
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ENTIDADES FINANCIERAS DE AREQUIPA

Comparative analysis of the organizational culture in financial entities from Arequipa

Enrique Luna Cáceres*

Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7776-6993>

Walter L. Arias Gallegos**

Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4183-5093>

Fecha de recepción: 14 de octubre de 2021

Fecha de aceptación: 1 de marzo de 2022

Resumen

En esta investigación, se evalúa la cultura organizacional en cuatro entidades financieras de la ciudad de Arequipa, sobre la base de un análisis comparativo. Para ello, se evaluaron 100 trabajadores de cuatro entidades financieras mediante el Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn ($\alpha = .793$). Los resultados indican que, en las cuatro entidades, predomina una cultura de tipo Mercado y Jerárquica, pero se evidencian diferencias significativas en función del sexo y de la empresa de la que provienen los trabajadores, de modo que las mujeres tienden a percibir una cultura tipo Clan más que los varones, y dos empresas tienden también hacia una cultura de Clan y Adhocrática.

Palabras clave: Cultura organizacional, entidad financiera, psicología organizacional.

Abstract

In this research the organizational culture was assessed in four financial entities in Arequipa City base on a comparative analysis. There were 100 workers who participate in the sample and the Cameron and Quinn's Organizational Culture Diagnosing Questionnaire ($\alpha = .793$) was applied. The results indicate that in the four entities the culture orientated to the Market and Hierarchical type are stronger, but there were evidence about significant differences according to the sex and the enterprise where the workers come, so women tend to perceive a culture type Clan more than male workers and two enterprises tend towards an Adhocratic and Clan type organizational culture.

Keywords: Organizational climate, finance enterprise, organizational psychology.



Cualquier uso que se haga de este artículo debe incluir: Autor / Título original de la publicación / ISSN.

* Psicólogo. ealuna@ucsp.edu.pe

** Psicólogo. warias@ucsp.edu.pe

CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEPTOS Y MODELOS TEÓRICOS

Robbins y Judge (2009) definen la cultura organizacional como “un sistema de significado compartido que diferencia a determinada organización de las demás” (p. 270), en tanto que, para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), la cultura organizacional “es lo que los empleados perciben, y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas” (p. 41); que se manifiestan a través de símbolos, rituales, mitos, productos y guiones organizacionales derivados de los guiones personales de los fundadores o los líderes dominantes de la organización. Schein (1988) por su parte, define a la cultura organizacional como “un modelo de supuestos básicos compartidos que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir” (p. 25).

En ese sentido, la cultura organizacional emana de la historia y las políticas de la empresa que son establecidas por la visión-misión de los fundadores y determina el comportamiento organizacional de todos los trabajadores de la empresa (Robbins, & Judge, 2009). Asimismo, la cultura organizacional está fuertemente influida o caracterizada por la cultura nacional o local en la que la empresa está inserta (Omar, & Florencia, 2010). De hecho, se han reportado diferencias estadísticamente significativas entre la cultura y la gestión de las industrias europeas y latinoamericanas, donde predominan las culturas individualistas y colectivistas, respectivamente (Vargas, & Esteban, 1999).

De ahí que el comportamiento organizacional evidencia ciertas particularidades a nivel individual, grupal y organizacional que están influidas por condiciones externas y los dinamismos propios de la empresa (Chiavenato, 2002); que engloban la comunicación, el liderazgo, las estructuras de poder, la política organizacional, los conflictos y negociaciones intralaborales y el clima organizacional (Chiavenato, 2009). Por ello, es muy fácil confundir el clima organizacional con la cultura organizacional (Calizaya, & Bellido, 2019), pero se trata de constructos muy diferentes; pues mientras el clima organizacional es

un constructo psicológico que responde a un enfoque ético y cuantitativo del comportamiento organizacional centrado en las percepciones de los colaboradores, la cultura organizacional es un constructo antropológico que se basa en un enfoque émico, cualitativo e histórico focalizado en los valores (Alcover, 2003).

Además, mientras el concepto de clima organizacional surge en 1939, con las ideas de Kurt Lewin y fue popularizado por Gellerman en la década de los '60 (Arias, 2014), el constructo de cultura organizacional estuvo influido por el enfoque sociocrítico de la escuela de Frankfurt de la primera mitad del siglo XX y se popularizó en 1980, con la publicación del libro *En busca de la excelencia* de Pateres y Waterman (Gómez, Sánchez, & del Almo, 2005). Asimismo, la cultura organizacional subsume al clima organizacional, es decir, el clima organizacional está determinado por la cultura organizacional (Solf, 2017). De hecho, el clima organizacional constituye una medida objetiva de la cultura organizacional (Arriola, Salas, & Bernabe, 2011).

Por otro lado, la cultura organizacional y el clima organizacional son constructos dinámicos y evolutivos, modelados por el entorno y relacionados con diversos factores internos y externos a la empresa (Lobo, & Alice, 2010). Así pues, la cultura organizacional se forma en el curso de la historia de una organización, sin embargo, emana de la idiosincrasia de los fundadores, quienes definen la visión-misión de la empresa, y transmiten sus valores explícita o indirectamente a los colaboradores, en diferentes niveles de la organización (Robbins, & Judge, 2009). Por otro lado, dado que los trabajadores conforman grupos y están organizados en diferentes áreas de la organización, también pueden distinguirse subculturas o microculturas dentro de una misma organización (Higuita, & Leal, 2010). Estas subculturas se diferencian según el área de trabajo y su estilo de liderazgo o las funciones que asumen dentro de la empresa (Cardona, & Rey, 2008), además de la jerarquía de los trabajadores. Por ejemplo, en el estudio de Molina, Heredia, Romani y Reynaga (2019) en una empresa chilena, se apreciaron niveles de cultura organizacional en función de los trabajadores ejecutivos y los operarios.

También, el tamaño de la empresa puede determinar las características de la cultura organizacional (García, 2003), así como el sector o mercado en el que operan (Robbins, & Judge, 2009), o si se trata de organizaciones públicas y privadas; pues mientras que en las organizaciones públicas predomina una cultura verticalista, regulatoria y burocratizada (Rodríguez, 1993), en las organizaciones privadas predomina una cultura basada en la innovación y la gestión estratégica del capital humano para la consecución de logros y la optimización de los resultados (Suárez, Parra, Herrera, & Peralta, 2013). Por otro lado, la cultura organizacional se relaciona con el liderazgo y los estilos directivos en la empresa (Borjas, 2011; Ogliastri, McMillen, Arias, de Bustamante, Dávila, Dorfman, Fimman, Ickis, & Martínez, 1999), los canales y formas de comunicación entre las diversas estructuras de la organización (Gómez, & Sarsosa, 2011), y sobre todo, la visión de los fundadores, quienes transmiten los valores y normas, infundiendo creencias, prácticas y costumbres que responden a la identidad de la empresa (Alcover, 2003).

Precisamente, la importancia de la cultura organizacional radica en que define la identidad de una empresa, favoreciendo la integración interna de los trabajadores mediante ideas, ritos y un lenguaje compartido; lo cual es esencial para afrontar dificultades tanto internas como externas (Rodríguez, 1993). De este modo, la cultura organizacional moldea el capital intelectual y relacional de la empresa (Jiménez, García, & Ancona, 2019); determina la conducta ética de los colaboradores (Ruiz, Ruiz, & Martínez, 2012), la calidad del trabajo (León, 2000), la productividad y el desempeño (Calizaya, & Bellido, 2019), e incluso el bienestar y la salud ocupacional (Fishman, 2011).

Por ello, existen diversos modelos teóricos que explican y definen la cultura organizacional en función de diversos componentes individuales, grupales y organizacionales; que permiten su clasificación. Así, se puede distinguir entre organizaciones orientadas al poder, organizaciones orientadas por la función, organizaciones orientadas por la tarea y organizaciones orientadas a la persona (Rodríguez, 2003, citado por Gómez, & Sarsosa, 2011). Otras clasificaciones enfatizan las diferencias entre culturas organizacionales

fuertes y débiles, o entre culturas organizacionales internas y externas. En las culturas fuertes, la cohesión es un valor primordial que conlleva al involucramiento de los trabajadores a través de prácticas colectivas normativizadas y la constante difusión e internalización de la visión-misión; mientras que, en las culturas débiles, estas normas son muy difusas y se asocian con aspectos negativos en el ambiente laboral (Toca, & Carrillo, 2009). Por otro lado, las culturas internas son más cerradas y las culturas externas suelen ser más abiertas, ya que toda empresa puede entenderse como un sistema abierto al no funcionar de manera aislada (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006). En tal sentido, Schein (1982) señala que las organizaciones son sistemas dinámicos que se autorregulan en función de las actividades emprendidas por los grupos humanos, en cuanto a factores internos y externos, que si son conducidos de manera saludable repercuten favorablemente en la eficiencia de la empresa.

Dadas las características de la cultura organizacional, vale decir, su génesis en la antropología y enfoque cualitativo, los que se han llevado a cabo en América Latina sobre este constructo suelen seguir una metodología de estudio de casos (Borja, 2010; Gómez, & Sarsosa, 2011; Maldonado, Martínez, & García, 2010; Rodríguez, & Romo, 2013; Suárez, Parra, Herrera, & Peralta, 2013). Asimismo, una revisión meta-analítica de Palafox, Ochoa y Jacobo (2019) estableció por ejemplo, que los elementos de la cultura organizacional que más se trabajan en Latinoamérica son el logro de objetivos, el liderazgo, el bienestar social, la competitividad, la productividad, el rendimiento laboral, la comunicación, el trabajo en equipo y el clima laboral. Asimismo, los estudios que se han llevado a cabo en América Latina indican que la cultura organizacional y el liderazgo son muy similares en diversos países (Ogliastri, McMillen, Arias, de Bustamante, Dávila, Dorfman, Fimman, Ickis, & Martínez, 1999).

Ahora bien, dentro de los modelos teóricos de la cultura organizacional que más se han trabajado en Latinoamérica, destacan tres. El modelo Gert Hofstede (1980) que propone cuatro dimensiones de las culturas nacionales (colectivismo-individualismo, masculinidad-feminidad, distancia jerárquica de poder y control de incertidumbre), y seis dimensiones de la

cultura organizacional (procesos-resultados, sistemas abiertos-cerrados, pragmáticas-normativas, rigidez-flexibilidad, orientadas a las tareas o a los empleados, profesionales-organizacionales). Tales dimensiones se intersectan mediante los valores. Su estudio implicó el recojo de información de 88,000 empleados de la empresa IBM de 72 países de todo el mundo y se planteó que la cultura nacional se reproduce en la cultura organizacional. Un estudio realizado en Chile con base en el modelo de Hofstede reportó que los trabajadores establecen relaciones utilitarias con las empresas donde laboran, caracterizadas por una escasa delegación de responsabilidades, bajo empoderamiento y autonomía, y una menor diferenciación de los roles tradicionalmente masculinos (Didier, & Luna, 2017).

Otro modelo de cultura organizacional que se ha aplicado en América Latina es el de Daniel Denison, según el cual existen cuatro orientaciones polarizadas (flexibilidad-estabilidad y focalización interna-focalización externa) que comprenden 12 elementos de la gestión (dirección estratégica, metas y objetivos, visión, coordinación e integración, consenso, valores, desarrollo de capacidades, trabajo de equipo, empoderamiento, cambio creativo, atención al cliente y aprendizaje organizacional), y que al combinarse determinan cuatro dimensiones de la cultura organizacional (Denison, & Mishra, 1995). Estas dimensiones serían: Misión (que combina focalización externa y estabilidad), Consistencia (que combina estabilidad y focalización interna), Involucramiento (que combina focalización interna y flexibilidad) y Adaptabilidad (que combina flexibilidad y focalización externa), y sirven para hacer un diagnóstico de la cultura organizacional (Denison, Nieminen, & Kotrba, 2014). Al aplicarse este modelo en una empresa chilena, se encontró que resulta muy útil para detectar asimetrías de poder según la jerarquía de los trabajadores de los niveles estratégico, ejecutivo y operativo (Molina et al., 2019).

Pero, quizá el modelo que cuenta con mayor apoyo empírico (Hartnell, Yi Ou, & Kinicki, 2011) y el más usado en América Latina para estudiar la cultura organizacional sea el Moldeo de Valores en Competencias de Cameron y Quinn (1999). Según estos autores, existen cuatro tipos de cultura organizacional que surgen de la combinación de cuatro

dimensiones: flexibilidad, control, focalización interna y focalización externa (Espinoza, 2010). *La cultura organizacional de clan o de grupo* está orientada hacia la cooperación, que favorece el trabajo en equipo, la promoción y el bienestar de los colaboradores. Esta cultura suele ser fuerte e interna, pero flexible, ya que se da autonomía al trabajador. *La cultura organizacional adhocrática o de desarrollo* promueve valores humanísticos y la responsabilidad social, lo que desarrolla el potencial de los trabajadores. Está orientada por su espíritu emprendedor, su interés por la innovación y su dinamismo, por lo que combina la flexibilidad y la focalización externa (Toca, & Carrillo, 2009).

La cultura organizacional jerárquica o burocrática combina un estricto control y la focalización interna, se caracteriza por su verticalismo, su excesiva normatividad y la baja autonomía. En este tipo de empresas, la rutinización es elevada y se desarrollan reglas y procedimientos estrictos sujetos a un control permanente. Los líderes suelen ser conservadores y la información fluye verticalmente según los rangos de autoridad (Borja, 2010). *La cultura organizacional de mercado o racional* tiene una orientación hacia la eficacia y la productividad sobre la base de las evidencias científicas y el uso de tecnología. Estas empresas combinan la focalización externa y el control, y son altamente competitivas e innovadoras. Los líderes de estas empresas se enfocan en las metas y las características cambiantes del mercado, mientras que los colaboradores son promovidos según su desempeño y sus habilidades (Cameron, & Quinn, 1999).

Los estudios inspirados en este modelo teórico ofrecen diversos resultados en América Latina, pero con ciertas similitudes. Por ejemplo, se ha reportado que, en una empresa de servicios de Venezuela en la que predomina una cultura organizacional de tipo Clan, los directivos suelen adoptar roles de mentores, facilitadores y coordinadores (Borja, 2010). En Colombia, en una empresa comercializadora de lácteos, se reportó que la cultura organizacional predominante está orientada hacia el mercado, pero el estilo gerencial se caracteriza por el trabajo en equipo que responde a una cultura organizacional de clanes (Gómez, & Sarsosa, 2011). En México, se reportó que

en una Pyme de Aguascalientes, la cultura tipo Clan tiene alcanza un 39%, la cultura jerárquica 21%, la cultura de mercado 20% y la cultura adhocrática otro 20% (Maldonado, Martínez, & García, 2010). En otro estudio realizado en México con dos empresas manufactureras multinacionales, se encontró que, en ambos casos, tiene mayor presencia una cultura organizacional de tipo Mercado (Rodríguez, & Romo, 2013). Finalmente, en Perú, un estudio reciente, que tomó una muestra de trabajadores de una institución pública en Lima, señala que la cultura organizacional tipo clan se asocia con el liderazgo y el bienestar de los trabajadores; siendo las mujeres quienes reportaron más emociones positivas, aunque las diferencias no fueron significativas (León, Morales, Otoy, Romero, de la Cruz, & Sarria, 2019).

De todos estos estudios, se puede colegir un predominio de la cultura organizacional tipo clan en las empresas latinoamericanas, que es compatible con el colectivismo propio de los países de la región (Vargas, & Esteban, 1999); pero que también refleja una baja racionalización de los procesos de gestión, que podría ser perjudicial en términos de efectividad y desarrollo organizacional (Chiavenato, 2002). Además, se evidencian ciertas diferencias en función del tipo de empresa y del sexo de los participantes, por lo que, en el presente estudio, nos focalizaremos en analizar la cultura organizacional de cuatro entidades financieras de la ciudad de Arequipa, comparando los tipos de cultura organizacional según el modelo de Cameron y Quinn (1999), de acuerdo al sexo y al tipo de empresa.

En ese sentido, cabe destacar que las organizaciones bancarias y las entidades financieras tienen algunas particularidades que conviene mencionar. Primero que nada, la eficiencia de estas organizaciones se determina en función de la cantidad de clientes (sean directos o indirectos) y de las transacciones que realizan (Gómez, 2012). Por otro lado, se ha señalado que en las entidades bancarias suelen operar con estilos de gestión verticales y altamente burocratizados, en los que además, se suele registrar un elevado índice de casos de acoso laboral (Bosqued, 2005). Todo ello, nos orienta hacia una posible predominancia de una cultura organizacional de tipo jerárquica y/o racional.

METODOLOGÍA

La presente investigación se trata de un estudio de tipo comparativo en el que se aplicó un diseño de investigación asociativo (Ato, López, & Benavente, 2013), ya que se analizará comparativamente la cultura organizacional de cuatro entidades financieras de la ciudad de Arequipa, en función del sexo de los participantes y de la empresa de la que provienen.

Muestra

La muestra estuvo conformada por 100 trabajadores (44% mujeres y el 56% varones) de cuatro entidades financieras de la ciudad de Arequipa. 25 trabajadores de la empresa A, 15 trabajadores de la empresa B, 30 trabajadores de la empresa C y 30 trabajadores provienen de la empresa D. La muestra fue seleccionada mediante métodos no probabilísticos con la técnica de grupos intactos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2011).

Los empleados laboran en diversos puestos de trabajo y ocupan los cargos de analistas, operadores y asistentes, ubicados en áreas tales como Operaciones, Banca, Ventas, Plataforma, Créditos, Desarrollo Organizacional, Cobranzas, Contabilidad, Rentas Vitalicias, Riesgos, etc. Todos los participantes fueron informados de los fines del estudio y decidieron participar voluntariamente y firmaron un consentimiento informado.

Instrumentos

Se aplicó el *Cuestionario de Diagnóstico de Cultura Organizacional* de Cameron y Quinn (1999) que consta de seis ítems, con cuatro alternativas de respuesta cada uno. Los ítems valoran las características dominantes de la empresa: el liderazgo, el estilo gerencial, la unión en la organización, el énfasis estratégico y los criterios para el éxito. Para su calificación, los valores de estos reactivos, considerados dentro de la primera alternativa, constituyen la dimensión Clan; los de la segunda alternativa constituyen la dimensión Adhocracia; la alternativa tres es la dimensión Jerarquía y la cuarta, la dimensión Mercado. En cuanto a la validez y confiabilidad del instrumento, un estudio previo reportó un índice de consistencia interna adecuado calculado con la prueba alfa de Cronbach ($\alpha=0.793$) y una estructura interna que corresponde con el molde

teórico de Cameron y Quinn según el análisis factorial practicado (Luna, López, Ríos, & Bellota, 2016).

Procedimientos

Primeramente, se solicitaron las autorizaciones correspondientes ante cada una de las entidades financieras que conforma la muestra, y luego se procedió a coordinar con los jefes de área las evaluaciones de los empleados en sus respectivos centros laborales. Todos los participantes recibieron una explicación sobre los objetivos del estudio y aquellos que desearon participar del estudio de forma voluntaria firmaron el consentimiento informado. Después de ello, se les aplicó el instrumento de evaluación individual y grupalmente, según las circunstancias en cada organización.

Análisis de los datos

Los datos fueron procesados mediante el programa SPSS (versión 23), según su nivel de medición (nominal, ordinal o de intervalo) y la normalidad de la data, de modo que se utilizaron pruebas paramétricas como la prueba t de Student, el análisis de varianza y la prueba de Bonferroni, para hacer las comparaciones, previa aplicación de la prueba Kolmogorov-Smirnov que dio resultados no significativos, por lo que se concluyó que los datos tienen una distribución normal.

RESULTADOS

A nivel descriptivo, resulta que tomando a todas las empresas en conjunto, la media de la cultura organizacional de Mercado obtuvo la media más alta con un valor de 195,80 (D.E.= 52,97), seguida de la cultura de tipo Jerárquica con una media de 145,21 (D.E.= 51,08), de la cultura de tipo Clan con una media de 127,40 (D.E.= 35,03) y la cultura Adhocrática con una media de 123,91 (D.E.= 40,16); lo que significa que nuestra primera suposición se cumple, pues la cultura de Mercado y de tipo Burocrático son las que caracterizan la cultura organizacional en las cuatro entidades financieras.

Por otro lado, al hacer las comparaciones según el sexo de los trabajadores mediante la prueba t de Student, se tiene que las mujeres obtuvieron medias más altas que los varones en la cultura de tipo Clan, que fueron significativas ($p = .021$); y también tuvieron medias más altas que los varones en cultura Adhocrática y Jerárquica, pero, en estos casos, las medias no fueron significativas. Mientras que los varones obtuvieron medias más altas que las mujeres en la cultura organizacional de tipo Mercado, pero tampoco alcanzaron la significancia estadística.

Tabla 1

Comparaciones de la cultura organizacional según el sexo de los trabajadores

	Sexo	N	Media	D.E.	t	gl	p
Clan	Mujer	44	136,295	31,827	2,334	96,66	.021
	Varón	56	120,410	36,118			
Adhocracia	Mujer	40	198	55,000	0,346	81,41	.73
	Varón	51	194,078	51,810			
Mercado	Mujer	40	155	59,513	-0,643	79,93	.521
	Varón	51	162,784	54,263			
Jerárquica	Mujer	40	120,8	51,582	0,886	75,05	.378
	Varón	51	111,843	42,542			

Finalmente, se realizaron comparaciones de la cultura organizacional en función de la empresa de la que proceden los empleados evaluados, mediante el análisis de varianza. También, se realizó un análisis

de la homogeneidad de la varianza para determinar la prueba post hoc, que al resultar significativa se optó por aplicar la prueba de Bonferroni.

Tabla 2*Comparaciones de la cultura organizacional en función de la empresa de procedencia*

Cultura organizacional	Entidad financiera	N	Media	D.E.	F	gl	p
Clan	A	25	108,000	43,22	6,417	96	.001
	B	15	152,666	32,17			
	C	30	124,833	18,74			
	D	30	133,500	33,05			
Adhocrática	A	25	131,000	38,48	4,554	96	.005
	B	15	141,000	42,47			
	C	30	130,300	44,32			
	D	30	103,066	27,56			
Mercado	A	25	208,000	51,09	2,317	87	.081
	B	15	165,666	61,40			
	C	30	193,619	55,11			
	D	30	202,233	44,58			
Jerárquica	A	25	151,800	46,50	0,955	87	.418
	B	15	133,666	40,42			
	C	30	134,285	40,32			
	D	30	153,166	64,35			

En la Tabla 2, vemos que solo resultaron significativas las diferencias de las medias en la cultura organizacional de tipo Clan y Adhocrática ($p < .05$). Esto sugiere que, en todas las empresas analizadas, predomina indistintamente, una cultura de tipo Mercado y Jerárquica; pero en cuanto a la cultura de tipo Clan, la empresa B obtuvo la media más alta ($M = 152,666$; $D.E. = 32,17$), seguida de la empresa D ($M = 133,5$; $D.E. = 33,05$), la empresa C ($M = 124,833$; $D.E. = 18,74$) y la empresa A ($M = 108$; $D.E. = 43,22$). Con respecto a la cultura Adhocrática, la empresa B obtuvo la media más alta ($M = 141$; $D.E. = 42,47$), seguida de la empresa C ($M = 130,3$; $D.E. = 44,32$), la empresa A ($M = 131$; $D.E. = 38,48$) y la empresa D ($M = 103,066$; $D.E. = 27,56$).

DISCUSIÓN

La cultura organizacional es uno de los constructos más importantes en el ámbito académico de la psicología organizacional y el contexto laboral, ya que determina la identidad de las empresas, sus valores, normas y creencias; impactando en los colaboradores directa e indirectamente mediante el clima organizacional, su satisfacción y motivación

laboral (Alcover, 2003; Chiavenato, 2009; Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006; Robbins, & Judge, 2009; Toca, & Carrillo, 2009). Sin embargo, en nuestro medio, son todavía escasos los estudios empíricos sobre este constructo (León et al., 2019; Luna et al., 2016), aunque se le alude en diversas revisiones teóricas en el campo organizacional (Arias, 2014; Solf, 2017).

En el presente estudio, se evaluó la cultura organizacional de cuatro entidades financieras de la ciudad de Arequipa, con la finalidad de determinar el tipo de cultura dominante y de analizar comparativamente la cultura organizacional en función del sexo y la empresa donde laboran los participantes. En ese sentido, un primer hallazgo es que en las cuatro entidades predomina una cultura de tipo Mercado y Jerárquica, como se esperaba, ya que ello es consistente pues en este tipo de organizaciones existe un estilo de gestión verticalista y burocrático, debido a que los procesos internos se manejan de forma estandarizada y automatizada (Gómez, 2012).

Por un lado, ello es positivo porque implica una racionalización de los procedimientos de gestión de recursos humanos, relacionales, materiales,

infraestructurales y tecnológicos (Jiménez et al., 2019); orientándolos hacia las necesidades del mercado, con un alto grado de competitividad y eficiencia. Pero, por otro lado, representa un riesgo psicosocial en el trabajo, porque es en las instituciones que se tiene estilos burocráticos de gestión, como las organizaciones militares, las instituciones públicas y las entidades bancarias, donde se presentan casos de acoso laboral (mobbing) en desmedro de la satisfacción de los trabajadores (Bosqued, 2005; Rodríguez, 1993).

Aunque, no hemos evaluado estas variables, no podemos afirmar que esto ocurra en las empresas que conforman la muestra. En todo caso, solo se puede señalar que las entidades financieras evaluadas tienen pasos detallados para delimitar sus procesos y mantienen órganos de control estrictos, con tendencia hacia la estandarización y rutinización de actividades laborales. Además, basan sus decisiones y valores en información obtenida por métodos científicos y racionales, enfatizando la productividad, la competitividad y la eficiencia (Cameron, & Quinn, 1999).

Asimismo, los tipos de cultura (Mercado y Jerárquica) que predominan en las entidades financieras que formaron parte de la muestra, son consistentes con los resultados reportados en algunos estudios que se han realizado en América Latina, donde también predomina una cultura orientada hacia el Mercado (Gómez, & Sarsosa, 2011; Rodríguez, & Romo, 2013); mientras que en otros casos, existe una tendencia hacia las culturas organizacionales de tipo Clan (Borja, 2010; Maldonado, Martínez, & García, 2010). En tal sentido, debe tenerse en cuenta que, como indican Vargas y Esteban (1999), la cultura organizacional puede variar dependiendo del sector en el que operan las organizaciones laborales, ya que ello determina los fines y los estándares de gestión en cada caso.

A nivel comparativo, se tiene que no existen diferencias significativas entre las cuatro entidades financieras con respecto a la cultura organizacional Jerárquica y de Mercado, lo cual refuerza los resultados descriptivos; mientras que en la cultura organizacional de tipo Clan y Adhocrática, sí se evidenciaron diferencias significativas, de modo que, en las empresas

B y D, se tiene una tendencia más marcada hacia una cultura tipo Clan, y en A y C hay una tendencia hacia la cultura Adhocrática. Esto sugiere que en la empresa D existe una mayor apertura hacia el trabajo en equipo o de tipo cooperativo, delegando autonomía a los colaboradores; mientras que en la empresa B, además de estas características, se promueven también valores humanísticos gestionando el potencial de los colaboradores, con mayor grado de flexibilidad.

Finalmente, las comparaciones según el sexo, indican que solo en la cultura organizacional de tipo Clan, las mujeres obtienen valores más altos que los varones, que tienen significancia estadística. Esto sería compatible con algunos hallazgos que indican que la mujer tiende a ser más sociable y que prefiere más el trabajo en equipo en los ambientes laborales (Gómez et al., 2005); aunque debe resaltarse que la cultura organizacional emana de la visión-misión de la empresa que instauran los fundadores, es decir, se aplica de arriba hacia abajo y no de abajo hacia arriba. Por ello, estas diferencias obedecen más las percepciones de los colaboradores (Ivancevich et al., 2006), y como tales, tienen cierto grado de subjetividad, pero también son asumidas de forma “natural” en el curso de las experiencias que vivencian los trabajadores en la empresa. Por tanto, este hallazgo merece ser investigado con mayor profundidad, pues no se cuenta con datos que nos permitan explicar el resultado obtenido. Sin embargo, puede señalarse que, en el estudio de León et al. (2019), las mujeres que fueron evaluadas mediante el Moldeo de Valores en Competencias de Cameron y Quinn, registraron mayor bienestar y emociones positivas que sus pares de sexo masculino. En este sentido, uno de los datos que aporta la Psicología Positiva es que el cultivar buenas relaciones sociales con los demás, favorece la expresión de emociones positivas (Seligman, 2006), que en contextos laborales es un indicador de bienestar y salud ocupacional (Salanova, 2008). Es decir, que un sistema de trabajo cooperativo o una cultura organizacional tipo Clan puede promover las emociones positivas en los trabajadores, que serían más evidentes entre las mujeres debido a su tendencia a la sociabilidad, sobre todo en los países colectivistas como los de la región latinoamericana (Didier, & Luna, 2017).

Entre las limitaciones del estudio, podemos mencionar que el tamaño de la muestra y la técnica de muestreo aplicada no permiten la generalización de los resultados a otras entidades financieras de la localidad, ni mucho menos a otras ubicadas en el territorio nacional. Sin embargo, dada la revisión teórica y los resultados obtenidos, podemos afirmar que estos son compatibles con la literatura especializada; por lo tanto, pueden considerarse válidos y constituyen antecedentes relevantes para la investigación de la cultura organizacional en el Perú y, particularmente, en la ciudad de Arequipa. En tal sentido, se puede concluir lo siguiente:

En las cuatro entidades financieras que han sido evaluadas predomina una cultura de tipo Mercado y Jerárquica. Asimismo, se evidencia que las mujeres tienden a percibir una cultura tipo Clan que mantiene diferencias estadísticamente significativas con respecto a sus pares varones. Y finalmente, que en dos empresas existe un predominio estadísticamente significativo en una cultura organizacional de tipo Clan y Adhocrático.

REFERENCIAS

- Alcover, C. M. (2003). Cultura y clima organizacional. En F. Gil y C. M. Alcover (Comps.). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 387-414). Alianza Editorial.
- Arias, W. L. (2014). Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa (Perú). *Teoría e Investigación en Psicología*, 20, 89-111.
- Arriola, M. A., Salas, E., & Bernabe, T. (2011). El Clima como manifestación objetiva de la Cultura Organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 109-127.
- Ato, M., López, J. J., Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059.
- Borjas, L. (2011). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 10(1), 139-162.
- Bosqued, M. (2005). *Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico*. Paidós.
- Calizaya, J. M., & Bellido, R. S. (2019). Clima organizacional y rendimiento laboral en servidores administrativos de una universidad pública de la ciudad de Arequipa. *Revista de Psicología (Universidad Católica San Pablo)*, 9(3), 37-55.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Prentice-Hall.
- Cardona, P., & Rey, C. (2008). *Dirección por misiones: Cómo generar empresas de alto rendimiento*. Ediciones Deusto.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Didier, N., & Luna, J. F. (2017). ¿Dónde estamos? La cultura laboral chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 285-311.
- Espinoza, J. A. (2010). Competitividad, cultura y cambio. *Strategia*, 28-30.
- Fishman, D. (2011). *La alta rentabilidad de la felicidad*. UPC.
- García, M. (2003). Estructuras organizacionales. En F. Gil y M. C. Alcover (Comps.). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 137-178). Alianza Editorial.
- Gómez, A. M., Sánchez, J. C., & del Alamo, E. A. (2005). Cultura organizacional. En F. J. Palací (Com.). *Psicología de la Organización* (pp. 217-244). Pearson Educación.
- Gómez, D. M., & Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos. *Pensamiento psicológico*, 9(17), 57-68.

- Gómez, R. (2012). El sector bancario en México, los depósitos a largo plazo y las cuentas de ahorro: un análisis de eficiencia durante el periodo de internacionalización a través de la envolvente de datos (DEA). *Revista de Ciencias Estratégicas*, 20(27), 13-38.
- Hartnell, C. A., Yi Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the Competing Values Framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677-694.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Higuera, D., & Leal, J. (2010). Microculturas y cultura organizacional: construcción dialéctica en la organización. *Investigación y Reflexión*, 18(1), 151-167.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hill: Sage.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. 7ma Edición. McGraw-Hill.
- Jiménez, E. F., García, C., & Ancona, M. C. (2019). El capital intelectual en una consultoría de negocios. *Revista San Gregorio*, 35, 213-223.
- León, A. (2000). Clima organizacional. Antesala del aseguramiento de la calidad. *Ingeniería y Desarrollo*, 8, 25-32.
- León, F., Morales, O., Otoy, O., Romero, A., de la Cruz, A., & Sarria, F. (2019). Hacia descripciones nítidas de la cultura organizacional. *Revista de Psicología (Universidad Católica San Pablo)*, 9(3), 59-71.
- Lobo, A., & Alice J. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Revista Visión Gerencial*, 9(2), 219-221.
- Luna, E., López, J. A., Ríos, S., & Bellota, C. (2016). Cultura organizacional en cuatro entidades financieras de Arequipa: Análisis de condiciones reales e ideales. *Illustro*, 7, 7-26.
- Maldonado, G., Martínez, M. C., & García, D. (2010). Aplicación del modelo CVF en la Pyme de Aguascalientes: Un estudio empírico. *Investigación y Ciencia*, 50, 33-39.
- Molina, C., Heredia, B., Romani, G., & Reynaga, R. (2019). Power asymmetries: An analysis of gaps between hierarchical levels and organizational culture. *Journal of Business*, 11(1), 49-67.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M. E., de Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., Fimman, C., Ickis, J., & Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. Un estudio Globe. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 22(1), 29-57.
- Omar, A., & Florencia, A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 9(1), 72-92.
- Palafox, M. O., Ochoa, S., & Jacobo, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 35, 202-212.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 13 Edición. Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (1993). La cultura en las organizaciones públicas y privadas. *Psicothema*, 5, 237-260.
- Rodríguez, C. R., & Romo, L. (2013). Caracterización de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el estado de Aguascalientes. Estudio de caso. *Investigación y Ciencia*, 57, 32-39.
- Ruiz, C., Ruiz, C., & Martínez, R. (2012). Cultura organizacional, ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones Europeas*, 18(1), 17-31.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En Vázquez, C. y Hervás, G. (Eds.) *Psicología Positiva Aplicada*, (pp. 403-427). Desclée de Brouwer.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes.
- Seligman, M. (2006). *La auténtica felicidad*. Vergara.

- Solf, A. (2017). Tiempo productivo en las organizaciones modernas: Aportes de la Psicología. *Avances en Psicología*, 25(1), 9-26.
- Suárez, D. M., Parra, M. I., Herrera, A. M., & Peralta, M. C. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. *Tesis Psicológica*, 8(2), 30-51.
- Toca, C. E., & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-136.
- Vargas, G. A., & Esteban, J. (1999). Cultura y gestión industrial: un análisis empírico. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 22(1), 1-11.