

CULTURA ORGANIZACIONAL EN CUATRO ENTIDADES
FINANCIERAS DE AREQUIPA:
ANÁLISIS DE CONDICIONES REALES E IDEALES

ORGANIZATIONAL CULTURE IN FOUR FINANCIAL FIRMS
FROM AREQUIPA:
ANALYSIS OF REAL AND IDEAL CONDITIONS

*Enrique Luna Cáceres, José Alberto López Banda,
Sandra Ríos Paredes y Claudia Bellota Roca*
Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú

Resumen:

Se ha evaluado la cultura organizacional en cuatro entidades financieras de la ciudad de Arequipa mediante el Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn ($\alpha = 0.793$), considerando dos niveles de respuesta: una real y otra ideal. La muestra estuvo constituida por 100 trabajadores de cuatro entidades financieras de la ciudad de Arequipa. Los resultados apuntan a una cultura organizacional orientada al mercado como el tipo dominante en las cuatro empresas, sin embargo se aprecian diferencias entre las condiciones reales e ideales de la cultura organizacional.

Palabras clave: Cultura organizacional, entidad financiera, recursos humanos.

Summary:

It was evaluated organizational culture in four financial firms from Arequipa city by using Cameron & Quinn Organizational Culture Assessment Instrument ($\alpha = 0.793$), considering two levels of response: one real and other ideal. The sample was conformed by 100 employees from four financial firms. The results point to an organizational

culture orientated to market as the dominant type among the four firms. Although we observed differences between real and ideal conditions of organizational culture.

Key words: Organizational culture, enterprise, human resources.

Introducción al comportamiento organizacional

Chiavenato (2004) conceptualiza al comportamiento organizacional como “el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones” (p. 7); y menciona que este surgió para estudiar el comportamiento humano en la organización (sin embargo las personas lo suelen confundir con la administración; empero el comportamiento organizacional toma el lado humano de la administración pero no a toda la administración).

Asimismo, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) resaltan que la clave del éxito en las organizaciones es el capital humano que trabaje con ahínco, que sea productivo y creativo; y por tanto, es el comportamiento de estos empleados, la clave para lograr la efectividad en las organizaciones. Robbins y Judge (2009) resaltan la importancia de los retos y oportunidades del uso del comportamiento organizacional como respuesta a la globalización y el trabajo con otras personas y otras culturas, teniendo una mezcla heterogénea de personas y culturas. Es de vital importancia, la mejora de la aptitud para relacionarse con las personas y entablar mejores relaciones, pero principalmente para ayudar a los empleados a que equilibren el conflicto del trabajo con su vida personal, lo cual generara un ambiente positivo y un comportamiento ético en las organizaciones.

De acuerdo con Chiavenato (2004), el comportamiento organizacional tiene la siguiente estructura: a) primer nivel, la micro perspectiva del comportamiento organizacional o comportamiento micro organizacional que aborda el comportamiento del individuo cuando trabaja en una organización; b) segundo nivel, la meso perspectiva del comportamiento organizacional o comportamiento meso organizacional que aborda el comportamiento de grupos y equipos en la organización, y c) tercer nivel, la macro perspectiva del comportamiento organizacional o comportamiento macro organizacional que aborda el comportamiento del sistema organizacional como un todo.

Este autor resalta como ideas principales de la micro perspectiva organizacional, las diferencias individuales y de personalidad que tiene cada individuo dentro de la organización, ya que cada persona es muy diferente al resto, con aptitudes físicas y cognitivas diferentes, y cada una reacciona muy distinto ante diferentes actividades y experiencias del mundo. Asimismo, estas diferencias y características individuales benefician a las organizaciones aprovechando la pluralidad humana en soluciones cada vez más originales, creativas e innovadoras (Chiavenato, 2004).

El autor resalta también dentro de su análisis de la perspectiva intermedia del comportamiento organizacional, a los equipos

dentro de la organización. La dinámica grupal son las interacciones y fuerzas que operan entre sus miembros del grupo ante situaciones sociales. El comportamiento de todo grupo asimismo está influido por condiciones externas como estrategias de la organizacional, autoridad, reglamentos, evaluación de desempeño, cultura organizacional entre otros. Las investigaciones muestran que en promedio los grupos llegan a decisiones de mejor calidad que los individuos, sobretodo en creatividad por la diversidad individual de sus miembros (León, 2000).

Y dentro del análisis de la macro perspectiva del comportamiento organizacional, que se refiere a la dinámica de la organización desde una perspectiva macro, es decir como un todo. Donde el autor engloba conceptos de comunicación, liderazgo, poder y política, estrés, conflictos y negociación. Así como la influencia y la importancia de cada uno de estos en las organizaciones (Chiavenato, 2004).

Es en este marco, el de la macro organización que nos centraremos de manera preferente para desarrollar un trabajo de investigación novedoso en nuestro medio, que se focaliza en la cultura organizacional.

Planteamiento del problema

Las organizaciones hoy en día, se ven revolucionadas por diversos fenómenos de tipo demográfico y tecnológico propios de la globalización. No se puede negar que la tecnología por ejemplo, ha generado importantes transformaciones en la manera en cómo se hacen negocios (Bunge, 2011). Del mismo modo, las poblaciones laborales son

cada vez más diversas y heterogéneas, lo que da pie a que las relaciones humanas cobren un matiz igualmente, distinto al de hace unos años. Al respecto, Robbins y Judge (2009) nos dicen que los trabajadores del mundo de hoy provienen de lugares muy diferentes, con un bagaje cultural diversificado, religiones y costumbres variadas, razas, nacionalidades y edades disímiles; además de contar con mayor número de personas con minusvalías o discapacidades colocadas en los puestos de trabajos, y mujeres insertas en el mercado laboral.

Todo ello, hace que las relaciones humanas y por ende el factor humano, cobre una importancia nunca vista antes en el contexto de las empresas. Incluso, cuando nos referimos al factor humano, no lo vemos como sólo un recurso humano (Chiavenato, 2002), sino como un talento que puede y debe gestionarse (Chiavenato, 2009). Ello se debe a que ha habido un cambio de enfoque para aproximarse a la las personas que trabajan y el comportamiento organizacional se focaliza ahora en la promoción y el bienestar de los trabajadores.

En consecuencia, hoy en día las empresas se concentran en potenciar su capital humano porque saben que la productividad y la rentabilidad dependen de las personas que trabajan, o más aún de sus capacidades (Fishman, 2011). Por tanto su preocupación está en cómo hacer para que los trabajadores se sientan más satisfechos y felices, puesto que la productividad se basa en estos elementos (Arias y Justo, 2013).

De ahí, que conceptos como satisfacción laboral, motivación del trabajador, clima organizacional, etc. han acaparado la atención de

los investigadores y los empresarios; aunque esta corriente académica todavía no se ha insertado en nuestro país, como sí ha ocurrido en los países de Europa, Estados Unidos, o para no ir tan lejos, Chile o Colombia. Con todo, la investigación en estos temas es escasa en Latinoamérica y más aún en el Perú. Por otro lado, estos conceptos no existen en un vacío conceptual u ontológico, sino que están sujetos a diversas variables estructurales de las empresas. De hecho, las estructuras organizacionales tienen un impacto directo en el clima organizacional y más indirectamente en la satisfacción laboral (García, 2003).

La estructura de la organización surge de la visión misión que tienen los fundadores, así como la política organizacional y la cultura organizacional. A su vez, de estos se va gestando el clima organizacional y las relaciones de poder que tienen que ver con los procesos de liderazgo y la comunicación entre los miembros de la organización. De este modo, la cultura organizacional es un componente imprescindible de la vida de una organización, sin embargo, se le ha prestado muy poca atención en países como el Perú, donde los temas giran más en torno a la satisfacción laboral o el clima organizacional.

Estudios previos a nivel de Latinoamérica, revelan que la cultura organizacional y el liderazgo suelen ser muy semejantes entre los diversos países del cono sur del continente americano (Ogliastri, McMillen, Arias, de Bustamante, Dávila, Dorfman, Fimmen, Ickis y Martínez, 1999). También se ha señalado que son las organizaciones bancarias, aquellas donde la cultura organizacional y el clima organizacional suelen estar más deteriorados, dado que

se ha reportado un alta incidencia de *mobbing* en este tipo de organizaciones (Bosqued, 2005).

Por tanto, en el presente estudio, pretendemos analizar la cultura organizacional de cuatro entidades bancarias de la ciudad de Arequipa mediante un instrumento que nos permitirá cuantificar los datos y compararlos entre sí. Se trata de por tanto de un estudio básico cuantitativo de tipo descriptivo comparativo, que pretende responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué diferencias se encontrarán en la cultura organizacional de cuatro entidades bancarias de Arequipa considerando que presentan un posicionamiento diversificado en el mercado financiero de la localidad? Así mismo, para responder esta interrogante partimos de otra pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de cuatro entidades bancarias representativas en la ciudad de Arequipa?

Cultura organizacional

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) indican que las sociedades tienen gran diversidad de culturas, ya que se integran por personas de muchas culturas, religiones y raíces; y los autores resaltan la importancia de ello para aprovechar esta diversidad mediante una correcta administración, para identificar la manera correcta de integrar a las personas en la organización. El constructo de cultura organizacional es por tanto nodal dado el contexto pluricultural y multirracial de las empresas de hoy.

El interés por la cultura organizacional comenzó a principios de los 80' cuando se

publicó el libro *En busca de la excelencia* de Pateres y Waterman, así como otros estudios sobre el impacto de la cultura organizacional sobre la gestión de las empresas (Gómez, Sánchez y del Almo, 2005). Podemos agregar que a esto se sumó el efecto que tuvo la escuela del pensamiento sociocrítico de Frankfurt y los estudios de la década del 20' en materia de antropología, que en ambos casos se enfocaron en los aspectos socioculturales del trabajo, entre otras cosas. Además, se centraron en estos temas con una metodología eminentemente cualitativa. Precisamente, con todos estos antecedentes es que se ha venido estudiando la cultura organizacional, que bien puede ser definida como “un sistema de significado compartido que diferencia a determinada organización de las demás” (Robbins y Judge, 2010, p. 270).

Sin embargo, dado que esta definición puede ser muy ambigua, anotamos otras definiciones sobre cultura y cultura organizacional propiamente dicha. Por ejemplo, Bello, Bauza, y Marañón (2003) definen a la cultura como una acumulación de hábitos, habilidades, que son expresadas en su vida cotidiana de forma regular, coherente, repetible, estable y recurrente. La cultura de un individuo conlleva una serie de maneras de pensar, sentir, actuar y costumbres que determina el comportamiento particular. Para Lobo y Alice (2010) la cultura es un compuesto de convicciones, creencias, actitudes, significados y costumbres que se manifiesta a través del comportamiento asumido en un momento dado. La cultura es dinámica evolutiva, modelada por el entorno, por lo que podemos decir que es producto de factores internos y externos

de un individuo y está relacionada con el contexto de donde adquiere su significado.

Por tanto, la cultura organizacional hace referencia a todos estos procesos y fenómenos cuando tienen lugar en el trabajo. Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) definen como cultura organizacional “la perspectiva para entender el comportamiento de individuos y grupos dentro de la organización” (p. 41). Encierran la definición de cultura como lo que los empleados perciben y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Pero esta definición, podría confundirse con el clima organizacional que también se concentra en las percepciones de los trabajadores.

Por ello, una definición más completa, podría ser la de Bello, Bauza y Marañón (2003) que definen la cultura organizacional como “el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común y ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y redacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización” (p. 15).

Empero, para poder entender la cultura organizacional de una empresa es importante tener presente las condiciones sociales y las relaciones económicas de la sociedad, así como la influencia de estas en su formación. Los conceptos referidos a la cultura organizacional comparten conceptos comunes como la importancia de los valores y creencias y el efecto se visualiza en el comportamiento de cada uno de los individuos de una empresa. Por ello, existen relaciones íntimas entre la cultura nacional y la cultura empresarial.

En ese sentido, Lobo y Alice (2010) señalan que la cultura organizacional está ligada a la cultura social ya que radican en la naturaleza humana de las organizaciones, además de ello nos hablan sobre la importancia de la afinidad que debe haber entre ambas ya que al cubrir el máximo de necesidades de los individuos va a generar satisfacción, equilibrio emocional y tranquilidad, los que estimularán la creatividad, la investigación, la curiosidad y la innovación; logrando desarrollar ventajas competitivas para la organización.

También es importante precisar algunas características de la cultura organizacional, entre las que podemos citar: la innovación y aceptación de riesgos, la atención al detalle, la orientación a los resultados, la orientación al equipo, la agresividad y la estabilidad. Por otro lado, también se pueden apreciar culturas y subculturas dentro de una misma organización, así como culturas fuertes y débiles; lo que nos permite valorar el grado de penetración que tiene la cultura organizacional en los dinamismos de la empresa.

Desde un enfoque más antropológico, Schein (1988, citado por Gómez, Sánchez

y del Almo, 2005) la cultura se caracteriza por tres atributos: los artefactos y creaciones, los valores y las presunciones básicas. Al respecto, la cultura organizacional es uno de los constructos organizacionales más polémicos, ya que además de estar atravesado por una diversidad de enfoques (ético, émico, etc.), subsisten dilemas entre su carácter objetivo o subjetivo, entre su grado de amplitud y especificidad; y se confunde con mucho otros constructos dentro del ámbito empresarial.

Uno de estos conceptos es el de clima organizacional. El clima organizacional que ha sido definido mayoritariamente como la percepción compartida que tienen los trabajadores de su centro de trabajo (Arias y Zegarra, 2013), tienen muchas semejanzas con el concepto de cultura organizacional. En primer lugar, ambos tratan las formas en que el ambiente de trabajo toma sentido para los miembros de la organización. En segundo lugar los dos son aprendidos mediante procesos de socialización. En tercer lugar, tanto el clima como la cultura organizacional son constructos multidimensionales. Finalmente, ambos tienen efectos directos e indirectos en la conducta de los trabajadores (Gómez, Sánchez y del Almo, 2005).

Tabla 1.
Diferencias entre cultura y clima organizacional

Temas	Cultura organizacional	Clima organizacional
Epistemología	Ideográfica	Nomotética
Enfoque	Émico	Ético
Metodología	Cualitativa	Cuantitativa
Objeto de estudio	Valores	Percepciones
Orientación	Histórica	Ahistórica
Fundamentación teórica	Constructivismo	Teoría lewiniana
Disciplina	Antropología / sociología	Psicología

Fuente: Alcover, C. M. (2003).

Sin embargo, así como hay semejanzas entre estos constructos, también hay diferencias notables. Mientras que epistemológicamente el clima organizacional es un constructo nomotético, la cultura organizacional es un constructo ideográfico. Mientras que en la cultura organizacional perdura un enfoque émico, en el clima organizacional predomina un enfoque ético. El clima organizacional se estudia bajo metodologías cuantitativas la cultura organizacional se analiza cualitativamente. El clima organizacional se enfoca en las percepciones y la cultura organizacional en los valores. La cultura organizacional se nutre de la antropología y la sociología, tiene una orientación histórica y se fundamenta teóricamente en el construccionismo social; mientras que el clima organizacional surge de la psicología, se enmarca en el presente y se basa en la teoría lewiniana del campo psicológico (Alcover, 2003).

Así pues, las culturas organizacionales se forman en el curso de la historia de una

organización, pero tiene un peso fundamental la idiosincrasia de los fundadores, quienes con su visión de la empresa, transmiten directa o indirectamente, explícita o tácitamente lo que es la empresa, el mensaje de cómo debería ser la organización (Robbins y Judge, 2010). Sin embargo, más técnicamente, existen dos grandes teorías que explican el surgimiento de la cultura organizacional. Una es la teoría constructivista, que señala que el mundo es una construcción social producto de la comunicación a través del lenguaje, los símbolos y los significados compartidos. Por otro lado, para la teoría positivista, la empresa se considera como una realidad artificial pero real y por lo tanto es objeto de estudio, sistematización y evaluación.

En ese sentido, la evaluación de la cultura organizacional, demanda niveles complejos de análisis que abarcan los productos, los valores, los símbolos y las ideas compartidas entre los miembros de la organización. Por lo tanto, lo ideal para realizar una valoración

sustancial de la cultura organizacional es hacer análisis sociométricos, estudios psicométricos, etnográficos, y otros que carácter cualitativo y cuantitativo, pero preferentemente los primeros.

Así pues, la evaluación de la cultura organizacional, varía también en función de las dimensiones que se consideren de cultura. Por ejemplo Hofstede desarrolló el test *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* que consta de cuatro dimensiones de las culturas nacionales (colectivismo-individualismo, masculinidad-feminidad, distancia jerárquica de poder y control de incertidumbre), y seis dimensiones de la cultura organizacional (procesos-resultados, sistemas abiertos-cerrados, pragmáticas-normativas, rigidez-flexibilidad, orientadas las tareas o los empleados, profesionales-organizacionales). Entre otros instrumentos se tiene el *Cuestionario FOCUS*, el *Cuestionario de Conductas Normativas*, etc.

Por otro lado, dado que la cultura organizacional predice la satisfacción laboral, el compromiso del trabajador y la rotación interna, es importante generar culturas organizacionales óptimas o positivas. En ese sentido las culturas organizacionales se conforman en tres niveles estructurales. En el marco exterior se ubican los factores del entorno de la organización como la cultura nacional, los valores sociales, las costumbres, etc. En el segundo marco están los factores de la organización, que están influidos por el entorno. Finalmente, como núcleo de la cultura organizacional tenemos los procesos de la organización (como sus fines, su historia, su visión-misión, etc.) y los procesos de interacción (que

abarcan las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización) como resultado de los niveles previos (Gómez, Sánchez y del Almo, 2005). De hecho, la cultura organizacional, puede ser causa y efecto de diversos fenómenos organizacionales. Se sabe por ejemplo, que la cultura organizacional tiene injerencia en el comportamiento individual y grupal, la satisfacción y el desempeño laboral, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad del servicio y los resultados financieros.

En consecuencia, se debe promover culturas organizacionales saludables y positivas. Ello supone hacer una adecuada selección del personal, para que según sus características y disposiciones psicosociales, los trabajadores puedan integrarse a la cultura organizacional, implica también mejorar los procesos de socialización. Pero quizá la tarea más difícil sea alcanzar la visión de los directivos, además de consolidar un trabajo ética y socialmente responsable (Manzone, 2008). Por otro lado, se ha de considerar el proceso en que los trabajadores asimilan la cultura organizacional de la empresa. Este proceso, según Robbins y Judge (2009) comprende tres etapas: fase anterior a la entrada donde el trabajador tiene sus características personales y laborales al margen de la empresa, la fase de encuentro donde el trabajador recibe el impacto de la cultura organizacional, la fase de metamorfosis donde el trabajador adapta sus ideales, hábitos y valores a los de la empresa. Puede decirse también que la cultura organizacional es asimilada a través de los rituales, las historias y los símbolos materiales que se encuentran dentro del marco de la cultura organizacional, y que van siendo asimilados paulatinamente por

el trabajador, a medida que tiene contacto con otros miembros y participa de las diferentes actividades de la empresa.

Asimismo, es importante que las empresas tengan una cultura organizacional ética y positiva. En ese sentido, la cultura ética se sustenta en los modelos directivos, la comunicación de expectativas éticas, el fomento de la ética en el trabajo y su respectiva sanción o reconocimiento, y el establecimiento de mecanismos protectores. Para generar una cultura positiva se debe promover el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, facilitar la expresión de emociones positivas en el trabajo y la espiritualidad (Arias, Riveros y Salas, 2012; Arias, Masías, Muñoz y Arpasi, 2013), establecer sólidas políticas de reconocimiento y promoción de los empleados. En ese sentido, Portocarrero (2005) plantea que el verdadero patrimonio de las empresas no son las cosas sino la gente, y para mantener a estas personas dentro de la organización no se les puede seguir considerando empleados; ya que si lo hacen nadie se sentiría comprometido con nada y eso sería trágico. Este autor menciona también que el comportamiento organizacional del presente siglo se enfoca sobre todo en los valores de la organización, considerando como el elemento más importante de las organizaciones a su gente.

Ruiz, Ruiz y Martínez (2010) resaltan la importancia de un comportamiento ético dentro de las organizaciones y del valor que las empresas generan como consecuencia de la ética organizacional. Los autores tratan de vincular la cultura organizacional ética con la creación de valor a través de los recursos humanos, es decir una

respuesta laboral de valor a los empleados. Resaltan como lo más importante, generar un comportamiento ético en la empresa, y que se transmita ese buen hacer a todos los grupos de interés de la empresa. Mejorando a través de la imagen con estos, el rendimiento de la empresa: ello mejorará la reputación de la empresa y dará mejores y mayores resultados financieros.

Estos autores (2010), tienen el objetivo de que las decisiones de implementación de ética en las organizaciones, repercutirán en la generación de valor empresarial a través de mejores aspectos de actitud y comportamiento de los empleados. Los autores concluyen que los empleados tienen que sentirse cómodos para que desarrollen una respuesta laboral positiva y valiosa para la empresa; debe haber congruencia entre los valores de la empresa y los del empleado. Entonces a mayor ajuste entre los valores del comportamiento organizacional y los valores apreciados por el individuo, se espera una mejor respuesta laboral del individuo cuando éste percibe un entorno laboral ético.

Por ello, recomiendan a los directivos fomentar la implementación de estrategias que generen una mayor calidad moral en las organizaciones; lo cual establecerá una positiva relación entre ética organizacional y ventaja competitiva a través de los recursos humanos.

Este planteamiento nos ubica en un aspecto troncal de la cultura organizacional y de cualquier otro fenómeno organizacional: los valores. Así pues, Loza y Habisch (2009) hacen hincapié en la necesidad de que los empresarios lleven las riendas de las

organizaciones por la senda de la rectitud moral, lo cual implica colocar siempre en primer plano a los trabajadores, los clientes y la sociedad en general. Esto supone además, que las empresas no deben buscar solamente el lucro, sino que deben buscar hacer una contribución real a la sociedad, más allá de la responsabilidad social como norma; ya que de lo que se trata es que la identidad de una empresa y por ende, su cultura y su clima organizacional giren en torno a valores que le brinden identidad a la organización. Mientras más fortalecida se encuentre esta identidad por sólidos valores, la cultura organizacional será más fuerte y la satisfacción de los trabajadores será también mayor (Gómez, Sánchez y del Almo, 2005).

Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn

Existen diversas tipologías de la cultura organizacional. Según Rodríguez (2003, citado por Gómez y Sarsosa, 2011) se distinguen entre las organizaciones orientadas al poder, las organizaciones orientadas por la función, organizaciones orientadas por la tarea y organizaciones orientadas a la persona. Otras tipologías hablan de culturas fuertes y débiles, o de internas y externas. Las culturas fuertes se hallan cohesionadas y suelen tener efectos positivos en la conducta del trabajador, porque éste sabe que se espera de él. Las culturas débiles por el contrario se encuentran muy difusas y suelen relacionarse con aspectos negativos en el trabajo. Las culturas internas son cerradas y las externas suelen ser abiertas (Toca y Carrillo, 2009).

Sin embargo, entre las múltiples teorías sobre la cultura organizacional, un modelo

que goza de bastante aceptación es el Modelo de Valores en Competencia. El *Competing Values Framework*, como se le conoce en inglés, fue desarrollado por Cameron y Quinn (1999), y plantea que existen cuatro tipos de cultura organizacional. La cultura de clan o de grupo es aquella que se orienta a desarrollar una cultura de cooperación, se favorece el trabajo en equipo, la promoción y el bienestar de los empleados y se da un trato fraternal a los clientes. El clima de estas empresas suele ser interno y fuerte, y tienen mecanismos de control flexibles. Además, suelen dar autonomía al trabajador y están inspirados en las instituciones familiares.

El tipo de cultura organizacional adhocrática o de desarrollo es conocida como cultura de la inspiración. Los miembros de culturas adhocráticas creen profundamente en valores humanísticos y se promueve la responsabilidad social, así como el potencial individual. Está caracterizada por su espíritu emprendedor, su interés por la innovación y su dinamismo (Toca y Carrillo, 2009).

Las empresas con una cultura organizacional jerárquica o burocrática son aquellas en las que se emula a las instituciones militares o policiales. Tienen pasos detallados para delimitar sus procesos y órganos de control estrictos, existe una estandarización y rutinización de actividades muy elevada. La información fluye verticalmente y los puestos están claramente definidos. Tienen una inclinación a cuantificar sus progresos de manera precisa, priman las políticas, las normas, los reglamentos, la gestión de la información y la definición de roles. El líder de la organización es conservador y la autoridad emana de los rangos.

Finalmente, el tipo de cultura organizacional de mercado o racional, está basada en los valores de la comunidad científica y ampliamente relacionada con la cultura de logro. La productividad y la eficacia son sus propósitos esenciales. Se promueve a los individuos sobre la base de su desempeño y sus habilidades. Aplican las nuevas teorías y tecnologías acordes con las demandas del mercado, están guiados por la competencia. Los líderes son directivos enfocados a las metas.

Asimismo, el modelo de Cameron y Quinn ubica los cuatro tipos de cultura organizacional sobre dos ejes básicos. Un primer eje es flexibilidad y control y un segundo eje es el énfasis interno o externo. Así, la cultura de clan suele ser flexible e interna y responde a los modelos de relaciones humanas, mientras que la cultura adhocrática suele ser flexible y externa, por lo que es más un sistema abierto. El tipo de cultura organizacional jerárquica es interno y poco flexible (controlador), por lo que presenta procesos internos rígidos, y la cultura organizacional de mercado en tanto que ejerce control y se orienta externamente es un modelo más racional.

Metodología

Tipo de estudio

La presente investigación se trata de un estudio transeccional descriptivo siguiendo la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2011), ya que se analizará en un momento único los datos referidos a la cultura organizacional de cuatro entidades financieras de la ciudad de Arequipa, con

la finalidad de comparar la cultura organizacional real con la cultura organizacional ideal que reportan los trabajadores.

Muestra

La muestra está constituida por 100 trabajadores de cuatro entidades financieras de la ciudad de Arequipa. La muestra ha sido tomada de forma intencional siguiendo la técnica de grupos intactos, de modo que se ha evaluado a los trabajadores de cada organización en la cantidad que corresponde al momento en que se produjo la recolección de la información.

De este modo, la muestra quedó conformada por 30 trabajadores de la empresa A, 25 trabajadores de la empresa B, 15 de la empresa C, y 30 de la empresa D. La muestra está constituida por empleados que asumen diversos puestos de trabajo como analistas, operadores y asistentes, que se ubican en áreas tales como Operaciones, Banca, Ventas, Plataforma, Créditos, Desarrollo Organizacional, Cobranzas, Contabilidad, Rentas Vitalicias, Riesgos, etc. El 44% de la muestra son mujeres y el 56% son varones.

Instrumentos

Se utilizó el *Cuestionario de Diagnóstico de Cultura Organizacional* de Cameron y Quinn (1999) que consta de seis ítems con cuatro alternativas de respuesta cada uno, cuya aplicación implica asignar un valor de 0 a 100 a cada alternativa siempre que no superen la puntuación máxima. Los ítems valoran las características dominantes de la empresa, el liderazgo, el estilo gerencial, la unión en la organización,

el énfasis estratégico y los criterios para el éxito. Además, para su calificación, los valores de estos reactivos que son considerados dentro de la primera alternativa constituyen la dimensión Clan, los de la segunda alternativa constituyen la dimensión adhocracia, la alternativa tres es la dimensión Jerarquía y la cuarta, la dimensión mercado. Estas dimensiones corresponden con los tipos de cultura organizacional del Modelo de Valores en Competencia de los autores, y pueden ser objeto de comparaciones entre áreas de trabajo o entre valoraciones reales e ideales, ya que el cuestionario ofrece una valoración real en función de respuesta de los ítems en función de las condiciones presentes de trabajo y otra valoración ideal, que responde a cómo desean los trabajadores que sea su trabajo.

Por otro lado, al hacerse la valoración de la consistencia interna, se obtuvieron valores Alfa de Cronbach de $\alpha=0.793$ para la escala de cultura organizacional real y de $\alpha=0.481$ para la escala ideal de cultura organizacional, lo que sugiere que los valores de la escala real son confiables y los de la segunda escala no lo son del todo, y que el índice de consistencia interna es moderado bajo.

Procedimientos

En primer término se solicitaron los permisos correspondientes en cada empresa financiera y se procedió a evaluar a los trabajadores, quienes previamente firmaron el consentimiento informado y recibieron una explicación sobre los objetivos del estudio. Después de ello, fueron evaluados individual y grupalmente, según cada situación. El recojo de la información tuvo lugar en sus respectivos lugares de trabajo o en espacios comunes dentro de las instalaciones de las organizaciones financieras. Primero se evaluaron las características de la cultura organizacional como son percibidas por los trabajadores (condiciones reales) para luego solicitarles que llenen el cuestionario de cultura organizacional, pero como les gustaría que fuera (condiciones ideales).

Resultados

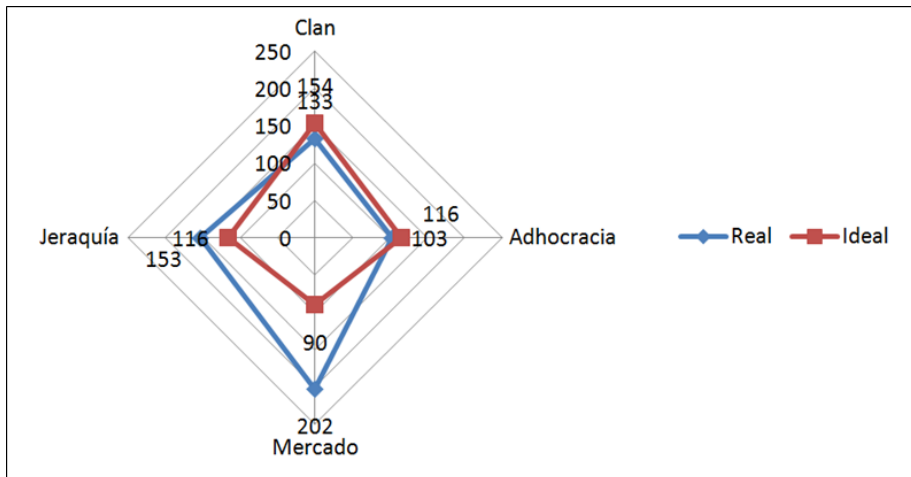
En primer término se ha efectuado un análisis descriptivo de los datos, de modo que en la Tabla 1 se pueden apreciar las medidas de tendencia central y de dispersión del total de la muestra, es decir, de las cuatro entidades financieras. Los estadísticos analizados son la media, la desviación típica, la asimetría, la curtosis, el valor mínimo y el máximo.

Tabla 2.
Valores descriptivos de los datos globales

	Media	Desv. típ.	Asimetría	Curtosis	Mínimo	Máximo
Clan (real)	127,4000	35,03620	,113	,331	45,00	235,00
Adhocracia (real)	123,9100	40,16484	1,496	5,027	55,00	320,00
Mercado (real)	195,8022	52,97153	,218	,144	90,00	360,00
Jerarquía (real)	145,2198	51,08529	,932	2,026	55,00	350,00
Clan (ideal)	159,3626	56,44260	1,787	5,637	45,00	400,00
Adhocracia (ideal)	132,3626	45,87847	,599	,240	50,00	270,00
Mercado (ideal)	115,7802	46,67400	,718	,819	30,00	270,00
Jerarquía (ideal)	99,8352	36,81252	,239	-,308	30,00	190,00

Al hacer una comparación simple de las medias, podemos apreciar que en cada entidad bancaria, los puntajes alcanzados en la escala real difieren de los puntajes de la escala ideal. Por ejemplo, en la Gráfica 1, vemos como los valores en los tipos de cultura clan, adhocracia, mercado y jerarquía de la empresa A exhiben diferencias entre sí, sobre todo en el tipo jerarquía. Mientras que en la dimensión real de clan la media es 133,5, la dimensión ideal es

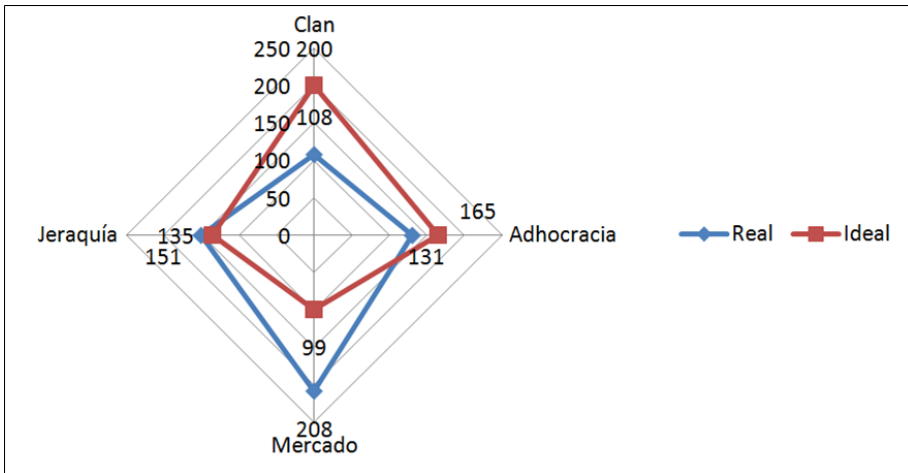
154.26; la media de la dimensión real de adhocracia es 103.06 y la ideal es 116.80. La media de la dimensión real de mercado para este banco es de 202.23 y la media de la dimensión ideal es de 90.03; mientras que la dimensión real de jerarquía la media es 153.16 y la dimensión ideal es 116.80. Esto también supone que la cultura organizacional dominante es de tipo mercado, ya que es la media obtenida más alta de los puntajes reales.



Gráfica 1.
Dimensiones por escala de la cultura organizacional en la empresa A

En la Gráfica 2 se aprecian también diferencias entre las dimensiones reales e ideales en la empresa B, donde la media de la dimensión real de clan es 108.00 y la dimensión ideal es 200.00; la media de la dimensión real de adhocracia es de 131 y la ideal es 165.8; la media de la dimensión real de mercado es 208 y la ideal es 99.6; la media de la dimensión

real de jerarquía es de 151.8 y la ideal es 135. Aquí, los puntajes en las dimensiones ideales son mayores que las dimensiones reales en clan y adhocracia, pero menores en mercado y jerarquía. En empresa B se puede decir que la cultura organizacional dominante también es de tipo mercado, según los valores de las medias.

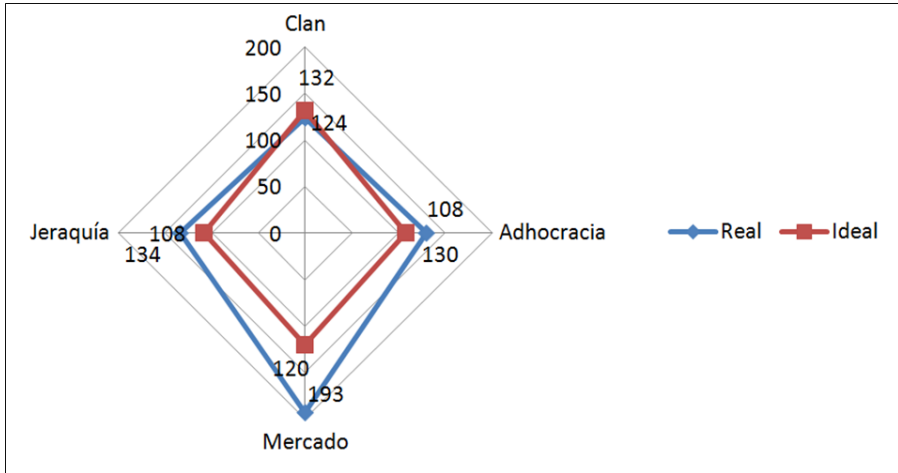


Gráfica 2.

Dimensiones por escala de la cultura organizacional en la empresa B

En cuanto a la empresa C (ver Gráfica 3) se evidencia que la media de la dimensión real de clan es 124.83 y la dimensión ideal es 132.38; la media de la dimensión real de adhocracia es de 130.3 y la ideal es 132.38; la media de la dimensión real de mercado es 193.61 y la ideal es 120.19; la media de la dimensión real de jerarquía es de 134.28

y la ideal es 108.9. Es decir que al igual que en la empresa B, los puntajes en las dimensiones ideales son mayores que las dimensiones reales en clan y adhocracia, pero menores en mercado y jerarquía. En esta entidad bancaria también se puede decir que la cultura organizacional dominante es de tipo mercado.

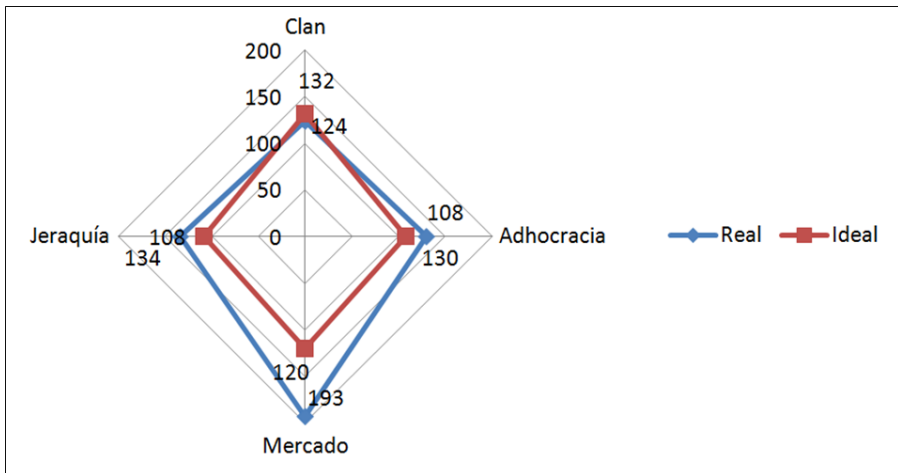


Gráfica 3.

Dimensiones por escala de la cultura organizacional en empresa C

Finalmente, en la empresa D se puede ver que en la Gráfica 4, la media de la dimensión real de clan es 152.66 y la dimensión ideal es 139.6; la media de la dimensión real de adhocracia es de 141 y la ideal es 140.6; la media de la dimensión real de mercado es 165.66 y la ideal es 91.33; la media de la dimensión real de jerarquía es de 133.66 y

la ideal es 91.33. O sea que al igual que en la empresa B, los puntajes en las dimensiones ideales son mayores que las dimensiones reales en clan y adhocracia, pero menores en mercado y jerarquía. En esta cuarta entidad, la cultura organizacional dominante, también es de tipo mercado, al igual que en las otras tres descritas anteriormente.



Gráfica 4.

Dimensiones por escala de la cultura organizacional en empresa D

Discusión

El papel de la cultura organizacional en una empresa y su forma de expresión dentro de la organización es primordial. Se entiende que la cultura organizacional en la gestión, tiene una historia relativamente reciente, la cual a pesar de ello, impacta en el éxito de una empresa. En nuestro medio por ejemplo, solo hemos podido encontrar un estudio empírico realizado el 2003 de autoría de Jesús María de Miguel Calvo, que se publicó en Lima pero que los datos corresponden a empresas de España. Además, centra en realidad, en los indicadores potenciales de la representación organizacional y que considera la cultura organizacional como una dimensión de este constructo (De Miguel, 2003). Es decir que a pesar de su importancia, la investigación realizada en la ciudad de Arequipa sobre la cultura organizacional es inexistente. Sí es posible encontrar estudios sobre clima organizacional (Bouroncle, 2010; Arias y Zegarra, 1013), pero este constructo aunque parecido a la cultura organizacional es ciertamente distinto, como ya lo hicimos notar. Aunque el clima organizacional se desprende de la cultura organizacional (Arriola, Salas y Bernabé, 2011) y se relaciona con la satisfacción del trabajador, sus niveles de bienestar y la productividad; presenta un marco teórico diferente al de la cultura organizacional. El primero es un constructo psicológico y el segundo es más sociológico o antropológico.

Asimismo, la cultura organizacional está íntimamente vinculada con la cultura nacional en la que se encuentra inmersa una determinada empresa (Omar y Florencia, 2010). Por tanto la cultura organiza-

cional es reflejo de los valores socioculturales de un pueblo, pero así también, una organización, si bien puede presentar una cultura organizacional definida o dominante, puede abarcar diversas culturas organizacionales o microculturas, según diversos criterios como el área de trabajo o la ubicación geográfica de la empresa, como ocurre con las empresas transnacionales (Higuita y Leal, 2010).

Todas estas cuestiones hacen de la cultura organizacional un tema complejo y un fenómeno difícil de evaluar. Ha habido avances en canto a su definición, pero queda aún mucho pan por rebanar. El consenso es que la cultura organizacional tiene como componentes esenciales los valores, las ideologías y las creencias de los trabajadores, que se manifiestan en las estrategias organizacionales y los ritos, las conductas, las historias, el lenguaje y los productos (Toca y Carrillo, 2009).

De acuerdo con el modelo de Sistema de valores en competencia de Cameron y Quinn (1999) se distinguen cuatro tipos de culturas organizacionales: grupal o de clan, adhocrática o de desarrollo, racional o de mercado y jerárquica o burocrática. En nuestro estudio nos planteamos determinar cuál era la cultura dominante en cuatro entidades bancarias de la ciudad de Arequipa, dándonos con la sorpresa de que en las cuatro la cultura organizacional dominante es de tipo mercado. Ello supone que estas empresas toman decisiones sobre la base de un marco de datos racionales y se preocupan por conseguir metas predefinidas. Se orientan a la rentabilidad, lo que a su vez se sustenta en la eficacia y la productividad. Es posible que en estas

empresas se promueva a los trabajadores tomando como guía sus competencias y desempeño y los criterios para su organización, gestión y desenvolvimiento sean eminentemente técnicos.

Esto podría explicarse porque pertenecen a un rubro altamente competitivo como es el de las finanzas, ya que en los últimos años Arequipa muestra un desarrollo sostenido, incluso mejor que el que se registra a nivel nacional. El canon minero y el boom de los centros comerciales son fenómenos que han motivado el crecimiento económico en la ciudad. Esto podría tener sustento en la base de estudios realizados con el mismo instrumento que señalan que por ejemplo, en las Pymes la cultura organizacional dominante es de tipo clan (Maldonado, Martínez y García, 2010), mientras que en las empresas comercializadoras es de tipo adhocrático (Gómez y Sarsosa, 2011). Otros estudios también señalan que en las empresas de servicios la cultura organizacional dominante, es siguiendo el modelo de Cameron y Quinn, la de clan (Borjas, 2010), en tanto que en las instituciones policiales la cultura dominante sería la jerárquica (Arias y Jiménez, 2012) y en las industrias es el de mercado (Rodríguez y Romo, 2013).

Estos resultados son interesantes porque al parecer empresas de un mismo rubro como es el financiero comparten características comunes. Aunque también se han encontrado diferencias en función de la entidad financiera de que se trate. Por ejemplo en la empresa A luego del tipo de cultura de mercado le siguen la de jerarquía, la de clan y la adhocrática. En la empresa B, después de la cultura de

mercado siguen en orden de predominancia la jerárquica, adhocrática y de clan. En la empresa C luego de la cultura de mercado, le siguen la adhocrática, de jerarquía y de clan. Mientras que en la empresa D, al tipo de cultura de mercado le suceden los tipos centrados en clan, adhocracia y jerarquía.

Por otro lado, al analizar los valores ideales de las cuatro tipologías de cultura organizacional se observa que la empresa B y la empresa D presentan diferencias que hacen suponer que los trabajadores de ésta última desean que no haya tanta verticalidad en su empresa. Asimismo, la empresa B presenta diferencias significativas ideales en cultura de clan que le desfavorecen, ya que aparentemente, los trabajadores señalan que es lo que más se debería impulsar. Es decir que los trabajadores se encontrarían poco cohesionados y cunda mayormente el individualismo por sobre una cultura de grupo.

En cuanto a la tipología orientada al mercado, la empresa A y la empresa C presentan diferencias notorias, de modo que la primera entidad no desea tanto abrirse al mercado, como ocurre con la empresa C. De hecho, estas dos empresas se han sectorizado de manera opuesta, pues mientras la empresa A ha tomado carteras empresariales de grandes corporativas, la empresa C ha hecho lo propio con las Mypes. Finalmente, con respecto a la cultura adhocrática ideal se aprecian diferencias entre la empresa C y la empresa A con la empresa B.

Estos datos empero deben ser vistos con cuidado porque la dimensión ideal de los tipos de cultura organizacional, ha obtenido un nivel de confianza muy bajo ($\alpha=$

0.481) en comparación con los datos reales según opinión de los trabajadores, donde el índice de consistencia interna es de 0.793. Si bien es cierto, esto constituye una limitación en el estudio, se explica por la propia naturaleza del dato obtenido, ya que se trata de condiciones que no son reales. Otra limitación está relacionada con la cantidad de trabajadores encuestados, que es dispar entre las cuatro muestras seleccionadas.

A pesar de estas observaciones, el presente trabajo de investigación constituye un aporte importante a la comunidad científica de Arequipa, por cuanto estudios de esta naturaleza son prácticamente inexistentes en la región sur del país, e incluso a nivel nacional. En ese sentido, los hallazgos presentados no hacen sino señalar que existen rasgos compartidos de la cultura organizacional entre las empresas financieras como parte del rubro de finanzas, pero también en cuanto al tipo de empresa.

Finalmente como indican Cardona y Rey (2008) es importante desarrollar y promover una cultura organizacional sobre la base de la misión que se ha trazado una empresa, lo que tiene como ingrediente fundamental la dirección estratégica y se orienta hacia una mayor rentabilidad en el mediano y largo plazo.

Referencias

- Alcover, C. M. (2003). Cultura y clima organizacional. En F. Gil y C. M. Alcover (Comps.). "Introducción a la Psicología de las Organizaciones" (pp. 387-414). Madrid: Alianza Editorial.
- Arias, W. L. y Jiménez, N. A. (2012). Estudio comparativo del síndrome de burnout en enfermeras, policías y docentes de Arequipa. "Revista de Psicología de Arequipa", 2(2), 180-206.
- Arias, W. L. y Justo, O. (2013). Satisfacción laboral en dos tiendas por departamento de Arequipa: Un estudio comparativo. "Ciencia & Trabajo", 15(47), 41-46.
- Arias, W. L.; Riveros, P. y Salas, X. (2012). Espiritualidad en el ambiente laboral, estrés crónico (burnout) y estilos de afrontamiento en trabajadores de una empresa de servicios educativos. "Ciencia & Trabajo", 14(44), 195-200.
- Arias, W. L.; Masías, M. A.; Muñoz, E. y Arpasi, M. (2013). Espiritualidad en el ambiente laboral y su relación con la felicidad del trabajador. "Revista de Investigación de la UCSP", 4, 9-33.
- Arias, W. L. y Zegarra, J. (2013). Clima organizacional, síndrome de burnout y afrontamiento en trabajadores de un hospital oncológico de Arequipa. "Revista de Psicología de la UCV", 15(1), 37-54.
- Arriola, M. A.; Salas, E. & Bernabe, T. (2011). El Clima como manifestación objetiva de la Cultura Organizacional. "Revista Ciencias Estratégicas", 19(25), 109-127.
- Bello, A.; Bauza, E. & Marañón, E. (2003). "De la cultura general a la cultura organizacional". Colombia: Editorial ABC.

- Borjas, L. (2011). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. "Anales de la Universidad Metropolitana", 10(1), 139-162.
- Bosqued, M. (2005). "Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico". Barcelona: Paidós.
- Bouroncle, S. (2010). "Clima del trabajo en las organizaciones". Arequipa: UNSA.
- Bunge, M. (2011). "Filosofía de la tecnología y otros ensayos". Lima. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). "Diagnosing and changing organizational culture". New Jersey: Prentice-Hall.
- Cardona, P. & Rey, C. (2008). "Dirección por misiones: Cómo generar empresas de alto rendimiento". España: Ediciones Deusto.
- Chiavenato, I. (2002). "Administración de recursos humanos". México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). "Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones". México: Editorial Thomson.
- Chiavenato, I. (2009). "Gestión del talento humano". México: McGraw-Hill.
- De Miguel, J. M. (2003). Escala de indicadores potenciales de la representación organizacional: E.I.P.R.O. "Revista de Investigación en Psicología", 6(1), 29-48.
- Fishman, D. (2011). "La alta rentabilidad de la felicidad". Lima: UPC.
- García, M. (2003). Estructuras organizacionales. En F. Gil y M. C. Alcover (Comps.). "Introducción a la Psicología de las Organizaciones" (pp. 137-178). Madrid: Alianza Editorial.
- Gómez, A. M.; Sánchez, J. C. y del Alamo, E. A. (2005). Cultura organizacional. En F. J. Palací (Com.). "Psicología de la Organización" (pp. 217-244). Madrid: Pearson Educación.
- Gómez, D. M. y Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos. "Pensamiento Psicológico", 9(17), 57-68.
- Maldonado, G.; Martínez, M. C. y García, D. (2010). Aplicación del modelo CVF en la Pyme de Aguascalientes: Un estudio empírico. "Investigación y Ciencia", 50, 33-39.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2011). "Metodología de la investigación". México: McGraw-Hill.
- Higueta, D. y Leal, J. (2010). Microculturas y cultura organizacional: construcción dialéctica en la organización. "Investigación y Reflexión", 18(1), 151-167.
- Ivancevich, J.; Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). "Comportamiento Organizacional". 7ma Edición. México D.F.: Mc-Graw Hill.

- León, A. (2000). Clima organizacional. Antesala del aseguramiento de la calidad. "Ingeniería y Desarrollo", 8, 25-32.
- Lobo, A. & Alice J. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. "Revista Visión Gerencial", 9(2), 219-221.
- Loza, C. & Habisch, A. (2009). Empresa, empresario y consumidor en la Caritas in Veritate, "Persona y Cultura", 7, 22-32.
- Manzone, G. (2007). "La responsabilidad de la empresa. Business ethics y la Doctrina Social de la Iglesia en diálogo". Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Ogliastri, E.; McMillen, C.; Arias, M. E.; de Bustamante, C.; Dávila, C.; Dorfman, P.; Fimman, C.; Ickis, J. y Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. Un estudio Globe. "Revista Latinoamericana de Administración", 22(1), 29-57.
- Omar, A. & Florencia, A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. "Revista de Ciencias Estratégicas", 9(1), 72-92.
- Portocarrero, A. (2005). "Elementos del comportamiento organizacional contemporáneo". (folletos gerenciales). Lima: Centro de Estudios de Dirección CETDIR.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). "Comportamiento Organizacional". 13va Edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, C. R. y Romo, L. (2013). Caracterización de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el estado de Aguascalientes. "Investigación y Ciencia", 57, 32-39.
- Ruiz, C.; Ruiz, C. & Martínez, R. (2012). Cultura organizacional, ética y generación de valor sostenible. "Investigaciones Europeas", 18(1), 17-31.
- Toca, C. E. y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. "Civilizar", 9(17), 117-136.

Recibido: 14-12-2014
Aceptado: 01-01-2016