocarse más en eventos positivos que negativos). No obstante, cuando compararon a los adultos jóvenes entre sí, identificaron que los que pertenecían a las sociedades colectivistas mostraban mayores rasgos del enfoque contextual y de bienestar común que los jóvenes de sociedades individualistas. Diferencia que ya no se evidenciaba en la comparación entre adultos de mayor edad.

Tomando en cuenta que históricamente, los países latinoamericanos han sido identificados como sociedades colectivistas y con alta distancia de poder (Smith, 2007), y que, por ende, muestran valores coherentes con los valores colectivistas, estableciendo relaciones de

confianza laboral basadas en la intimidad, la formación de grupos cohesivos, la búsqueda de apoyo mutuo y la protección de un líder benevolente (Yáñez, Díaz & Páez, 2018); resultará importante tomar en consideración la influencia de estas características contextuales durante el análisis de los resultados de la presente investigación.

Finalmente, a manera de integración, a continuación se presenta los principales rasgos identificados entorno a la percepción de la cultura organizacional en compañías aseguradoras.

Susa et al. (2016) analizaron la data disponible en el sitio web de OCAI e identificaron que las empresas del sector financiero y de seguros (36 organizaciones participantes) muestran predominancia en la percepción de una Cultura de Mercado (seguida de una Cultura de Jerarquía, mientras que los otros 2 tipos culturales se presentan en similar proporción). Asimismo, identificaron, cuantitativa y cualitativamente, que la predominancia de la Cultura de Mercado se muestra acorde con la necesidad de este sector de mantener un alto nivel de productividad y competitividad (agresividad y alta orientación a resultados) a fin de alcanzar el éxito organizacional medido en términos de penetración y mantenimiento en el mercado laboral vigente (De Haro, 2015; Lago, 2014).

Asimismo, Sadat, Ghiasi y Azim (2017) resaltan la presencia de líderes enfocados en atender los desafíos externos y alentar constantemente a los empleados a descubrir nuevas formas de reducir costos. También destacan la capacidad de aprendizaje vinculada a la mejora continua e integral como ventaja competitiva sostenible (Zapata, 2012). Ventaja que requiere ser fomentada a través de dos grandes ejes: la excelencia operativa, entendida como la habilidad de ofrecer un servicio de calidad y alto desempeño (Burke & Hung, 2015; Hernández, 2015; Rashidi, Syed & Zaki, 2015), y el establecimiento de relaciones significativas con el cliente como importante factor diferenciador (Kutty, 2016; Lago, 2014; Rashidi, et al., 2015).

Por su parte, Nategh y Heydariyan (2016) destacan la necesidad de desarrollar ideas creativas, manteniendo un impacto, no solo en la sensación de pertenencia y compromiso en los colaboradores sino también en resultados tangibles en términos de reducción de costos y alto desempeño (Kaplan, 2017). Esto último, vinculado al desarrollo de un pensamiento estratégico entendido como aquella capacidad de evaluar riesgos, beneficios y costos en la toma de

decisiones, fomentando así el desarrollo de alternativas competitivas que le generen valor a la organización (Abraham, 2005; Bagher, et al., 2017).

Por todo lo antes planteado, la presente investigación tiene como objetivo identificar la percepción de cultura organizacional predominante en una Compañía de seguros peruana; así como medir el impacto que ejerce la variable edad sobre dicha percepción.



Método

Participantes

La muestra total del presente estudio estuvo conformada por 172 trabajadores (65 hombres y 107 mujeres) de una compañía aseguradora de Lima Metropolitana, cuyas edades estaban comprendidas en un rango entre 20 y 67 años, con una Mediana general de 33 años ($Me_{(hombres)} = 37$; $Me_{(mujeres)} = 31$).

Para la conformación de esta muestra se coordinó con la Gerencia de Gestión Humana de dicha organización a fin de crear una plataforma virtual para la participación online de los colaboradores. Todos los miembros de la organización fueron invitados a participar y solo se procesó la información de aquellos que completaron toda la encuesta.

A todos los colaboradores que accedieron a la plataforma virtual, y antes de iniciar la encuesta, se les solicitó su consentimiento para la participación en esta investigación, destacando la confidencialidad de los datos proporcionados para la misma y el compromiso con la devolución de resultados correspondiente.

Medición

Para la medición de la presente investigación se utilizó el siguiente instrumento:

Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI). Creado originalmente por Cameron y Quinn (2006) bajo el nombre de “*Organizational Culture Assessment Instrument*”, este instrumento está basado en el Marco de Valores Competentes de Quinn y Rohrbaugh (1983) e identifica cuatro Tipos Culturales: *Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía*.

Este instrumento está basado en la percepción de los trabajadores acerca de la cultura organizacional de su compañía. Para ello, el cuestionario cuenta con 6 preguntas tipo distribuidas de la siguiente manera: (1) *Características Dominantes*, (2) *Liderazgo Organizacional*, (3) *Gestión de los colaboradores* (4) *Unión de la Organización*, (5) *Énfasis estratégico* y (6) *Criterio de éxito*. Cada pregunta posee 4 alternativas de respuesta, cada una de las cuales representa a un tipo cultural en específico. Para cada ítem presentado, el encuestado

debe dividir 100 puntos entre las 4 alternativas de respuesta dadas, otorgando el mayor puntaje a aquella alternativa que represente más a su organización.

La validez y confiabilidad del instrumento ha sido comprobada en varios estudios liderados por los autores y colaboradores a través de análisis de validez divergente, validez discriminante y análisis de matrices multirasgo-multimétodo así como los correspondientes análisis de confiabilidad para cada tipo cultural. Uno de los más representativos, que contó con la participación de 10 300 encuestados, arrojó coeficientes Alfa de Cronbach muy significativos: $\alpha=.79$ para Clan, $\alpha=.80$ para Adhocracia, $\alpha=.76$ para Jerarquía y $\alpha=.77$ para Mercado (Cameron & Quinn, 2006). El estudio realizado por De la Garza y colaboradores (2010) en México, contó con la participación de 547 trabajadores y arrojó coeficientes similares: $\alpha=.87$ para Clan, $\alpha=.81$ para Adhocracia, $\alpha=.75$ para Jerarquía y $\alpha=.84$ para Mercado.

Finalmente, la versión de la prueba utilizada fue la traducida al español por Salazar (2008) y adaptada al contexto lingüístico de nuestro país. La confiabilidad identificada en la presente aplicación fue de $\alpha=.73$ para Clan, $\alpha=.30$ para Adhocracia, $\alpha=.37$ para Jerarquía y $\alpha=.59$ para Mercado; por lo que resultará importante tener cuidado con la generalización de los resultados, principalmente aquellos relacionados con los tipos de Cultura de Adhocracia y Jerarquía.

Procedimiento

Tras la coordinación con la Gerencia de Gestión Humana de una compañía aseguradora de Lima Metropolitana, se creó una plataforma virtual para la aplicación del cuestionario. Para el desarrollo de la misma, dicha gerencia proporcionó una base en la que se encontraban registrados todos los colaboradores de la entidad (a fin de que se les pudiera proporcionar los usuarios y contraseñas correspondientes) y en la que figuraban los datos sociodemográficos de los mismos. No obstante, y con la finalidad de mantener la confidencialidad de los participantes, la información fue trabajada en base a un código otorgado a cada cuestionario.

Los datos se recolectaron durante tres semanas en las cuales la plataforma estuvo a disponibilidad completa de los participantes. Las indicaciones para completar los cuestionarios figuraban al inicio de la encuesta; asimismo, se habilitaron líneas de comunicación telefónica y

mediante correo electrónico para cualquier duda o consulta que surgiera al momento de completar la escala.

Los datos se recolectaron en un solo momento en el tiempo, contando con la participación final de 172 colaboradores encuestados. Posteriormente, los resultados se registraron en una base numérica y fueron procesados mediante el programa SPSS 22.0.

Análisis de datos

Para el análisis de los datos obtenidos, se utilizó el programa estadístico informático SPSS en su versión 22.0. De esta manera, a fin de describir la muestra en base a la información recolectada en la ficha sociodemográfica, se hizo un análisis descriptivo y de frecuencias.

Asimismo, para medir la confiabilidad de la prueba se realizó un análisis de consistencia interna a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach. Posteriormente, y teniendo en cuenta el tamaño de la muestra (172 personas), se realizó un contraste de normalidad a través de la prueba de “Kolmogorov-Smirnov”.

En relación a los análisis de normalidad, se encontró que todas las variables arrojaban una distribución no paramétrica. Por tal motivo, el contraste entre variable se realizó a través del coeficiente de correlación de Spearman; siendo “Edad” la variable independiente y cada dimensión de la escala de cultura o los “Tipos Culturales”, las variables dependientes contrastadas.

Bajo esta misma línea, para la identificación del Tipo Cultural predominante se utilizó una comparación de medianas y pruebas no paramétricas relacionadas (Prueba de Wilcoxon y Análisis bidimensional de Friedman).

Finalmente, se realizó un análisis de comparación por grupos etarios a nivel descriptivo (medianas) y a través de los siguientes estadísticos de contraste: Prueba de Kruskal Wallis, Prueba de Wilcoxon y el Análisis bidimensional de Friedman.



Resultados

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos en el presente estudio.

Análisis general de la muestra

Tabla 1

Edad de los participantes

	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda	Cuartiles		
						P ₂₅	P ₅₀	P ₇₅
Edad	172	20	67	33	26 ^a	27	33	39.75

N válido (por lista) 172

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Como es posible apreciar en la Tabla 1, el 75% de los integrantes pertenecientes a la compañía aseguradora, participantes en este estudio, son menores de 40 años ($P_{75}= 39.8$; $M_e= 33$). La Tabla 2 muestra como la distribución de los mismos es bastante equitativa entre las 2 primeras etapas de la adultez (35.5% en Adultez emergente y 39.5 % en Adultez temprana).

Tabla 2

Distribución de los participantes por generaciones

	<i>f</i>	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adulthood emergente (20 – 29 años)	61	35.5	35.5	35.5
Válido Adulthood temprana (30 – 39 años)	68	39.5	39.5	75.0
Adulthood media (40 – 67 años)	43	25.0	25.0	100.0
Total	172	100	100	

Cabe resaltar que sólo una cuarta parte de la población (25% del total) pertenece a la Adultez media.

Tabla 3

Tipos de Cultura percibidos en la aseguradora - Descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda	Cuartiles		
						P ₂₅	P ₂₅	P ₂₅
CLAN	172	0.00	59.67	25.00	23.33 ^a	21.67	25.00	30.42
ADHOCRACIA	172	6.67	46.67	24.17	25.00	21.67	24.17	26.67
MERCADO	172	0.00	58.33	25.83	23.33 ^a	22.50	25.83	30.00
JERARQUÍA	172	6.67	51.33	22.50	20.00	19.17	22.50	25.83

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Los cuatro tipos culturales han sido percibidos como parte de la cultura organizacional de la compañía aseguradora evaluada. De los mismos, Mercado ($M_e = 25.8$) y Clan ($M_e = 25.0$) parecen ser los tipos culturales dominantes, ya que sus puntuaciones resultan muy cercanas. Por su parte, Adhocracia y Jerarquía parecen estar presentes en menor medida, siendo este último el tipo cultural menos percibido en esta organización ($M_e = 22.5$).

Tabla 4

Tipos de Cultura percibidos en la aseguradora - Estadísticos de contraste

	CLAN ^A	ADHOCRACIA ^A	MERCADO ^A	JERARQUÍA ^A	TODOS ^B
CLAN		.040	.804	.000	
ADHOCRACIA			.013	.002	.000
MERCADO				.000	
JERARQUÍA					

a. Prueba de Wilcoxon

b. Análisis bidimensional de Friedman

La Tabla 4 confirma que a pesar de que las medianas identificadas en Clan y Mercado son distintas, estadísticamente no existe diferencia entre ambos tipos culturales ($p = .8 > .05$). Además, las diferencias percibidas con Adhocracia y Jerarquía si resultan ser significativas ($p < .05$).

Análisis correlacional

Tabla 5

Correlación entre edad y Tipos de Cultura

			CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUÍA
Rho de Spearman	Edad	Coefficiente de correlación	.218**	-.006	-.180*	-.128
		Sig. (bilateral)	.004	.939	.018	.094
		N	172	172	172	172

***. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).*

**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).*

Por otro lado, respecto a la correlación entre las variables edad y tipo de cultura percibida, es posible apreciar que solo la Cultura de Clan y la Cultura de Mercado muestran resultados estadísticamente significativos ($p < .05$), aunque ambas correlaciones son bajas ($r_s < 0.4$).

Al respecto, se encontró una relación directamente proporcional, entre la edad y la Cultura de Clan ($r_s = .218$, $p = .004$), lo que denota que a mayor edad, mayor tendencia a percibir y puntuar en este tipo cultural y viceversa.

Mientras tanto, la edad y la Cultura de Mercado, mostraron una relación inversamente proporcional ($r_s = -.180$, $p = .018$), representando que a menor edad, se mostrará mayor tendencia a percibir y puntuar en este tipo cultural y viceversa.

Por su parte, tanto la Cultura de Adhocracia como la Cultura de Jerarquía muestran una tendencia inversa con la variable edad; no obstante, dichas relaciones no resultan significativas ($p > .05$).

A continuación se presenta un análisis de comparación de grupos a fin de identificar que generación contribuye en mayor medida a la percepción de cada tipo cultural así como cuál es el tipo cultural predominante en cada generación.

Análisis por generaciones

Tabla 6

Generaciones y Tipo de Cultura percibida - Descriptivos

		CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUÍA	
Adulthood emergente (20 – 29 años)	Mediana	24.17	24.17	27.50	23.33	
	Moda	25.00 ^a	25.00	24.2	22.5 ^a	
	Cuartiles	P ₂₅	20.83	20.83	24.17	19.17
		P ₇₅	28.75	27.50	31.67	26.67
Adulthood temprana (30 – 39 años)	Mediana	25.00	25.00	25.42	22.50	
	Moda	33.33	23.33	23.3	21.7	
	Cuartiles	P ₂₅	20.21	22.50	22.71	20.00
		P ₇₅	32.29	27.38	29.17	25.83
Adulthood media (40 – 67 años)	Mediana	27.50	24.17	24.17	20.83	
	Moda	23.33	21.67 ^a	19.2 ^a	20.0	
	Cuartiles	P ₂₅	23.33	21.67	20.00	17.50
		P ₇₅	35.83	26.67	28.33	24.17
N	Válido	172	172	172	172	

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

La correlación observada entre edad y la percepción de los tipos culturales de Clan y Mercado (Tabla 5) también es apreciable mediante la comparación de medianas entre los tres grupos generacionales (Tabla 6). Por su parte, la percepción de Adhocracia es mayor en el grupo de Adulthood temprana (Me= 25) y son los más jóvenes quienes perciben más los rasgos de la Cultura de Jerarquía en la organización (Me= 23.3).

Tabla 7

Tipo de Cultura percibida por generaciones - Estadísticos de contraste

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUÍA
Chi-cuadrado	9.348	0.722	7.094	3.695
Gl	2	2	2	2
Sig. Asintótica	0.009	0.697	0.029	0.158

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Generaciones

Cabe destacar que, a pesar de que existen diferencias entre las medianas otorgadas por generaciones a los tipos culturales de Adhocracia y Jerarquía, éstas no resultan ser estadísticamente significativas ($p > .05$).

Tabla 8

Tipo de Cultura percibida predominante en cada generación - Estadísticos de contraste

		CLAN ^a	ADHOCRACIA ^a	MERCADO ^a	JERARQUÍA ^a	TODOS ^b
Adulthood emergente (20 – 29 años)	CLAN		.813	.012	.440	
	ADHOCRACIA	Sig. (bilateral)		.003	.336	.009
	MERCADO			.000		
	JERARQUÍA					
CLAN			0.319	0.967	0.041	
Adulthood temprana (30 – 39 años)	ADHOCRACIA	Sig. (bilateral)		0.452	0.030	.020
	MERCADO			0.011		
	JERARQUÍA					
	CLAN		0.003	0.020	0.000	
Adulthood media (40 – 67 años)	ADHOCRACIA	Sig. (bilateral)		0.791	0.017	.000
	MERCADO			0.005		
	JERARQUÍA					
	CLAN					

a. Prueba de Wilcoxon

b. Análisis bidimensional de Friedman

Finalmente, el grupo de participantes más jóvenes muestran un predominio en la percepción de una Cultura de Mercado ($M_e = 27.7$; $P_{25} = 24.2$; $P_{75} = 31.7$ y $p < .05$). Asimismo, para este grupo etario, no existe diferencia entre la percepción de Clan y Adhocracia ni entre la percepción de Adhocracia y Jerarquía ($p > .05$).

A nivel descriptivo, los miembros en etapa de Adulthood temprana también muestra un predominio similar de la Cultura de Mercado ($M_e = 25.4$; $P_{25} = 22.7$ $P_{75} = 29.2$), aunque no tan marcado como en la generación anterior. No obstante, a excepción de los contrastes con Jerarquía, dichas diferencias no resultan estadísticamente significativas ($p > .05$).

Por último, los participantes de mayor edad perciben a Clan como el Tipo cultural predominante ($M_e = 27.5$; $P_{25} = 23.3$; $P_{75} = 35.8$ y $p < .05$). Por su parte, la percepción de Adhocracia y Mercado, no muestra diferencias significativas en este grupo etario ($p > .05$).



Discusión

Generaciones en la compañía aseguradora: Implicancias del grupo predominante

Como es posible apreciar, los colaboradores de la compañía estudiada pertenecen a tres diferentes grupos generacionales (Tabla 2). Al respecto, se observa que mantienen la tendencia general del mercado actual, donde las filas laborales se encuentran principalmente conformados por colaboradores en las etapas de Adulthood emergente (con una edad entre 20 y 29 años) y Adulthood temprana (trabajadores entre 30 y 39 años), contando con un número cada vez más reducido de personal en la etapa de Adulthood media (de 40 a 67 años) (Jerome, et al., 2014; Miller, et al., 2013).

Dicha tendencia resulta coherente para este tipo de organizaciones, considerando que las empresas del sector financiero y de seguros, demandan una perspectiva de mercado constantemente variable, dinámica y altamente competitiva (De Haro, 2015; Hernández, 2015; Kutty, 2016; Manuj, et al., 2013), por lo que requieren personas emprendedoras y orientadas a resultados (atributos estrechamente relacionadas con los valores de poder y logro), que a su vez sean flexibles, se adapten a cambios con rapidez y promuevan alternativas de acción novedosas y diferenciadoras (relacionados a los valores de estimulación y autodirección); características propias de los adultos más jóvenes, los cuales suelen mostrar mayor afinidad con este tipo de valores individuales (Chandler, 2015; Freund & Blanchard-Fields, 2013; Fung, et al., 2016; Jerome, et al., 2014; Koloba, 2017; Myers & Sadaghiani, 2010; Robinson, 2013).

Asimismo, los líderes de estas compañías comprenden que fomentar comportamientos de ciudadanía organizacional y honestidad, características también resaltantes en los grupos más jóvenes y vinculadas a la búsqueda de reconocimiento, motivación y equidad (Brack, 2012; Chodras, 2016), constituyen una ventaja competitiva ya que promueven una percepción de trato justo y beneficio mutuo (Burke & Hung, 2015; Ferradas, 2015).

Conjuntamente con ello, estas organizaciones requieren que su personal posea una buena capacidad de análisis, toma de decisiones y comunicación dirigida (Ferradas, 2015), características resaltantes en la Adulthood temprana, la cual valora sobremanera su preparación

profesional y el desarrollo de capacidades que le permitan ofrecer un servicio de calidad y alto desempeño (Kampf, et al. 2017; Miller & Laspra, 2017).

Finalmente, es comprensible el número reducido de personal en la etapa de Adulthood media debido a que esta generación posee un estilo de trabajo más tradicional y se adapta con menor facilidad a los cambios y a la incorporación de herramientas virtuales ya que se conectan con valores más comunitarios tales como la tradición, seguridad y conformidad que se relacionan con una orientación al presente y con la evitación de altos costes de oportunidad (Fung, et al., 2016; Kampf, et al. 2017; Le´vesque & Minnitib, 2006; Miller, et al., 2013), lo que puede resultar limitante frente a las demandas que poseen este tipo de organizaciones. No obstante, su capacidad de asumir roles como mentor o guía (relacionados con valores como benevolencia y universalismo) resultan provechosos para el acompañamiento en la formación de las generaciones más jóvenes (Jerome, et al., 2014).

Tipo de cultura organizacional predominante

Los integrantes de la compañía estudiada en la presente investigación identificaron una suerte de amalgama entre las Culturas de Mercado y Clan como tipo cultural predominante en esta organización.

Al respecto, la predominancia de características de una Cultura de Mercado en esta empresa es congruente con estudios anteriores que la han identificado como el tipo cultural que más se destaca en las compañías aseguradoras debido a la necesidad de este sector de mantener un alto nivel de flexibilidad, productividad, competitividad y orientación a la mejora continua y a la reducción de costos con miras hacia el liderazgo y mantenimiento en el mercado laboral vigente (Kutty, 2016; Nategh & Heydariyan, 2016; Sadat, et al., 2017; Susa, et al., 2016).

Por su parte, la subsecuente percepción de caracteres propios de la Cultura de Clan resulta muy interesante ya que, si bien no se han visto como características de este tipo de organizaciones, si guarda estrecha relación con los rasgos distintivos de sociedades colectivistas como las latinoamericanas, en las cuales se da énfasis a los vínculos sociales estrechos, la protección de un líder benevolente, la importancia de valores como la lealtad y la tradición, y el

compromiso con las metas y el bienestar grupal por sobre las necesidades de cada individuo (Hofstede, 2001; Yáñez, et al., 2018).

Por otra parte, como mencionan Cameron y Quinn (2006), es común que dentro de las organizaciones se perciban los cuatro tipos culturales en mayor o menor medida dependiendo de cuan apropiadas son frente a las necesidades del negocio, de la compañía y de los empleados (Turlais & Dubkevics, 2017). En ese sentido si bien los dos tipos culturales restantes también son percibidos, y se encuentran vinculados a valores característicos de los grupos etarios participantes, como autodirección, estimulación, hedonismo (en el caso de la Cultura de Adhocracia) y conformidad y seguridad (para Jerarquía), no necesariamente destacan dentro de la misma, debido a que no son reforzadas por la dinámica interna y externa a la cual pertenece la compañía (Ferradas, 2015; Fung, et al., 2016; Hernández, 2015; Medrano, 2008; Robinson, 2013).

Variabilidad etaria y tipos de cultura organizacional

Se encontraron dos correlaciones significativas entre la edad y la percepción de las culturas de Clan y Mercado. Relación que es reforzada a nivel de comparación entre grupos etarios (Ver tablas 6 y 7). Estas correlaciones y diferencias entre grupos son congruentes con los hallazgos obtenidos en estudios anteriores, en los cuales se destaca que los colaboradores de más edad o generaciones antiguas tenderán a enfatizar más en la formación y cuidado de vínculos sociales estrechos, y a ser más tradicionales, benevolentes y universalistas; mientras que los más jóvenes mostrarán mayor propensión al cambio y la alta competitividad, a través de su conexión con los valores de poder, logro y estimulación (De la Garza, et al., 2010; Fung, et al., 2016; Susa, et al., 2016; Sharma, 2017).

Bajo esta línea, se encontró una relación directamente proporcional, entre la edad y la percepción de una Cultura de Clan; lo cual, a su vez, se vio reforzado por la comparación entre grupos que muestra que quienes pertenecían a la etapa de Adulthood media manifestaron una mayor percepción de este tipo cultural que los de Adulthood temprana y éstos a su vez, mayor que los de Adulthood emergente (Ver tabla 6 y 7). Todo ello apunta a concluir que a mayor edad, mayor tendencia a percibir las características de este tipo cultural.

Este resultado puede deberse, en primer lugar, a que la Cultura de Clan prioriza que la organización se mantenga unidas por la lealtad y tradición, posee líderes mentores (los cuales, incluso representan figuras parentales) y fomenta el compromiso, trabajo en equipo, participación y consenso entre sus miembros (Cameron & Quinn, 2006; Cardona, 2008; Trompenaars, 2004); características que resultan altamente significativas para la generación de mayor edad en la compañía analizada. Generación que, a su vez, destaca por su compromiso, lealtad y ética laboral vinculadas a su preferencia por valores comunitarios como tradición, benevolencia y universalismo (Fung, et al., 2016; Kampf, et al. 2017; Robinson, 2013; Sagonea & De Caroli, 2014), y que, a raíz de ello, también suelen auto adjudicarse roles paternos, convirtiéndose en guías o mentores de los trabajadores más jóvenes (Jerome, et al., 2014).

Adicionalmente, este tipo cultural también enfatiza en el desarrollo individual sin desligarlo de la importancia del trabajo en equipo, características que concuerdan con algunos rasgos del segundo grupo etario identificado en la presente investigación (Adulthood temprana), el cual al encontrarse en un punto medio de transición etaria mostrará interés tanto por valores individuales (como logro, estimulación y autodirección) vinculados a otorgar importancia a las oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal y profesional (Kampf, et al. 2017; Miller & Laspra, 2017), como por valores más comunitarios (como la benevolencia, el universalismo y la seguridad) que resaltan la alta cohesión en términos de clima interno y preocupación por las personas (Cameron y Quinn, 2006).

Por su parte, el presente estudio identifica una segunda relación, inversamente proporcional, entre edad y la percepción de una Cultura de Mercado; la que, a su vez, concuerda con la comparación entre grupos: quienes pertenecían a la etapa de Adulthood emergente manifestaron una mayor percepción de este tipo cultural que los de Adulthood temprana y éstos a su vez, mayor que los de Adulthood media (Ver tabla 6 y 7). En ese sentido, ambos análisis muestran que a menor edad, es mayor la percepción de este tipo cultural.

Este segundo hallazgo resulta congruente con el hecho de que la Cultura de Mercado posee una marcada orientación a la competitividad, a las demandas del entorno y al desarrollo de ideas que disminuyan costos. Asimismo, enfatiza en la necesidad de ganar y sus líderes se enfocan principalmente en ser productivos y competitivos (mostrándose sumamente demandantes) (Kaplan, 2017; Nategh & Heydariyan, 2016; Sadat, et. al, 2017; Susa et al., 2016).

Estas condiciones resultan muy atractivas para los trabajadores más jóvenes ya que este grupo generacional se caracteriza por su dinamismo y apertura al cambio (Chandler, 2015; Le´vesque & Minnitib, 2006) y demandan espacios de retroalimentación constante donde se les proporcione metas retadoras (Jerome, et al., 2014) y donde puedan aportar con ideas únicas, creativas e innovadoras que puedan ser reconocidas por sus pares y superiores (Koloba, 2017; Myers & Sadaghiani, 2010). Características que, a su vez, se vinculan con gran parte de los valores a los que son más afines tales como estimulación, logro, autodirección y poder; y que también son compartidos con la generación más próxima: Adulthood media (Fung, et al., 2016; Hoppmann & Blanchard – Fields, 2010; Robinson, 2013).

Asimismo, la interacción natural que los trabajadores más jóvenes tienen con la tecnología, considerándola parte esencial de su vida (Kampf, et al. 2017) y con la necesidad de mantenerse alerta y conectados con el mundo todo el tiempo (Espinoza & Ukleja, 2016; Jerome, et al., 2014), constituye una ventaja competitiva altamente demandada en sectores, como el financiero y de seguros, donde se requiere usar todas las herramientas disponibles para una oportuna respuesta a las demandas del entorno (De Haro, 2015; Hernández, 2015; Lago, 2014).

Por otra parte, respecto al contraste de los tipos culturales percibidos en cada generación, se observa congruencia entre las culturas predominantes en el grupo más joven y el mayor (Cultura de Mercado en Adulthood emergente y Cultura de Clan en Adulthood media) con la características y valores predominantes en ambas generaciones, relación que fue profundizada en líneas precedentes.

La Adulthood temprana, en cambio, no muestra diferencias significativas en la percepción de las culturas de Mercado, Clan y Adhocracia. Lo que podría explicarse debido a que se trata de una etapa de transición entre las otras dos generaciones antes descritas (Papalia, et al., 2012). Así, pueden llegar a mostrar afinidad con valores de corte más individualistas (congruentes con las culturas de Adhocracia y Mercado) y, a la vez, mostrar mayor apertura a los valores comunitarios (vinculados, más bien, a la Cultura de Clan) (Fang, et al., 2015; Fung, et al., 2016; Sagonea & De Caroli, 2014).

De manera congruente, que los trabajadores de mayor edad (Adulthood media) no muestren diferencias significativas entre la percepción de Adhocracia y Mercado guarda relación con el

hecho de que ambos tipos culturales no suelen ser percibidos por este grupo generacional ya que no son del todo compatibles con sus características y valores representativos, los cuales resultan ser de corte más comunitario y menos competitivo y arriesgado (Freund & Blanchard-Fields, 2013; Fung, et al., 2016; Kampf, et al. 2017; Jerome, et al., 2014; Miller, et al., 2013).

Por su parte, resulta interesante que quienes pertenecen a la etapa de Adultez emergente no muestren diferencias significativas entre la percepción de las Culturas de Clan y Adhocracia y entre Adhocracia y Jerarquía. Si se toma en cuenta que, por las características individualistas de este grupo generacional, suelen percibir más los tipos culturales diferenciadores (Mercado y Adhocracia) que los tipos integradores (Clan y Jerarquía), se esperaría una distinción marcada entre los mismos.

En este caso entonces, es probable que la percepción de este grupo esté además influida por las características contextuales de la nación latinoamericana a la que pertenece; la cual, como Smith (2007), Yáñez y colaboradores (2018) resaltan, está caracterizada por ser una sociedad colectivista y con alta distancia de poder. Ello resulta congruente con los hallazgos expuestos por Fang et al. (2015), los cuales muestran que la influencia contextual colectivista suele estar más marcada en las generaciones más jóvenes.

Finalmente, todas las generaciones participantes han identificado a Jerarquía como el tipo cultural menos percibido en la organización (ver tablas 6 y 8). Es posible que esto se deba a que las demandas del sector, altamente competitivo y con una necesidad constante de adaptabilidad y aprendizaje continuo (Kutty, 2016; Hernández, 2015; Zapata, 2012), obliguen a las compañías que forman parte de este, a dejar de lado características más estables, controladas y estructuradas por respuestas más inmediatas, flexibles y diferenciadoras (Lago, 2014; Rashidi, et al., 2015). De esta manera, no es de extrañar que, tal como Cameron y Quinn (2006) destacan, con el paso del tiempo, las organizaciones hayan ido migrando de una caracterización principalmente jerárquica (la cual solía ser la más recurrente en las primeras empresas del siglo XX) a otras que procuren mayor flexibilidad y que apuesten por el cambio.

En conclusión, la cultura organizacional representa un elemento esencial en el desarrollo de una compañía ya que constituye el eje central a través del cual se otorga significado a las construcciones sociales e interpersonales dentro de la misma (Arciniega, 2011; Schneider, et al.,

2011; Trompenaars, 2004). En ese sentido, ninguna cultura corporativa es mejor que otra *per se*, siendo que su efectividad se encuentra fuertemente ligada a las demandas de su entorno de negocios (Turlais & Dubkevics, 2017).

Asimismo, el presente estudio muestra cómo la percepción de un tipo de cultura sobre otro está fuertemente vinculado, además de a estas demandas, a las características propias, afinidad e intereses de los miembros de la organización, de la generación a la cual pertenecen (Brandtstädter, et al., 2010; Freund & Blanchard-Fields, 2013; Fung, et al., 2016; Hoppmann & Blanchard-Fields, 2010; Robinson, 2013; Sagonea & De Caroli, 2014) y del contexto social en el cual se ven inmersos (Fang, 2015; Yáñez, et al. 2018; Smith, 2017).

Bajo este parámetro, se observa que dentro de la compañía aseguradora analizada, los tipos culturales más predominantes (Mercado y Clan), la distribución generacional de colaboradores (principalmente pertenecientes a la Adulthood emergente y temprana y, en menor medida, a la Adulthood media) así como el contraste generacional observado (en el que la percepción de una Cultura de Mercado está más vinculada a los jóvenes y la percepción de una Cultura de Clan, a los mayores); resulta congruente con la mirada de estas compañías como cada vez menos jerarquizadas y estructuradas y más dinámicas y adaptativas (Kaplan, 2017; Kutty, 2016; Nategh & Heydariyan, 2016; Sadat, et. al, 2017).

Limitaciones y recomendaciones

Cabe destacar que una de las limitaciones principales del presente estudio es la evaluación transversal del constructo; dado el carácter constitutivo, continuo y esencial de la cultura organizacional, resultaría enriquecedora una medición longitudinal del mismo, permitiendo así, hacer seguimiento y comparaciones sobre la transformación de ésta a través del tiempo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010; Peiró, 1999; Schneider, et al., 2011).

Asimismo, para futuras investigaciones, se recomienda complementar el análisis cuantitativo, abordando características cualitativas resaltantes en la cultura organizacional de la compañía que se pretenda analizar, como una manera de disminuir la deseabilidad social, riesgo que se tiene al utilizar inventarios de autoinforme en investigaciones que hacen referencia al comportamiento organizacional (De Campos & Marin, 2017).

Bajo esa línea, se recomienda el desarrollo de más investigaciones en compañías de nuestro país a fin de identificar si, en nuestro contexto, el instrumento planteado por Cameron y Quinn (2006) discrimina adecuadamente la percepción de un tipo cultural predominante como lo hace en otros contextos de Asia, Europa y algunos de América Latina (De la Garza, et al., 2010; Nategh & Heydariyan, 2016; Sadat, et al., 2017; Susa, et al., 2016).

Por su parte, dados los impactos de la gestión de la cultura organizacional sobre la efectividad empresarial (Bagher, et al., 2017; Burke, et al., 2011; Denison, et al., 2003; Kutty, 2016), se sugiere que los próximos estudios no limiten su enfoque sólo en la percepción actual de la cultura organizacional de la(s) compañía(s) analizada(s), sino que también contemplen la imagen de cultura ideal que se tiene dentro de la(s) misma(s) a fin de examinar los contrastes existentes, enriqueciendo así el análisis de este constructo.

Finalmente, además de la edad, se sugiere explorar la relación entre este constructo y otras variables características del personal que labora en la organización tales como la personalidad, las necesidades individuales, el sentido de pertenencia y compromiso, entre otras que permitan profundizar en el abordaje y gestión de la cultura organizacional (Cardona, 2008; Kutty, 2016; Trompenaars, 2004).

Referencias

- Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & Leadership*, 33 (5), 5-12.
- APESEG (2016, marzo). El impacto del aseguramiento en el crecimiento económico. Recuperado de https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2017/07/Nota_Tecnica_2016_02.pdf
- APESEG (2016). Informe Trimestral del Sistema Asegurador – Primer Trimestre 2016. Recuperado de https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2016/11/Resultados_Sistema_Asegurador_1T16.pdf
- APESEG (2016, 26 de octubre). Situación del sector asegurador. 3° Trimestre 2016. Recuperado de <https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2017/06/APESEG-PPT-OCT16-final.pdf>
- Arciniega, R. (2011). Hacia la caracterización de las culturas organizacionales. *Debates de Sociología*, 36 (1), 5-25.
- Bagher, M., Golmohammadi, E., Nekooeezadeh, N., & Mansouri, A. (2017). The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 261-275.
- Bellou, V. (2010). Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Gender and Age. *Career Development Journal*, 15, 4-19.
- Bonavia, T., Prado, V., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA psicológica UST*, 7 (1), 15-32.
- Burke, J., & Hung, A. (2015). *Financial Advice Markets: A Cross-Country Comparison*. Santa Mónica: RAND Corporation.
- Burke, R., Koyuncu, M., & Fiksenbaum, L. (2011). Hospital culture, work satisfaction and psychological well-being among nurse in Turkish hospital. *Europe's Journal of Psychology*, 7 (4), 624-639.
- Brack, J. (2012). *Maximizing Millennials in the Workplace*. Carolina del Norte: UNC Kenan-Flagler Business School.

Brandstädter, J., Rothermund, K., Kranz, D., & Kühn, W. (2010). Final decenterations: Personal goals, rationality perspectives, and the awareness of life's finitude. *European Psychologist*, 15, 152-163.

Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cardona, D. (2008). *Dirección por misiones: cómo generar empresas de alto rendimiento*. Barcelona: Deusto.

Chandler, N. (2015). Millennials, entrepreneurs and the hungarian workplace of the future. *Budapest Management Review*, 46 (11), 15-24.

Chodras, L. (2016). Culture Matters. *Best's Review*, 1, 58-62.

De Campos, M., & Marin, F. (2017). Sesgo de deseabilidad social en medidas de valores. *Universitas Psychologica*, 16 (2), 202-212.

De Haro, J. (2015). Las aseguradoras apuestan a la región. *Latin Trade (Spanish)*, 23 (4), 64-66.

De la Garza, M., Guzmán, E., & Mueller C. (2010). Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in México. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 21 (40), 81-91.

Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate cultures and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the word? *Advances in Global Leadership*, 3, 2005-2027.

Dullo, R., & Shahnawaz, M. (2017). Organizational Effectiveness in Banks and Insurance Companies: A Comparative Study of Public and Private Sectors. *IUP Journal of Management Research*, 16 (1), 7-18.

El Comercio (19 de febrero 2016). El sector asegurador logró crecer un 9,9% durante el 2015. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-asegurador-logro-crecer-9-9-2015-211096>

Espinoza, C., & Ukleja, M. (2016). *Managing the Millennials. Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Fang, I., Gong, X., Lu, M., & Fung, H. (2015) Cross-Cultural Aging. *Encyclopedia of Geropsychology*, 1-10.

Ferradas, M. (2015). Estudio cualitativo de la empleabilidad en una empresa de seguros peruana (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.

Freund, A. M., & Blanchard-Fields, F. (2013). Age-related differences in altruism across adulthood: Making personal financial gain versus contributing to the public good. *Developmental Psychology*, 50, 1-12.

Fung, H., Ho, Y., Zhang, R., Zhang, X., Noels, K., & Tam, K. (2016). Age Differences in Personal Values: Universal or Cultural Specific? *Psychology and Aging*, 31(3), 274-286.

Fung, H., & Carstensen, L. (2004). Motivational changes in response to blocked goals and foreshortened Time: Testing alternatives for socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, 19, 68-78.

Galetić, L., Načinović, I., & Klindžić, M. (2012). Transforming the organizational structure and culture to sustain long-term competitiveness. *Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*, 911-924.

Gillet, N., Forest, E., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The Impact of Organizational Factors on Psychological Needs and Their Relations with Well-Being. *Journal of Business and Psychology*, 27 (4), 437-450.

Gonzales, A. (2009). Cómo se sienten las personas en su organización. *Debates IESA*, 14 (4), 11-12.

Hernández, R. (2015). Los riesgos de las entidades aseguradoras en el marco del Enterprise Risk Management (ERM) y el control interno. *Revista de ciencias administrativas y sociales*, 25, 61-70.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. México DF: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks (California): Sage.

Hoppmann, C., & Blanchard-Fields, F. (2010). Goals and everyday problem solving: Manipulating goal preferences in young and older adults. *Developmental Psychology*, 46, 1433-1443.

Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115-125.

Jerome, A., Scales, M., Whithem C., & Quain, B. (2014). Millennials in the Workforce: Gen Y Workplace Strategies for the Next Century. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 5 (1), 1-12.

Kampf, R., Lorincová, S., Hitka, M., & Stopka, O. (2017). Generational Differences in the Perception of Corporate Culture in European Transport Enterprises. *Sustainability*, 9, 1-14.

Kaplan, S. (2017). How One Insurance Firm Learned to Create an Innovation Culture. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-4.

Koloba, H. (2017). Is entrepreneurial orientation a predictor of entrepreneurial activity? Gender comparisons among generation y students in South Africa. *Gender & Behaviour*, 15 (1), 8265 – 8283.

Kutty, S. (2016). Life Insurance and its People. *Journal of the Insurance Institute of India*, 4 (1), 5-15.

Lago, A. (2014). Somos la única aseguradora en Perú dedicada a la PRL. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (119), 15-17.

Lee, B. Y. (2016). A Global Conversation About Organizational Culture. *Best's Review*, 1, 80.

Le'vesque, M., & Minnitib, M. (2006). The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 21, 177-194.

Manuj, I., Omar, A., & Yazdanparast, A. (2013). The Quest for Competitive Advantage in Global Supply Chains: The Role of Interorganizational Learning. *Transportation Journal*, 52 (4), 463-492.

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuaderno de Administración Bogotá*, 23 (40), 163-190.

Medrano, L. (2008). El papel de las agencias de seguros en la competencia entre compañías aseguradoras. *El Trimestre Económico*, 75 (298), 301-316.

Miller, J., & Laspra, B (2017). Generation X in Mid-Life: A Summary from the Longitudinal Study of American Life. *Generations*, 4 (3), 27-33.

Miller, M., Hodge, K., Brandt, A., & Schneider, E. (2013). The young and the restless: Gen Y'ers in the workplace: are you prepared?, *FDCC Quarterly*, 63 (3) 226-250.

Minola, T., Criaco G., & Obschonka, M. (2016). Age, culture, and self-employment motivation. *Small Bus Econ*, 46, 187-213.

Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. *Business and Psychology*, 25(2), 225-238.

Nategh A., & Heydariyan, H. (2016). Performance Effects of Market Orientation and the Mediating Role of Innovation of Service Process in Insurance Industry: Case Study of Dana Insurance Company. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3 (1), 28-44.

Papalia, D., Feldman, R., & Martorell G. (2012). *Desarrollo Humano*. México DF: McGraw-Hill.

Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13 (2), 125-141.

Patlolla, R., Reddy, M., & Sri, J. (2017). The Effect of IT Employees Demographic Profile on Sensitivity of Organizational Culture: A Study of Selected IT Companies in State Capital Region. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 1111-1119.

Peiró, J. (1999). Cultura y cambio organizacional. *Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. III (4), 69-84.

Pérez, N., & Navarro, I. (2011). *Psicología del Desarrollo Humano. Del nacimiento a la vejez*. España: Editorial Club Universitario.

Podestá, P. (2009). La cultura en las organizaciones: un fenómeno central en el saber administrativo. *Cuaderno de Difusiones*, 14 (26), 82-92.

Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29 (3), 363–377.

Rashidi, Z., Syed, N., & Zaki, S. (2015). Profiling Organizational Culture of different sectors in Pakistan. *Business Review*, 10 (1), 31-46.

Robinson, O. (2013). Values and adult age: Findings from two cohorts of the European Social Survey. *European Journal of Ageing*, 10, 11–23.

Rus, M., & Rusu, D. (2015). The Organizational Culture in Public and Private Institutions. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 187, 565-569.

Sadat, M., Ghiasi, M., & Azim, K. (2017). The Impact of Perceived Organizational Culture and Learning on Organizational Identity in Iran Insurance Company. *International Journal of Business & Management Science*, 7 (1), 95-105.

Sagonea, E., & De Caroli, M. (2014). The “portrait” of values in family: A cross-age study in Sicilian context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 194-198.

Salazar, A. (2008). Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Santisteban, S. (2012). Sobre cultura, liderazgo e innovación en las empresas locales. *Strategia*, 7 (26), 64-65.

Schein, E. (1980). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. En S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 373-414). Washington, DC: American Psychological Association.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-65). San Diego: Academic Press.

Schwartz, S. H. (2004). Mapping and interpreting cultural differences around the world. *Comparing cultures, Dimensions of culture in a comparative perspective*, (pp.43-73). Leiden, The Netherlands: Brill.

Serna, H. (2000). *Mercadeo interno: una estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Principios, metodología y estrategias*. Bogotá: 3R.

Sharma, P. (2017). Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Age and Gender. *Management*, 22 (1), 35-48.

Smith, P. (2007). Towards studies of organizational behaviour with greater local relevance. *Revista de Psicología*, 25 (2), 177-198.

Smith, T. (2015). Finding the Right Partner. *Best's Review*, 5, 72-73.

Susa, D., Bosilj, V., & Ivandic, D. (2016). A role of organizational culture in Business Process Management: A Case Study. *Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*, 740-749.

Testad, I, Mikkelsen, A., Ballard, C., & Aarsland, D. (2010) Health and well-being in care staff and their relations to organizational and psychosocial factors, care staff and resident factors in nursing homes. *Journal of Geriatric Psychiatry*, 25, 789-797.

Turlais, V., & Dubkevics, L. (2017). Comparative analysis of organizational culture models in Management Science. *BA School of Business and Finance*, 204-212.

Trompenaars, F. (2004). *Managing change across corporate cultures*. Chichester: Wiley.

Vowinkel, P. (2016). From the Editor's Desk: Cultivating Culture. *Best's Review*, 1, 1.

Yáñez, R., Díaz A., & Páez, D. (2018). Revelando el significado de confiar en la jefatura en el contexto de un hospital público. *Revista de Psicología*, 36 (1), 135-162.

Zapata, L. (2012). La cultura de formación y la formulación de objetivos como elemento clave para su competitividad. *Revista de comunicación*, 11, 235-248.