



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de **ADMINISTRACIÓN**

“LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
DE SEGUROS EN LIMA METROPOLITANA EN EL
AÑO 2022”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Miguel Angel Anticona Arroyo

Yovanna Secca Aguero

Asesor:

Dr. Ricardo Manuel Rossi Valverde

<https://orcid.org/0000-0003-1424-8261>

Lima – Perú

2022

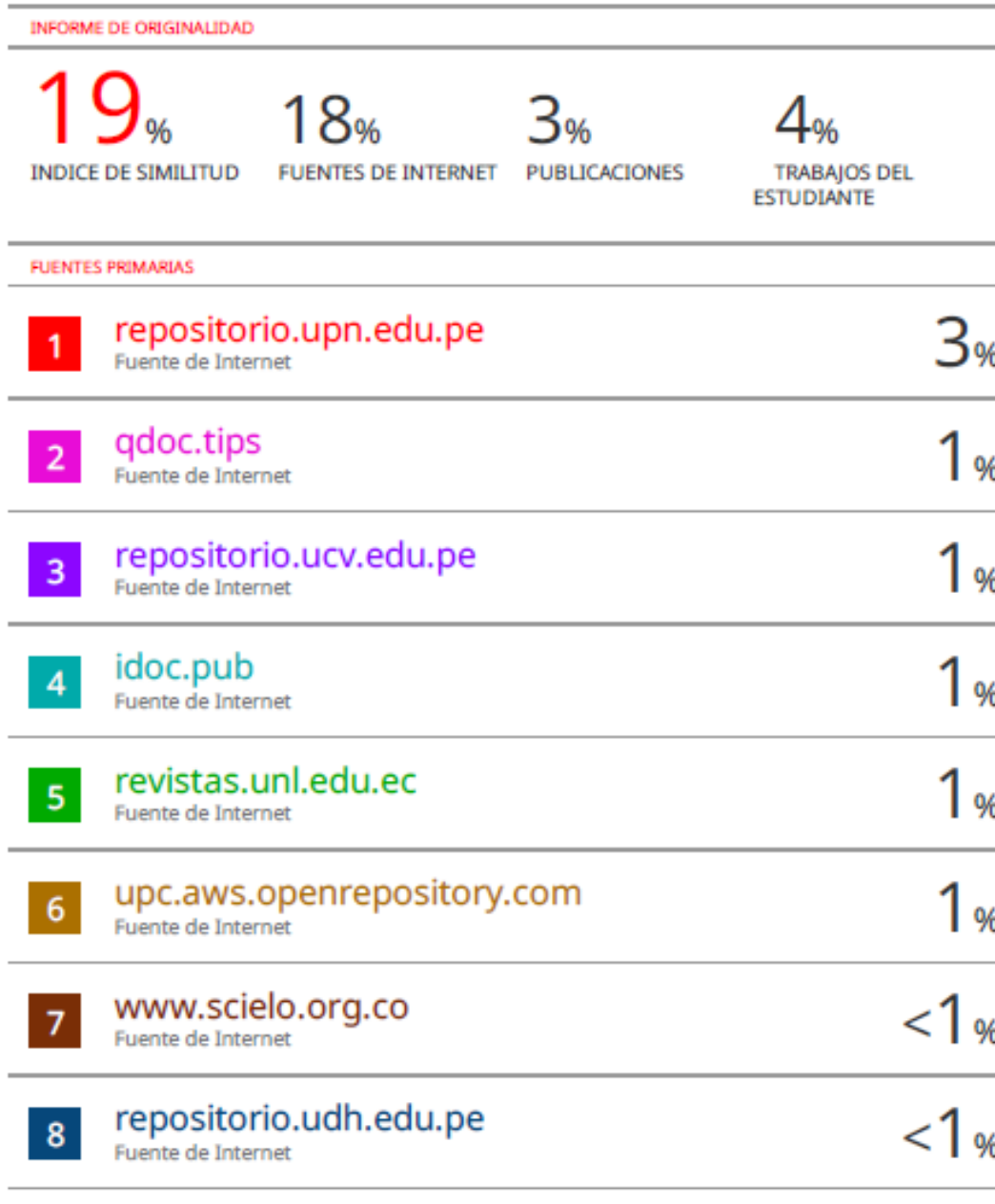
JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Alfredo Martin Berrospi Ytahashi	08271350
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Karin Zuleika Blas Bravo	40542027
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Gisela Analy Fernández Hurtado	73269271
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

INFORME DE SIMILITUD



DEDICATORIA

A Dios y a mi familia, por todo el apoyo, soporte y esfuerzo, porque cada día me motivan a seguir superándome hasta lograr cumplir mis metas y mis sueños.

Miguel Angel Anticono Arroyo

A Christopher Evans, mi amado hijo, Ivan, Livia y Elizabeth, mis adorables hermanos. Por ser mi fortaleza y mi soporte para seguir adelante.

Yovanna Secca Agüero

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis profesores, por el gran trabajo que lograron impactar en mi profesión, y a mis amigos, quienes me enseñaron lo valioso que es la amistad.

Miguel Angel Anticona Arroyo

Agradezco a mis maestros que me guiaron hasta el momento, compañeros y amigos que conjugaron con mi entusiasmo, hasta hacer realidad nuestra profesión.

Yovanna Secca Agüero

TABLA DE CONTENIDO

JURADO EVALUADOR	2
INFORME DE SIMILITUD	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO	5
TABLA DE CONTENIDO.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	29
CAPÍTULO III: RESULTADOS	39
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	55
REFERENCIAS.....	68
ANEXOS.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Evaluación de la Confiabilidad del Alfa de Cronbach</i>	33
Tabla 2 <i>Datos demográficos de los trabajadores encuestados</i>	39
Tabla 3 <i>Tipología predominante en una empresa de seguros</i>	40
Tabla 4 <i>Promedio general rango de edad 20 a 24 años</i>	42
Tabla 5 <i>Promedio general rango de edad 25 a 34 años</i>	43
Tabla 6 <i>Promedio general rango de edad 35 a 44 años</i>	45
Tabla 7 <i>Promedio general sexo masculino</i>	46
Tabla 8 <i>Promedio general sexo femenino</i>	47
Tabla 9 <i>Promedio general grado de instrucción Técnica Completa</i>	49
Tabla 10 <i>Promedio general grado de instrucción Técnica Incompleta</i>	50
Tabla 11 <i>Promedio general grado de instrucción Universitaria Completa</i>	51
Tabla 12 <i>Promedio general grado de instrucción Universitaria Incompleta</i>	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>The Competing Values Framework (CVF)</i>	22
Figura 2 <i>Proceso de preparación de instrumentos</i>	36
Figura 3 <i>Resultado OCAI en la tipología predominante de una empresa de seguros</i>	41
Figura 4 <i>Resultado OCAI promedio general por rango de edad 20-24 años</i>	42
Figura 5 <i>Resultado OCAI promedio general por rango de edad 25-34 años</i>	44
Figura 6 <i>Resultado OCAI promedio general por rango de edad 35-44 años</i>	45
Figura 7 <i>Resultado OCAI promedio general Sexo Masculino</i>	46
Figura 8 <i>Resultado OCAI promedio general Sexo Femenino</i>	48
Figura 9 <i>Resultado OCAI promedio general Grado de Instrucción Técnica completa</i>	49
Figura 10 <i>Resultado OCAI promedio general Grado de Instrucción Técnica incompleta</i>	50
Figura 11 <i>Resultado OCAI en promedio general Grado de Instrucción Universitaria Completa</i>	52
Figura 12 <i>Resultado OCAI promedio general Grado de Instrucción Universitaria Incompleta</i>	53

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar la cultura organizacional predominante en una empresa de seguros en Lima Metropolitana, utilizando como marco teórico el modelo Competing Values Framework (CVF). Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, de diseño no experimental de tipo transversal. Para recopilar datos, se optó por la técnica de encuesta, que se administró a una muestra de 50 colaboradores de la empresa estudiada. El instrumento empleado para esta evaluación fue el "Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)", que consta de 24 ítems distribuidos en 6 dimensiones clave que abarcan las cuatro culturas típicas identificables en una organización: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquizada. Los resultados revelaron que las culturas predominantes en la organización analizada fueron Mercado y Jerarquizada. Además, se identificó que las culturas preferidas destacadas fueron Clan y Adhocracia. Por otro lado, se llevaron a cabo análisis de las percepciones de la cultura organizacional en función de la edad, el sexo y el grado de instrucción de los colaboradores, revelando diferencias y tendencias significativas en las percepciones culturales entre estos grupos. Es importante mencionar que, aunque se obtuvieron resultados significativos, este estudio presenta algunas limitaciones, siendo una de las principales la falta de comparación con otras empresas del mismo sector. Se recomienda llevar a cabo investigaciones similares en otras organizaciones del mismo rubro con el objetivo de obtener mediciones más profundas y una comprensión más completa de la cultura predominante en el ámbito asegurador, basadas en el modelo Competing Values Framework (CVF).

Palabras clave: Cultura organizacional, Empresa de seguros, Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the prevailing organizational culture in an insurance company in Metropolitan Lima, using the Competing Values Framework (CVF) as the theoretical framework. This research had a quantitative approach and a descriptive scope, employing a non-experimental cross-sectional design. To collect data, the survey technique was chosen, which was administered to a sample of 50 employees of the company under study. The instrument used for this assessment was the "Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)," consisting of 24 items distributed across 6 key dimensions covering the four typical cultures identifiable in an organization: Clan, Adhocracy, Market, and Hierarchy. The results revealed that the predominant cultures in the analyzed organization were Market and Hierarchy. Additionally, it was identified that the highlighted preferred cultures were Clan and Adhocracy. On the other hand, analyses of perceptions of organizational culture based on age, gender, and employees' level of education were conducted, revealing significant differences and trends in cultural perceptions among these groups. It is important to mention that, although significant results were obtained, this study has some limitations, with one of the main limitations being the lack of comparison with other companies in the same sector. It is recommended to conduct similar research in other organizations in the insurance industry with the aim of obtaining deeper measurements and a more comprehensive understanding of the prevailing culture in the insurance sector, based on the Competing Values Framework (CVF) model.

Keywords: Organizational culture, Insurance company, Organizational Culture Assessment Instrument.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

1.1.1. Descripción del problema de investigación

En el ámbito mundial, las organizaciones lograron experimentar un crecimiento importante en su cultura organizacional mediante la implementación de estrategias que se enmarcaban en una marca identificable, valores y actitudes compartidos por sus colaboradores. Esta evolución líquida se manifestaba a través de dos rutas de percepción. La primera de ellas se centraba en aquellas organizaciones que otorgaban un gran valor a sus colaboradores, considerándolos como una comunidad comprometida y alineada con los objetivos de la empresa, basando su comportamiento en las directrices marcadas por la organización. La cultura organizacional se establecía como una construcción colectiva impulsada por la acción, forjando así la identidad y el sentido de pertenencia hacia la organización, lo que conllevaba a la adopción de comportamientos similares por parte de sus miembros con el paso del tiempo. Por lo tanto, resultaba innegable la necesidad de estos componentes para guiar las conductas, fomentando la cooperación y reforzando las relaciones dentro de las organizaciones. Sin embargo, también se observaba una perspectiva opuesta en algunas compañías, caracterizada por una cultura organizacional débil, que indicaba escaso interés y una acción diluida. Esto se traducía en organizaciones con dificultades para establecer una dirección clara hacia la cooperación, el compromiso y la obtención de resultados necesarios para alcanzar las metas de la empresa (Rincón et al., 2021).

A nivel nacional, las organizaciones lograron implementar un sistema particular de cultura y creencias arraigadas en la identidad nacional, que se veían respaldadas por la historia reflejada en la sociedad. Esto contribuyó a la formación de una identidad única que

incentivaba a las empresas a fortalecer aquellos aspectos que generaban patrones y comportamientos ejemplares, promoviendo así los principios fundamentales de unidad e identidad. Además, la cultura nacional se manifestaba en el comportamiento y los valores adoptados por las organizaciones, lo que permitía a los colaboradores avanzar de manera conjunta, lo cual era un aspecto positivo y fundamental en la cultura de la compañía. En última instancia, al aplicar componentes como los valores, el liderazgo y la motivación, se observaba un mayor compromiso, lo que permitía que la organización desarrollara una estructura más flexible ante los cambios y fomentara el aprendizaje mutuo entre los miembros. Esto implicaba la creación de condiciones propicias para formar equipos de alto rendimiento y fomentar la creatividad de los colaboradores, quienes tenían una visión amplia hacia la innovación. El resultado era un impacto directo en el desarrollo y los resultados de las empresas (Balcazar, 2018).

En el sector de seguros, las organizaciones mantuvieron un enfoque arraigado en la confianza y en los valores que ofrecían a sus colaboradores, enfocándose en la claridad de sus perspectivas. Esto implicaba la adopción de comportamientos que fomentaban la innovación y la colaboración, estableciendo un vínculo simbólico con la organización. Este enfoque permitía que el ambiente laboral propiciara un compromiso sólido con el mantenimiento de una cultura organizacional perdurable en el tiempo. Además, uno de los aspectos clave para lograr una cultura organizacional adecuada era el impulso de la competitividad y la productividad, especialmente en empresas que requerían la toma de diversas decisiones y el intercambio de ideas entre los grupos de trabajo. Esto facilitaba la ejecución de las actividades de la empresa, resultando en una cultura organizacional próspera y, al mismo tiempo, en un rendimiento favorable que orientaba hacia el logro de metas y resultados en las organizaciones (Reyes y Moros, 2019).

1.1.2. Antecedentes

1.1.2.1. Antecedentes internacionales

Mena (2019) en la ciudad de Barranquilla, realizó una investigación titulada "La cultura organizacional, componentes generales, mediaciones e impacto en el progreso integral de las instituciones", cuya investigación se centró en determinar si la cultura organizacional era un fenómeno inherente al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, considerando los componentes simbólicos y culturales como elementos clave en las empresas, así como los mecanismos de socialización y los cambios culturales a lo largo del tiempo. La metodología utilizada fue de naturaleza teórica, basada en un enfoque cualitativo, respaldada por el método analítico-sintético y apoyado en fuentes bibliográficas para comprender el rendimiento a nivel individual y colectivo en las organizaciones a través de su cultura. Los resultados revelaron que las organizaciones tenían una mayor probabilidad de perdurar y fortalecerse a lo largo del tiempo cuando lograban expresar éxitos respaldados por su identidad, lo que incrementaba su reputación y fomentaba la adhesión a valores corporativos. Esto, a su vez, promovía la permanencia de colaboradores comprometidos e identificados con su desempeño, lo cual se traduciría en un trabajo en equipo estratégico para alcanzar metas comunes y favorecer el desarrollo organizacional. En conclusión, se afirmó que los contenidos relacionados con la cultura organizacional eran de gran importancia en el ámbito profesional y empresarial, ya que se involucraban en todos los procesos internos de las organizaciones.

Mendez (2019) en la ciudad de Bogotá, llevó a cabo una investigación titulada "Elementos para la correspondencia entre cultura organizacional y planeación", cuya investigación consistió en determinar, mediante el análisis conceptual, los elementos clave que permitieran establecer la relación entre la cultura y la estrategia en las organizaciones,

utilizando la matriz de impacto cruzado para diagnosticar si la cultura era fundamental para la estrategia. La metodología empleada fue de naturaleza descriptiva, basada en un enfoque cualitativo, en la cual se agruparon los aspectos esenciales relacionados con la cultura en las organizaciones. Este análisis se llevó a cabo tanto de manera individual como de forma sintética, lo que resultó en la identificación de aspectos constitutivos en un marco de referencia a través del uso de la matriz de relación, que explicaba el alcance y la influencia de la cultura organizacional en las organizaciones. Los resultados obtenidos establecieron que, desde la perspectiva de las organizaciones, la cultura se consideraba fundamental para la perdurabilidad y se identificaban aspectos esenciales en la formación de organizaciones eficaces y en la gestión de su entorno y procesos. En conclusión, se determinó la existencia de una relación entre los elementos culturales y la estrategia como requisito en las organizaciones, ejerciendo una influencia significativa en la manera en que la cultura se integra para mejorar los procesos, garantizando su pertinencia y coherencia para los colaboradores.

Fajardo et al. (2020) en el estado de Guerrero, llevaron a cabo una investigación titulada "Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas", cuya investigación era la determinación de los marcos conceptuales para el estudio de la cultura organizacional. Durante este estudio, se resumieron las perspectivas clave de la cultura organizacional en relación con la teoría metodológica, con la intención de desarrollar perspectivas metodológicas adicionales que permitieran una comprensión más completa de la cultura en las organizaciones objeto de investigación en Guerrero. La metodología utilizada fue de carácter descriptivo, basada en un enfoque cualitativo, que se fundamentó en la necesidad de un análisis de la cultura organizacional que ha experimentado cambios significativos en las últimas décadas, ganando relevancia estratégica. Esto ha llevado a la necesidad de gestionar la cultura, destacando la importancia de los valores y creencias

compartidos. Los resultados obtenidos resaltaron la cultura como un activo estratégico que puede generar mayor valor para los colaboradores en las organizaciones. Por lo tanto, se enfatizó la necesidad de gestionar la cultura de manera integral, integrándola orgánicamente como un motor de cambio que refleja la esencia de la organización. Esta gestión cultural debe estar presente en los procesos de comunicación y en la articulación dinámica con el entorno, lo que define la identidad de la organización y la diferencia de otras. En conclusión, se subrayó la importancia de alejarse del enfoque de comunicación estrecha y adoptar una concepción simbólica y estructural de la cultura organizacional, considerándola como un aspecto clave e indispensable para promover la dinámica social integradora en las organizaciones.

González et al. (2018) en la ciudad de Pasto, llevaron a cabo una investigación titulada "Las concepciones de cultura organizacional", cuya investigación se centró en determinar las concepciones de cultura organizacional, que implicaban el reconocimiento de competencias, conocimientos y habilidades del personal, así como el establecimiento de políticas y procesos que constituirían un marco de referencia para el desarrollo de las organizaciones. La metodología utilizada fue descriptiva, observacional y retrospectiva, basada en un enfoque cualitativo, haciendo énfasis en los aspectos metodológicos, hallazgos y conclusiones del estudio, lo que permitió sintetizar los resultados de diversas investigaciones para su análisis. Los resultados indicaron que, para evaluar la cultura organizacional en las empresas, era fundamental tener un objetivo central de evaluación que facilitara la implementación de estrategias adaptadas a las necesidades, independientemente del país donde se encontrara la empresa o del tipo de actividad económica que desarrollara. En conclusión, se destacó que para comprender la composición de la cultura organizacional en las empresas, se utilizaban tres tipos de metodologías: la primera se refería a los procedimientos llevados a cabo para ejecutar la estrategia, utilizando entrevistas y grupos

focalizados; la segunda implicaba la implementación de instrumentos que recopilaban y registraban datos para operacionalizar la información, y la tercera hacía uso de técnicas e instrumentos que promovían la cultura organizacional.

1.1.2.2. Antecedentes nacionales

Palacios (2018) en la ciudad de Lima, llevó a cabo una investigación titulada "Relación entre la percepción de cultura organizacional y edad en una compañía aseguradora de Lima Metropolitana", cuya investigación se centró en determinar la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional en una empresa aseguradora, así como su influencia en función de la edad, aspecto indispensable de abordar debido a su carácter esencial en las organizaciones y su impacto en indicadores como el ausentismo y la rotación. La metodología utilizada se sustentó en un análisis descriptivo y de frecuencias, basada en un enfoque cuantitativo, que incluyó a 172 trabajadores de una compañía aseguradora en Lima Metropolitana. Se empleó un instrumento de evaluación de cultura organizacional con el propósito de comprender la percepción de los trabajadores sobre la cultura de la compañía. Los resultados mostraron una tendencia coherente con el tipo de organización en el sector de seguros, que demanda una perspectiva de mercado dinámica y competitiva. Además, se observó que los líderes de la compañía comprendían la importancia de fomentar comportamientos relacionados con la ciudadanía y la honestidad, especialmente entre los grupos más jóvenes que buscaban reconocimiento y motivación. En conclusión, se confirmó que la cultura organizacional desempeña un papel esencial en el desarrollo de una compañía, ya que constituye un elemento central que moldea la construcción social de la identidad y el simbolismo en la empresa aseguradora.

Camacuari y Chanco (2021) en la ciudad de Lima, llevaron a cabo una investigación titulada "La transformación digital y su relación con la cultura organizacional en las empresas en la actualidad", cuya investigación se centró en determinar la cultura organizacional de las

empresas en la actualidad, utilizando como base los planes y modelos de transformación digital integral en las organizaciones. Estos planes buscaban gestionar los comportamientos de los colaboradores hacia una adopción digital como estrategia, con el objetivo de establecer una relación directa y positiva en las organizaciones. La metodología estuvo basada en un enfoque cualitativo, mediante la búsqueda de material bibliográfico relevante y confiable, seleccionando conceptos y modelos pertinentes para la investigación. Los resultados revelaron que la aplicación de planes y modelos de transformación digital no debía considerarse una regla general para todas las empresas, ya que su efectividad dependía del sector. En el caso de las empresas aseguradoras, que operan en un entorno competitivo y dinámico, la estrategia debía ir de la mano con el respaldo tecnológico que influyera en el comportamiento hacia una perspectiva más moderna. Esto requería líderes que generaran convicción y fomentaran relaciones que identificaran los valores determinantes de la cultura organizacional, lo que sugería la necesidad de mejorar los procesos de transformación para lograr resultados exitosos en las organizaciones. En conclusión, se señaló que no existía un enfoque único consensuado sobre la transformación digital y su aporte a la cultura organizacional. Sin embargo, factores como la integración y la capacidad de transformación continua hacia lo digital facilitaban una mejor relación con la cultura, especialmente en organizaciones caracterizadas por su dinamismo y cooperación constante.

Cordova (2021), en la ciudad de Huánuco, llevó a cabo una investigación titulada "Cultura Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la compañía de seguros pacífico", cuya investigación se centró en determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los colaboradores en una empresa de seguros, con el objetivo de interpretar el impacto de la cultura en la forma en que el personal se desarrolla y trabaja en equipo para alcanzar metas comunes en la organización aseguradora. La metodología utilizada fue descriptiva, basada en un enfoque cuantitativo, involucrando a los

trabajadores de la empresa de seguros. La recolección de datos se realizó mediante la técnica de encuestas para evaluar la cultura organizacional y el tipo que predominaba en la empresa para su análisis e interpretación. Los resultados indicaron que la cultura organizacional en la empresa de seguros estaba relacionada con el desempeño laboral, y los trabajadores expresaron que se mantenía un nivel óptimo de cultura. Se destacó la importancia de que los miembros de una organización comprendieran su entorno laboral para lograr objetivos comunes, basados en patrones y normas compartidas que guiaban las actividades de socialización y prácticas en el sector de seguros. En conclusión, la investigación identificó que el tipo de cultura organizacional predominante era la cultura burocrática, la cual estaba relacionada con el desempeño laboral de los trabajadores. Esta cultura promovía la estabilidad en una organización dinámica y proactiva, al establecer un orden frente a situaciones complicadas y proporcionar una metodología de trabajo y procedimientos que permitían una libertad adecuada en la actuación de los colaboradores.

Calle (2018) en la ciudad de Piura, realizó una investigación titulada "La gestión de la comunicación interna como herramienta estratégica para mejorar la cultura organizacional", cuya investigación se centró en la elaboración de una estrategia de comunicación destinada a fortalecer la cultura organizacional en una empresa de seguros. El objetivo era fomentar la participación de los colaboradores y promover la formación de un sentido de trabajo sólido, lo que implicaba el aumento de la identificación y la pertinencia en la organización. Esto se logró a través de actividades de integración que involucraron a todos los miembros y el uso de herramientas de comunicación interna para generar un alto grado de compromiso en el público interno. La metodología utilizada fue de naturaleza descriptiva, empleando herramientas de medición como la encuesta y la entrevista, basándose en una combinación de enfoque cuantitativo y cualitativo. Los resultados obtenidos resaltaron la importancia de transmitir la comunicación interna y promover las reuniones grupales, ya que esto facilitaba

la expresión de ideas y pensamientos, estimulando la creatividad e innovación. En el contexto de las empresas de seguros, la comunicación se reveló como un proceso crucial para el desarrollo y el progreso de la organización. En conclusión, se determinó que era fundamental que los trabajadores conocieran y recordaran los elementos que conformaban la cultura organizacional, incluyendo la misión, visión y valores corporativos. Estos elementos proporcionaban un alineamiento estratégico que guiaba la toma de decisiones hacia los objetivos de la organización.

1.1.3. Marco teórico

1.1.3.1. Definiciones de la Cultura Organizacional

Louffat (2019) definió la cultura organizacional como la esencia que una organización posee y, a su vez, como una cultura en sí misma. Esta cultura se comprende a través de los comportamientos y patrones que las organizaciones desarrollan a lo largo de su historia. Desde esta perspectiva, las culturas organizacionales se relacionan con la percepción que tienen sus integrantes y se distinguen de las culturas de otras organizaciones. Estas culturas están fundamentadas en un conjunto de características clave que la organización valora.

Chiavenato (2017) estableció que la cultura organizacional se encontraba intrínsecamente relacionada con las acciones de las personas que laboran en las organizaciones o tienen interacción con ellas. Esta cultura era concebida como un conjunto de elementos que abarcaban la personalidad, actitudes, aprendizaje, motivación y satisfacción, los cuales conferían a cada organización su singularidad y la diferenciaban de las demás en términos de cultura organizacional. Esta singularidad se materializaba en una estructura de normas, funciones y formación de equipos que ejercían una influencia significativa sobre el comportamiento de los miembros de la organización, dando forma a un sistema de características distintivas propias de una organización.

Cameron y Quinn (2006) definieron la cultura organizacional como un conjunto de ideas, significados e ideologías determinantes que configuran y transmiten un sentido de identidad y simbolismo. Estos elementos proporcionan un marco de referencia que da significado a la perspectiva de los individuos dentro de la organización. Su enfoque se centraba en la mejora de los sistemas culturales para crear un entorno de trabajo orientado hacia el logro de resultados para la organización.

1.1.3.2. Modelos de la Cultura Organizacional

Vesga y García (2020) señalaron que, en el transcurso del tiempo, varios autores habían propuesto diversos modelos de cultura organizacional. Entre los principales modelos relacionados con la cultura organizacional se encuentran:

Lewin (1947) sostenía que el proceso de cambio se dividía en tres etapas. En primer lugar, estaba el "descongelamiento", que implicaba la reducción de las fuerzas que mantenían al sistema en su estado actual. Esto se lograba introduciendo tensiones en el sistema, que surgían de las discrepancias entre el comportamiento deseado por los colaboradores y el comportamiento real. La segunda etapa era el "cambio", que se refería a la modificación del comportamiento de la organización para alcanzar un nuevo nivel en su plan. Esta etapa implicaba el desarrollo de nuevos comportamientos, valores y actitudes a través de cambios en las estructuras y procesos organizacionales. Finalmente, la tercera etapa era el "recongelamiento", que se centraba en el equilibrio de la nueva etapa en la que se encontraba la organización.

Bullock y Batten (1985) explicaron que en el ámbito de la cultura organizacional existen cuatro modelos planteados. El primero de ellos comenzaba con la etapa de "exploración", que implicaba la comprobación de la necesidad de cambio y la adquisición de los recursos necesarios para dar continuidad al proceso de cambio. En la segunda etapa, la "planeación", los tomadores de decisiones se involucraban en la actividad, la cual incluía un

diagnóstico y la toma de acciones que se detallaban en el plan de cambio. Este plan debía ser aprobado por la dirección antes de avanzar a la fase de "acción". La etapa de "acción" era la penúltima y comprendía la ejecución de las actividades planificadas en la ruta de cambio. Finalmente, la última fase, la "integración", comenzaba una vez que el plan de cambio había sido completamente activado.

Denison y Mishra (1995) argumentaron que la cultura organizacional estaba compuesta por cuatro rasgos principales: elasticidad y repercusión, relacionados con la permisividad, apertura y capacidad de respuesta a las necesidades del entorno; y equilibrio y encargo, relacionados con la incorporación y coordinación de actividades en la organización.

1.1.3.3. El Modelo Competing Values Framework (CVF)

Cameron y Quinn (1999) establecieron el modelo Competing Values Framework (Marco de Valores Competitivos), lo que permitió evaluar la cultura organizacional identificando cuatro tipos de cultura:

Cultura Clan: La organización estaba centrada en ser un entorno laboral amigable. Los colaboradores la percibían como una familia unida. Los líderes eran considerados mentores. El éxito de la organización se medía en términos de satisfacción del cliente. La organización ponía un fuerte énfasis en el trabajo en equipo y la participación.

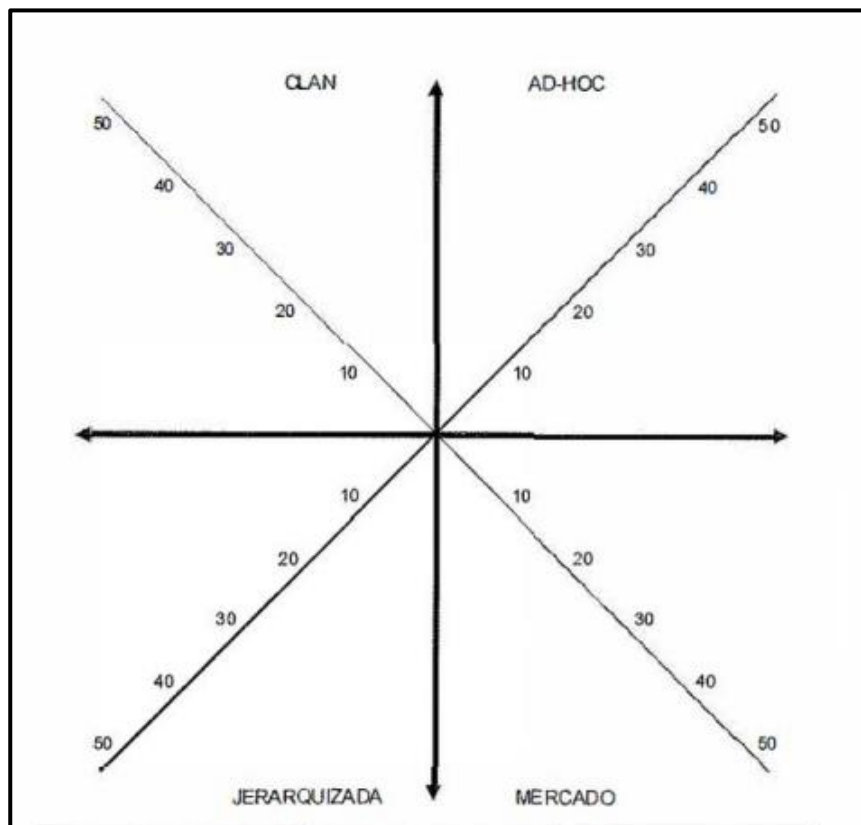
Cultura Adhocracia: La organización estaba dirigida como un lugar dinámico para trabajar, acompañado de un ambiente creativo. Los colaboradores tendían a asumir riesgos. Los líderes lograban ser innovadores, siendo el pilar que sostenía a la organización a través de la experimentación con nuevos productos o servicios. El éxito de la organización consistía en obtener utilidades y posicionarse en su sector. La organización priorizaba la libertad e iniciativa individual.

Cultura Mercado: La organización estaba comprometida en ser un lugar orientado a resultados. Los colaboradores mantenían un conjunto de obligaciones y objetivos preestablecidos, siendo su principal preocupación hacer un trabajo excelente. Los líderes eran rigurosos y exigentes al mismo tiempo. El éxito estaba definido en función de la participación en el mercado y el posicionamiento, lo cual era esencial para la reputación de la organización.

Cultura Jerarquizada: La organización estaba establecida como un lugar netamente estructurado y formal al mismo tiempo. Los colaboradores estaban dispuestos a obedecer las instrucciones y procedimientos basados en la jerarquía. Los líderes lograban ser excelentes organizadores que enfatizaban la cohesión a través de una serie de políticas y reglas preestablecidas. El éxito se definía en términos de una planificación y una administración adecuada de los recursos.

Figura 1

The Competing Values Framework (CVF)



Nota. Adaptado de *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* por Cameron y Quinn, 1999, Jossey-Bass.

1.1.3.4. Dimensiones de la Cultura Organizacional

A lo largo de la historia, diferentes autores se han referido a las dimensiones de la cultura organizacional y a la diversidad de culturas existentes. Estos paradigmas han tenido significados variados, lo que implica que no todos interpretan la misma idea de la misma manera, por lo que la interpretación debe ser considerada de forma individual. Según el autor Orozco (2015), existen dimensiones propias de la cultura organizacional, y entre las principales se encuentran:

Dubrin (2003) proporcionó ocho dimensiones influyentes de la cultura organizacional: Valores; Sucesos Organizacionales que tienen simbolismo; Mitos; categoría de proporción; Disposición de Recursos; Ritos y Rituales; Sentido de propiedad; Espiritismo corporativo y espiritualidad.

Robbins y Coulter (2005) afirmaron que la cultura organizacional debía ser analizada desde 7 dimensiones: Innovación y aceptación al desafío, importancia al detalle, enfoque al personal, ruta hacia los resultados, orientación a los equipos, cooperación y estabilidad.

Méndez (2009) sostenía cinco dimensiones importantes para ejecutar la descripción de la cultura de la empresa: Autonomía; Grado de planeación y su influencia en el cargo responsable; Patrón hacia la retribución; Consideración, entusiasmo con la colaboración; y la regla hacia el desarrollo en la promoción hacia la producción.

Hellriegel y Slocum (2009) establecieron que eran ocho las dimensiones que identificaban una cultura organizacional: Apertura, rivalidad, expansión, identidad, proactividad, autonomía, participación y experimentación.

Asimismo, los autores Cameron y Quinn (2006) manifestaron que existen seis dimensiones que revelaban los valores culturales fundamentales en relación a la forma en que se ejecutaban las funciones de la organización. Estas dimensiones incluían:

Características predominantes: Representaban las características únicas de una organización que la diferenciaban de otras y la identificaban como propia.

Liderazgo organizacional: Se refería al proceso que influenciaba a las personas a participar activa y entusiastamente en la consecución de las metas organizacionales, haciendo hincapié en el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Gestión de personal: Describía el estilo con el que se trataba al personal en el ambiente laboral y cómo se fomentaba el desempeño eficiente de cada miembro en la organización.

Cohesión. Era el mecanismo utilizado para mantener la unión en la organización, incluyendo aspectos como la lealtad, la confianza mutua y el compromiso.

Énfasis estratégico. Se refería a la definición de las áreas de importancia en las que debían enfocarse las estrategias para generar resultados dentro de la organización.

Criterios de éxito. Involucraban los procedimientos esenciales para evaluar o determinar el éxito en el desarrollo del personal, promoviendo el trabajo en equipo, la confraternidad y la cooperación, aspectos fundamentales para el progreso de la organización.

1.1.3.5. Mediciones de la Cultura Organizacional

Punina (2016) manifestó que, a lo largo del tiempo, diversos autores lograron elaborar mediciones propias de la cultura organizacional, entre las principales e importantes se encontraban:

Vargas (2007) sostuvo que las observaciones, encuestas, entrevistas y estudios ideológicos eran indispensables herramientas para contrastar la cultura organizacional. Se

utilizó el método cuantitativo para enfatizar los métodos de medición producidos por el estudio de Lewis (1996), en el que se presentó un examen de combinaciones de métodos desarrollados por el mismo autor.

Cújar (2013) estableció que las mediciones de la cultura organizacional debían realizarse a través de modelos y métodos cualitativos y cuantitativos relacionados con las diversas variables de la organización, otorgando validez al diagnóstico presentado.

Cameron y Quinn (2006) propusieron el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Este cuestionario señaló seis dimensiones para evaluar la cultura de la organización y determinar su cultura actual. Esta metodología cuantitativa fue desarrollada basada en el modelo del Marco de Valores Competitivos o Competing Values Framework (Cameron y Quinn, 1999), que permitió enfatizar la cultura dominante y el comportamiento de la organización.

1.1.4. Justificación

1.1.4.1. Justificación Teórica

Esta investigación buscó estudiar la cultura organizacional en una empresa de seguros, lo que permitió profundizar en el conocimiento y la realidad de las empresas dentro del sector, generando propuestas para un mejor desarrollo en el rubro. Además, se buscó complementar mediante modelos y marcos teóricos para llevar a cabo una gestión efectiva de la cultura organizacional, siendo un elemento indispensable para un desarrollo óptimo en este sector, caracterizado por su amplio dinamismo y competitividad.

1.1.4.2. Justificación Práctica

La aplicación en esta investigación nos permitió dirigir mejoras prácticas a las empresas del sector de seguros, involucradas en la cultura organizacional, contribuyendo al desarrollo de la empresa al fortalecer la identidad de sus miembros. Estos miembros están

inmersos en una cultura dominante establecida, enfatizando las prioridades y metas que fomentan la relación de valores únicos que caracterizan a las organizaciones de este sector.

1.1.4.3. Justificación Metodológica

El presente estudio contó con información verídica y fidedigna respaldada por el uso de artículos científicos, libros y fundamentos sobre la cultura organizacional a nivel internacional y nacional. La metodología se basó en un análisis cuantitativo a través de una encuesta, y el instrumento utilizado fue un cuestionario.

1.1.4.4. Justificación Social

El aporte fundamental de la presente investigación proporcionó una contribución importante al permitir un conocimiento eficiente de la cultura predominante en las organizaciones. Esto a su vez, facilitó la propuesta de nuevas formas de convivencia y mejoras que las empresas pueden implementar en beneficio de sus colaboradores.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la tipología predominante de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022?

1.2.2. Problema específicos

¿Cuál es la tipología predominante de la cultura organizacional según rango de edad en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022?

¿Cuál es la tipología predominante de la cultura organizacional según el sexo en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022?

¿Cuál es la tipología predominante de la cultura organizacional según el grado de instrucción en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Describir la tipología predominante de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022.

1.3.2. Objetivo específicos

Describir la tipología predominante de la cultura organizacional según el rango de edad en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022.

Describir la tipología predominante de la cultura organizacional según el sexo en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022.

Describir la tipología predominante de la cultura organizacional según el grado de instrucción en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022.

1.4. Hipótesis

Ñaupas et al. (2018) señala que una hipótesis es una proposición tentativa que busca responder a un problema o explicarlo, y puede basarse en la experiencia, resultados de otros estudios o teorías existentes. Además, señalan que las hipótesis desempeñan varias funciones, como guiar la investigación, ofrecer explicaciones a problemas, comprobar teorías existentes y sugerir nuevas teorías. Por otro lado, enfatizan que no todas las investigaciones requieren la formulación de hipótesis, ya que este aspecto depende intrínsecamente de la naturaleza particular del estudio en cuestión. Algunos tipos de investigaciones, como las exploratorias o cualitativas, se centran en comprender fenómenos de manera abierta y sin preconcepciones, lo que permite una exploración más libre y sin restricciones. En contraste, las investigaciones experimentales o cuantitativas a menudo requieren hipótesis precisas para probar relaciones causa-efecto. En última instancia, la decisión de emplear una hipótesis o no depende de la

metodología y los objetivos específicos de cada estudio, lo que refleja la adaptabilidad y la naturaleza multidimensional de la investigación científica.

Según lo explicado por Ñaupas et al. (2018), se pudo afirmar que la presente investigación no posee hipótesis dado a su naturaleza específica de la metodología empleada, que implica el uso del instrumento OCAI basado en el modelo Competing Values Framework (Marco de valores competitivos) de Cameron y Quinn. Esta elección metodológica se centra en la recopilación de datos cuantitativos que se traducen en valores numéricos, lo que permite una categorización precisa de los distintos tipos de cultura organizacional presentes en la empresa de seguros ubicada en Lima Metropolitana en el año 2022. Dado que el enfoque principal de la investigación fue describir la tipología de manera objetiva la cultura organizacional, se enmarca dentro de una investigación descriptiva y, por ende, no se plantean hipótesis.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Enfoque de investigación

Sánchez (2019) realizó una investigación de enfoque cuantitativo que mostró los fenómenos que podían medirse asignando un número de medición. Esta metodología se basó en el uso de técnicas para el análisis de datos recopilados, con el propósito de concretar objetivamente sus causas y fundamentar las conclusiones a través de parámetros tanto en la recolección de resultados como en el proceso de información.

Según la investigación realizada por Sánchez (2019), se pudo afirmar que la investigación fue de enfoque cuantitativo debido a su idoneidad para la medición de la cultura organizacional en la empresa de seguros ubicada en Lima Metropolitana en el año 2022. La elección del instrumento OCAI, basado en el modelo Competing Values Framework (Marco de Valores Competitivos) de Cameron y Quinn, implica la recopilación de datos cuantitativos que se traducen en valores numéricos, permitiendo así una categorización precisa de los distintos tipos de cultura organizacional presentes en la empresa, facilitando una comprensión más objetiva y precisa en la evaluación de la cultura organizacional.

2.1.1. Alcance de investigación

Nieto (2018) realizó una investigación de alcance descriptivo, cuyo objetivo principal consistió en recopilar datos sobre las características o dimensiones pertinentes. Esta recopilación de datos tuvo como finalidad responder a las preguntas relacionadas con la situación de los sujetos principales de análisis, lo que permitió evaluar cómo se comportaron en su entorno.

Según lo explicado por Nieto (2018), se pudo afirmar que la investigación adoptó un alcance descriptivo en la que se recopilaron datos utilizando una muestra representativa del personal en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022. La información

se obtuvo a través del instrumento OCAI basado en el Competing Values Framework, el cual se centró en describir detalladamente la cultura, representada de la siguiente forma:

M ← O

Donde:

M = Muestra correspondiente al personal en una empresa de seguros en Lima
Metropolitana en el año 2022

O = Observación de la variable cultura organizacional

2.2. Diseño de investigación

Arias y Covinos (2021) explicaron que, en el diseño no experimental, no se presentaban estímulos o condiciones experimentales a los cuales pudieran someterse las variables de estudio. Además, los sujetos eran evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación, lo que implicaba que no se manipulaban las variables de estudio. Asimismo, señalaron que estas investigaciones se dividían en dos tipos: transversales y longitudinales. El diseño de tipo transversal recogía los datos en un solo momento y una sola vez para describirlos en la investigación. Por otro lado, las investigaciones longitudinales estudiaban las características de las variables a lo largo de períodos de tiempo en el proceso de cambio en el campo.

Según lo manifestado por Arias y Covinos (2021), se pudo afirmar que la investigación tuvo un diseño no experimental de tipo transversal debido a la elección de recopilar datos de un solo año, específicamente en el contexto de Lima Metropolitana en el año 2022. Este enfoque permitió observar la variable de interés, siendo la cultura organizacional, en su contexto natural, sin aplicar manipulaciones o intervenciones. Además, la naturaleza transversal de la investigación brindó una instantánea de la cultura organizacional en ese periodo particular, lo que facilitó el análisis posterior de la misma sin la

necesidad de realizar un seguimiento a lo largo del tiempo ni de modificar en la evaluación de la cultura en la empresa de seguros.

2.3. Población

Rodríguez y Mendivelso (2018) explicaron que la población en un estudio de casos, es esencial para la investigación, y está compuesta por personas, animales, entre otros.

Según lo manifestado por Rodríguez y Mendivelso (2018), se pudo afirmar que la población de la investigación se obtuvo al incluir a los 50 colaboradores de una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022, periodo en el cual se buscó obtener una visión completa y representativa de todos los colaboradores con respecto a la cultura organizacional.

2.3.1. Muestra

Condori (2020) señaló que había dos tipos de muestreo: el muestreo probabilístico y el no probabilístico. En el muestreo probabilístico, todos los elementos de la población tenían la misma probabilidad de ser seleccionados, lo que garantizaba que la muestra fuera representativa de la población. Por otro lado, en el muestreo no probabilístico, no todos los elementos de la población tenían la misma probabilidad de ser seleccionados, lo que podía resultar en una muestra no representativa.

Según lo manifestado por Condori (2020), se pudo afirmar que la investigación se sustentó en un muestreo no probabilístico de tipo censal, lo que implicó seleccionar la totalidad de la población como muestra. En concreto, la muestra se compuso de los 50 colaboradores de una empresa de seguros en Lima Metropolitana durante el año 2022. Esto significa que se incluyó a todos los empleados de la organización en la recolección de datos, lo que permitió obtener una representación completa y exhaustiva de la perspectiva de todos los colaboradores en relación con la cultura organizacional en ese período. Este enfoque censal aseguró una alta representatividad de la población en la investigación.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.4.1. Técnica

Crotte (2011) sostenía que la técnica en una investigación científica era un procedimiento validado por la práctica, con el propósito de transformar información mediante la solución de los problemas existentes en el ámbito del conocimiento dentro de la disciplina científica. Además, para la investigación se utilizó la encuesta como técnica.

2.4.2. Encuesta

Para los investigadores Anguita et al. (2003), la encuesta fue definida como una técnica que utilizaba un sistema de procedimientos estandarizados con el propósito de analizar una serie de datos específicos de una muestra de casos o, alternativamente, de analizar un universo más amplio. Esto permitió la descripción, explicación o predicción de fenómenos. La encuesta, como técnica, se empleó para recopilar información sobre la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022, y con base en estos datos, se evaluó la variable de estudio, que en este caso fue la cultura organizacional.

2.4.3. Instrumento

Según Arias (2020) es un documento que recopila los indicadores de las variables relacionadas con los objetivos de la encuesta. Antes de recopilar estos indicadores, debían ser validados siguiendo los parámetros de validez y confiabilidad. Además, para llevar a cabo los objetivos de la investigación, se empleó como instrumento el cuestionario de encuesta desarrollado por Cameron y Quinn (2006), conocido como OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) o Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional. Este instrumento permitió evaluar seis dimensiones clave de la cultura organizacional de una organización, basándose en el modelo Competing Values Framework (Marco de Valores

Competitivos) que era uno de los marcos más ampliamente utilizados y útiles en el ámbito organizacional.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento diversos investigadores han hallado valores para el alfa de Cronbach, tomando en cuenta cada dimensión de la variable como se muestra en la tabla.

Tabla 1

Evaluación de la Confiabilidad del Alfa de Cronbach

Autores	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura de Mercado	Cultura Jerárquica
Quinn y Spreitzer (1991)	0.74	0.79	0.73	0.71
Yeung, Brockbank y Ulrich (1991)	0.79	0.80	0.76	0.77
Zammuto y Krakower (1991)	0.82	0.83	0.78	0.67
Promedio (Alfa de Cronbach)	0.78	0.81	0.76	0.72

Nota: Elaboración con datos recolectados.

Como se apreció en la tabla 1, se confirmó que el instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) es confiable, lo que fundamentó su uso en el presente estudio.

Se evidenció en el estudio realizado por Quinn y Spreitzer (1991), donde el coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.74 para la cultura clan, 0.79 para la cultura adhocrática, 0.73 para la cultura jerárquica y 0.71 para la cultura de mercado.

Por otro lado, en el estudio realizado por Yeung, Brockbank y Ulrich (1991) los resultados relacionados con el coeficiente alfa de Cronbach fueron los siguientes: 0.79 para la cultura clan, 0.80 para la cultura adhocrática, 0.76 para la cultura jerárquica y 0.77 para la cultura de mercado.

Posteriormente, en un tercer estudio llevado a cabo por Zammuto y Krakower (1991) se encontró que el coeficiente alfa de Cronbach demostró una confiabilidad de 0.82 para la cultura clan, 0.83 para la cultura adhocrática, 0.78 para la cultura de mercado y 0.67 para la cultura jerárquica.

2.4.4. Cuestionario

Según Muñoz (2003) es un instrumento para la recolección de datos en el ámbito de la investigación científica, siendo un conjunto de preguntas dispuestas en una tabla, con el propósito de que el encuestado pudiera responder. Era importante destacar que las respuestas no tenían una calificación de correctas o incorrectas, ya que generaban resultados distintos al aplicarse a una población. En cuanto al cuestionario OCAI, constaba de seis ítems o preguntas. Cada pregunta presentaba cuatro alternativas, y se requería asignar 100 puntos entre esas alternativas, en función del grado en que cada una se asemejaba a la realidad de su propia organización. Se debía asignar un mayor número de puntos a la alternativa que mejor reflejara la situación de la organización, dado que no existían respuestas absolutamente correctas o incorrectas, de la misma manera que no se podían calificar culturas como correctas o incorrectas. Así, la organización se describiría a través de un conjunto único de respuestas para llevar a cabo el diagnóstico en la tipología de la cultura organizacional.

2.4.5. Validez de instrumento

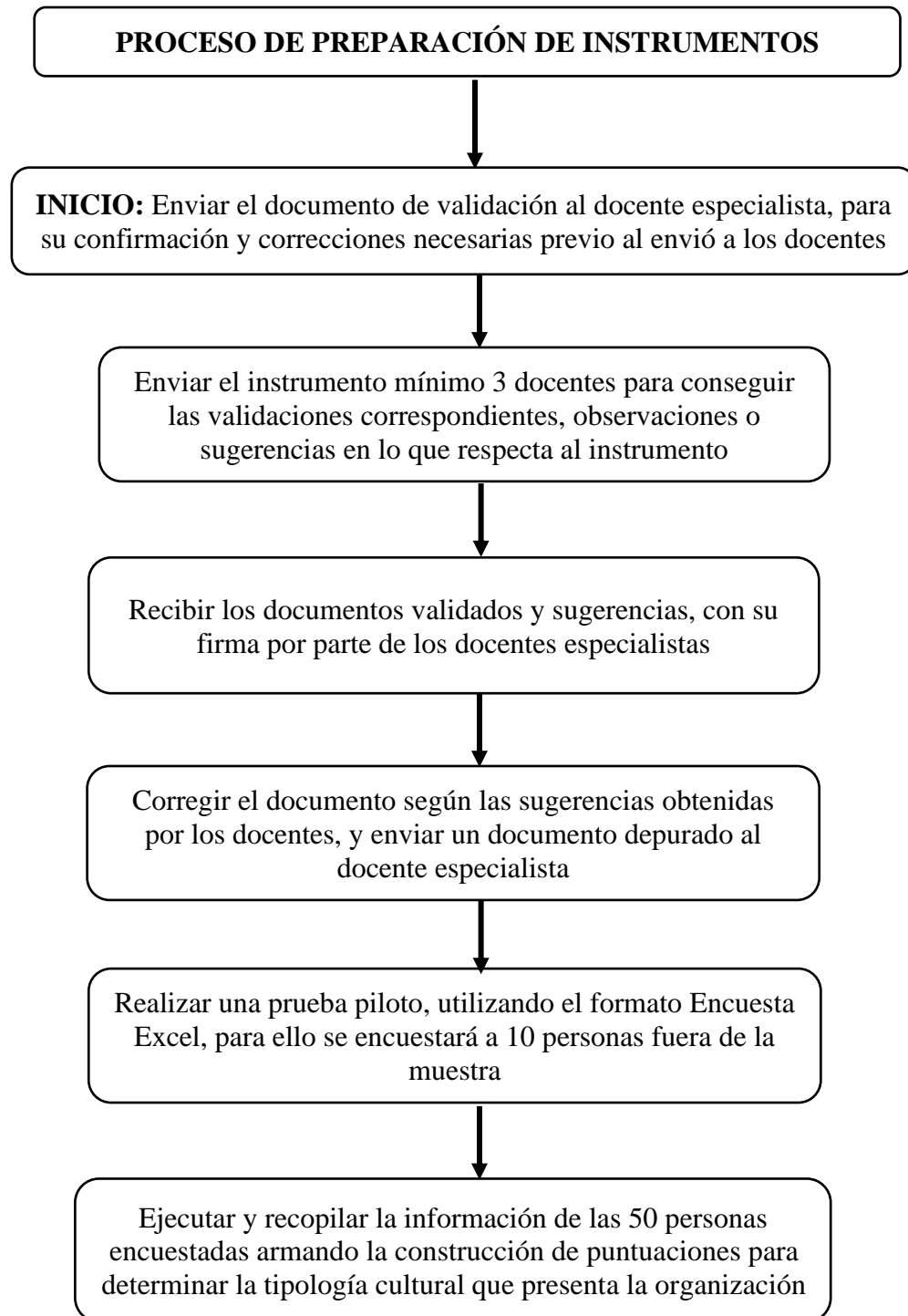
Ventura (2017) afirmó que la validez podía entenderse como el grado en que la evidencia y la teoría respaldaban la interpretación, lo que permitía garantizar la interoperabilidad de las conclusiones derivadas del estudio de manera efectiva. El proceso de validación del contenido del instrumento se inició el viernes 2 de septiembre de 2022, cuando se remitieron al docente las matrices de consistencia y operacionalización de la variable del instrumento. Una vez obtenida la conformidad, se procedió a entregar el instrumento a los

docentes especialistas para el proceso de validación, el cual se llevó a cabo entre el martes 6 de septiembre y el sábado 15 de septiembre de 2022.

Luego de obtener la validación por parte de los docentes especialistas, el siguiente paso, según lo indicado por el docente del curso, consistió en llevar a cabo una prueba piloto aplicando la encuesta a un grupo de 10 sujetos. Cabe destacar que se consideró que el instrumento era confiable y previamente validado. En la Figura 2 se presenta el diagrama de flujo que representa este proceso.

Figura 2

Proceso de preparación de instrumentos



Nota: Elaboración con datos recolectados.

2.5. Procedimientos de recolección de datos

Los procedimientos empleados comenzaron con la elaboración del cuestionario de encuesta, diseñado para evaluar las dimensiones clave de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022. A través de este cuestionario, se analizaron y presentaron los resultados sobre el tipo de cultura presente en las organizaciones y los valores que la caracterizan. Este diagnóstico se obtuvo a partir de las respuestas proporcionadas en una serie de dimensiones e ítems específicos, utilizando el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) con el objetivo de lograr un consenso preciso.

Por otro lado, al contar con el instrumento OCAI para su implementación en la recolección de datos, se siguió un procedimiento formal que requería la validación por parte de expertos. En este contexto, se consideraron los siguientes pasos:

El viernes 2 de septiembre, se entregó el instrumento al docente Manuel Ricardo Rossi Valverde para que proporcionara la validación. En el mismo día, dio su conformidad, lo que permitió avanzar con el siguiente proceso, que consistía en enviar el instrumento a los docentes especialistas para su respectiva validación.

El martes 6 de septiembre, se entregó el instrumento al docente José Armando Chirinos Antezana para su validación. Obtuvo respuesta y nos entregó el instrumento validado el viernes 16 de septiembre.

El miércoles 7 de septiembre, se entregó el instrumento al docente Fernando Juscamayta Lopez para su validación. Se obtuvo respuesta y nos entregó el instrumento validado el domingo 11 de septiembre, junto con sus respectivas sugerencias.

El jueves 15 de septiembre se entregó el instrumento al docente Raul Santiago Bacigalupo Lago para su validación. Se obtuvo respuesta y nos entregó el instrumento validado ese mismo día, jueves 15 de septiembre.

El martes 6 de septiembre, se entregó el instrumento a la docente Roxana Vega Hinostroza para su validación. Se obtuvo respuesta y nos entregó el instrumento validado el martes 20 de septiembre.

2.6. Aspectos éticos

La investigación tuvo como objetivo principal desarrollar un estudio que fuera fiable y riguroso, manteniendo un alto nivel de transparencia y adhiriéndose a las normas éticas y morales pertinentes. Durante todo el proceso de investigación, se aseguró no alterar ni modificar los datos numéricos y los resultados, lo que garantizó la integridad y la veracidad de la investigación. Además, se respaldó el estudio mediante la inclusión de referencias bibliográficas siguiendo el formato APA de la 7ma edición. Estas referencias se utilizaron para verificar las fuentes de información empleadas en la investigación, todas relacionadas con la variable de interés.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1 Descripción general del encuestado (ficha de datos)

Para este capítulo, se presentaron los resultados de la aplicación del instrumento OCAI, que consistió en el cuestionario aplicado a 50 colaboradores en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022.

Tabla 2

Datos demográficos de los trabajadores encuestados

Características Demográficas		Cantidad	%
Rango de Edad	Menos de 20 años	0	0%
	20 - 24 años	4	8%
	25 - 34 años	36	72%
	35 - 44 años	10	20%
	45 - 54 años	0	0%
		50	100%
Sexo	Masculino	29	58%
	Femenino	21	42%
		50	100%
Grado de instrucción	Superior Técnica Incompleta	6	12%
	Superior Técnica Completa	7	14%
	Superior Universitaria Incompleta	18	36%
	Superior Universitaria Completa	19	38%
		50	100%

Nota: Elaboración con datos recolectados.

En la Tabla 2 se observó el perfil de los encuestados, donde se recopilamos un total de 50 encuestados. Se constató que en cuanto al "Rango de Edad", predominaba el grupo de 25-34 años con un 72%. En el apartado de "Sexo", se observó una predominancia masculina, con un 58%. En relación al "Grado de Instrucción", la mayoría tenía una educación universitaria completa, con un 38%. Estos datos demográficos se utilizaron en la interpretación de los resultados.

3.2 Descripción tipología predominante en una empresa de seguros (Objetivo general)

Tabla 3

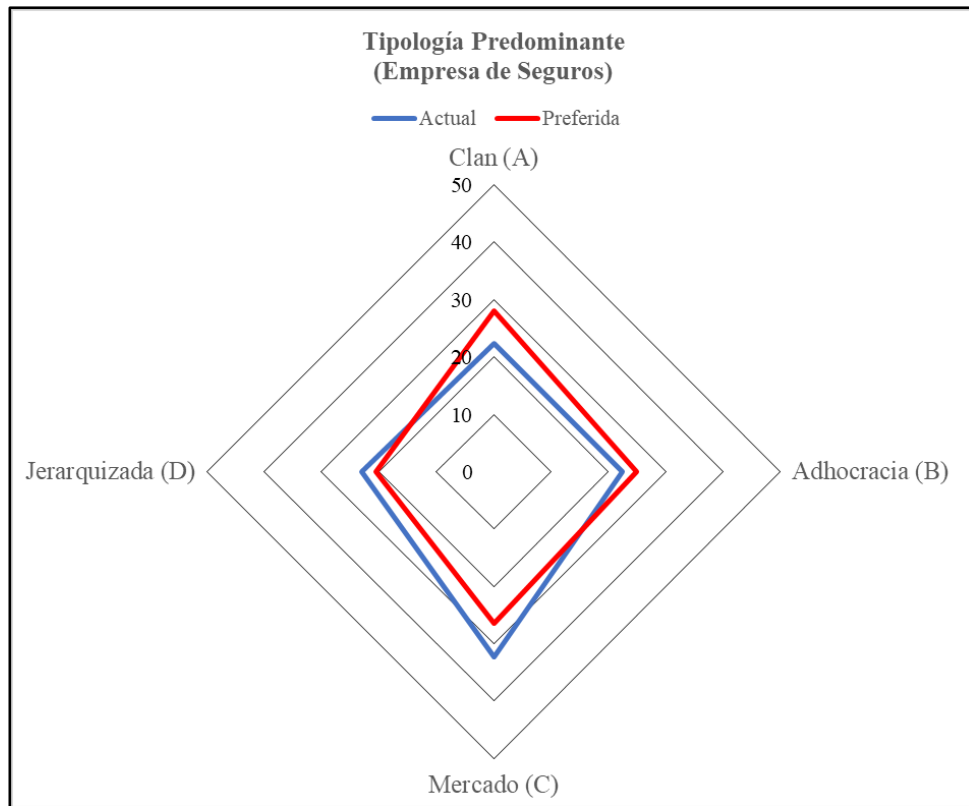
Tipología predominante en una empresa de seguros

Cultura	Clan (A)	Adhocracia (B)	Mercado (C)	Jerarquizada (D)
Actual	22	22	32	23
Preferida	28	25	26	21

Nota: Elaboración con datos recolectados.

Figura 3

Resultado OCAI en la tipología predominante de una empresa de seguros



Nota: Elaboración con datos recolectados.

En la Tabla 3 y la Figura 3, en lo referente a la cultura actual, se describió que, en una empresa de seguros, la tipología predominante fue la cultura de Mercado y Jerarquizada. Por otro lado, en lo que respecta a la cultura preferida, los indicadores que sobresalieron correspondieron a la cultura Clan y Adhocracia.

3.3. Descripción por perfil del encuestado en una empresa de seguros (Objetivos específicos)

3.3.1. Descripción promedio general rango de edad 20 a 24 años

Tabla 4

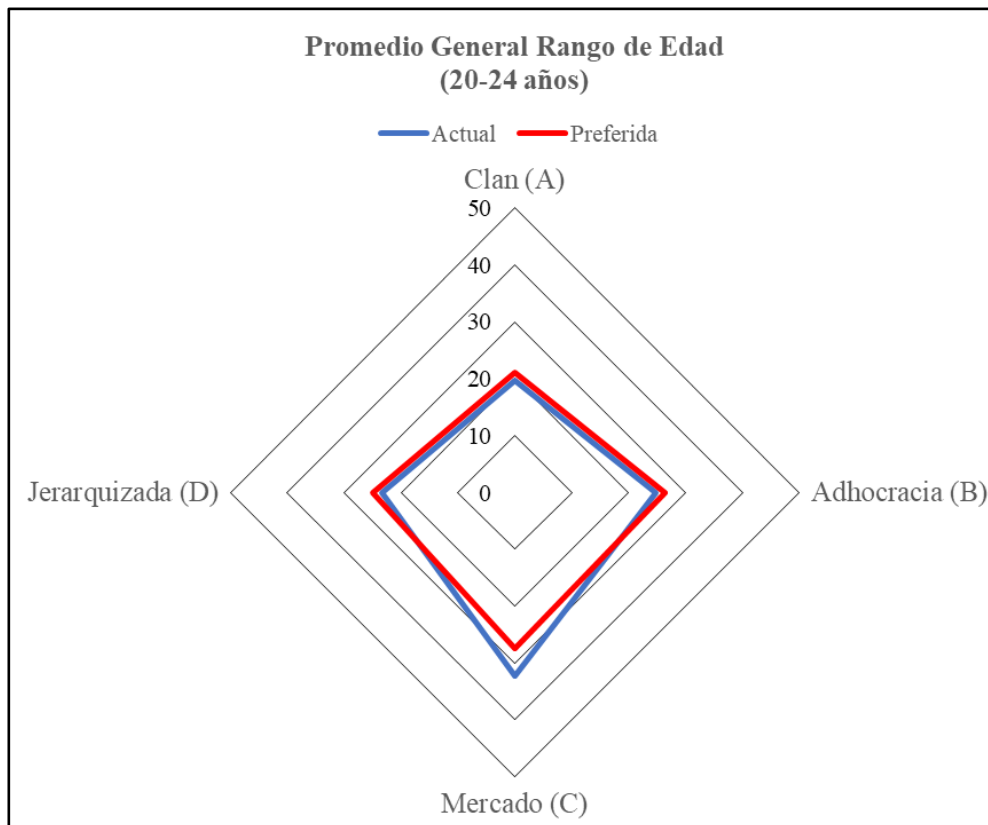
Promedio general rango de edad 20 a 24 años

Cultura	Clan (A)	Adhocracia (B)	Mercado (C)	Jerarquizada (D)
Actual	20	25	32	23
Preferida	21	26	28	25

Nota: Elaboración con datos recolectados.

Figura 4

Resultado OCAI promedio general por rango de edad 20-24 años



Nota: Elaboración con datos recolectados.

En la Tabla 4 y la Figura 4, en relación al rango de edad de 20-24 años en una empresa de seguros, se describió que, en la cultura actual, los indicadores predominantes correspondieron a la cultura de Mercado. Por otro lado, en lo que respecta a la cultura preferida, los indicadores que sobresalieron correspondieron a la cultura Clan, Adhocracia y Jerarquizada.

3.3.2. Descripción promedio general rango de edad 25 a 34 años

Tabla 5

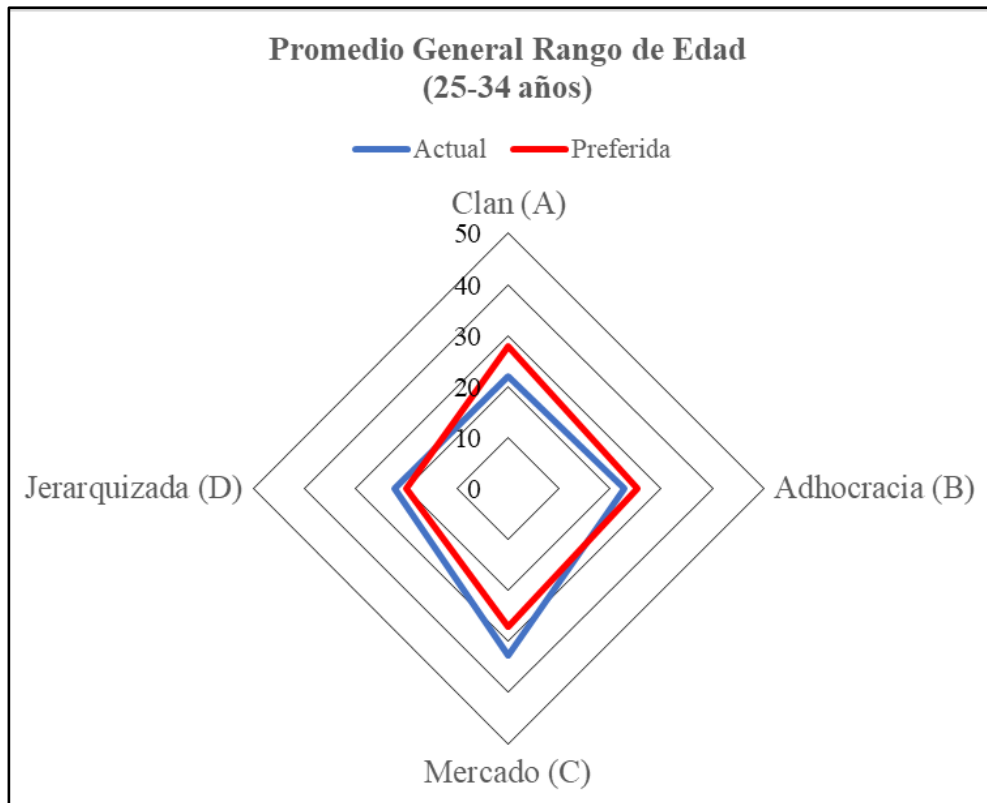
Promedio general rango de edad 25 a 34 años

Cultura	Clan (A)	Adhocracia (B)	Mercado (C)	Jerarquizada (D)
Actual	22	23	33	22
Preferida	28	25	27	20

Nota: Elaboración con datos recolectados.

Figura 5

Resultado OCAI promedio general por rango de edad 25-34 años



Nota: Elaboración con datos recolectados.

En la Tabla 5 y la Figura 5, en relación al rango de edad de 25-34 años en una empresa de seguros, se describió que, en la cultura actual, los indicadores predominantes correspondieron a la cultura de Mercado y Jerarquizada. Por otro lado, en lo que respecta a la cultura preferida, los indicadores que sobresalieron correspondieron a la cultura Clan y Adhocracia.

3.3.3. Descripción promedio general rango de edad 35 a 44 años

Tabla 6

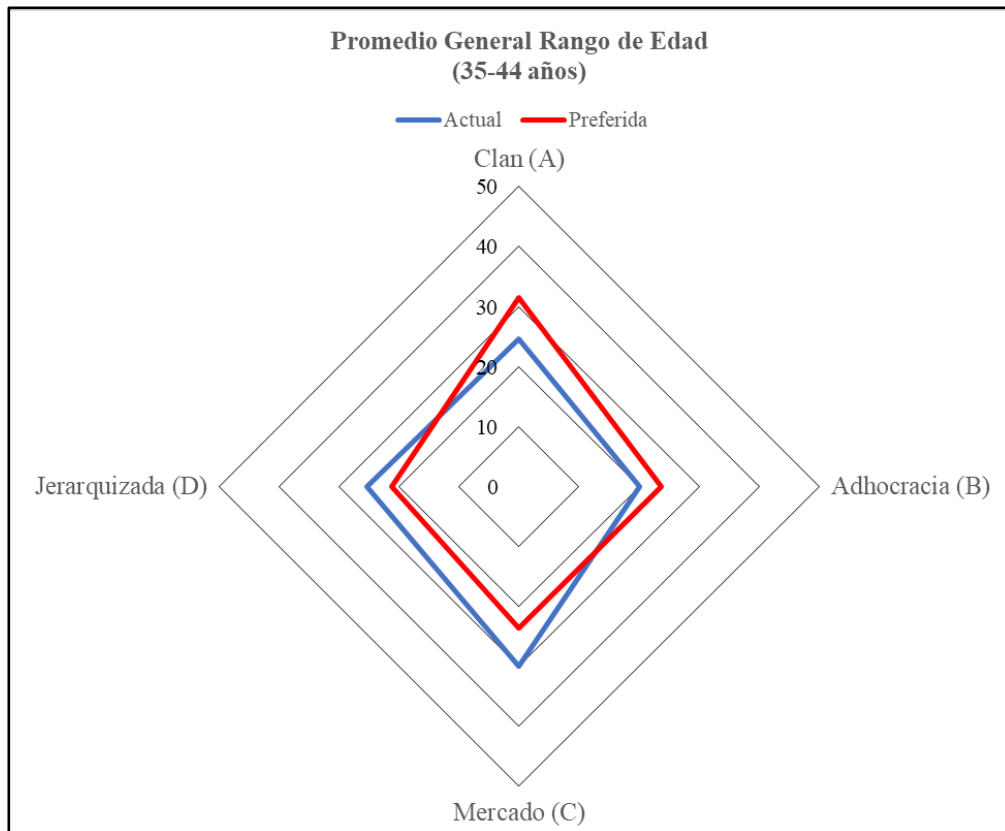
Promedio general rango de edad 35 a 44 años

Cultura	Clan (A)	Adhocracia (B)	Mercado (C)	Jerarquizada (D)
Actual	25	20	30	25
Preferida	32	24	24	21

Nota: Elaboración con datos recolectados.

Figura 6

Resultado OCAI promedio general por rango de edad 35-44 años



Nota: Elaboración con datos recolectados.

En la Tabla 6 y la Figura 6, en relación al rango de edad de 35-44 años en una empresa de seguros, se describió que, en la cultura actual, los indicadores predominantes

correspondieron a la cultura de Mercado y Jerarquizada. Por otro lado, en lo que respecta a la cultura preferida, los indicadores que sobresalieron correspondieron a la cultura Clan y Adhocracia.

3.3.4. Descripción promedio general sexo masculino

Tabla 7

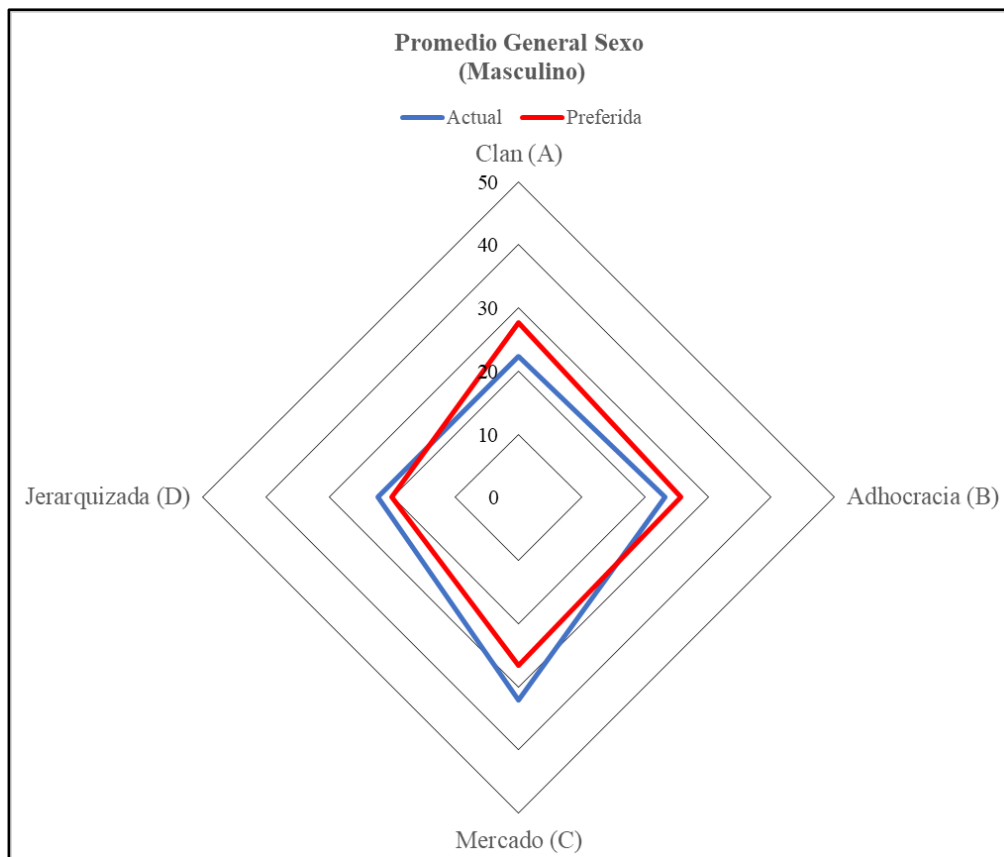
Promedio general sexo masculino

Cultura	Clan (A)	Adhocracia (B)	Mercado (C)	Jerarquizada (D)
Actual	22	23	32	22
Preferida	28	26	27	20

Nota: Elaboración con datos recolectados.

Figura 7

Resultado OCAI promedio general Sexo Masculino



Nota: Elaboración con datos recolectados.

En la Tabla 7 y la Figura 7, en relación al Sexo Masculino en una empresa de seguros, se describió que, en la cultura actual, los indicadores predominantes correspondieron a la cultura de Mercado y Jerarquizada. Por otro lado, en lo que respecta a la cultura preferida, los indicadores que sobresalieron correspondieron a la cultura Clan y Adhocracia.

3.3.5. Descripción promedio general sexo femenino

Tabla 8

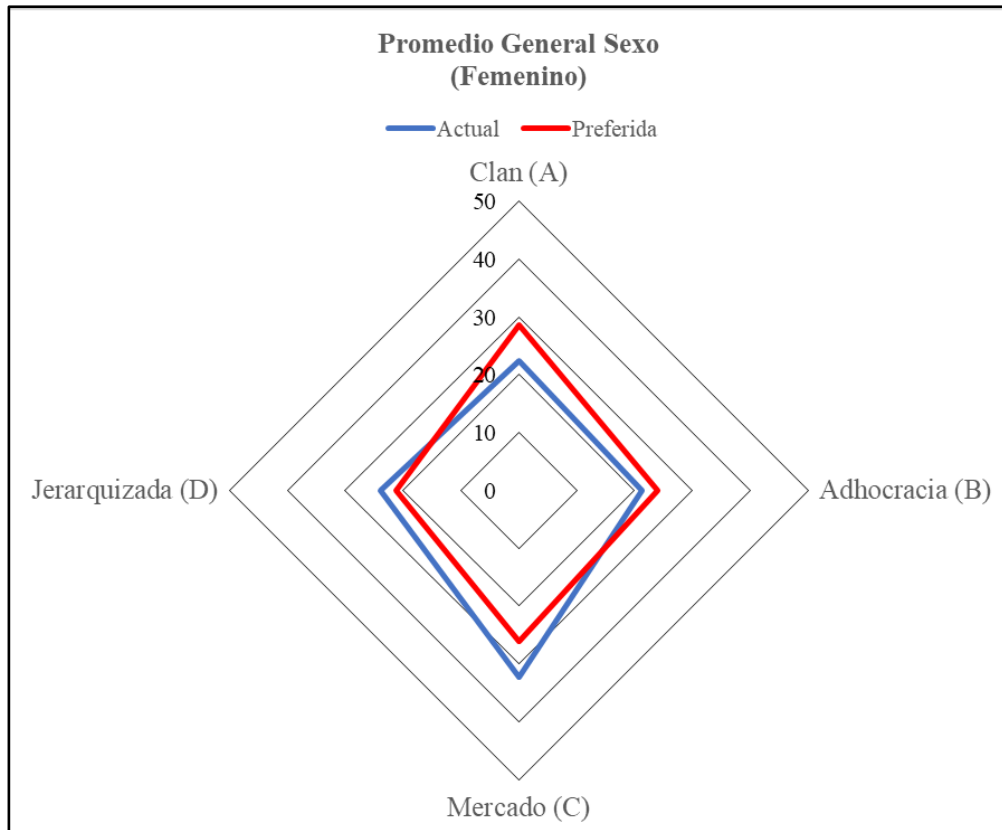
Promedio general sexo femenino

Cultura	Clan (A)	Adhocracia (B)	Mercado (C)	Jerarquizada (D)
Actual	22	21	32	24
Preferida	29	24	26	21

Nota: Elaboración con datos recolectados.

Figura 8

Resultado OCAI promedio general Sexo Femenino



Nota: Elaboración con datos recolectados.

En la Tabla 8 y la Figura 8, en relación al Sexo Femenino en una empresa de seguros, se describió que, en la cultura actual, los indicadores predominantes correspondieron a la cultura de Mercado y Jerarquizada. Por otro lado, en lo que respecta a la cultura preferida, los indicadores que sobresalieron correspondieron a la cultura Clan y Adhocracia.

3.3.6. Descripción promedio general grado de instrucción técnica completa

Tabla 9

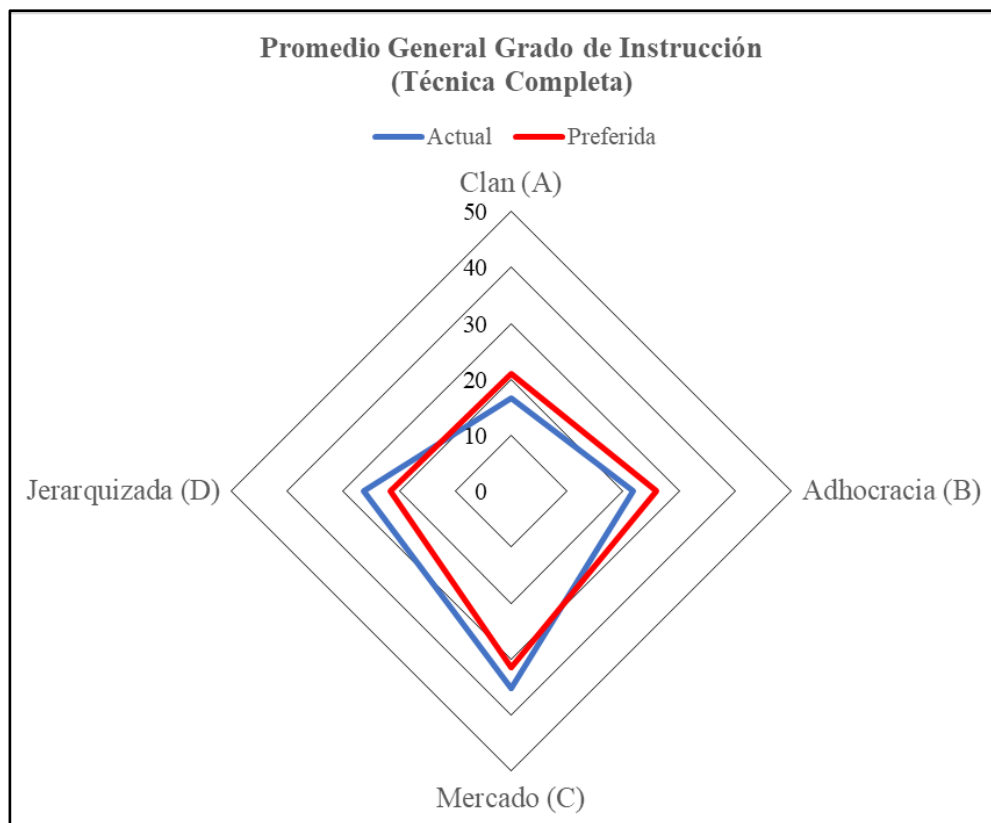
Promedio general grado de instrucción Técnica Completa

Cultura	Clan (A)	Adhocracia (B)	Mercado (C)	Jerarquizada (D)
Actual	17	22	35	26
Preferida	21	26	31	22

Nota: Elaboración con datos recolectados.

Figura 9

Resultado OCAI promedio general Grado de Instrucción Técnica completa



Nota: Elaboración con datos recolectados.

En la Tabla 9 y la Figura 9, en relación al Grado de Instrucción Técnica Completa en una empresa de seguros, se describió que, en la cultura actual, los indicadores predominantes

correspondieron a la cultura de Mercado y Jerarquizada. Por otro lado, en lo que respecta a la cultura preferida, los indicadores que sobresalieron correspondieron a la cultura Clan y Adhocracia.

3.3.7. Descripción promedio general grado de instrucción técnica incompleta

Tabla 10

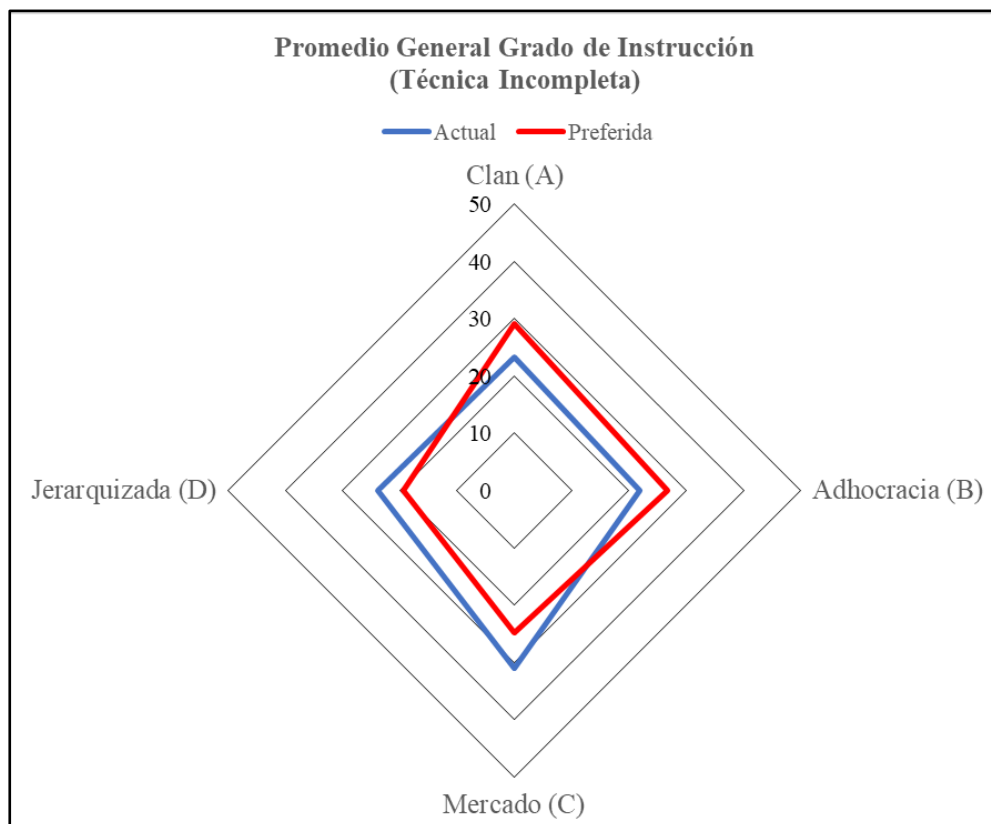
Promedio general grado de instrucción Técnica Incompleta

Cultura	Clan (A)	Adhocracia (B)	Mercado (C)	Jerarquizada (D)
Actual	23	22	31	24
Preferida	29	27	25	19

Nota: Elaboración con datos recolectados.

Figura 10

Resultado OCAI promedio general Grado de Instrucción Técnica incompleta



Nota: Elaboración con datos recolectados.

En la Tabla 10 y la Figura 10, en relación al Grado de Instrucción Técnica Incompleta en una empresa de seguros, se describió que, en la cultura actual, los indicadores predominantes correspondieron a la cultura de Mercado y Jerarquizada. Por otro lado, en lo que respecta a la cultura preferida, los indicadores que sobresalieron correspondieron a la cultura Clan y Adhocracia.

3.3.8. Descripción promedio general grado de instrucción universitaria completa

Tabla 11

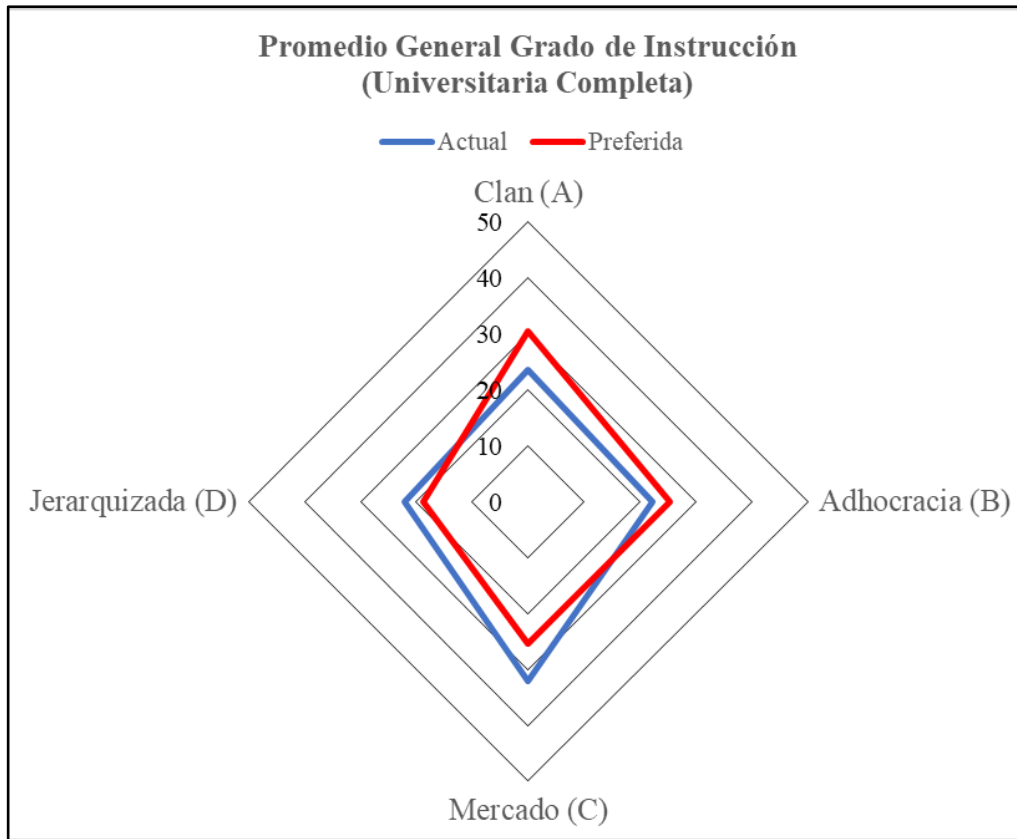
Promedio general grado de instrucción Universitaria Completa

Cultura	Clan (A)	Adhocracia (B)	Mercado (C)	Jerarquizada (D)
Actual	24	22	32	22
Preferida	30	25	26	19

Nota: Elaboración con datos recolectados.

Figura 11

Resultado OCAI en promedio general Grado de Instrucción Universitaria Completa



Nota: Elaboración con datos recolectados.

En la Tabla 11 y la Figura 11, en relación al Grado de Instrucción Universitaria Completa en una empresa de seguros, se describió que, en la cultura actual, los indicadores predominantes correspondieron a la cultura de Mercado y Jerarquizada. Por otro lado, en lo que respecta a la cultura preferida, los indicadores que sobresalieron correspondieron a la cultura Clan y Adhocracia.

3.3.9. Descripción promedio general grado de instrucción universitaria

incompleta

Tabla 12

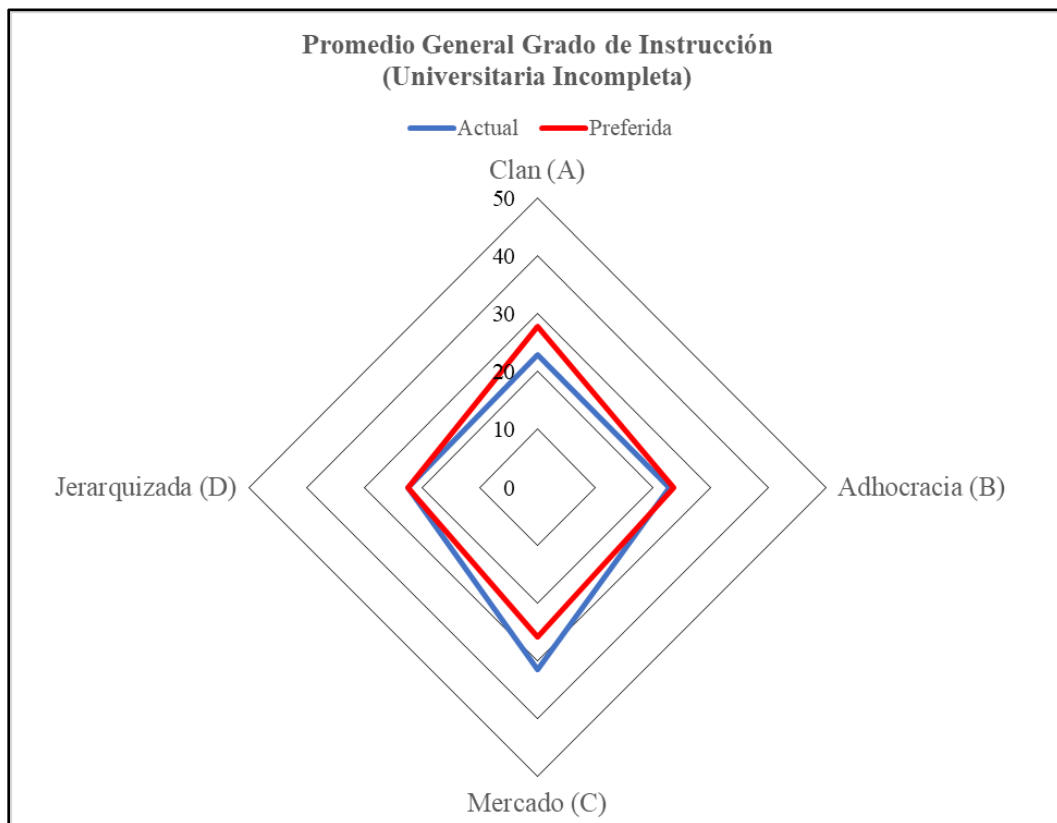
Promedio general grado de instrucción Universitaria Incompleta

Cultura	Clan (A)	Adhocracia (B)	Mercado (C)	Jerarquizada (D)
Actual	23	23	32	22
Preferida	28	24	26	22

Nota: Elaboración con datos recolectados.

Figura 12

Resultado OCAI promedio general Grado de Instrucción Universitaria Incompleta



Nota: Elaboración con datos recolectados.

En la Tabla 12 y la Figura 12, en relación al Grado de Instrucción Universitaria Incompleta en una empresa de seguros, se describió que, en la cultura actual, los indicadores predominantes correspondieron a la cultura de Mercado. Por otro lado, en lo que respecta a la cultura preferida, los indicadores que sobresalieron correspondieron a la cultura Clan y Adhocracia.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

En este capítulo, se discuten los hallazgos de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) basado en el modelo Competing Values Framework (Marco de Valores Competitivos) en una empresa de seguros en Lima Metropolitana durante el año 2022. Además, se analiza la tipología cultural que predomina según la percepción de los colaboradores de la empresa de seguros, junto con los datos demográficos para la investigación.

4.2. Discusión tipología predominante en una empresa de seguros

En la tipología predominante en una empresa de seguros en Lima en el año 2022, predomina la cultura actual de Mercado y Jerarquizada. Esto indica que la organización se enfoca en alcanzar sus objetivos para que los colaboradores cumplan con la cuota de mercado, manteniendo un control establecido para la toma de decisiones uniformes. Además, la cultura preferida resaltante es Clan y Adhocracia, lo que muestra que los colaboradores desean formar parte de un entorno comunicativo que fomente el desarrollo humano y la innovación como parte integral de su enfoque creativo. Esta dinámica se alinea con investigaciones previas que resaltan la importancia de comprender la percepción de los colaboradores, ya que sus resultados están intrínsecamente vinculados con el progreso de la organización (Palacios, 2018). Por tanto, la empresa de seguros debe centrarse en promover acciones que faciliten a los colaboradores un ambiente comunicativo propicio para su desarrollo, fomentando la innovación como una herramienta integral para sintetizar ideas y mejorar los resultados de sus actividades.

4.3. Discusión por perfil del encuestado (Datos demográficos)

4.3.1. Discusión por rango de edad 20 a 24 años

En el rango de edad de 20 a 24 años, predomina la cultura actual de Mercado, lo que indica una orientación hacia una organización competitiva y agresiva, con un enfoque preciso en el cliente. Además, las culturas preferidas destacadas son Clan, Adhocracia y Jerarquizada, lo que muestra el deseo de los colaboradores de participar en el desarrollo humano, fomentando la innovación y procesos eficaces. Estos hallazgos concuerdan con investigaciones previas que resaltan la importancia de la gestión cultural en las organizaciones, destacando la integración orgánica, la comunicación y la articulación dinámica como elementos clave en la definición de la identidad tanto de los colaboradores como de la organización en sí (Fajardo et al., 2020). Por tanto, se sugiere que la empresa haga hincapié en promover la comunicación efectiva, la transformación y la eficiencia en sus procesos, especialmente en la interacción con los colaboradores, como parte fundamental de su estrategia cultural.

4.3.2. Discusión por rango de edad 25 a 34 años

En el rango de edad de 25 a 34 años, predomina la cultura actual de Mercado y Jerarquizada, lo que indica una orientación hacia una organización competitiva con exigencia y un enfoque controlador. Además, las culturas preferidas destacadas son Clan y Adhocracia, lo que muestra el deseo de los colaboradores de formar parte de un espacio colaborativo que fomente el desarrollo humano y la presencia de la innovación en sus actividades, con el objetivo de lograr resultados innovadores. Estos hallazgos coinciden con investigaciones previas que subrayan la importancia de la gestión cultural en las organizaciones, resaltando la necesidad de elementos esenciales para formar una organización eficaz, incluyendo procesos integradores que se adapten a los requisitos cambiantes en las organizaciones (Mendez, 2019). Por lo tanto, se sugiere que la empresa enfatice la facilitación de la participación y la

promoción de la innovación de manera creativa, lo que permitirá a los colaboradores convertirse en agentes de cambio en sus actividades, en línea con las expectativas culturales de este grupo de edad.

4.3.3. Discusión por rango de edad 35 a 44 años

En el rango de edad de 35 a 44 años, predomina la cultura actual de Mercado y Jerarquizada, lo que indica un énfasis en una organización competitiva que establece altas exigencias, centrándose en valores como la cuota de mercado y el cumplimiento de objetivos a través de un control uniforme de decisiones. Además, las culturas preferidas destacadas son Clan y Adhocracia, lo que muestra el deseo de los colaboradores de pertenecer a un entorno que fomente la comunicación y la participación, impulsando procesos innovadores y visionarios con un enfoque transformador. Estos hallazgos se alinean con investigaciones previas que han destacado la importancia de abordar la gestión cultural en las organizaciones mediante metodologías que involucren entrevistas, grupos focalizados y el registro de datos mediante técnicas e instrumentos para comprender auténticamente la cultura organizacional desde la perspectiva de los colaboradores (González et al., 2018). Por lo tanto, se sugiere que la empresa haga hincapié en promover la colaboración efectiva entre los miembros como base para el desarrollo humano, fomentando una participación conjunta alineada con una visión transformadora, creativa e innovadora, en sintonía con las expectativas culturales de este grupo de edad.

4.3.4. Discusión por sexo masculino

En el sexo masculino, predomina la cultura actual de Mercado y Jerarquizada, lo que indica un énfasis en una organización orientada hacia la competencia y con altas exigencias en el cumplimiento de objetivos, respaldado por un control que asegura uniformidad en los procesos. Además, las culturas preferidas destacadas son Clan y Adhocracia, lo que muestra el deseo de los colaboradores de formar parte de un ambiente colaborativo, con facilitadores

que promuevan su desarrollo y enfoques innovadores, así como una visión que apunta a obtener mejores resultados de manera ágil. Estos hallazgos se alinean con investigaciones previas que subrayan la importancia de mantener una gestión cultural sólida en las organizaciones a lo largo del tiempo, lo que les permite integrar valores distintivos que fortalecen la identidad corporativa y la reputación de la organización (Mena, 2019). Por lo tanto, se sugiere que la empresa enfatice el desarrollo de la comunicación a través de facilitadores o mentores que potencien el desarrollo humano de los colaboradores, respaldados por líderes innovadores que ejecuten planes que fomenten la transformación en los procesos de manera coherente con las preferencias culturales identificadas en este grupo.

4.3.5. Discusión por sexo femenino

En el sexo femenino, predomina la cultura actual de Mercado y Jerarquizada, lo que indica un enfoque hacia una organización altamente competitiva centrada en la cuota de mercado y respaldada por un control coordinado para mantener uniformidad y coherencia en los procesos. Además, las culturas preferidas destacadas son Clan y Adhocracia, lo que refleja el deseo de las colaboradoras de ser guiadas por facilitadores o mentores que fomenten valores de comunicación y les permitan innovar para lograr una transformación creativa en el desarrollo de sus actividades. Estos hallazgos se alinean con investigaciones previas que resaltan la importancia de la gestión cultural en las organizaciones, haciendo hincapié en valores de liderazgo que promuevan la participación activa de los colaboradores en la búsqueda de su propia identidad y motivación, elementos esenciales para el desarrollo organizacional (Palacios, 2018). Por tanto, se sugiere que la empresa enfatice los procesos de comunicación que faciliten la participación de las colaboradoras en la búsqueda de su identidad, promoviendo la transición de lo estático a lo dinámico mediante la implementación de procesos innovadores que generen resultados ágiles en sus actividades, de acuerdo con las preferencias culturales identificadas en este grupo.

4.3.6. Discusión por grado de instrucción técnica completa

En el grado de instrucción técnica completa, predomina la cultura actual de Mercado y Jerarquizada, lo que indica un enfoque en la exigencia a través del cumplimiento de objetivos y el control ejercido por un coordinador para tomar decisiones de manera uniforme. Además, las culturas preferidas destacadas son Clan y Adhocracia, lo que refleja el deseo de los colaboradores de formar parte de un cambio de valores en lo que respecta a la comunicación, facilitada por mentores para su desarrollo humano, con un énfasis en la innovación para lograr resultados ágiles. Estos hallazgos se alinean con investigaciones previas que resaltan la importancia de la transformación en los procesos de las organizaciones, especialmente en el contexto del cambio digital, que busca mejorar la eficiencia de los procesos y su alineación con la cultura organizacional (Camacuari y Chanco, 2021). Por lo tanto, se sugiere que la empresa se enfoque en fomentar el desarrollo de los colaboradores, promoviendo la innovación como parte de su transformación cultural, en línea con las preferencias identificadas en este grupo de colaboradores con instrucción técnica completa.

4.3.7. Discusión por grado de instrucción técnica incompleta

En el grado de instrucción técnica incompleta, predomina la cultura actual de Mercado y Jerarquizada, lo que indica un enfoque en la competitividad basado en la exigencia para cumplir objetivos mediante un control que asegure coherencia y uniformidad en las actividades. Además, las culturas preferidas destacadas son Clan y Adhocracia, lo que refleja el deseo de los colaboradores de ser parte de un desarrollo humano que promueva la comunicación como valor fundamental y que permita alcanzar la visión necesaria para generar innovación como parte de los resultados. Estos hallazgos se relacionan con investigaciones previas que han destacado la importancia de la comunicación en el contexto de la cultura organizacional, enfatizando que las organizaciones deben comprometerse en

promover la comunicación como parte de su desarrollo y progreso, complementada por una visión compartida y valores corporativos que faciliten el logro de los objetivos de manera integradora (Calle, 2018). Por lo tanto, se sugiere que la empresa se enfoque en el desarrollo de los colaboradores, promoviendo valores que enfatizan el desarrollo humano y fomenten la innovación como parte de su ventaja competitiva.

4.3.8. Discusión por grado de instrucción universitaria completa

En el grado de instrucción universitaria completa, predomina la cultura actual de Mercado y Jerarquizada, lo que indica un enfoque en el cumplimiento de los objetivos basado en la exigencia para lograr la cuota de mercado, respaldado por un coordinador que establece control en las actividades para aumentar la eficiencia de los colaboradores. Además, las culturas preferidas destacadas son Clan y Adhocracia, lo que refleja el deseo de los colaboradores de ser parte de un mentor o facilitador que promueva la comunicación y el desarrollo como valores fundamentales en su formación, junto con una visión innovadora que implique una transformación ágil en sus procesos. Estos hallazgos se alinean con investigaciones previas que resaltan la importancia del desempeño de los colaboradores en las organizaciones, promoviendo un entorno dinámico que les otorgue cierta libertad en sus actuaciones (Cordova, 2021). Por lo tanto, se sugiere que la empresa adopte valores que integren la identidad de los colaboradores, fomentando el compromiso y la comunicación como elementos clave que se adapten a la innovación, con el propósito de agilizar de manera eficiente sus procesos, en línea con las preferencias culturales identificadas en este grupo de colaboradores con instrucción universitaria completa.

4.3.9. Discusión por grado de instrucción universitaria incompleta

En el grado de instrucción universitaria incompleta, predomina la cultura actual de Mercado, lo que indica un enfoque en un entorno competitivo que enfatiza el cumplimiento de los objetivos de la cuota de mercado y mantiene un enfoque pleno hacia el cliente.

Además, las culturas preferidas destacadas son Clan y Adhocracia, lo que refleja el deseo de los colaboradores de formar parte de una cultura que enfatiza la comunicación como parte de su desarrollo humano, teniendo en cuenta la visión para poder enmarcar metas, complementadas con un control a través de un coordinador que establezca parámetros uniformes. Estos hallazgos se alinean con investigaciones previas que enfatizan la importancia de la comunicación dinámica en las organizaciones, ya que esta dinámica contribuye a definir la identidad cultural y mantener la cultura organizacional (Fajardo et al., 2020). Por lo tanto, se sugiere que la empresa se enfoque en fomentar el compromiso colaborativo a través de la comunicación como parte de un canal esencial que facilite el desarrollo humano y promueva la innovación en los procesos, asegurando que estos sean ágiles y se mantengan con el tiempo, de acuerdo con las preferencias culturales identificadas en este grupo de colaboradores con instrucción universitaria incompleta.

El presente estudio se centra en la investigación de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana durante el año 2022. Describe la tipología de la organización y datos demográficos relacionados con la cultura actual predominante y preferida en dicha empresa. Estas limitaciones para la comparación con otras empresas del mismo sector se abordan mediante la aplicación del instrumento de la cultura organizacional (OCAI) desarrollado por Cameron y Quinn, un instrumento de validación internacional. Este instrumento permite identificar y describir los cuatro tipos de cultura que pueden predominar en una empresa (Clan, Adhocracia, Mercado, Jerarquizada), así como el tipo de cultura que la empresa aspira tener según las preferencias de sus colaboradores, basado en el modelo Competing Values Framework (Marco de Valores Competitivos). El estudio se lleva a cabo en el contexto peruano, específicamente en Lima Metropolitana, y se enfoca en una empresa de seguros. Sin embargo, la aplicación de este enfoque en otras empresas del mismo sector permitirá un análisis y comparación cultural más profundo y amplio.

4.4. Conclusiones

En la presente investigación, se logra conocer el objetivo general, que consiste en describir la tipología predominante de la cultura organizacional en Lima Metropolitana en el año 2022. En este contexto, la tipología actual predominante es Mercado y Jerarquizada; esto indica que la organización se percibe como una organización enfocada en lograr resultados y alcanzar sus objetivos preestablecidos, en donde los colaboradores se centran en cumplir con sus obligaciones y metas de manera efectiva. Además, mantiene la organización mediante una estructura formal orientada en la planificación y la administración eficiente de recursos, en donde los colaboradores están dispuestos a obedecer las instrucciones y procedimientos basados en la jerarquía. Por otro lado, la tipología preferida resaltante es Clan y Adhocracia, esto indica que la organización está enfocada en percibirse en formar una familia unida, en donde los colaboradores tienen relaciones cercanas y se apoyan mutuamente. Además, la organización se dirige de manera dinámica y creativa, fomentando la experimentación y la asunción de riesgos, en donde los líderes son innovadores y la organización valora la libertad e iniciativa individual.

En relación al primer objetivo específico, se describe la tipología predominante de la cultura organizacional según el rango de edad. En el rango de 20-24 años la tipología actual predominante es Mercado, esto evidencia que los colaboradores se perciben como una organización que está enfocada en lograr resultados y alcanzar sus objetivos preestablecidos, en donde se centran en cumplir con sus obligaciones y metas de manera efectiva. Por otro lado, la tipología preferida resaltante es Clan, Adhocracia y Jerarquizada, esto indica que los colaboradores desean percibirse como una organización que está enfocada en formar una familia unida, en donde mantienen tienen relaciones cercanas y se apoyan mutuamente. Además, la organización se dirige de manera dinámica y creativa, fomentando la experimentación y la asunción de riesgos, en donde los líderes son innovadores y la

organización valora la libertad e iniciativa individual acompañada de una estructura y procedimientos basados en la jerarquía través de una serie de políticas y reglas preestablecidas. En el rango de edad de 25 a 34 años la tipología actual predominante es Mercado y Jerarquizada, esto evidencia que los colaboradores se perciben como una organización que está enfocada en lograr resultados y alcanzar sus objetivos preestablecidos, en donde los colaboradores se centran en cumplir con sus obligaciones y metas de manera efectiva. Además, mantiene la organización mediante una estructura formal orientada en la planificación y la administración eficiente de recursos, en donde los colaboradores están dispuestos a obedecer las instrucciones y procedimientos basados en la jerarquía. Por otro lado, la tipología preferida resaltante es Clan y Adhocracia, esto indica que los colaboradores desean percibirse como una organización que está enfocada en formar una familia unida, en donde mantienen relaciones cercanas y se apoyan mutuamente. Además, la organización se dirige de manera dinámica y creativa, fomentando la experimentación y la asunción de riesgos, en donde los líderes son innovadores y la organización valora la libertad e iniciativa individual. En el rango de edad de 35 a 44 años la tipología actual predominante es Mercado y Jerarquizada, esto evidencia que los colaboradores se perciben como una organización que está enfocada en lograr resultados y alcanzar sus objetivos preestablecidos, en donde los colaboradores se centran en cumplir con sus obligaciones y metas de manera efectiva. Además, mantiene la organización mediante una estructura formal orientada en la planificación y la administración eficiente de recursos, en donde los colaboradores están dispuestos a obedecer las instrucciones y procedimientos basados en la jerarquía. Por otro lado, la tipología preferida resaltante es Clan y Adhocracia, esto indica que los colaboradores desean percibirse como una organización que está enfocada en formar una familia unida, en donde los colaboradores tienen relaciones cercanas y se apoyan mutuamente. Además, la organización se dirige de manera dinámica y creativa, fomentando la experimentación y la

asunción de riesgos, en donde los líderes son innovadores y la organización valora la libertad e iniciativa individual.

En relación al segundo objetivo específico, se describe la tipología predominante de la cultura organizacional según el sexo. En el sexo masculino la tipología actual predominante es Mercado y Jerarquizada, esto evidencia que los colaboradores se perciben como una organización que está enfocada en lograr resultados y alcanzar sus objetivos preestablecidos, en donde los colaboradores se centran en cumplir con sus obligaciones y metas de manera efectiva. Además, mantiene la organización mediante una estructura formal orientada en la planificación y la administración eficiente de recursos, en donde los colaboradores están dispuestos a obedecer las instrucciones y procedimientos basados en la jerarquía. Por otro lado, la tipología preferida resaltante es Clan y Adhocracia, esto indica que los colaboradores desean percibirse como una organización que está enfocada en formar una familia unida, en donde los colaboradores tienen relaciones cercanas y se apoyan mutuamente. Además, la organización se dirige de manera dinámica y creativa, fomentando la experimentación y la asunción de riesgos, en donde los líderes son innovadores y la organización valora la libertad e iniciativa individual. En el sexo femenino la tipología actual predominante es Mercado y Jerarquizada, esto evidencia que las colaboradoras se perciben como una organización que está enfocada en lograr resultados y alcanzar sus objetivos preestablecidos, en donde los colaboradores se centran en cumplir con sus obligaciones y metas de manera efectiva. Además, mantiene la organización mediante una estructura formal orientada en la planificación y la administración eficiente de recursos, en donde los colaboradores están dispuestos a obedecer las instrucciones y procedimientos basados en la jerarquía. Por otro lado, la tipología preferida resaltante es Clan y Adhocracia, esto indica que las colaboradoras desean percibirse como una organización que está enfocada en formar una familia unida, en donde los colaboradores tienen relaciones cercanas y se apoyan mutuamente. Además, la

organización se dirige de manera dinámica y creativa, fomentando la experimentación y la asunción de riesgos, en donde los líderes son innovadores y la organización valora la libertad e iniciativa individual.

En relación al tercer objetivo específico, se describe la tipología predominante de la cultura organizacional según el grado de instrucción. En el grado de instrucción técnica completa la tipología actual predominante es Mercado y Jerarquizada, esto evidencia que los colaboradores se perciben como una organización que está enfocada en lograr resultados y alcanzar sus objetivos preestablecidos, en donde los colaboradores se centran en cumplir con sus obligaciones y metas de manera efectiva. Además, mantiene la organización mediante una estructura formal orientada en la planificación y la administración eficiente de recursos, en donde los colaboradores están dispuestos a obedecer las instrucciones y procedimientos basados en la jerarquía. Por otro lado, la tipología preferida resaltante es Clan y Adhocracia, esto indica que los colaboradores desean percibirse como una organización que está enfocada en formar una familia unida, en donde los colaboradores tienen relaciones cercanas y se apoyan mutuamente. Además, la organización se dirige de manera dinámica y creativa, fomentando la experimentación y la asunción de riesgos, en donde los líderes son innovadores y la organización valora la libertad e iniciativa individual. En el grado de instrucción técnica incompleta la tipología actual predominante es Mercado y Jerarquizada, esto evidencia que los colaboradores se perciben como una organización que está enfocada en lograr resultados y alcanzar sus objetivos preestablecidos, en donde los colaboradores se centran en cumplir con sus obligaciones y metas de manera efectiva. Además, mantiene la organización mediante una estructura formal orientada en la planificación y la administración eficiente de recursos, en donde los colaboradores están dispuestos a obedecer las instrucciones y procedimientos basados en la jerarquía. Por otro lado, la tipología preferida resaltante es Clan y Adhocracia, esto indica que los colaboradores desean percibirse como

una organización que está enfocada en formar una familia unida, en donde los colaboradores tienen relaciones cercanas y se apoyan mutuamente. Además, la organización se dirige de manera dinámica y creativa, fomentando la experimentación y la asunción de riesgos, en donde los líderes son innovadores y la organización valora la libertad e iniciativa individual. En el grado de instrucción universitaria completa se la tipología actual predominante es Mercado y Jerarquizada, esto evidencia que los colaboradores se perciben como una organización que está enfocada en lograr resultados y alcanzar sus objetivos preestablecidos, en donde los colaboradores se centran en cumplir con sus obligaciones y metas de manera efectiva. Además, mantiene la organización mediante una estructura formal orientada en la planificación y la administración eficiente de recursos, en donde los colaboradores están dispuestos a obedecer las instrucciones y procedimientos basados en la jerarquía. Por otro lado, la tipología preferida resaltante es Clan y Adhocracia, esto indica que los colaboradores desean percibirse como una organización que está enfocada en formar una familia unida, en donde los colaboradores tienen relaciones cercanas y se apoyan mutuamente. Además, la organización se dirige de manera dinámica y creativa, fomentando la experimentación y la asunción de riesgos, en donde los líderes son innovadores y la organización valora la libertad e iniciativa individual. En el grado de instrucción universitaria incompleta, la tipología actual predominante es Mercado, esto evidencia que los colaboradores se perciben como una organización que está enfocada en lograr resultados y alcanzar sus objetivos preestablecido en donde se centran en cumplir con sus obligaciones y metas de manera efectiva. Por otro lado, la tipología preferida resaltante es Clan y Adhocracia, esto indica que los colaboradores desean percibirse como una organización que está enfocada en formar una familia unida, en donde los colaboradores tienen relaciones cercanas y se apoyan mutuamente. Además, la organización se dirige de manera dinámica y creativa, fomentando la experimentación y la

asunción de riesgos, en donde los líderes son innovadores y la organización valora la libertad e iniciativa individual.

4.5. Recomendaciones

Para los lectores interesados en profundizar en el tema de la cultura organizacional, se observa una tendencia común hacia la cultura actual de "Mercado y Jerarquizada", y la cultura preferida de "Clan y Adhocracia" en la mayoría de los grupos demográficos, independientemente de la edad, sexo o grado de instrucción. Esto sugiere una oportunidad para la empresa de alinear y consolidar estos elementos culturales en un solo bloque, buscando así crear uniformidad y cohesión en el sistema cultural de la organización. Al hacerlo, la empresa podrá aprovechar las preferencias predominantes, ocupando un espacio en donde combine elementos culturales según lo percibido. Esto contribuirá a crear un ambiente de trabajo más armonioso y eficiente. Por otro lado, se sugiere realizar investigaciones similares en diferentes organizaciones aseguradoras dentro del país, con el objetivo de obtener mediciones y comparaciones más detalladas sobre el tipo de cultura predominante en el rubro, según la percepción de los colaboradores. Esto permitirá obtener un conocimiento más amplio en la evaluación de la cultura organizacional mediante la aplicación del instrumento OCAI, basado en el modelo Competing Values Framework (Marco de Valores Competitivos), tal como se desarrolló en los estudios de Cameron y Quinn. Se alienta a profundizar en este tipo de investigaciones en el contexto peruano para obtener una comprensión más completa de las organizaciones en el país.

REFERENCIAS

- Álvarez, C. (2006). *Transformación Cultural en las Organizaciones: Un Modelo para la Gestión del Cambio*. Universidad del Rosario.
<https://pure.urosario.edu.co/en/publications/transformaci%C3%B3n-cultural-en-las-organizaciones-un-modelo-para-la-g>
- Ángel, J. (2020). *Gerencia del cambio organizacional*. Vesga, J. y García-Rubiano, M.(Eds.). (2020). *Cultura organizacional y cambio de*. Editorial Universidad Católica de Colombia. URI: <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/26100>
- Casas Anguita, J., Repullo, J. R., y Donado, J (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527-538.
<http://www.unidadocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Cuestionario+y+Estadistica.pdf>
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Enfoques Consulting EIRL. URI: <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2238>
- Arias, J., y Covinos, G. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL URI: <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Balcazar, G. (2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison. *Industrial. Data*, 21(1), 101-111. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81658059015>
- Bonavia, T., Gasco, V., y Tomás, D. (2009). Metodología: Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633–638. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8833>

- Calle, L. (2018). La gestión de la comunicación interna como herramienta estratégica para mejorar la cultura organizacional: "*estrategia de comunicación para La Auxiliadora Corredores de Seguro SAC*" [Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Comunicación, Universidad de Piura. Facultad de Comunicación] URI: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3291>
- Camacuari P., y Chanco, A. (2021). *La transformación digital y su relación con la cultura organizacional en las empresas en la actualidad*. URI: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/658538>
- Cameron, K., y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass. <http://acctlib.ui.ac.id/file?file=digital/2016-12/13204-Diagnosing%20and%20changing%20organizational%20culture%202011.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*, McGraw-Hill. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=5205>
- Condori, O. (2020). *Universo, población y muestra*. Publicación en línea. <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Cordova, G. (2021). *Cultura Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la compañía de seguros pacifico, Sede Huánuco, 2021* [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. URI: <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/3265>
- Crotte, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de educar*, 12(24), 277-297. <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>
- Esteban, N. (2018). *Tipos de investigación*. Publicación en línea. URI: <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>

- Fajardo, J., Gómez, N., y Mejía, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>
- Gonzáles, L., Bastidas, J., Figueroa, C., Zambrano, Guerrero, C., y Matabanchoy, T. (2018). Las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214.
<http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v20n2/0124-7107-reus-20-02-00200.pdf>
- Louffat, K. (2019). *Cultura y clima organizacional*. Pearson Hispanoamérica Contenido.
<https://bookshelf.vitalsource.com/books/9786073248952>
- Martínez, E., Carrasco, C., y Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232018000100088
- Mena, M. (2019). La cultura organizacional, componentes generales, mediaciones e impacto en el progreso integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, (46), 11-47.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303002>
- Mendez, Á. (2019). Elementos para la correspondencia entre cultura organizacional y planeación. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392019000200136
- Muñoz, T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Centro Universitario Santa Ana, 1-30.
http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf

- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2018). *Metodología de la Investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis. (5ª. Ed)* Ediciones de la U.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf
- Orozco, E. (2015). *La cultura organizacional como pilar de la ventaja competitiva dentro de las organizaciones.*
<https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/download/124/123/466>
- Orozco, J., y Pacherras, C. (2015). La Cultura Organizacional como pilar de la ventaja competitiva en las organizaciones empresariales. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 2(4).
<http://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/124>
- Palacios, M. (2018). *Relación entre la percepción de cultura organizacional y edad en una compañía aseguradora de Lima Metropolitana* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. URI:
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11964>
- Pedraza, Á., Obispo, S., Vásquez, G., y Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.
<https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1462>
- Punina, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, (8) ,61-73. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788007/511653788007.pdf>
- Reyes, H., y Moros, F. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su investigación. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1),201-217. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552364016011>

- Rincón, R., Oscar, O., y Aldana, B. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2), 1-27. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560468688013>
- Rodríguez, M., y Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revistas sanitas*, 21(3), 141-146. https://www.researchgate.net/profile/Fredy-Mendivelso/publication/329051321_Diseño_de_investigación_de_Corte_Transversal/links/5c1aa22992851c22a3381550/Diseño-de-investigación-de-Corte-Transversal.pdf
- Sánchez, F. (2019). Principios de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 13(1), 102-122. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s2223-25162019000100008&script=sci_arttext
- Slocum, J., y Hellriegel, D. (2009). *Principles of organizational behavior*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. Publicación en línea. <http://library.perbanas.ac.id/images/book/PHKII1/principles%20of%20organizational%20behavior.pdf>
- Suma, C. (2018). *Cultura organizacional en la empresa “Llantas Y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco]. URI: <https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/2767>
- Ventura, J., Arancibia, M., y Madrid, E. (2017). La importancia de reportar la validez y confiabilidad en los instrumentos de medición: Comentarios a Arancibia et al. *Revista médica de Chile*, 145(7), 955-956. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0034-98872017000700955&script=sci_arttext
- Vesga, R., Rubiano, M., Forero, A., Aguilar, B., Jaramillo, Á., Quiroz, G., ... y Gómez, V. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al

cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-43812020000100052

Vesga, J., y García, R. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia.

<https://doi.org/10.14718/9789585133495.2020>

Yeung, A., Brockbank, J., & Ulrich, D. (1991). Organizational culture and human resources practices: An empirical assessment. En R. W. Woodman, & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development: An annual series featuring advances in theory, methodology and research (Vol 5. pp. 59-81)*. Greenwich: JAI Press. <https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1462677>

Zammuto, R. F., & Krakower, J.Y. (1991). *Quantitative and qualitative studies of organizational culture*. En R. W. Woodman, & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development: An annual series featuring advances in theory, methodology and research (Vol. 5. pp. 83-114)*. Greenwich, JAI Press.

[https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1819956](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1819956)

Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., y Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business process management journal*.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-11-2019-0464/full/html>

ANEXOS
Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

Título	Problemas	Objetivos	Dimensiones	Indicadores	Metodología
La cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022	Pregunta general ¿Cómo es la tipología predominante de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022?	Objetivo general Describir la tipología predominante de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022.	Características Predominantes	1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado	Tipo de Investigación Cuantitativa
	Preguntas específicas ¿Cómo son las características predominantes de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022?	Objetivos específicos Describir las características predominantes de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022	Liderazgo Organizacional	1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado	Nivel de Investigación Descriptivo
	¿Cómo se manifiesta el liderazgo organizacional de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022?	Describir el liderazgo organizacional de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022	Gestión de Personal	1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado	Diseño de Investigación No experimental Transversal
	¿Cómo se desarrolla la gestión de personal de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022?	Describir la gestión de personal de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022	Cohesión Organizacional	1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado	Técnica Encuesta
	¿Cómo es la cohesión de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022?	Describir la cohesión de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022	Énfasis estratégico	1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado	Instrumento Cuestionario
	¿Cómo es el énfasis estratégico de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022?	Describir los énfasis estratégicos de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022			Población 50 Trabajadores
	¿Cómo son los criterios de éxito de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022?	Describir los criterios de éxito de la cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022	Criterios de éxito	1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado	Muestra 50 Trabajadores

Anexo N° 2: Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Cultura Organizacional	La cultura organizacional, es un conjunto de ideas, significados e ideologías determinantes que forman y transmite un sentido de identidad y simbolismo que hacen un sentido a la perspectiva que tienen dentro de la organización por lo que se pretende mejorar los sistemas de cultura lo que establece un lugar de trabajo orientado a resultados para la organización. (Cameron & Quinn, 2006)	Características Predominantes	1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado
		Liderazgo Organizacional	1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado
		Gestión de Personal	1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado
		Cohesión Organizacional	1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado
		Énfasis estratégico	1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado
		Criterios de éxito	1. Clan 2. Adhocracia 3. Jerarquía 4. Mercado

Anexo N° 3: Cuestionario

Consentimiento informado

Estimado/a participante:

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Miguel Angel Anticona Arroyo y Yovanna Secca Agüero, estudiantes de la carrera de Administración de la Facultad de Negocios de la Universidad Privada del Norte. La investigación, denominada “La cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022”, tiene como propósito evaluar las seis dimensiones clave de la cultura organizacional y la tipología que presenta en su organización.

Para ello, se le solicita participar en una encuesta que le tomará 20 minutos de su tiempo. Su participación en la investigación es completamente voluntaria y será usada con fines académicos y educativos.

Ficha de datos demográficos

Título: “La cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022” Lo invitamos a tomarse unos minutos de su tiempo para completar la siguiente información, cabe resaltar que esta encuesta es estrictamente confidencial y solicitamos responda con sinceridad y seriedad.

1. Rango de edad:

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

3. Grado de instrucción:

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

2. Sexo:

- Femenino
- Masculino

Instrucciones para el desarrollo del cuestionario

El OCAI consiste en seis ítems o cuestiones. Cada cuestión planteada tiene cuatro alternativas. Debe distribuir 100 puntos entre estas cuatro alternativas, dependiendo del grado en que cada alternativa se asemeja a lo que sucede en su propia organización. De un número más elevado de puntos a la alternativa más similar a su organización.

Al completar el instrumento, obtendrá una visión de las suposiciones básicas con las que opera su organización y de los valores que la caracterizan. Las cuestiones planteadas no tienen respuestas correctas o incorrectas, del mismo modo que no existen culturas correctas o incorrectas. Cada organización se describirá mediante un conjunto distinto de respuestas. Así pues, sea lo más preciso posible al responder a las cuestiones planteadas, de modo que el diagnóstico cultural resultante también sea lo más preciso posible.

Alternativas a seleccionar para cada componente del cuestionario

A continuación, se le brinda un ejemplo: Para el ítem 1 Características predominantes, si usted cree que la alternativa A es muy similar a su organización, que las alternativas B y C son algo similares y que la alternativa D tiene escasa similitud con su organización, podría asignar 55 puntos a la opción A, 20 puntos a la opción B y 20 puntos a la opción C, y finalmente 5 puntos a la opción D; asegurándose de que el total sume 100 puntos para este ítem. Y así debe proceder para los 6 ítems.

Observe que la columna de respuestas de la izquierda se denomina "Actual". Estas respuestas constituyen su evaluación de cómo se encuentra su organización en estos momentos. Empiece por estas calificaciones.

Al culminar con la columna “Actual”, piense cómo cree que debería ser su organización de aquí a cinco años para que sea muy próspera. Complete de nuevo las evaluaciones, esta vez contestando a los ítems como si su organización hubiera alcanzado un éxito extraordinario. Apunte estas respuestas en la columna "Preferido" asignando los puntajes que al final sumen 100. De esta manera sus respuestas le proporcionarán dos evaluaciones independientes de la cultura de su organización: una de cómo es actualmente, y otra de cómo le gustaría que fuese dentro de cinco años.

Instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI)

1. Características predominantes		Actual	Preferido
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia ampliada. La gente comparte muchas cosas de sí mismas.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a jugarse el cuello y asumir riesgos.		
C	La organización está muy orientada a resultados. Una de las mayores preocupaciones es completar el trabajo. La gente es muy competitiva y se orienta a conseguir los logros.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. El trabajo de las personas suele estar regido por unos procesos formales.		
TOTAL		100	100
2. Liderazgo organizacional		Actual	Preferido
A	En general, se considera que el liderazgo de la organización constituye un ejemplo de mentoring, facilitación y desarrollo.		
B	En general, se considera que el liderazgo de la organización constituye un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación y asunción de riesgos.		
C	En general, se considera que el liderazgo de la organización constituye un enfoque sobrio, agresivo y orientado a resultados.		
D	En general, se considera que el liderazgo de la organización constituye un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia.		
TOTAL		100	100
3. Gestión de personal		Actual	Preferido
A	El estilo directivo de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo directivo de la organización se caracteriza por la toma de riesgos a nivel individual, la innovación, la libertad y por su carácter único.		
C	El estilo directivo de la organización se caracteriza por una dura competitividad, altas exigencias y los logros.		
D	El estilo directivo de la organización se caracteriza por la seguridad laboral, la conformidad, la predecibilidad y la estabilidad en las relaciones.		

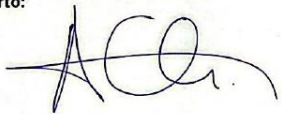

TOTAL		100	100
4. Cohesión organizacional		Actual	Preferido
A	La cohesión que mantiene la organización unida es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es muy malo.		
B	La cohesión que mantiene la organización unida es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se pone especial énfasis en estar siempre a la última.		
C	La cohesión que mantiene la organización unida es el énfasis en los logros y la consecución de los objetivos.		
D	La cohesión que mantiene la organización unida son las normas y políticas formales. Es importante que la organización mantenga un buen funcionamiento.		
TOTAL		100	100

5. Énfasis estratégicos		Actual	Preferido
A	La organización pone énfasis en el desarrollo humano. Persisten unos altos niveles de confianza, apertura y participación.		
B	La organización pone énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valoran el probar nuevas cosas y la búsqueda de nuevas oportunidades.		
C	La organización pone énfasis en las acciones competitivas y los logros. Alcanzar unos objetivos exigentes y ganar en el mercado son factores predominantes.		
D	La organización pone énfasis en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.		
TOTAL		100	100
6. Criterios de éxito		Actual	Preferido
A	La organización define el éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y el interés por las personas.		
B	La organización define el éxito en base a tener unos productos únicos y de última generación, en ser líder e innovadora en productos.		
C	La organización define el éxito en base a ganar en el mercado y estar por delante de la competencia. El liderazgo competitivo del mercado es primordial.		
D	La organización define el éxito en base a la eficiencia. La fiabilidad de las entregas, una programación eficiente y los bajos costes de producción son fundamentales.		

TOTAL	100	100
-------	-----	-----

Fuente: Kim S. Cameron y Robert E. Quinn (2006)

Anexo N° 4: Matriz de Validación Experto 1.

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"La cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022"			
Línea de investigación:	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial			
Apellidos y nombres del experto:	José Armando Chirino Antojara			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias: Es un buen instrumento de medición y está muy bien planteado.				
Firma del experto:				
				

Anexo n.º 5: Matriz de Validación Experto 2.

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	“La cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022”			
Línea de investigación:	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial			
Apellidos y nombres del experto:	Juscamayta López Fernando Irving			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias: Buen instrumento, resalto la precisión de las preguntas y buena redacción. Sugiero incluir una explicación gráfica en las instrucciones, con un bloque de preguntas de otro tema, tal que facilite el entendimiento de cómo responderlas distribuyendo los 100 puntos.				
Firma del experto: <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>				

Anexo n.º 6: Matriz de Validación Experto 3.

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	“La cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022”
Línea de investigación:	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial
Apellidos y nombres del experto:	Bacigalupo Lago Raul Santiago
El instrumento de medición pertenece a la variable:	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

Aplicar el instrumento.

Firma del experto:



Anexo n.º 7: Matriz de Validación Experto 4.
MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

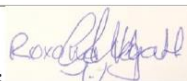
Título de la investigación:	“La cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022”
Línea de investigación:	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial
Apellidos y nombres del experto:	Vega Hinostroza, Roxana
El instrumento de medición pertenece a la variable:	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	x		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		

Sugerencias:

Firma del experto:



Anexo n.º 8: Base de datos 50 encuestados de la cultura actual

1. Características predominantes																																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
A	15	10	20	30	5	30	50	45	35	20	20	40	20	20	10	20	20	5	5	10	50	55	30	28	5	30	60	1	20	10	20	30	55	25	55	30	30	20	12	15	22	35	25	45	35	30	55	40	10	35		
B	25	10	20	40	20	20	30	25	30	25	30	10	20	15	10	20	10	15	5	30	15	20	30	22	30	25	5	53	30	50	20	30	5	5	20	30	30	20	12	45	48	45	20	25	25	25	30	20	10	25		
C	30	50	30	20	45	40	15	25	25	50	40	35	55	30	30	40	30	40	30	40	50	40	30	20	28	50	40	25	45	25	35	55	30	20	50	20	25	20	50	35	35	18	15	45	25	30	20	10	30	40	35	
D	30	30	30	10	30	10	5	5	10	5	10	15	5	15	50	20	40	40	40	20	5	5	20	22	15	5	10	1	25	5	5	10	20	20	5	15	20	10	41	5	12	5	10	5	10	25	5	10	40	5		
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

2. Liderazgo organizacional																																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50			
A	25	10	30	10	20	40	30	25	30	35	25	50	20	20	10	20	10	5	15	15	30	20	25	40	25	10	45	5	10	25	5	10	10	30	50	25	20	25	12	15	18	18	35	35	20	20	30	55	10	25			
B	25	20	30	20	30	30	30	30	15	30	30	25	5	25	20	20	25	15	5	20	55	25	20	30	20	20	45	40	45	20	30	30	35	25	25	20	20	18	20	22	22	30	25	45	25	25	20	20	5				
C	30	30	20	40	30	10	15	20	20	15	25	15	20	20	30	55	40	40	40	35	25	5	25	20	25	35	5	45	35	25	20	20	30	5	20	15	40	30	32	40	38	35	15	20	15	35	35	10	20	35			
D	20	40	20	30	20	20	25	25	35	20	20	10	55	35	40	5	30	30	30	45	25	20	25	20	35	30	5	15	5	55	40	30	30	5	35	20	25	38	25	22	25	20	20	20	10	15	50	35					
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

3. Gestión del personal																																																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50				
A	25	15	20	20	15	20	50	45	40	25	30	30	55	10	20	20	20	20	30	55	40	5	15	23	25	20	50	5	15	25	5	5	25	20	50	5	30	25	18	20	22	25	25	35	15	20	45	15	30	35				
B	20	40	20	40	30	30	30	25	25	30	30	20	5	15	10	20	10	15	20	15	15	20	25	30	23	10	10	20	25	20	50	45	40	45	20	30	30	35	25	25	20	18	20	22	22	30	25	45	25	25	20	5		
C	30	25	30	30	40	40	10	15	20	35	35	35	20	35	40	40	50	45	45	25	15	55	35	31	25	35	25	55	45	35	55	25	35	15	35	20	30	42	40	48	45	35	15	45	25	5	50	30	35					
D	25	20	30	10	15	10	10	15	15	10	5	15	20	40	30	20	20	40	5	5	30	20	25	23	20	22	15	30	20	15	20	20	25	25	10	20	15	25	25	15	16	25	5	35	15	20	15	10	30	25				
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

4. Cohesión organizacional																																																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50				
A	20	10	40	15	15	30	5	10	15	35	30	25	5	10	5	20	5	5	15	25	25	20	40	28	25	25	5	1	5	10	5	30	5	15	50	0	20	10	8	8	22	25	35	20	25	20	5	15	10	5				
B	20	10	15	30	20	10	5	10	15	5	20	20	40	5	20	15	10	10	15	20	15	5	30	15	5	20	22	25	10	10	22	30	35	20	15	30	25	25	25	20	15	8	18	18	15	5	10	5	30	5	10	10	25	
C	30	40	30	20	15	40	70	60	50	30	20	35	55	30	50	40	50	50	35	30	35	20	28	30	39	45	60	45	30	20	35	35	30	15	30	20	50	45	37	28	45	45	35	25	15	65	55	40	45					
D	30	40	15	35	50	20	20	20	20	30	30	20	20	40	20	30	35	45	15	25	55	20	22	20	26	40	17	20	25	55	20	30	30	10	45	40	25	39	37	32	15	15	35	45	35	25	20	40	25					
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

5. Énfasis estratégicos																																																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50					
A	25	25	30	30	20	20	5	10	15	15	15	35	20	15	10	20	10	10	5	35	25	20	15	23	25	30	39	7	10	30	20	25	30	25	50	25	20	35	14	35	18	10	25	30	25	55	10	30	10	10					
B	25	25	20	20	10	40	35	30	15	20	5	5	20	10	20	20	25	25	15	30	5	20	23	25	20	39	65	50	35	20	10	15	20	30	40	35	14	35	28	35	5	25	5	15	25	10	10	10							
C	25	25	30	40	50	40	50	45	40	50	45	30	55	40	40	40	40	40	35	40	20	15	55	30	31	25	35	10	25	25	10	55	45	30	35	20	25	20	15	35	15	28	35	45	15	45	15	55	30	40	45				
D	25	25	20	10	10	30	5	10	15	20	30	20	25	40	20	30	30	30	30	30	20	35	23	25	15	12	3	15	25	5	10	30	25	10	20	20	15	37	15	26	20	25	30	25	15	10	30	40	35						
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

6. Criterios de éxito																																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
A	20	10	30	30	20	20	5	5	15	25	15	30	20	25	10	30	5	25	25	35	15	5	15	20	25	10	13	15	15	30	5	10	25	20	50	15	30	30	14	15	36	15	25	15	15	45	20	20	20	25

Anexo N° 9: Cálculo enumeración de la cultura actual

1. Características predominantes

Prom.	Actual
A	27
B	24
C	33
D	16
TOTAL	100

	Puntaje	Actual
A	CLAN	27
B	ADHOCRATICA	24
C	MERCADO	33
D	JERARQUIZADA	16

2. Liderazgo organizacional

Prom.	Actual
A	23
B	25
C	26
D	26
TOTAL	100

	Puntaje	Actual
A	CLAN	23
B	ADHOCRATICA	25
C	MERCADO	26
D	JERARQUIZADA	26

3. Gestión del personal

Prom.	Actual
A	25
B	23
C	33
D	19
TOTAL	100

	Puntaje	Actual
A	CLAN	25
B	ADHOCRATICA	23
C	MERCADO	33
D	JERARQUIZADA	19

4. Cohesión organizacional

Prom.	Actual
A	17
B	17
C	37
D	29
TOTAL	100

	Puntaje	Actual
A	CLAN	17
B	ADHOCRATICA	17
C	MERCADO	37
D	JERARQUIZADA	29

5. Énfasis estratégicos

Prom.	Actual
A	22
B	22
C	34
D	22
TOTAL	100

	Puntaje	Actual
A	CLAN	22
B	ADHOCRATICA	22
C	MERCADO	34
D	JERARQUIZADA	22

6. Criterios de éxito

Prom.	Actual
A	20
B	24
C	30
D	26
TOTAL	100

	Puntaje	Actual
A	CLAN	20
B	ADHOCRATICA	24
C	MERCADO	30
D	JERARQUIZADA	26

Prom. Actual

Prom.	Actual
A	22
B	22
C	32
D	23
TOTAL	100

Anexo N° 10: Base de datos 50 encuestados de la cultura preferida

1. Características predominantes																																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
A	30	10	30	20	30	40	55	50	45	30	30	40	55	40	20	5	10	10	10	20	50	20	30	28	20	22	60	5	20	25	55	20	10	10	60	25	35	50	22	35	38	25	35	45	25	25	55	50	30	40	
B	25	10	30	30	25	30	30	25	30	40	30	25	20	20	10	20	20	20	10	25	20	55	35	22	20	25	5	45	35	25	20	30	60	5	15	25	20	25	12	15	12	15	35	25	50	25	15	25	10	20	
C	30	50	20	20	25	20	10	10	10	20	30	25	20	35	50	55	50	45	55	35	10	5	30	28	20	30	25	45	30	35	20	30	10	60	15	25	15	15	50	45	28	55	15	15	5	15	25	20	40	35	
D	15	30	20	30	20	10	5	15	15	10	10	10	5	5	20	20	20	25	25	20	20	20	5	22	40	23	10	5	15	15	5	20	20	25	10	25	30	10	16	5	22	5	15	15	20	35	5	5	20	5	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

2. Liderazgo organizacional																																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
A	30	25	30	30	40	40	25	30	30	35	35	50	20	40	30	5	30	5	20	15	50	20	30	33	15	25	45	10	10	30	20	20	40	20	40	20	15	25	28	25	22	35	35	45	20	15	25	55	35	20		
B	30	25	30	30	30	40	35	25	30	30	25	5	30	30	25	10	30	30	10	15	5	25	25	25	25	20	35	30	45	20	30	10	45	25	20	15	25	27	30	22	25	25	20	10	15	45	20	20	5			
C	10	25	20	20	10	10	5	10	10	15	15	15	55	20	10	55	40	45	45	30	30	20	15	21	35	30	1	45	45	20	5	5	40	5	10	5	50	30	12	15	28	15	15	25	25	50	5	10	15	40		
D	30	25	20	20	20	30	25	35	20	20	10	20	10	30	15	20	20	5	45	5	55	30	21	25	20	34	10	15	5	55	45	10	30	25	55	20	20	33	30	28	25	25	10	45	20	25	10	45	20	25		
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

3. Gestión del personal																																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
A	30	30	30	25	40	40	45	40	40	40	40	40	20	35	30	20	15	15	25	45	40	55	40	22	25	15	50	5	5	25	20	15	25	25	60	15	15	25	28	35	24	28	45	35	45	15	45	35	35	20		
B	25	30	30	10	15	20	25	25	25	25	20	20	5	30	30	15	25	25	10	10	25	20	25	22	25	22	5	10	25	20	40	15	25	20	35	20	28	25	14	7	30	27	20	15	20	20	35	10				
C	15	20	20	30	5	30	10	15	20	25	20	25	55	25	10	30	50	45	50	30	20	20	28	25	35	30	50	45	40	5	20	30	15	25	30	25	12	10	50	35	24	28	25	50	5	30	10	45				
D	30	20	20	35	40	10	25	20	15	10	15	15	20	10	30	35	10	15	15	15	5	5	15	28	25	28	15	35	25	15	55	25	30	20	5	25	15	30	32	30	12	30	1	10	10	20	30	15	20	25		
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

4. Cohesión organizacional																																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
A	20	25	40	20	30	30	5	10	20	35	30	25	5	20	30	20	20	5	20	15	30	55	30	28	25	25	1	1	5	10	55	20	20	10	40	0	20	10	25	25	14	20	35	30	50	10	5	15	30	5		
B	30	25	15	30	25	40	20	25	20	30	30	45	55	30	30	25	20	5	15	20	20	22	25	15	19	22	15	20	20	10	25	30	20	40	15	10	25	25	28	15	35	20	25	20	25	45	30	45				
C	30	25	30	30	30	20	50	45	40	20	25	20	40	20	35	40	55	50	55	40	20	25	28	25	30	45	55	55	50	20	40	35	30	15	20	15	50	30	25	30	45	15	35	20	15	40	35	30	35			
D	20	25	15	20	10	25	20	20	15	15	10	20	20	20	20	20	20	25	15	10	5	25	22	25	30	35	22	25	20	5	30	20	30	25	40	50	30	20	25	28	20	15	15	5	55	30	5	10	15			
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

5. Enfasis estratégicos																																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50			
A	10	25	30	25	30	40	5	5	10	30	30	40	55	45	30	25	30	30	25	30	30	20	25	25	25	20	35	2	15	30	55	30	15	25	45	25	50	34	25	35	16	20	45	35	25	55	5	50	25	45			
B	30	25	20	30	40	10	50	50	50	15	15	5	20	30	30	30	20	25	20	15	20	30	25	25	25	25	40	68	55	45	20	25	50	20	20	25	20	36	25	40	30	45	5	15	25	15	45	10	25	5			
C	30	25	30	25	10	30	15	20	35	40	35	35	20	25	10	20	30	35	35	20	25	5	20	25	20	40	14	25	25	10	5	35	25	35	15	25	15	17	15	15	26	20	40	25	15	15	20	25	35				
D	30	25	20	20	20	20	30	25	5	15	20	20	20	10	30	25	10	15	15	30	30	55	25	25	30	15	11	5	5	15	20	10	10	20	20	25	15	13	35	10	28	15	10	25	35	15	30	20	25	15			
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

6. Criterios de éxito																																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
A	30	20	30	20	50	30	5	5	35	5	30	55	30	40	30	20	20	20	25	25	55	25	30	22	30	15	10	10	25	55	30	20	55	30	50	35	35	35	42	10	30	25	35	45	15	30	30	45		
B	30	20	40	25	10	40	15	20	20	40	40	20	40	20	40																																			

Anexo N° 11: Cálculo enumeración de la cultura preferida

1. Características predominantes

Prom.	Preferida
A	31
B	24
C	28
D	16
TOTAL	100

	Puntaje	Preferida
A	CLAN	31
B	ADHOCRATICA	24
C	MERCADO	28
D	JERARQUIZADA	16

2. Liderazgo organizacional

Prom.	Preferida
A	28
B	25
C	23
D	25
TOTAL	100

	Puntaje	Preferida
A	CLAN	28
B	ADHOCRATICA	25
C	MERCADO	23
D	JERARQUIZADA	25

3. Gestión del personal

Prom.	Preferida
A	30
B	21
C	28
D	21
TOTAL	100

	Puntaje	Preferida
A	CLAN	30
B	ADHOCRATICA	21
C	MERCADO	28
D	JERARQUIZADA	21

4. Cohesión organizacional

Prom.	Preferida
A	21
B	25
C	33
D	21
TOTAL	100

	Puntaje	Preferida
A	CLAN	21
B	ADHOCRATICA	25
C	MERCADO	33
D	JERARQUIZADA	21

5. Énfasis estratégicos

Prom.	Preferida
A	29
B	27
C	24
D	20
TOTAL	100

	Puntaje	Preferida
A	CLAN	29
B	ADHOCRATICA	27
C	MERCADO	24
D	JERARQUIZADA	20

6. Criterios de éxito

Prom.	Preferida
A	29
B	27
C	24
D	20
TOTAL	100

	Puntaje	Preferida
A	CLAN	29
B	ADHOCRATICA	27
C	MERCADO	24
D	JERARQUIZADA	20

Prom. Preferida

Prom	Preferida
A	28
B	25
C	26
D	21
TOTAL	100