

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU
IMPACTO EN EL COMPROMISO LABORAL
EN TIEMPOS DE PANDEMIA DE LOS
COLABORADORES DE LA DIVISIÓN
EMPRESAS EN RÍMAC SEGUROS**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Cecilia Ximena Arbe Braga
Código 20132541

Asesor
Miguel Angel Quijano Campos

Lima – Perú
Octubre de 2021

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS
IMPACT ON THE WORK COMMITMENT OF
THE COMMERCIAL DIVISION OF THE
INSURANCE ENTREPRISE COMPANY IN
TIMES OF PANDEMIC**

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico, en primer lugar, a Dios, por brindarme de la fortaleza necesaria para poder continuar con la investigación a pesar de las diferentes vicisitudes durante este tiempo; a mi familia, por apoyarme de manera constante mediante palabras de aliento; y a mis amigos, quienes acompañaron y facilitaron mi desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi total agradecimiento al personal docente de la Universidad de Lima, con quienes, mediante las clases y largas charlas, me facilitaron el acceso a mayores recursos teóricos y metodológicos que me ayudaron tanto en mi formación académica como profesional y personal.

TABLA DE CONTENIDO

Carátula.....	i
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TABLA DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Descripción de la situación problemática	3
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos.....	5
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación de la investigación	6
1.4.1 Importancia de la investigación	6
1.4.2 Viabilidad de la investigación.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8

2.2 Bases teóricas.....	16
2.3 Definición de términos básicos.....	31
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS.....	32
3.1 Hipótesis de la investigación	32
3.1.1 Hipótesis general.....	32
3.1.2 Hipótesis específicas.....	32
3.2 Variables y operacionalización de variables.....	32
3.2.1 Variables	32
3.2.2 Operacionalización de las variables.....	34
3.3 Aspectos deontológicos de la investigación	36
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	37
4.1 Diseño metodológico	37
4.2 Diseño muestral	38
4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	40
CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	41
5.1 Presentación de datos sociodemográficos.....	41
5.2 Resultados descriptivos de las variables	43
5.3 Resultados inferenciales de las variables.....	58
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Los dos factores de Herzberg.....	27
Tabla 2 Matriz de operacionalización de variables.....	34
Tabla 3 Distribución de edad en los trabajadores	41
Tabla 4 Distribución de género en los trabajadores.....	41
Tabla 5 Distribución de área en los trabajadores	42
Tabla 6 Distribución de cargo en los trabajadores.....	42
Tabla 7 Distribución de antigüedad en los trabajadores	43
Tabla 8 Frecuencias de la cultura clan.....	44
Tabla 9 Frecuencias de la cultura de la adhocracia.....	46
Tabla 10 Frecuencias de la cultura de la jerarquía.....	47
Tabla 11 Frecuencias de la cultura de mercado	48
Tabla 12 Frecuencias de la fortaleza de la cultura organizacional	49
Tabla 13 Clasificación de las culturas organizacionales.....	51
Tabla 14 Frecuencias de recursos del trabajo	54
Tabla 15 Frecuencias de recursos del trabajador	55
Tabla 16 Frecuencias del compromiso laboral	57
Tabla 17 Prueba de normalidad	59
Tabla 18 Relación entre cultura organizacional y recursos del trabajo	60
Tabla 19 Relación entre cultura organizacional y recursos del trabajador	62
Tabla 20 Relación entre cultura organizacional y compromiso laboral	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Los cuatro cuadrantes del clima organizacional.....	20
Figura 2 Cultura clan	22
Figura 3 Cultura de la adhocracia	22
Figura 4 Cultura jerárquica	23
Figura 5 Cultura de mercado	24
Figura 6 Frecuencias de la cultura clan	45
Figura 7 Frecuencias de la cultura de la adhocracia	46
Figura 8 Frecuencias de la cultura de la jerarquía	47
Figura 9 Frecuencias de la cultura de mercado	48
Figura 10 Frecuencias de la fortaleza de la cultura organizacional.....	49
Figura 11 Clasificación de las culturas organizacionales	51
Figura 12 Culturas organizacionales actual y deseada	52
Figura 14 Frecuencias de recursos del trabajo.....	54
Figura 15 Frecuencias de recursos del trabajador.....	56
Figura 16 Frecuencias de compromiso laboral	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables	83
Anexo 2. Matriz de consistencia	86
Anexo 3. Instrumentos	89
Anexo 4. Validez – confiabilidad de los instrumentos	98

RESUMEN

Al atender el concepto de la cultura organizacional se entiende que esta alude a la relación entre los valores individuales y los de la organización, en donde ambos cuentan con ciertas expectativas respecto al otro; a su vez, el compromiso laboral refiere a los resultados actitudinales tras la relación entre el individuo y la organización. De ello se encuentra cierto grado de identificación entre ambos conceptos, por lo cual la presente investigación tuvo como objetivo general el determinar el impacto de la cultura organizacional sobre el compromiso laboral de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia. Para lo cual se desarrolló una investigación de tipo básica, contando con un nivel de estudio explicativo, con enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. A su vez la muestra estuvo compuesta por un total de 50 colaboradores provenientes de una empresa del sector, que por temas de confidencialidad la llamaremos a lo largo de la investigación “La Compañía Aseguradora”, a los cuales se les aplicó dos instrumentos de recolección de datos, una encuesta y cuestionario adaptado del OCAI para la variable cultura organizacional y un cuestionario en escala tipo Likert para la variable compromiso laboral. Entre los principales resultados se obtuvo 0.673 como coeficiente correlacional y 0.000 como significancia bilateral, indicando una relación positiva y significativa entre las variables. Se concluyó que la cultura organizacional tiene impacto en el compromiso laboral durante la pandemia entre los trabajadores de la compañía aseguradora.

Línea de investigación: 5200 - 31.b4

Palabras claves: Cultura organizacional; compromiso laboral; pandemia; cultura clan; empresa aseguradora.

ABSTRACT

When addressing the concept of organizational culture, it is understood that it refers to the relationship between individual values and those of the organization, where both have certain expectations regarding the other; In turn, work commitment refers to the attitudinal results following the relationship between the individual and the organization. There is a certain degree of identification between both concepts, which is why this research had the general objective of determining the impact of the organizational culture on the work commitment in times of pandemic of the employees of the business division in the Insurance Company. . For which a basic type of research was developed, with an explanatory level of study, with a quantitative approach and a non-experimental design. In turn, the sample was made up of a total of 50 employees from the Insurance company, to whom two data collection instruments were applied, a survey and questionnaire adapted from the OCAI for the organizational culture variable and a questionnaire on a Likert-type scale for the work commitment variable. Among the main results, 0.673 was obtained as a correlation coefficient and 0.000 as bilateral significance, indicating a positive and significant relationship between the variables. It was concluded that the organizational culture has an impact on work commitment during the pandemic among the workers of the Insurance company.

Line of research: 5200 - 31.b4

Keyword: Organizational culture; work commitment; pandemic; clan culture; insurance company.

INTRODUCCIÓN

El estudio que se presenta a continuación, se realizó a una empresa del sector, a la que llamaremos “la compañía aseguradora”, la cual está ubicada en Lima, bajo el contexto de pandemia por el COVID-19, donde se identificó una cultura organizacional en su mayoría positiva y/o fuerte, marcada por características como el compañerismo y el compromiso de los empleados. Aunque se notaron aspectos a mejorar, los liderazgos mostraron estrategias adecuadas. Sin embargo, se reconoció la importancia de un análisis más detallado para identificar posibles debilidades en la cultura y el compromiso laboral, con el objetivo de mitigar riesgos como la rotación de personal o conductas inadecuadas, especialmente en el contexto actual de la pandemia. Esta investigación se centra en determinar si la cultura organizacional influye en el compromiso laboral de los colaboradores de la división de empresas de la Compañía Aseguradora.

La investigación estará compuesta por cinco capítulos: el capítulo I está compuesto por la descripción de la situación problemática, la formulación del problema (presentando el problema general y los específicos), los objetivos de la investigación tanto general como específico, así como la justificación de la investigación (compuesta por la importancia y viabilidad del estudio).

En el capítulo II se presentarán entre tres partes: primero, los antecedentes que forman parte de la misma línea de investigación del presente estudio; la segunda se constituirá de las bases teóricas y, por último, las definiciones de términos básicos.

El capítulo III estará compuesto por la presentación de las hipótesis formuladas en la investigación, tanto la general como la específica; así como las variables y su operacionalización.

En el capítulo IV se presentará toda la metodología de la investigación, donde se muestra el diseño metodológico, muestral, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.

Por último, en el capítulo V se presentará el análisis e interpretación de datos donde se contrastará la hipótesis y en base a los resultados se evidenciarán las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

Bien explicó Lee (2020) que la cultura organizacional está influenciada no solo por normas, reglas y políticas, sino también por factores invisibles relacionados con lo que realmente hace la organización y el aporte que brinda a la comunidad y a la sociedad. De hecho, la cultura organizacional es el resultado del aprendizaje acumulado basado en valores de larga data de la organización y sus miembros. Lo anterior es tan importante que, a nivel internacional, concretamente en Corea del Sur, refiere el mismo autor que la relevancia de la cultura organizacional se ha dado a través de proporcionar la dirección y orientación para establecer y hacer cumplir la misión de la organización, su visión, sus metas, sus estrategias y hasta sus códigos de conducta.

Y es que tal cómo expresó Cameron (2013) citado por Lee (2020) si bien la cultura organizacional es creada por los miembros de la organización a su vez, influye en los pensamientos, sentimientos y patrones de comportamiento de ellos. Es decir, la cultura organizacional es capaz de moldear a los empleados de una empresa para que se comporten y actúen en pro de los intereses de la organización.

Por tanto, tener una cultura organizacional débil puede significar grandes problemas para la empresa sin importar su ubicación, esto fue confirmado por Van (2012) citado por Ríos (2018) ya que expuso que el 60% de las organizaciones latinoamericanas refieren que la cultura organizacional es uno de sus puntos más retadores. De hecho, a nivel nacional, explica el autor que fue realizada una investigación por parte de la Consultora Deloitte en el territorio peruano y ésta halló que el 50% de los ejecutivos encuestados expresa que la cultura organizacional y la falta de compromiso laboral forman parte de las problemáticas de sus organizaciones. Esto se acrecienta en el hecho de que nada más el 12% de los encuestados aseguró que su empresa ha establecido con anterioridad programas que le permitieron delimitar su cultura corporativa.

Cobra mayor relevancia lo anterior, según Santillán-Zapata (2020) porque gran parte de los problemas y los resultados negativos dentro de las corporaciones en el Perú tienen varias causas, entre ellas una mala cultura organizacional, que puede derivar en la intención de dimitir o en la rotación de personal por motivos laborales, ya que no se

establece un compromiso con la empresa, existe insatisfacción del personal y se da una resistencia al cambio.

A nivel local, Ríos (2018) afirma que la cultura organizacional se haya en un segundo plano, ya que se hallan deficiencias desde la perspectiva de diferenciar clima y cultura, hasta la comprensión de la magnitud del impacto de la cultura dentro de las estrategias de negocios. Y es que lo vital de estudiar en las empresas peruanas la cultura organizacional es identificar los patrones de comportamientos de quienes las integran, ya que sólo así se puede confirmar si estas favorecen o desfavorecen el alcancen de los logros de resultados que una empresa se propone. Por tanto, la cultura organizacional en el Perú es un factor clave para la gestión y sostenibilidad de las empresas en el tiempo.

Frente a ello, se procedió a realizar una visita durante el contexto de la pandemia por COVID-19 a la Compañía Aseguradora, ubicada en Lima. Mediante tal visita se logró observar que existe una cultura organización que, aunque con algunos puntos a mejorar, resultó ser bastante positiva, siendo así factible alcanzar las metas organizacionales ya que se demostraron las condiciones de un buen nivel de compañerismo y de compromiso entre los trabajadores; asimismo, se evidenció, a grandes rasgos, un nivel óptimo de liderazgos, siendo así sus estrategias relativamente buenas y direccionadas, en la medida de lo posible, a alcanzar el máximo logro de resultados. Si bien se identifica una situación bastante positiva, es necesario realizar una aproximación más precisa a las condiciones expuestas debido a que, con ello, será factible establecer cuáles son los puntos más débiles de la cultura organizacional y el compromiso laboral, analizando tanto el comportamiento individual como el comportamiento conjunto, a fin de minimizar el riesgo de rotación de personal o de conductas débiles por parte de los trabajadores entre ellos o hacia los clientes. En tal sentido, la presente investigación parte de la necesidad si la cultura organizacional influye en el compromiso laboral en tiempos de pandemia por parte de los colaboradores de la división de empresas de la aseguradora Compañía Aseguradora.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

PG: ¿De qué manera la cultura organizacional impacta en el compromiso laboral de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia?

1.2.2 Problemas específicos

PE1: ¿Qué fortaleza de la cultura organizacional que se presenta según los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia?

PE2: ¿Cuál es el nivel de compromiso laboral de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia?

PE3: ¿De qué manera la cultura organizacional impacta en los recursos del trabajo de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia?

PE4: ¿De qué manera la cultura organizacional impacta en los recursos del trabajador de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

OG: Determinar el impacto de la cultura organizacional en el compromiso laboral de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

1.3.2 Objetivos específicos

OE1: Analizar la fortaleza de la cultura organizacional que se presenta según los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

OE2: Identificar el nivel de compromiso laboral de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

OE3: Establecer el impacto de la cultura organizacional en los recursos del trabajo de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

OE4: Definir el impacto de la cultura organizacional en los recursos del trabajador de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

1.4 Justificación de la investigación

Desde una perspectiva práctica y metodológica, el estudio presentado obtiene su justificación debido a que ha de poner al alcance de los profesionales de la administración instrumentos confiables para el diagnóstico de la cultura organizacional y el compromiso laboral de la empresa a la que pertenezcan, lo que les permitirá analizar los patrones comportamentales que generen y así, realizar los cambios necesarios para la consecución de los objetivos de la organización. Desde una perspectiva teórica, la presente investigación proporcionará teorías actualizadas sobre la cultura organizacional y el compromiso

1.4.1 Importancia de la investigación

Este estudio fue relevante porque muestra conocimientos sobre la cultura organizacional y el compromiso laboral, ya que los autores y las teorías plasmadas son actuales, lo que brinda una perspectiva más reciente de la problemática planteada. De esta forma, la información brindada ayudará a la gerencia y a la administración de la Compañía Aseguradora, así como a otras empresas de temáticas similares, a desarrollar estrategias para consolidar su cultura organizacional y aumentar su nivel de compromiso durante el periodo de pandemia provocado por la crisis sanitaria del COVID-19.

1.4.2 Viabilidad de la investigación

El presente estudio resultó viable puesto que el investigador contó con la autorización pertinente para poder recopilar la información necesaria. Además, los participantes (colaboradores de la división empresas en la Compañía Aseguradora decidieron contribuir con la investigación de forma voluntaria. Por último, se contó con la posibilidad de implementar los instrumentos de forma virtual, evitando la exposición de los involucrados, previniendo contagios debido a la crisis sanitaria originada por el COVID-19.

1.5 Limitaciones del estudio.

Este estudio tuvo como limitación la entrega de los instrumentos a los colaboradores de la compañía Aseguradora, debido a las restricciones impuestas a raíz de la pandemia por

COVID-19. Lo que significó tener que solicitar los correos a los empleados y realizar todo de manera virtual, a través de Google Question.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Antecedentes sobre la cultura organizacional

Harinoto et al. (2018) realizaron un estudio *“Organizational culture and work commitment mediate the Islamic work ethos on employee performance”* (Artículo científico). Este tuvo como objetivo el análisis del papel de la cultura organizacional y el compromiso laboral y su influencia sobre el espíritu laboral islámico y el desempeño que poseen los empleados del gobierno. Este estudio se enmarcó por intermedio del modelo de ecuaciones estructurales (SEM) dimensionado en Ethos Trabajo Islámico (IWE), cultura organizativa (CO) y compromiso laboral (WC) y se escogió una encuesta aplicada a los funcionarios en la unidad de trabajo y que son musulmanes. Esto permitió obtener como resultado que la cultura organizacional posee un efecto significativo sobre el desempeño de los empleados y el compromiso organizacional, que se ve reflejado a partir de: valor para el desempeño del empleado = 2,38 seguido por el valor de $p = 0,017 < 0,05$ y el empleado compromiso = 5.07 seguido de un valor de $p = 0.00 < 0.05$. Esta investigación ha sido importante para la investigación debido a que muestra que la cultura organizacional y el compromiso laboral inciden en el desempeño de los empleados.

Soomro & Shah (2019) llevaron a cabo un estudio *“Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee’s performance”*. (Artículo científico). Su propósito fue investigar en cuanto al impacto de la orientación empresarial y la cultura organizacional sobre el compromiso de la organización a partir de la teoría de Meyer y Allen (1991), la satisfacción laboral de Norris y Niebuhr (1983) y el desempeño de los trabajadores por Gomes (2000). Este tuvo un enfoque cuantitativo de corte transversal. Fueron 326 los casos que se utilizaron para obtener los resultados a través de modelos de ecuaciones estructurales. El compromiso organizacional posee un impacto significativo y positivo sobre el rendimiento de los empleados, lo que se muestra a partir de los valores $SE=0.040$; $CR=5.240$; $p \leq 0.0$. Este estudio fue de relevancia para la investigación debido a que muestra como la cultura organizacional y el compromiso organizacional poseen un impacto sobre el desempeño de los empleados, aspectos pertinentes para el estudio.

Pinto et al. (2018) realizaron una investigación “*Commitment to work and its relationship with organizational culture mediated by satisfaction*”. (Artículo científico). Este tuvo como finalidad analizar el efecto que posee la mediación de la satisfacción en la relación entre cultura organizacional y compromiso en el trabajo. El modelo adoptado integró la cultura desarrollada por Cameron y Quinn (2006), satisfacción en el trabajo por Spector (1985) y compromiso por Meyer y Allen (1991). Tuvo como metodología un enfoque descriptivo y cuantitativo; aplicaron un cuestionario en línea a los trabajadores y el método de análisis que se utilizó fueron los modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados obtenidos indicaron que la satisfacción laboral tuvo un nivel de incidencia relevante sobre el compromiso; es decir, hay una influencia positiva de la cultura organizacional para elevar el compromiso laboral en las dimensiones normativa, afectiva e instrumental en cuanto a la cultura adhocrática y el compromiso afecto sobre la cultura del clan; de forma que, el compromiso normativo está influenciado de forma positiva por la cultura ($\beta = 0,62$), la cultura mediada por la satisfacción ($\beta = 0,18$) y la y satisfacción ($\beta = 0,20$). Esta investigación ha sido de importancia para el estudio debido a que estudia la cultura organizacional, la cual ha sido la variable a estudiar.

Farid et al. (2019) realizaron un estudio titulado “*The Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment and Work Satisfaction Toward Teacher Performance of High School at Makassar*”. (Artículo científico). Éste tuvo como finalidad analizar la incidencia de la cultura organizacional, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral sobre el desempeño laboral de los maestros de la unidad educativa escuela secundaria estatal en Makassar. El modelo analítico utilizado fue el modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Como metodología aplicó un enfoque cuantitativo; contó con una muestra de 89 profesores a los que se aplicó un cuestionario y los datos obtenidos analizados con SPSS 22. Esto permitió obtener como resultado que la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional poseen un efecto positivo y significativo sobre el desempeño de los docentes. Esta investigación ha sido de importancia debido a que se analiza como la cultura organizacional incide sobre el desempeño.

Arifin et al. (2019) llevaron a cabo una investigación “*The role of organizational culture in the relationship of personality and organization commitment on employee performance*”. (Artículo científico). El objetivo principal del estudio es poder examinar el papel que posee la cultura organizacional sobre la relación personalidad y compromiso organizacional con el desempeño de los empleados; fueron encuestas a 130 individuos y

los datos fueron analizados a través del modelo de ecuaciones estructurales (SEM-AMOS) examinando a partir de variables exógenas (personalidad y compromiso organizativo) y las variables endógenas (cultura organizativa y rendimiento de los empleados). Los resultados obtenidos arrojaron lo siguiente: el efecto del compromiso organizacional sobre la cultura organizacional cuenta con un valor estimado de 0.449 (44.9%) y un valor significativo de 0,0001 menor que 0,05; de modo que, la cultura organizacional incide de manera parcial sobre el compromiso organizacional y el rendimiento del empleado. Esta es de importancia para la investigación debido a que permite conocer el grado de impacto que posee la cultura organizacional sobre el compromiso y el rendimiento del trabajador.

Martínez y Yépez (2017) en su estudio *“Cultura organizacional en empresas constructoras limeñas y su influencia en el clima laboral en obra: estudio de casos”* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Su objetivo fue determinar la influencia que mantiene la cultura organizacional en el clima laboral. El modelo adoptado fue el de Cameron y Quinn (2006) para la primera variable y para la segunda en base a Moos (1974). La metodología fue de enfoque cuantitativo, descriptivo, explicativo. Su muestra fue conformada por 294 trabajadores. Se empleó por técnica la encuesta para la cultura organizacional basada en la metodología OCAI de Cameron y Quinn. Donde los resultados arrojaron que los trabajadores de pequeñas empresas tienen una cultura tipo clan y los que trabajan en empresas grandes tienen una cultura tipo jerárquica. Se concluyó que por la cohesión y apoyo entre sus compañeros, el personal posee un clima más armonioso en pequeñas empresas que en grandes, en las que se resalta el control y la organización.

Calagua (2019) en su estudio *“El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&Café”*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Su objetivo fue analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizacional. El modelo empleado es el liderazgo paternalista propuesta por Cheng et al. (2004) y el modelo de cultura organizacional de Denison. La metodología fue de enfoque mixto, descriptivo y correlacional. La muestra estuvo conformada por 60 trabajadores, a los cuales se les aplicó una encuesta sobre cultura organizacional basada en la metodología OCAI de Cameron y Quinn. Obteniéndose por resultados que, para los miembros de la cooperativa, delegados y colaboradores, el tipo de cultura que predomina es la cultura de clan con una desviación estándar de 0.52. Se concluyó que, los estilos de

liderazgo tienen relación con la cultura organizacional, es decir mientras mejores sean los estilos de liderazgo mejor será la cultura organizacional, finalmente se concluyó que el tipo de cultura clan es propio de empresas agrícolas y cooperativas, que no son de gran tamaño.

Abbas & Saad (2018) realizaron un estudio *“The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture”*. (Artículo científico). El estudio tuvo como fin evaluar la influencia directa o indirecta entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, al igual que evaluar el impacto que tiene cada elemento de la cultura sobre el desempeño. Éste contó con un estudio de enfoque cuantitativo y para la recolección de datos se utilizó el cuestionario utilizando el modelo de Sashkin & Rosenbach (1996). Los resultados reflejaron que el desempeño se deriva de los empleados y de una perspectiva a largo plazo que se relaciona con los cambios de las organizaciones que hacen la gestión e implementación de los procesos para el crecimiento. De modo que, existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. De modo que, este estudio es relevante para la investigación debido a que muestra el nivel de correlación que existe entre las variables que se van a estudiar.

Muñoz (2019) realizó una tesis que tituló *“Cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento”* (tesis de pregrado) Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú. La siguiente investigación tuvo como objetivo determinar el vínculo entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, cuya metodología fue cuantitativa, correlacional, como instrumento se aplicó una escala de Cultura Organizacional fundamentándose en el modelo de Denison y cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 de Meliá (1998). Los resultados de la investigación arrojaron que existe una correlación positiva y significativa entre las dos variables con un valor de .700 de Rho Spearman. La conclusión principal es que la cultura organizacional influye positivamente sobre la satisfacción laboral que presentan los trabajadores, por lo que si se mejora la cultura organizacional se elevará la satisfacción de los empleados.

Amoros Tirado, Cataño Machado, Liñan Quintanilla y Rosell De Almeida (2019) *“Tipos de cultura organizacional y Síndrome de Burnout”* (tesis de postgrado) Esan Business. Lima, Perú. Se empleó el modelo de Cameron y Quinn (2005) a partir de la empresa, gestión de empleados, liderazgo, valores compartidos, énfasis estratégico y el éxito empresarial, así como, el de Maslach (2009) en sus dimensiones agotamiento, despersonalización y realización. Su objetivo fue identificar la relación entre los tipos de culturas y el síndrome de Burnout. Su metodología fue cuantitativa y tuvo por enfoque el

modelo de factores por competencia a través del instrumento OCAI y el modelo multidimensional del Síndrome de Burnout de Maslach. Los resultados se obtuvieron por un análisis de relación de segmentación demográfica. El resultado principal fue que existe una relación entre los tipos de cultura organizacional y el síndrome de Burnout gracias a un modelo de regresión lineal, por lo que la relación es alta e indirecta ($p < 0.05$).

Antecedentes de la variable compromiso laboral

Mejía (2019) realizó una investigación “*Compromiso laboral del personal de la lavandería La Espuma, de la ciudad de Babahoyo*” (Tesis de pregrado) Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador. Tuvo como fin determinar las diversas causas que produce la falta de compromiso de las personas que trabajan en la lavandería, asimismo, se enmarcó en el modelo de Gestión Administrativa. Los métodos usados fueron el analítico y el inductivo, el instrumento usado fue la entrevista. Los resultados demostraron que ante un deficiente desempeño laboral, el absentismo de algunos trabajadores, la inapropiada relación entre el empleador-empleado, la baja capacitación de los trabajadores y la poca motivación afectan los aspectos como el rendimiento, la imagen y la productividad de la entidad. Es decir, la falta de compromiso laboral influye de manera deficiente sobre la organización. Esta ha sido de importancia debido a que muestra la manera en que la falta del compromiso puede influir en el área laboral.

Rahmat & Rina (2019) desarrollaron una investigación “*The relationship between organizational culture and job satisfaction towards organizational commitment and employee performance*”. (Artículo científico). La finalidad de esta investigación comprendió un análisis de la relación entre la cultura organizacional, satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño de los empleados. Para ello emplearon un análisis de Modelado de ecuaciones estructurales basándose en las dimensiones de Smith (2004) para la cultura organizativa, Fu, Deshpande, & Zhao (2011) para la satisfacción laboral y Herscovitch & Meyer (2002) para el compromiso organizacional. Los resultados arrojaron que la cultura organizacional aumenta el compromiso organizacional, lo que se ve reflejado en el valor T de 2.83; al igual que la cultura organizacional y la satisfacción laboral cuentan con un efecto positivo sobre el compromiso organizacional.

Darmawansyah & Mallongi (2020) desarrollo una investigación “*Determinant of employee organizational commitment at accredited health centers in Ternate city*”. (Artículo científico). Tuvo como objetivo en análisis del efecto de la autoeficacia, el

estrés laboral y la satisfacción laboral sobre el compromiso organizacional de los empleados de los centros de salud de Ternate. Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) a partir de las variables estudiadas. La metodología fue de diseño explicativo. La muestra se constituyó de 194 personas: 56 del centro de salud Jambula, 67 del centro de salud Kalumata y 71 del centro de salud Kota. Los resultados muestran que la autoeficacia posee incidencia sobre el estrés laboral (valor $t = -2,58$); en el caso de la autoeficacia, incide sobre el compromiso organizacional (valor $t = 2,69$); el estrés laboral influye sobre la satisfacción laboral (valor $t = -7,64$) mas no posee un efecto sobre el compromiso organizacional (valor $t = 0,52$) y la satisfacción laboral influye sobre el compromiso organizacional (valor $t = 3,64$). De modo que, la autoeficacia, el estrés laboral y la satisfacción labora inciden sobre el compromiso organizacional de los trabajadores. Esta ha sido de importancia para la investigación debido a que analiza la variable de estudio.

Estrada & Mamani (2020) llevaron a cabo un estudio “*Compromiso laboral y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica*”. (Artículo científico). Su finalidad fue establecer la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño docente. Se adoptó el modelo de Meyer y Allen y el Marco del Buen Desempeño Docente. Tuvo como metodología un diseño no experimental, descriptivo correlacional y de corte transversal; lo que permitió una muestra de 83 docentes. Los resultados indicaron que hay una relación fuerte, significativa y directa entre las dos variables, lo que queda demostrado tras el valor 0,724 con un p-valor inferior al nivel de significancia ($p = 0,000 < 0,05$). Se concluye que ante un mayor compromiso organizacional mejor se desempeñan en su área. El estudio fue de importancia para la investigación puesto que muestra el vínculo que existe entre el compromiso laboral (variable de estudio) y el desempeño docente.

Ruiz & Santos (2019) desarrollaron una investigación “*Compromiso laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Crediscotia oficina Tarapoto, año 2019*”. (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Unión. Tarapoto, Perú. Tuvo como finalidad determinar la relación entre el compromiso laboral y el desempeño laboral. Para medir la variable compromiso laboral hicieron uso del modelo de Meyer y Allen (1997) y para la variable desempeño laboral por Guerrero (2014). Utilizaron como metodología la tipología correlacional, con enfoque cuantitativo y no experimental – transaccional. Los resultados obtenidos arrojaron un valor $P = 0,487^{**}$; $p = 0,000$ en cuanto a la correlación de las variables estudiadas, lo que se traduce en que

existe una relación significativa entre ambas variables. Esta investigación radica su investigación en que permite ver cómo se relaciona la variable estudio compromiso laboral.

Rodríguez (2019) en su estudio *“Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana”*. (Tesis de pregrado), Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. El objetivo de este estudio fue realizar un análisis de correlación entre la escala de clima organizacional y el compromiso organizacional. La teoría del clima se basó en Bustamante, Lapo y Grandón (2013), y el compromiso en Allen y Meyer (1990). La metodología fue de enfoque cuantitativo, de nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 182 trabajadores. Se aplicó por técnica la encuesta, el instrumento fue un cuestionario de Clima organizacional de Lapo y Grandón (2013) y el de compromiso laboral fue una escala de Meyer y Allen (1990). Se encontró por resultados que, el compromiso organizacional tuvo una desviación estándar de 0.70, donde sus dimensiones: afectivo (0.87), continuidad (0.77), normativo (0.87), por otra parte el clima organizacional tuvo una desviación estándar de 0.83, además se encontró una relación significativa entre los constructos. Se concluyó que, mientras mejor sea el clima organizacional mejor será el compromiso organizacional, además el compromiso organizacional se ubicó en un nivel alto.

Bellido (2020) en su estudio *“Relación y efecto del compromiso laboral en la intención de rotación”*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Tuvo por objetivo examinar la relación y la asociación direccional entre los constructos intención de rotación y compromiso organizacional. El estudio se fundamentó en el modelo teórico de Meyer, Allen y Smith en 1993, por su parte, la metodología fue de enfoque cuantitativo, correlacional, descriptiva. La muestra estuvo conformada por 70 colaboradores. Se utilizó por técnica la encuesta, siendo los instrumentos los cuestionarios el cuestionarios. Se encontró por resultados que, existe una relación significativa y negativa entre el compromiso y la intención de rotación, además se encontró que el compromiso laboral tuvo una desviación estándar de 1.21. Se concluyó que, dentro de compromiso laboral se tuvo tres tipos el afectivo, normativo y de continuidad, ello significa que los colaboradores consiguen identificarse con la organización y con las metas de la misma y eso los incentiva en querer pertenecer al centro laboral.

Talledo y Amaya (2020) realizaron un trabajo titulado “*Motivación y compromiso laboral en conductores de transporte terrestre de personas, Trujillo-Perú, 2019*” (artículo científico). Su objetivo fue establecer el nivel del vínculo entre motivación y compromiso laboral entre los conductores. Se utilizó el modelo teórico de Steers y Braunstein (1976) y de Meyer y Allen (1993), para ello, la metodología fue aplicada, cuantitativa, no experimental, correlacional y transversal. Su muestra la conformaron 193 colaboradores a los que se les aplicaron encuestas y cuestionarios. Los resultados más resaltantes fue que el compromiso laboral fue en un 73.75% regular, 5.01% deficiente y 21.24% eficiente. La conclusión fue que se debía mejorar la motivación para elevar el compromiso laboral, ya que ambas variables están relacionadas entre sí. Lo que significa que se deben implementar nuevas estrategias para que los conductores se sientan mejor en su área laboral.

Frkovich (2018) en su estudio “*Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional*”. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Tuvo por objetivo explorar la relación de los estilos de liderazgo y compromiso organizacional. La teoría empleada fue la de Bass y Avolio (1997), así como, el de Meyer, Allen y Smith (1993), por su parte, la metodología fue cuantitativa, descriptiva y correlacional. La muestra estuvo conformada por 147 colaboradores. Se aplicó por técnica la encuesta y dos instrumentos. Se encontró por resultados que, los constructos en mención tienen una relación significativa, además se encontró que, el compromiso laboral estuvo con una media de 4.93 siendo por encima del promedio que es 4.00. Se concluyó que, los trabajadores se encuentran comprometidos con su trabajo, además los estilos de liderazgo como transformacional y transaccional son predominantes en los mismos, siendo el que predomina más es el transaccional, puesto que permite a los colaboradores que interioricen las metas de la entidad.

Hermosa-Rodríguez (2018) elaboró un artículo al que tituló “*Características laborales y compromiso con el trabajo: explorando el bienestar laboral*” (artículo científico) Su objetivo fue entender cómo las características psicosociales del trabajo se relacionan con el compromiso laboral. Se adoptó el modelo de Schaufeli et al. (2002) y de Gómez (2011), para ello, la metodología fue cuantitativa, transversal y no experimental con una muestra total de 463 trabajadores a los que se les aplicaron encuestas y cuestionario para realizar una regresión lineal jerárquica cuya finalidad es establecer las relaciones hipotéticas. Los principales resultados fueron que no existía relación entre las características laborales y el compromiso laboral. Lo que llevó a

concluir que se deben realizar más estudios para poder mejorar las condiciones laborales y entender qué es capaz de influir en el compromiso laboral de los trabajadores.

2.2 Bases teóricas

Definición de cultura organizacional

Las prácticas que se dan para instaurar y sostener la cultura organizacional se han de considerar como el despliegue planificado de recursos humanos y el progreso de la empresa. Éste ha sido dirigido a lograr los objetivos a través de la utilización efectiva de los empleados (Rawashdeh & Tamimi, 2019).

Asimismo, la cultura organizacional tiene dos elementos claves, las cuales según Sarpong et al. (2021) son las siguientes: el ambiente de trabajo y la política organizacional y se debe entender como el sistema de valores que posee una organización, entre ellos se incluyen confiabilidad, mutuo respeto, responsabilidad compartida, equidad y cuidado mutuo. Pero también como las normas y políticas que permiten que la organización funcione de acuerdo a sus objetivos.

Ahora bien, la cultura organizacional puede entenderse también basado en lo expresado por Lyu (2020) quien explicaba que la cultura es un proceso de socialización, de cognición y de modificación de comportamientos de los individuos que están inconscientemente influenciados y moldeados por las normas culturales. Esto puede aplicarse según el autor a la cultura que se gesta dentro de las empresas, ya que la cultura organizacional debe instaurarse con la intención de dirigir los comportamientos de los empleados utilizando sistemas de capacitación o recompensa en pro de alcanzar las metas de la empresa en el menor tiempo posible.

Para finalizar, según Liao (2018) la definición de cultura organizacional se refiere a los valores específicos y creencias básicas arraigadas en una empresa que orienta todas las actividades y comportamientos de la misma con la finalidad de alcanzar los objetivos o metas previamente establecidas.

Uno de los aspectos de la cultura organizacional es cómo resulta que dos empresas con entornos externos similares, que trabajan en tecnologías similares en tareas similares y con fundadores de orígenes similares, llegan a tener formas completamente diferentes de operando a lo largo de los años. Siendo que las culturas organizacionales surgen básicamente de tres fuentes: (1) las creencias, valores, y supuestos de fundadores de

organizaciones; (2) el aprendizaje experiencias de los miembros del grupo a medida que evoluciona su organización; y (3) nuevas creencias, valores y suposiciones introducidas por nuevos miembros y líderes (Schein, 2004).

Proceso de formación de cultura organizacional

Según Schein, (2004) el proceso de formación de la cultura organizacional es similar en cada caso. En la organización empresarial típica, generalmente implicará alguna versión de los siguientes pasos:

1. Una o más personas fundadoras tienen una idea para una nueva empresa.
2. El fundador trae a una o más personas y crea un grupo central que comparte un objetivo y una visión comunes con el fundador; es decir, todos creen que la idea es buena, viable, vale la pena correr algunos riesgos y vale la pena la inversión de tiempo, dinero y energía necesarios.
3. El grupo fundador comienza a actuar para crear una organización recaudando fondos, obteniendo patentes, incorporando, localizar el espacio de trabajo, etc.
4. Otros se incorporan a la organización y un grupo la historia comienza a construirse. Si el grupo se mantiene bastante estable y tiene importantes experiencias de aprendizaje compartido, gradualmente desarrollar supuestos sobre sí mismo, su entorno y cómo hacer las cosas para sobrevivir y crecer.

La necesidad de gestionar la cultura organizacional

Se cree que existen seis de esas condiciones ser crucial, que hacen que exista una necesidad por gestionar la cultura organizacional. El primero es cuando otras organizaciones enfrentan obstáculos difíciles para participar en el mismo negocio que su organización, por ejemplo, altos costos, especial tecnología o conocimiento patentado: pocos competidores, si es que hay alguno, existe. Una segunda condición es cuando otra organización no puede duplicar el producto o servicio de su empresa y no hay alternativas existen. Tercero, una gran participación de mercado mejora el éxito al permitir que su empresa capitalice en economías de escala y eficiencias. Una cuarta condición son los bajos niveles de poder de negociación para compradores. Quinto, los proveedores tienen bajos niveles de poder de negociación. La sexta y última condición es existencia de rivalidad entre competidores (Cameron, 2006).

Teoría de la cultura organizacional de Edgar Schein

Desarrollada a mediados de los ochenta indica que la cultura organizativa es el conjunto de creencias fundamentales originadas, encontradas o creadas por un grupo concreto para hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han sido lo suficientemente influyentes como para ser percibidas como los métodos fuertes de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas (Cervantes et al., 2018).

Esta teoría propone tres niveles básicos para la cultura organizacional: (i) Los artefactos son visibles a partir de la estructura y los procesos organizativos, teniendo en cuenta el entorno físico, y pueden discernirse aunque su descripción sea compleja. Las distinciones entre organizaciones se basan en la cultura de los dirigentes, que es la fuente de los valores e intenciones de la organización, (ii) Los valores aceptados y declarados son los objetivos, estrategias, filosofía, costumbres y normas que rigen la organización. Estos valores son influencias morales sobre los miembros, que les instruyen sobre cómo actuar y (iii) Los supuestos básicos son las leyes inquebrantables de la organización que no son enmendables ni discutibles, y que actúan como fundamento psicológico y cognitivo de las operaciones de la organización (Cervantes et al., 2018).

Teoría de la cultura organizacional de Deal y Kennedy

De acuerdo con Deal y Kennedy a inicios de los ochenta fundamenta que la cultura de una organización consiste en sus creencias, símbolos, lemas, héroes y rituales. Asimismo, estos autores señalan cuatro tipos: (i) ambiente de egoísmo: caracterizado por el individualismo, la capacidad, los juicios rápidos y una naturaleza de voluntad fuerte, algunos ejemplos de este tipo de cultura son las fuerzas del orden, la construcción, el asesoramiento empresarial y los equipos deportivos, (ii) ambiente de trabajar duro - divertirse: que implica poco peligro y mucha respuesta, este tipo de ambiente se encuentra en empresas orientadas a las ventas, como los vendedores de enciclopedias, los concesionarios de coches y los agentes inmobiliarios, donde la persistencia es un factor crítico para lograr el éxito, (iii) apostar por la cultura de tu empresa: implica un alto nivel de riesgo con retroalimentación retardada, por ejemplo, abarca organizaciones que comprometen recursos sustanciales pero producen beneficios financieros graduales, y (iv) cultura de procedimiento: el cual tiene una retroalimentación retardada junto con un

riesgo mínimo, constituyendo una atmósfera concentrada en la manera de hacer más que en la cosa que hay que lograr, los establecimientos bancarios, las oficinas gubernamentales y los sectores regulados por la legislación son ejemplos de este tipo de cultura organizativa (Dourado et al., 2021)

Teoría del marco de valores en competencia

El Marco de Valores en Competencia (CVF por sus siglas en inglés) de acuerdo a Huy et al. (2020) fue propuesto por Quinn y Rohrbaugh y es un modelo teórico que ha fomentado la medición y comprensión de la estructura de la cultura organizacional. El Marco de Valores en Competencia es un modelo que está dividido en cuatro grupos principales o dimensiones (cultura clan, cultura adhocracia, cultura de mercado y cultura de la jerarquía).

Además de ello, explica Huy et al. (2020) que la relevancia de este modelo se haya en dos motivos. El primero, está basado en la evidencia, ya que se desarrolló a partir de investigaciones que muestran validez tanto aparente como empírica. En segundo lugar, el Marco de Valores en Competencia puede adaptarse a diversos tipos de entornos organizativos y se ha utilizado para medir los tipos, la congruencia y las fortalezas de la cultura organizativa, utilizando términos comúnmente asociados: los valores culturales fundamentales, las interpretaciones y los supuestos que caracterizan a las organizaciones. Para medir la cultura organizativa actual y sus preferencias culturales, Cameron y Quinn han desarrollado los Instrumentos de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) basados en el mencionado marco. Este instrumento fue creado para medir los aspectos de la cultura organizativa en la situación actual y satisfacer los deseos de los empleados. Para lograrlo, el OCAI contó con seis atributos centrales: Características dominantes; Liderazgo organizacional; Gestión de empleado; Adhesión a la organización; Énfasis estratégicos y Criterios de éxito. El cuestionario incluye 24 ítems divididos en cuatro alternativas, que se corresponden con los cuatro tipos culturales denominados Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía.

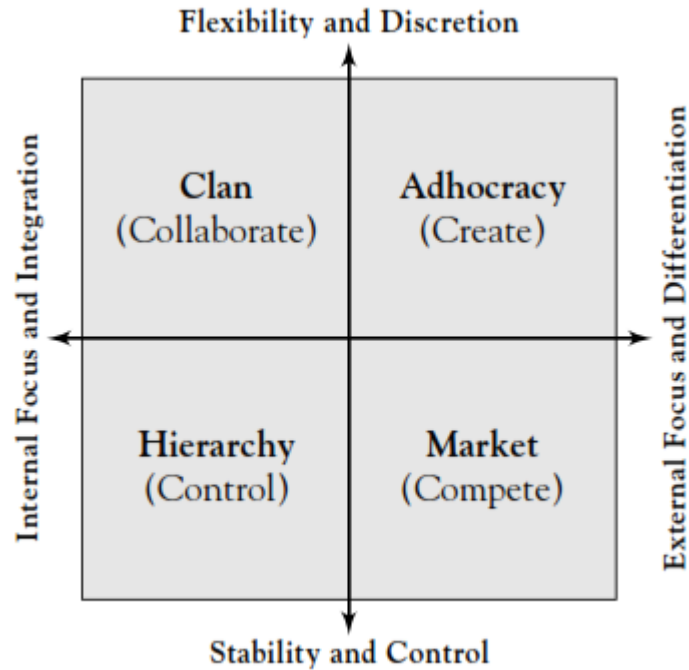


Figura 1 Los cuatro cuadrantes del clima organizacional
 Fuente. Cameron & Quinn (2011)

La teoría de Cameron y Quinn describe cada uno de los elementos centrales de la cultura organizacional, en vez de solo características del clima organizacional, en esta teoría se evalúa cómo son realmente las cosas en una organización, en lugar de evaluar cómo se sienten los individuos, ahí radica su importancia. Además, aplicar el modelo de dichos autores para encontrar la verdadera situación de la cultura organizacional, permite que se reflejen los verdaderos principios, valores, normas y comportamientos que se dan dentro de las organizaciones, ello permite que los superiores puedan plantear mejores estrategias para su mejora continua. Por último, se puede agregar que dicha teoría es integradora, práctica y manejable (Chuc, 2014).

Como se mencionó anteriormente, se pueden mencionar varias características del modelo, una de las cuales es que es práctico porque captura dimensiones culturales clave que se ha demostrado que influyen en el éxito organizacional; es oportuno porque el proceso de diagnosticar y formular estrategias para que el cambio se pueda lograr en un tiempo razonable, involucrar porque los pasos del proceso pueden involucrar a todos los miembros de la organización, especialmente involucrar a todos aquellos que han marcado la dirección, refuerza los valores y liderar responsabilidades clave de cambio.

Por otro lado, se denomina cuantitativo y cualitativo porque el proceso se basa en la medición cuantitativa de dimensiones culturales clave, así como en métodos cualitativos, incluyendo historias, eventos y símbolos que representan el inconmensurable entorno de la organización; es manejable porque el proceso de diagnóstico y cambio puede ser ejecutado e implementado por un equipo organizacional (generalmente el equipo gerencial). Finalmente, es válido porque el marco en el que se basa el proceso no sólo es comprensible para las personas que consideran sus organizaciones, sino que también está respaldado por una extensa literatura empírica y dimensiones subyacentes validadas académicamente. (Cameron, 2006).

Evaluación de la variable cultura organizacional

La presente investigación se enmarcó en el modelo teórico del marco de valores en competencia dimensionado en: cultura clan, cultura de la adhocracia, cultura de la jerarquía y cultura de mercado.

Se dice que la cultura de una organización es fuerte cuando la mayoría de sus empleados están de acuerdo con los valores fundamentales que la definen. Por el contrario, si la mayoría de sus miembros no comparten o no están de acuerdo con estos valores, se clasifica como débil. La diferencia entre culturas fuertes y débiles depende de varios factores que caracterizan a las respectivas instituciones. Estos incluyen su desempeño, estabilidad, motivación, nivel de involucramiento personal y la forma en que se desarrollan los asuntos cotidianos de la organización. La fortaleza de la cultura de una organización puede evaluarse por el grado de cohesión y conformidad de los empleados con los valores y normas establecidos en la organización. (Mena, 2019).

A. Dimensión cultura clan

La cultura clan se ha definido según Liao (2018) como aquella donde las relaciones interpersonales, la convivencia armoniosa y el apoyo solidario de los integrantes son aspectos supuestos básicos. Por lo que, la cultura ha hecho énfasis en un ambiente de trabajo amistoso y el papel del líder es vista como una figura de mentora. De modo que, dentro de la cultura clan todos los miembros confían entre ellos y tanto los gerentes como los empleados poseen una comunicación basada en el aprendizaje, la franqueza y el compartir los conocimientos. Es así como este tipo de cultura ha implicado que entre los integrantes del grupo haya integración y ayuda colectiva.



Figura 2 Cultura clan
Fuente. Cameron & Quinn (2011)

B. Dimensión cultura de la adhocracia

La cultura de la adhocracia se ha enfocado en una atmosfera de innovación que, de acuerdo con Golden & Shriner (2019) hace énfasis en el cambio y en fomentar la autonomía y la iniciativa en la organización. De modo que, dentro de este tipo de cultura, las compañías poseen como propósito crear un ambiente que pueda valorar la aventura, creatividad de los empleados y el desafío, con el fin de alcanzar los objetivos y metas que se hayan propuesto. De modo que, este tipo de cultura ha fomentado la búsqueda de la innovación y la creatividad.

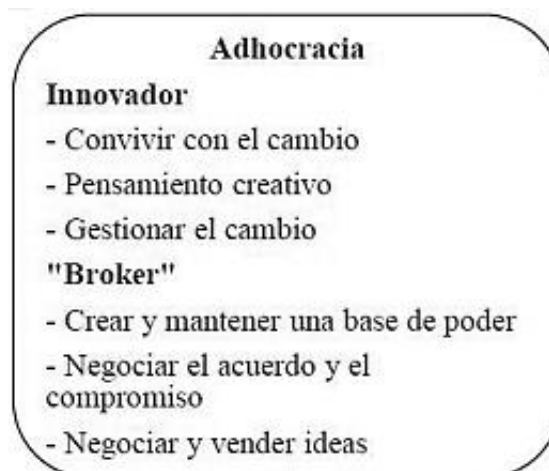


Figura 3 Cultura de la adhocracia
Fuente. Cameron & Quinn (2011)

C. Dimensión cultura de la jerarquía

La cultura de jerarquía se ha definido como una cultura que, según Chatterjee et al. (2018) se fundamenta en los supuestos de estabilidad y el nivel de control. Esto supone que el aspecto característico principal dentro de la cultura jerárquica es la burocracia jerárquica y aquellas empresas que poseen una cultura de jerarquía donde se siguen las regulaciones y reglas establecidas, actuando bajo el estilo de liderazgo prudente y conservado; mientras que su meta a largo plazo es la estabilidad y efectividad en sus operaciones. No obstante, tal tipo de cultura ha sido muy rígida y poco flexible. Cabe destacar que, en una organización jerárquica no siempre se presenta con facilidad la flexibilidad o la creatividad.

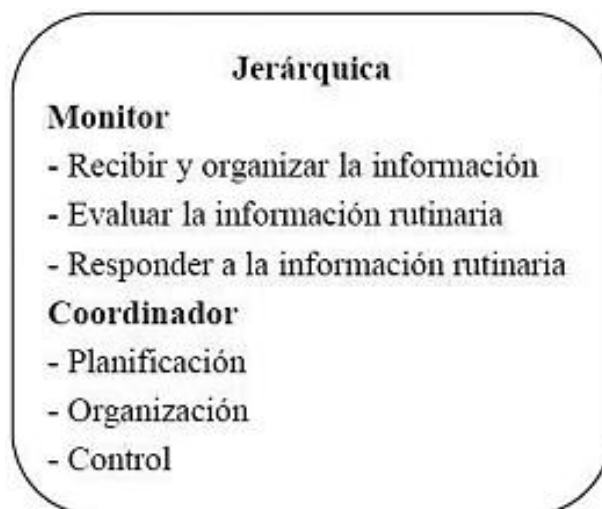


Figura 4 Cultura jerárquica
Fuente. Cameron & Quinn (2011)

D. Dimensión cultura de mercado

Según lo presentado por Liao (2018) la cultura de mercado es aquella que está orientada hacia los resultados, de modo que, la misma hace énfasis en la competencia con el fin de poder obtener una cuota alta dentro del mercado y elevar la satisfacción de los clientes. Al mismo tiempo, ésta cultura fomenta la competitividad entre las empresas.

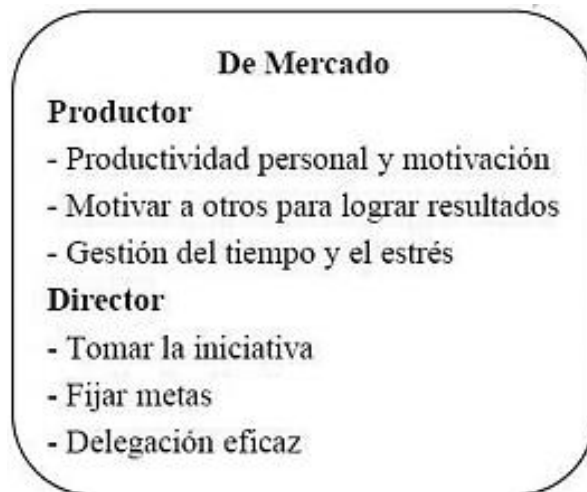


Figura 5 Cultura de mercado
Fuente. Cameron & Quinn (2011)

Indicadores de las dimensiones de la variable cultura organizacional

- i. Características dominantes.** De acuerdo a Cerpa-Noy (2018), se trata de los atributos dominantes de una empresa. En palabras sencillas, son las características que definen a la organización como tal.
- ii. Liderazgo organizacional.** De acuerdo con Henderson et al. (2018) El concepto de liderazgo organizacional se refiere a las habilidades o capacidades comunicativas de un líder o al proceso mediante el cual éste influye, motiva y alienta a los empleados a perseguir los objetivos de la empresa con entusiasmo y su propia voluntad. Por tanto, es el enfoque del liderazgo de la organización.
- iii. Gestión de empleados.** La gestión de los empleados se basa en, según Fei (2021) la capacidad que tiene una persona o departamento para administrar a sus empleados, es decir, para realizar la contratación, la capacitación, la retención y la promoción. Además de que debe ser capaz de tomar decisiones que permitan generar condiciones tanto favorables como restrictivas para la integración y el empoderamiento de los empleados, en pro de los intereses de la empresa. En conclusión, se trata de cómo son tratados los empleados y de cómo es presentado y se mantiene el clima laboral.
- iv. Adhesión a la organización.** Las adhesiones en las organizaciones de acuerdo con Cline et al. (2019) se trata de la relación que establecen los trabajadores o profesionales entre sí es una forma en que los profesionales con objetivos

similares se unen para tener la voz de muchos. Unirse a una organización puede conducir al crecimiento personal, al desarrollo de conocimientos y perspectivas profesionales mejoradas, y al apoyo para generar cambios. Para esto, será necesario que el ambiente laboral sea apto.

- v. **Énfasis estratégicos.** De acuerdo a Bianchi et al. (2019) los énfasis estratégicos han de entenderse como ese compendio de decisiones que se toman para llevar a cabo actividades y acciones que guíen a los empleados hacia el desarrollo de la empresa. Y para ello, se emplean diversas estrategias teniendo siempre los objetivos en cuenta. Por ejemplo, se hace énfasis en la adquisición de los recursos que permitan a los trabajadores realizar su trabajo.
- vi. **Criterios de éxito.** El éxito se define como la capacidad de ofrecer productos y servicios de calidad en el cronograma fuerte a bajo costo. La gerencia quiere que todo sea predecible y se ejecute de manera segura para referirse a la estabilidad, eficiencia y alta consistencia en productos y servicios. La autoridad aparente para la toma de decisiones, las reglas y procedimientos estandarizados para los mecanismos de supervisión y rendición de cuentas son valores que tienen éxito en las organizaciones de tipo jerárquico.

Definición de compromiso laboral

Desde la década de 1960, el compromiso laboral se ha conceptualizado de varias maneras. De acuerdo con Agarwala et al. (2020) popularmente se ha visto como un apego emocional de un empleado a la organización, de modo de que el compromiso laboral también ha sido descrito como la fuerza relativa de la identificación de un individuo con una organización y que se manifiesta como la participación eficiente de los empleados en pro del alcance de los objetivos de la empresa.

Por tanto, se puede concluir que el compromiso laboral ha de ser una combinación del yo de los empleados y los roles laborales, Lyu (2020) ha afirmado que es así como una relación dialéctica dinámica entre los individuos y el trabajo; por un lado, las personas dedican esfuerzos físicos y mentales al trabajo y, por otro, los roles laborales los proporcionan. En palabras más sencillas, el compromiso laboral se considera un estado de compromiso absoluto en el trabajo

La importancia de todo esto es que la cultura organizacional crea según Rawashdeh & Tamimi (2019) programas dentro de las organizaciones que pueden generar empleados motivados, talentosos y comprometidos. Los empleados comprometidos tienen potencialmente un mejor desempeño y una menor tasa de rotación.

Teoría de las tres dimensiones de Meyer y Allen

Este modelo multidimensional fue originalmente desarrollado por Allen y Meyer en los años noventa. Estos autores afirman que el compromiso organizativo es un estado emocional que establece una conexión entre un individuo y la organización, por lo que es necesario integrar diversas perspectivas en su investigación. En ese sentido, el compromiso laboral se divide en tres partes: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo (Flores & Gómez, 2018).

El compromiso afectivo hace referencia a las conexiones emocionales que las personas forman con su organización. Este vínculo se basa en la satisfacción de sus necesidades, expectativas y en la atmósfera psicológica del lugar de trabajo y también se establece mediante la identificación y la implicación con la organización (Aldana et al., 2018).

El compromiso de continuidad es el reconocimiento por parte del empleado de las implicaciones financieras, físicas y psicológicas de permanecer en el puesto de trabajo durante un periodo de tiempo, en particular cuando existen oportunidades laborales limitadas en otro lugar si abandonara su puesto actual (Neyra et al., 2020).

El compromiso normativo está relacionado con su sentido de la obligación y la responsabilidad lo que les impulsa a actuar con integridad y a darlo todo por la organización. Por un lado, la responsabilidad moral de recibir recompensas de la organización (lealtad) y el cultivo del compromiso como característica del trabajador, incorporando sus convicciones y principios que le motivan a cumplir sus obligaciones (comportamiento responsable) (Aldana et al., 2018).

Teoría del compromiso psicológico de Kahn

La teoría de Kahn propuesta en los años noventa sobre el compromiso laboral afirma que tres estados psicológicos -importancia, seguridad y disponibilidad- actúan

como precursores del compromiso de un empleado con su trabajo. Según Kahn, cuando las personas están comprometidas con sus funciones, están mental y emocionalmente presentes e implicadas en su trabajo (Leal, 2023).

El desglose que hace Khan del compromiso laboral de los empleados revela los distintos componentes que intervienen en este concepto, el elemento físico implica la fuerza y la dedicación que los empleados ponen en sus tareas, mientras que el elemento cognitivo implica las actitudes y creencias que los empleados tienen sobre la organización, su liderazgo y el entorno de trabajo lo que incluye lo justa que se percibe a la organización, la sensación de apoyo, la satisfacción laboral y cuánto se identifican los empleados con la organización, por último, el elemento emocional implica las emociones que los empleados tienen hacia la organización y sus dirigentes, como la lealtad, el cariño, la confianza y la seguridad. Todos estos factores son parte integrante del compromiso laboral de los empleados y, en su conjunto, pueden decidir su nivel de implicación y capacidad laboral (Leal, 2023).

Teoría de la motivación Frederick Herzberg

Explicó Bevens (2018) que, en la teoría de los dos factores, hay dos categorías principales de actitud que afectan la motivación de los empleados. En estas dos categorías se incluyen los factores "Satisfactores" o "motivadores" y los "descontentos", que se les conoce popularmente como factores de "higiene". En torno a la primera categoría, Herzberg identificó seis factores motivadores que están determinados intrínsecamente por el trabajador. Estos factores son: reconocimiento, logro, posibilidad de crecimiento, avance, responsabilidad y el trabajo en sí. La segunda categoría (los motivadores o de higiene) se conocen como "contenido del trabajo" y los factores que fueron identificados por Herzberg son: el salario, relaciones interpersonales (supervisor), relaciones interpersonales (subordinado), relaciones interpersonales (otros empleados), supervisión técnica, política de la empresa y administración, condiciones laborales, factores de la vida personal, estatus y seguridad laboral. Los motivadores han de ser evaluados en un rango que va desde la neutralidad hasta altamente satisfecho, mientras que los factores de higiene se evalúan en un rango de neutralidad a muy insatisfecho.

Tabla 1

Los dos factores de Herzberg

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Fuente. Bevins (2018)

La relevancia de esta teoría es que demostró que existe una relación estadística entre los efectos del rendimiento de los empleados y su satisfacción. Y este elemento se presenta en mayor o menor medida en las dos variables objeto de estudio.

Evaluación de la variable compromiso laboral

El presente estudio se enmarcó en la Teoría de la motivación Frederick Herzberg, dimensionado en recursos del trabajo y recursos del trabajador.

A. Recursos del trabajo

Deben tenderse como, de acuerdo a Wolter et al. (2019) aquellas características laborales físicas, mentales, sociales u organizativas que son funcionales para alcanzar las metas de la empresa y que se brindan al trabajador a modo de apoyo para sus labores o desempeños diarios.

Los indicadores de esta dimensión son:

i. Presencia de nuevos retos. Se trata de retar al trabajador, de mantenerlo activo y no en actividades repetitivas, ya que, de recaer en rutinas, de acuerdo a Lalwani (2019) se corre el riesgo de que haya una disminución de la creatividad y la productividad, una menor moral y satisfacción laboral.

ii. Sensación de energía en el trabajo. Se ha definido como, de acuerdo a Yang et al. (2019) como la medida en que los empleados pueden percibir un mayor nivel

de ingenio psicológico de sus líderes que mejora su capacidad para realizar tareas relacionadas con el trabajo.

iii. Entusiasmo por el trabajo. Se trata, según Lantara (2019) de la satisfacción que presente el trabajador con sus deberes y trabajo. Es decir, del sentimiento positivo que le provocan las actividades laborales que lleva a cabo.

iv. Continuidad en el trabajo. Según lo explica Lantara (2019) se trata de las creencias y actitudes que presentan los empleados hacia la organización y que determinar si permanecen o no en ella. Este punto también se ve influenciado por cómo sea el ambiente laboral.

v. Ánimo por trabajar. Se trata del entusiasmo por el trabajo, así como, según Lantara (2019) el espíritu de trabajo y la motivación que perciban para poder realizar día a día sus actividades.

vi. Aprendizaje. Dentro del ámbito laboral, el aprendizaje es considerado por Chan (2019) se trata del desarrollo intensivo de habilidades, aplicación de conocimientos y transformación disposicional para convertir a un empleado en su mejor versión. Por tanto, la organización donde el trabajador se desempeña debe velar por la formación del mismo.

vii. Trabajo objetivo. De acuerdo a Lantara (2019) puede entenderse como trabajo objetivo al deseo y sinceridad de alguien por hacer bien su trabajo para lograr el máximo rendimiento laboral.

viii. Estimulación. Puede entenderse como la satisfacción que tiene el trabajador en su área laboral y de acuerdo a Lantara (2019) sólo se dará si los colaboradores están en un entorno donde el trabajo sea apasionante, y se hallen satisfechos con los desafíos laborales enfrentados y sientan que son valorando los logros alcanzados.

ix. Orgullo por el trabajo. Se define como Mercadante (2021) aquella emoción que motiva el **trabajo** duro para salir adelante. En palabras más sencillas, el orgullo laboral se puede generar mediante una acción exitosa y digna de elogio, como trabajar para superar los obstáculos y alcanzar un resultado deseado relacionado con el trabajo.

x. Sensación de bienestar. Se halla relacionada con la satisfacción y ésta es, de acuerdo a Lantara (2019) es la eficacia o respuesta emocional que sienten los empleados a varios aspectos del trabajo.

B. Recursos del trabajador

De acuerdo a Lesener et al. (2020) los recursos del trabajador son aquellas habilidades, capacidades, conocimientos, experiencias, etc., elementos que disponen o poseen los trabajadores para poder llevar a cabo cada una de sus actividades diarias. Es decir, las habilidades que emplea para poder realizar su trabajo.

Los indicadores de esta dimensión son:

i. Concentración. Se ha de entender como absorción, que según Lesener et al. (2020) se define como la concentración que presentan de los empleados y su enfoque en las tareas laborales que se le asignan en su organización.

ii. Persistencia. Su definición ha de entender según Lesener et al. (2020) como la dedicación real que presentan los trabajadores con la organización y su compromiso a trabajar por los objetivos de la empresa.

iii. Perseverancia. Se trata de la capacidad que poseen los trabajadores para, según (Huéscar Hernández et al. (2020) las personas que poseen pasión y perseverancia para trabajar y estudiar extensamente a través de los desafíos y la adversidad para lograr un conjunto de metas

iv. Enérgico. Se trata, de acuerdo a Lesener et al. (2020) al vigor que presentan los empleados. En palabras sencillas, es la cantidad de energía que manifiestan los empleados y que según el autor se reflejan en resistencia mental, así como en la voluntad de trabajar duro por los objetivos de la organización.

v. Abstraerse en el trabajo. Es la capacidad que tiene el trabajador para concentrarse en sus actividades a tal punto que se aísla de todo lo que no esté realizado con ellas.

2.3 Definición de términos básicos

2.3.1 Compromiso. Según Sepahvand (2020) el compromiso laboral ha de ser uno de los factores más importantes entre el trabajador y la empresa, puesto que es el responsable de indicar qué actitud tiene el trabajador hacia el negocio. Si la actitud es positiva, se reducirá la rotación de personal pues el empleado querrá permanecer en la empresa, lo que significa que aumentará la productividad.

2.3.2 Cultura. La cultura organizacional se define según Li (2018) como la cultura que poseen los trabajadores de una empresa y que, por tanto, está orientada al aprendizaje y se acompaña las normas y valores que cosecharían un mejor desempeño del trabajador.

2.3.3 Liderazgo. De acuerdo a Ríos (2018) el liderazgo de las organizaciones se trata de las habilidades y cualidades que las personas presentan de forma innata y que les permite dirigir y guiar a otros, además de enfrentar y resolver los escenarios que se presenten en el área laboral. Es decir, es la capacidad de influir a otras personas para que realicen las actividades de la manera correcta, en pro de los objetivos de la empresa.

2.3.4 Satisfacción. Según Nguyen & Stinglhamber (2021) la satisfacción en los empleados se ha definido como el estado emocional placentero o positivo resultante de una evaluación del desempeño, instalaciones, entre otras.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS

3.1 Hipótesis de la investigación

3.1.1 Hipótesis general

HG: La cultura organizacional impacta en el compromiso laboral de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

3.1.2 Hipótesis específicas

HE1: La cultura organizacional que se presenta según los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia es la cultura clan.

HE2: El nivel de compromiso laboral de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia es fuerte.

HE3: La cultura organizacional impacta en los recursos del trabajo de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

HE4: La cultura organizacional impacta en los recursos del trabajador de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

3.2 Variables y operacionalización de variables

3.2.1 Variables

Variable 1: Cultura organizacional

Definición conceptual: la definición de cultura organizacional se refiere a los valores específicos y creencias básicas arraigadas en una empresa que orienta todas las actividades y comportamientos de la misma con la finalidad de alcanzar los objetivos o metas previamente establecidas (Liao, 2018).

Definición operacional: La variable cultura organizacional será evaluada de acuerdo a las dimensiones presentadas por Liao (2018) quien expone cuatro, las cuales

son: cultura clan, cultura de la adhocracia, cultura de la jerarquía y cultura de mercado. Los indicadores de estas 4 dimensiones son: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, adhesión a la organización, énfasis estratégicos y criterios de éxito.

Variable 2: Compromiso laboral

Definición conceptual: Es así como una relación dialéctica dinámica entre los individuos y el trabajo; por un lado, las personas dedican esfuerzos físicos y mentales al trabajo y, por otro, los roles laborales los proporcionan. En palabras más sencillas, el compromiso laboral se considera un estado de compromiso absoluto en el trabajo (Lyu, 2020).

Definición operacional: la variable compromiso laboral será evaluada de acuerdo a las dimensiones presentadas por Spontón et al. (2012), quienes exponen dos dimensiones, las cuales son: recursos del trabajo y recursos del trabajador.

3.2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Cultura organizacional	La definición de cultura organizacional se refiere a los valores específicos y creencias básicas arraigadas en una empresa que orienta todas las actividades y comportamientos de la misma con la finalidad de alcanzar los objetivos o metas previamente establecidas (Liao, 2018).	La variable cultura organizacional será evaluada de acuerdo a las dimensiones presentadas por Liao (2018) quien expone cuatro, las cuales son: cultura clan, cultura de la adhocracia, cultura de la jerarquía y cultura de mercado.	Cultura Clan	Características dominantes
				Liderazgo organizacional
				Gestión de empleados
				Adhesión a la organización
				Énfasis estratégicos
				Criterios de éxito
			Cultura de la adhocracia	Características dominantes
				Liderazgo organizacional
				Gestión de empleados
				Adhesión a la organización
				Énfasis estratégicos
				Criterios de éxito
			Cultura de la jerarquía	Características dominantes
				Liderazgo organizacional
				Gestión de empleados
Adhesión a la organización				

				Énfasis estratégicos
				Criterios de éxito
			Cultura de mercado	Características dominantes
				Liderazgo organizacional
				Gestión de empleados
				Adhesión a la organización
				Énfasis estratégicos
				Criterios de éxito
Compromiso laboral	Es así como una relación dialéctica dinámica entre los individuos y el trabajo; por un lado, las personas dedican esfuerzos físicos y mentales al trabajo y, por otro, los roles laborales los proporcionan. En palabras más sencillas, el compromiso laboral se considera un estado de compromiso absoluto en el trabajo (Lyu, 2020).	La variable compromiso laboral será evaluada de acuerdo a las dimensiones presentadas por Spontón et al. (2012), quienes exponen dos dimensiones, las cuales son: recursos del trabajo y recursos del trabajador.	Recursos del trabajo	Presencia de nuevos retos
				Sensación de energía en el trabajo
				Entusiasmo por el trabajo
				Continuidad en el trabajo
				Ánimo por trabajar
				Aprendizaje
				Trabajo objetivo
				Estimulación
				Orgullo por el trabajo
				Sensación de bienestar
			Recursos del trabajador	Concentración
				Persistencia
				Perseverancia

				Enérgico
				Abstraerse en el trabajo
				Continuidad

Nota. Elaboración propia

3.3 Aspectos deontológicos de la investigación

La integridad moral de la investigación es críticamente importante para garantizar que el proceso de investigación y que los hallazgos sean confiables y valido. De ahí que Hall (2020) explique que se cumplen las prácticas éticas para promover los objetivos del proyecto de investigación, incluida la consecución de nuevos conocimientos, evitando errores o daños, de manera honesta y abierta. Y los aspectos deontológicos aplicados a esta investigación fueron:

- Cumplir plenamente con las normas y políticas de la universidad sobre ética de la investigación (Hall, 2020).
- Asegurarse que todos los involucrados den su consentimiento para participar en las actividades de investigación. Asegurándose son plenamente conscientes de sus funciones, derecho y responsabilidades dentro del contexto del estudio (Hall, 2020).
- La protección de los participantes, es decir, de sus identidades y de la información proporcionada (Hall, 2020).
- Se respetó el derecho de autor, que de acuerdo a Scipanov & Nistor (2020) representa la totalidad de las prerrogativas de que gozan los autores, en este caso, los investigadores, es decir, se establece que la obra, como la creación intelectual, está protegida por el mero hecho de su realización. Por tanto, toda idea reseñada en esta investigación que no fuese propia, fue debidamente citada siguiendo las normas APA.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

Tipo de investigación

Sobre el tipo de investigación ha sido básica, puesto que, según Ñaupas et al. (2018) tiene como finalidad aumentar los conocimientos, al mismo tiempo que otorga a la literatura de la investigación un respaldo. De igual forma, se considera básica puesto que ha funcionado como un soporte para el desarrollo de la investigación aplicada. Por último, es básica debido a que su origen está en el marco teórico, puesto que su principal objetivo ha sido informar sobre los conocimientos de las variables que se ha analizado.

Nivel de la investigación

En cuanto al nivel del estudio, éste fue explicativo, el cual es un nivel más riguroso y profundo en la investigación básica, el cual posee como objetivo principal verificar las hipótesis explicativas o causales, así como el descubrimiento de leyes nuevas científicas – sociales de las micro teorías que han de explicar las relaciones causales de las dimensiones o propiedades de los hechos, procesos sociales y los eventos del sistema (Nieto, 2018).

Diseño de la investigación

En cuanto al diseño de la investigación, este fue no experimental, puesto que, no se cambió de forma intencional los datos que han sido recolectados a través de la aplicación de los instrumentos, de modo que, el investigador solo se limitó a la recopilación de la información para ser analizados posteriormente. De igual modo, la investigación contó con un corte transaccional, puesto que la información será recolectada en un instante específico y tiempo determinado. Lo que quiere decir que es en un periodo único (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 176).

4.2 Diseño muestral

Población de la investigación

En cuanto a la población, según lo planteado por Ñaupas et al. (2018) se ha definido como las unidades que se han de estudiar y que cuentan con aspectos requeridos para el estudio. Por lo que, ésta se puede conformar por individuos, hechos y conglomerados. En este sentido, la población del estudio estuvo compuesta por los colaboradores de la Compañía Aseguradora siendo un total de 227.

Tipo de muestreo de la investigación

El tipo de muestreo que se empleó en la investigación fue no probabilístico e intencional, dado que, según De la Cruz et al. (2019) en este tipo de métodos los sujetos son escogidos de la población empleando criterios específicos determinados por el investigador. Para fines de este estudio, la muestra estuvo conformada por 50 trabajadores de la división empresas en la Compañía Aseguradora, debido a que esa fue la cantidad de colaboradores que de manera responsable y voluntariamente quisieron participar en la investigación, asimismo, es el número exacto de encuestas válidas empleadas para la obtención de los resultados.

Tamaño de muestra de la investigación

Sobre la muestra que compuso esta investigación, se ha definido como una parte o fragmento de la población, de modo que, estos son los aspectos o elementos que constituyen la población general y del problema de estudio (Harinoto et al., 2018). Ante esto, y tomando en el procedimiento de muestreo anterior, la muestra fue conformada por 50 colaboradores de la división empresas en la Compañía Aseguradora que estarán divididos entre las 5 áreas de la división.

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos

En cuanto a la técnica que se ha empleado en el estudio, ésta fue la encuesta que se ha considerado ideal para las investigaciones no experimentales transversales. Asimismo, las encuestas son empleadas frecuentemente con los cuestionarios que se aplican en distintos contextos (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 176).

Instrumentos de recolección de datos

Sobre el instrumento usado, fue el cuestionario, el cual se compone de interrogantes que se formulan de forma directa o indirecta a la población que será objeto de análisis. Las preguntas se pueden presentar de forma jerarquizada, ordenada y sistematizada de acuerdo con las variables que se han abordado (Walliman, 2018). Para efectos de esta investigación, se empleó para la primera variable, cultura organizacional se empleó una adaptación del OCAI presentado por Cameron & Quinn (2011), el cual estuvo dividido en 6 indicadores y a su vez, cada uno en 4 ítems (A, B, C y D) y que contará con una valoración que cada encuestado le otorgó, partiendo desde 1 hasta 100 puntos. Para la segunda variable, compromiso organizacional fue empleado la Estructura Factorial UWES con 16 ítems y para evaluarlos contó con una escala de Likert con 5 niveles: 0= Nunca; 1= Casi nunca; 2= A veces; 3= Casi siempre y 4=Siempre.

Validez

La validez de los instrumentos ha sido lo que permita determinar, según Zamanzadeh et al. (2015) la exactitud con la que el cuestionario realiza la medición de una realidad o problemática encontrada. Ésta será realizada a través de la técnica del juicio de expertos, el cual implicará entregar una copia de los instrumentos a tres o más jueces, los cuales dan sus correcciones y observaciones para cada ítem que constituirán el cuestionario.

Confiabilidad

Sobre la confiabilidad, ésta se obtendrá a partir del Alfa de Cronbach que, de acuerdo con Ñaupás et al. (2018) implica asegurar que cada medición será constante sin importar que el instrumento vaya a ser aplicado en otro espacio físico o muestra. Esta es considerada como otra modalidad que ha permitido la comprobación de la fiabilidad del instrumento. Al mismo tiempo, Corral (2009) afirma que la confiabilidad del Alpha de Cronbach permite proyectar valores que van del 0 al 1, y el resultado que se vaya a obtener que sea lo más cercano al uno implica una confiabilidad mayor, y en el caso de las que más se acerquen a cero, implica una confiabilidad nula para el instrumento, mientras que se acerquen a uno fue una confiabilidad total.

4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Dentro de esta investigación, el procesamiento de la información se realizó en varias etapas, y para ello, fueron empleadas dos técnicas estadísticas, la descriptiva compuesta por métodos y medidas de análisis de datos, frecuencias y porcentajes, y la inferencial, compuesto por el coeficiente de Rho Spearman.

Ahora bien, para procesar toda la información recabada, lo primero fue aplicar los instrumentos seleccionados y elaborados para esta investigación con el objetivo único de recopilar los datos necesarios en torno a los objetivos del estudio. Lo segundo fue elaborar una base de datos en el procesador Microsoft Excel con toda la información hallada, para poder a través de Excel trasladar la información al software estadístico SPSS y así poder llevar a cabo un análisis descriptivo haciendo uso de frecuencias relativas y absolutas. Al mismo tiempo, fue hecho un contraste de las hipótesis por medio de la prueba de correlación de Rho Spearman, esto con el objetivo de distribuir los datos que puedan arrojar resultados de la prueba de normalidad.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Presentación de datos sociodemográficos

A fin de identificar las principales características de la muestra analizada en la presente investigación, se procedió, en primer lugar, con la identificación de los datos sociodemográficos de los trabajadores, contando de esa forma con las dimensiones de edad, género, área, cargo y antigüedad.

Tabla 3

Distribución de edad en los trabajadores

	Concepto	N	%
Edad	20 – 30 años	36	72%
	31 – 40 años	9	18%
	41 – 50 años	4	8%
	50 años a más	1	2%
	Total	50	100%

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 2, se logra evidenciar que la mayor parte de los trabajadores que conformaron la muestra se encontraron entre los 20 y 30 años, siendo estos un total de 36, representando de esa forma el 72% del total. El siguiente grupo es el de los trabajadores entre 31 y 40 años, con un total de 9 sujetos que representan el 18% de la muestra. Tras ello se encuentran otros 4 trabajadores, que configuran el 8% del total de sujetos consultados. Finalmente, se contó con un solo trabajador con una edad mayor a 50 años.

Tabla 4

Distribución de género en los trabajadores

	Concepto	N	%
Género	Masculino	32	64%
	Femenino	18	36%
	Total	50	100%

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 3 se expone la distribución de los trabajadores en función al género de los mismos, con lo cual se contó con dos: masculino y femenino. En ese sentido, la cantidad de trabajadores de género masculino fueron 32, los cuales representaron el 64% de toda la muestra. A su vez, la cantidad de trabajadoras de género femenino fueron 18,

las cuales representaron al 36% de toda la muestra. De esto se puede notar que la sección masculina de la muestra representa casi al doble de la sección femenina de la muestra.

Tabla 5
Distribución de área en los trabajadores

	Concepto	N	%
Área	Analista	6	12%
	Comercial	13	26%
	Corredor estratégico	8	16%
	División empresa	1	2%
	Estrategia	2	4%
	Inteligencia Comercial	9	18%
	Servicios Financieros	1	2%
	Siniestros RRPP	1	2%
	Sistemas	1	2%
	SMT Suscripción	1	2%
	Suscripción	4	8%
	Tecnología	3	6%
	Total	50	100%

Nota. Elaboración propia

De la tabla 4 se desprende, en primer lugar, que la muestra estuvo compuesta por trabajadores provenientes de 12 áreas de la Compañía Aseguradora. De estos, la mayor parte de la muestra estuvo conformada por parte de trabajadores del área comercial, siendo estos 13, lo cual representó el 26% del total. Luego, con un total de 9 representantes, el área de Inteligencia Comercial con un 18% de toda la muestra. A su vez, el 16% de la muestra estuvo compuesta por 8 trabajadores del área de corredor estratégicos de esta empresa. Por otra parte, el 12% de la muestra estuvo compuesta por los 6 trabajadores pertenecientes del área de analista. Con 4 trabajadores del área de suscripción, estos representan al 8% de la muestra. De cerca, el 6% de la muestra estuvo compuesta por 3 sujetos que forman parte del área tecnología. El siguiente grupo es el de los 2 miembros del área estrategia, que es el 4% de la muestra. Finalmente, todos con 1 integrante, siendo este el 2% de la muestra, se presentan los trabajadores de las áreas de división empresa, servicios financieros, siniestros RRPP, sistemas y SMT suscripción.

Tabla 6
Distribución de cargo en los trabajadores

	Concepto	N	%
Cargo	Analista	20	40%
	Consultor	1	2%
	Ejecutivo	5	10%
	Engineer Cloud	3	6%
	Gestor	9	18%
	Ingeniero de datos	1	2%
	Jefe	6	12%
	Líder	1	2%

	Practicante	1	2%
	Suscriptora	3	6%
	Total	50	100%

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 5 se logra identificar un total de 10 cargos distintos entre los trabajadores que formaron parte de la muestra analizada en la presente investigación. El grupo mayoritario en este caso es el cargo analista, que contó con 20 representantes, los cuales configuran el 40% de la muestra. El segundo grupo, con una diferencia bastante notoria, es el de los gestores, que cuentan con 9 trabajadores en la muestra, siendo este el 18%. Tras ello, con el 12%, se obtuvieron 6 miembros con el cargo de jefe. Otro 10% estuvo compuesto por 5 trabajadores del cargo ejecutivo. A su vez, tanto el cargo de *engineer cloud* como suscriptora, obtuvieron un 6% cada uno representado por 3 trabajadores para cada cargo. Finalmente, los cargos de consultor, ingeniero de datos, líder y practicante, contaron con un representante cada uno, siendo así el 2% para cada cargo.

Tabla 7
Distribución de antigüedad en los trabajadores

	Concepto	N	%
Antigüedad	Menos de 1 año	4	8%
	1 – 2 años	32	64%
	3 – 5 años	11	22%
	6 años a más	3	6%
	Total	50	100%

Nota. Elaboración propia.

En lo correspondiente a la antigüedad de los trabajadores, lo cual expreso el tiempo que han estado en la empresa, se puede muestra altos niveles de permanencia dentro de la muestra. Así, más de la mitad de la muestra, con un 64%, ha cumplido 1 o 2 años en la organización. El segundo grupo, con 11 representantes y un 22% total, son los representantes que han estado entre 3 y 5 años en la empresa. Otro conjunto son los que se han trabajado menos de un año en la empresa, siendo este apenas 4 representando, siendo así el 8% del total. Finalmente, el conjunto con menos individuos es el que ha laborado de 6 años a más, siendo esto apenas 3 y representando el 6% de la muestra.

5.2 Resultados descriptivos de las variables

Al establecer los objetivos por los cuales se guía el desarrollo de la investigación, es posible identificar que dos de los objetivos específico corresponden a un análisis

descriptivo de la información obtenida a partir de los instrumentos de recolección de datos. De tal manera, en la presente sección se expone la información hallada conforme a cada uno de estos objetivos.

Objetivo específico 1: Analizar la fortaleza de la cultura organizacional que se presenta según los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

A fin de alcanzar el primer objetivo específico, se procedió a tabular los datos obtenidos del instrumento utilizado para la variable de cultura organizacional. Cabe resaltar que el instrumento estuvo construido en función a porcentajes, por lo cual, a fin de establecer una correspondencia homogénea con el instrumento de la segunda variable funcional para la tabulación de datos y la estadística inferencial, la data fue traducida en función a la escala Likert de 0 al 4. De tal forma, el proceso de conversión se establece de acuerdo a intervalos: del 0 al 20% tiene el puntaje 0, del 21 al 41% tiene el puntaje 1, del 42 al 62% tiene el puntaje 2, del 63 al 83% tiene el puntaje 3 y del 84 al 100% tiene el puntaje 4.

Asimismo, con el objetivo establecer un análisis más estructurado, la data fue convertida en razón de tres niveles: débil, regular y fuerte. Con ello, al comparar los niveles entre las diferentes dimensiones correspondientes a la variable cultura organizacional, será factible establecer cuál es la fortaleza de cultura organizacional que tiene mayor presencia en la muestra analizada. Es por ese motivo que a continuación se expone la información de manera diferenciada para cada tipo de cultura organizacional, siendo estas: cultura clan, cultura de la adhocracia, cultura de la jerarquía y cultura de mercado.

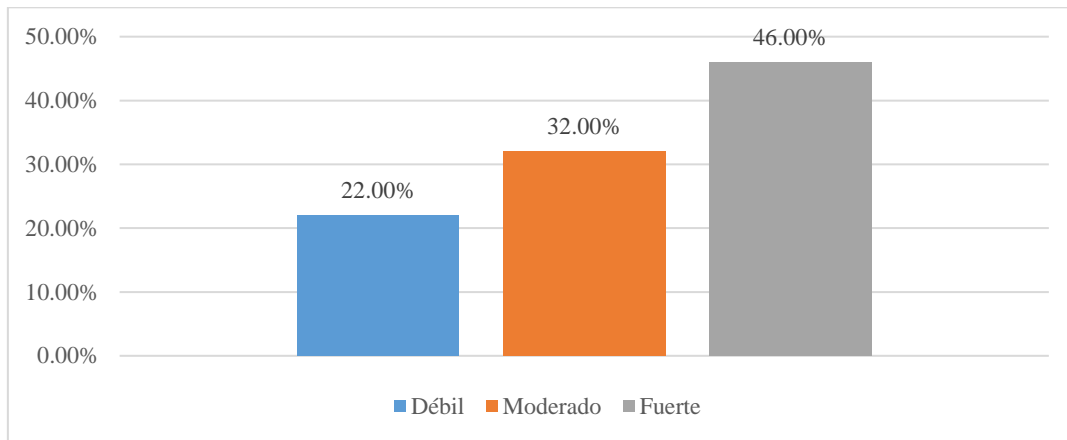
Tabla 8
Frecuencias de la cultura clan

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Débil	0	8	11	22.0%
Moderado	9	17	16	32.0%
Fuerte	18	24	23	46.0%
Total			50	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 6

Frecuencias de la cultura clan



Nota. Elaboración propia.

Tanto en la tabla 7 como en la figura 6, se puede observar que el grupo mayoritario para la cultura clan es el mayoritario, obteniendo el 46% con un total de 23 sujetos que son parte del mismo. El segundo grupo, con una diferencia no demasiado amplia, es la que se encuentra en el nivel moderado, obteniendo el 32% con un total de 16 sujetos identificados en este nivel para la cultura clan. Finalmente, el grupo minoritario estuvo compuesto por el nivel débil, el cual representó el 22% de la muestra con un total de 11 trabajadores.

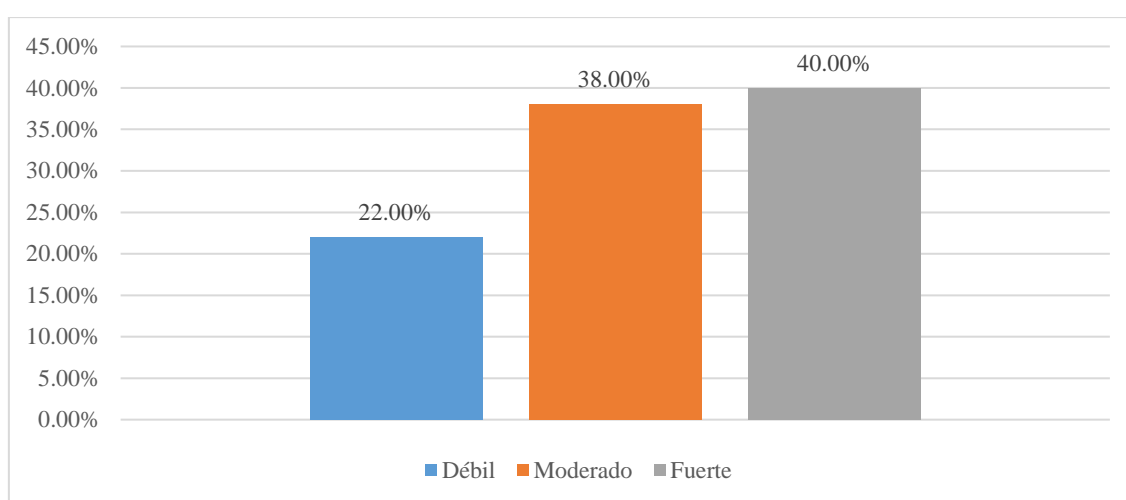
El hecho de que se obtuviera un alto porcentaje en el nivel alto se debe, en mayor medida a las respuestas correspondientes al ítem 1, el cual alude a las características dominantes del liderazgo. En ese sentido, es notorio que la mayoría de respuestas se encontraran entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el espacio laboral se constituye como un lugar personal donde es posible identificar a los compañeros del trabajo como una familia. A su vez, la presencia del nivel moderado se debería a las respuestas que se obtuvieron el ítem 3, que refiere a la administración del recurso humano, en donde los resultados indicaron un nivel medio en lo que corresponde a que la administración se expresa en función al trabajo en equipo mediante el consenso de todos los participantes. A su vez, los bajos niveles se deben, en mayor medida a las respuestas que se obtuvieron en el ítem 5, donde el énfasis estratégico busca el desarrollo humano aludiendo a una mayor confianza entre los trabajadores.

Tabla 9
Frecuencias de la cultura de la adhocracia

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Débil	0	8	11	22.0%
Moderado	9	17	19	38.0%
Fuerte	18	24	20	40.0%
Total			50	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 7
Frecuencias de la cultura de la adhocracia



Nota. Elaboración propia.

Tanto en la tabla 8 como en la figura 7, se evidencia que existe una distribución bastante cercana entre el nivel fuerte y medio. Es así que el grupo mayoritario, por una diferencia mínima, es el nivel fuerte, el cual cuenta con el 40% de total contando con 20 trabajadores que identifican tal cultura organizacional. En segundo lugar, se encuentra, con el 38%, el nivel moderado que contó con 19 sujetos de la muestra. Finalmente, el 22% restante, con 11 sujetos de la muestra, el grupo minoritario es el nivel débil para la cultura de la adhocracia.

Estos altos números se deben, en mayor medida, a las respuestas generalmente positivas para el ítem 4, el cual se refiere a la unión de la organización, en donde existen altos porcentajes identificando que esta se debe al deseo conjunto de por la innovación y el desarrollo, estableciendo que el principal objetivo es la optimización de los resultados. Asimismo, es de notar que el porcentaje alto para el nivel moderado se debe a la distribución de las respuestas en el ítem 6, correspondiente al criterio de éxito, pues los

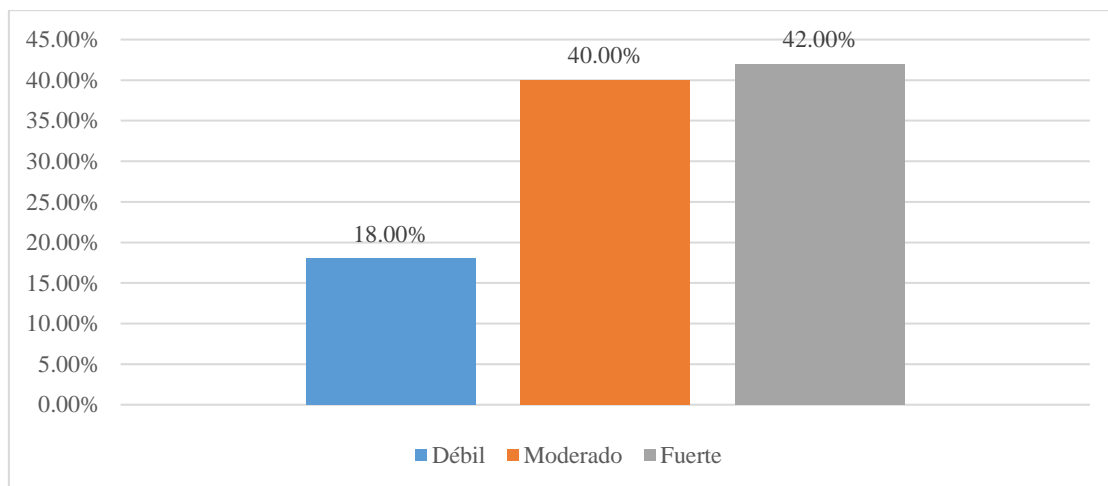
trabajadores reconocen que este se define en función a la calidad de los productos y a la innovación de estas frente a los de la competencia. Finalmente, el porcentaje muestral para el nivel débil se genera en mayor medida por las respuestas al ítem 3, correspondiente a la administración del recurso humano, donde existió una perspectiva negativa en razón de que existe entre los trabajadores altos índices de individualismo y libertad.

Tabla 10
Frecuencias de la cultura de la jerarquía

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Débil	0	8	9	18.0%
Moderado	9	17	20	40.0%
Fuerte	18	24	21	42.0%
Total			50	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 8
Frecuencias de la cultura de la jerarquía



Nota. Elaboración propia.

En la tabla 9 y en la figura 8 se identifica que el grupo de nivel fuerte y moderado cuentan con una diferencia mínima, mientras que el nivel débil resulta mucho menor. De esa forma, el nivel fuerte cuenta con el 42% de la muestra, siendo su frecuencia de 21 trabajadores. A su vez, no demasiado lejos, el segundo grupo es el nivel moderado cuenta con el 40% de la muestra, siendo su frecuencia de 20 sujetos. Finalmente, con una distancia mucho más amplia, es el nivel débil, el cual cuenta con el 18%, el cual obtuvo 9 miembros como frecuencia.

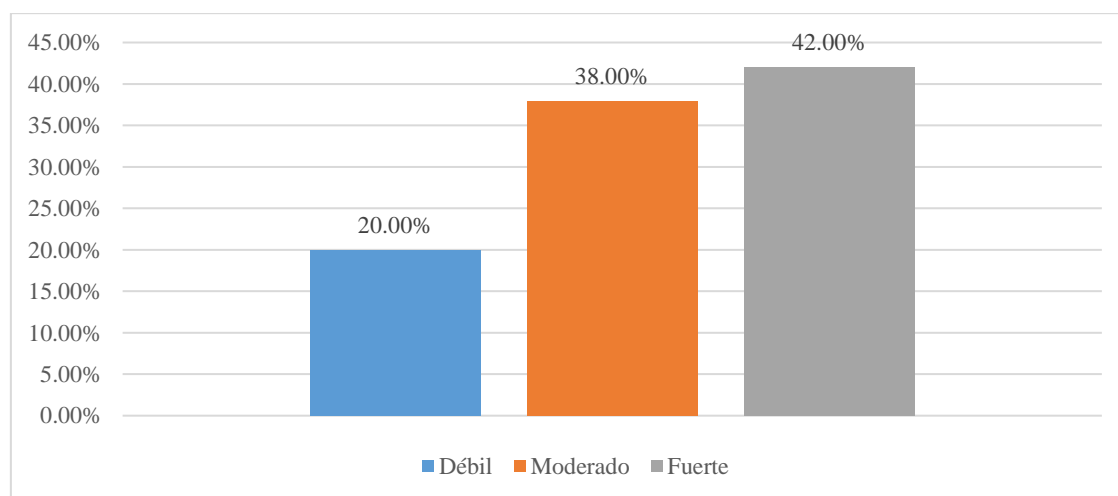
Tal distribución de la muestra se debe a las respuestas que dieron a cada uno de los indicadores. De esa forma, el hecho de que el nivel fuerte cuente con una gran cantidad de porcentajes se debe a las respuestas que brindaron al ítem 5, el cual refiere a los énfasis estratégicos, en donde un grupo mayoritario identificó que en la empresa se enfatiza en las acciones competitivas a fin de obtener mejores espacios en el mercado. A su vez, el hecho de que el nivel moderado muestre un alto porcentaje se debe a las respuestas brindadas en el ítem 3, correspondiente a la administración del recurso humano, para lo cual los trabajadores identificaron de manera bastante neutral que la el nivel de competencia y exigencia existente en la empresa. Finalmente, la presencia del nivel débil en la cultura de jerarquía se debe a las respuestas brindadas para el ítem 4, el cual corresponde a la unión de la organización, en donde un grupo consistente de trabajadores brindó respuestas negativas respecto a que la organización de mantiene unida gracias al cumplimiento de metas comunes, con lo cual el éxito no parece ser un tema común entre todos los miembros de la muestra.

Tabla 11
Frecuencias de la cultura de mercado

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Débil	0	8	10	20.0%
Moderado	9	17	19	38.0%
Fuerte	18	24	21	42.0%
Total			50	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 9
Frecuencias de la cultura de mercado



Nota. Elaboración propia.

Tanto en la tabla 10 como en la figura 9 se observa que el grupo mayoritario es el nivel fuerte, el cual contó con el 42% de la muestra, siendo este un total de 21 trabajadores. En segundo lugar, con una diferencia no demasiado amplia, es el nivel moderado, que contó con el 38%, siendo este representativo de la presencia de 19 trabajadores en este nivel. Finalmente, el grupo con el menor porcentaje, con una diferencia amplia, es el del nivel débil con 20%, con un total de 10 miembros.

Esta distribución y la presencia del alto porcentaje para el nivel fuerte se debe a las respuestas que brindaron para el ítem 4, el cual corresponde a la unión de la organización, siendo así que la mayoría respondió de manera positiva al reconocer que lo que mantiene unido a la organización es la presencia de políticas y reglas que se ponen en práctica. Asimismo, el porcentaje bastante cercano del nivel moderado se debe a la forma en que se respondió al ítem 2, correspondiente al liderazgo organizacional, en donde se obtuvo una distribución bastante media en cuanto a los trabajadores que identificaron que el liderazgo se utiliza para la coordinación o la mejora de la eficiencia. Finalmente, el porcentaje de los sujetos que se reconocieron un nivel débil para la cultura de mercado corresponde a las respuestas brindadas para el ítem 6, en donde se evidenciaron respuestas bastante negativas en lo correspondiente a que el éxito se mide en función al cumplimiento de tareas.

Tabla 12

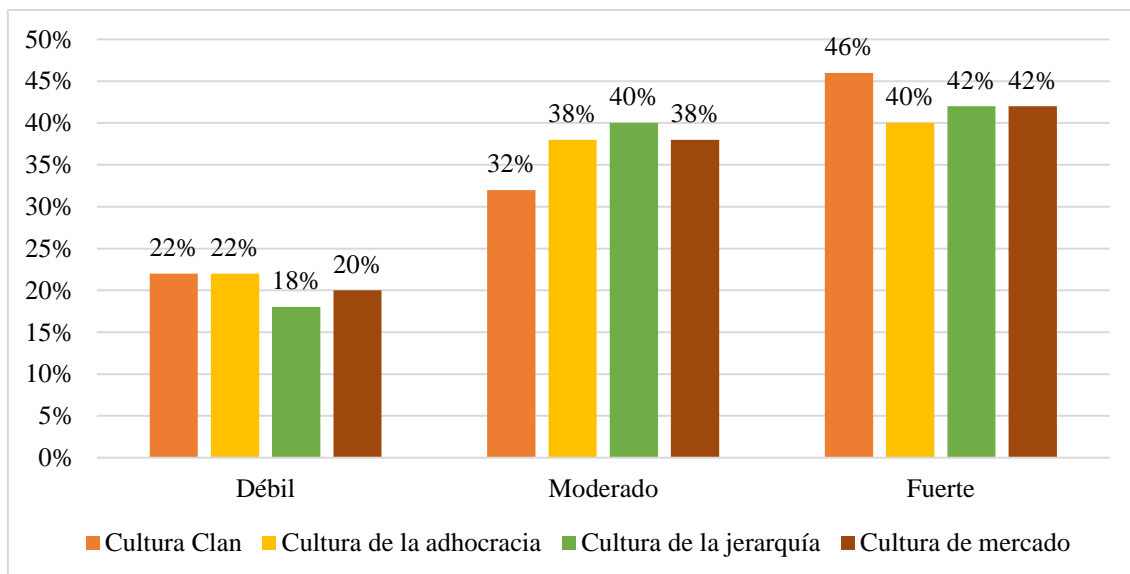
Frecuencias de la fortaleza de la cultura organizacional

Clasificación	Cultura Clan		Cultura de la adhocracia		Cultura de la jerarquía		Cultura de mercado	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Débil	11	22.0%	11	22.0%	9	18.0%	10	20.0%
Moderado	16	32.0%	19	38.0%	20	40.0%	19	38.0%
Fuerte	23	46.0%	20	40.0%	21	42.0%	21	42.0%
TOTAL	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 10

Frecuencias de la fortaleza de la cultura organizacional



Nota. Elaboración propia.

Por tanto, en la tabla 12 como en la figura 10, se observa de manera conjunta la distribución de los datos respecto a cada tipo de cultura organizacional analizado en el grupo muestral. En estas se puede notar que la Cultura Clan es la que obtuvo un porcentaje mayor en el nivel fuerte frente al resto, con un 46% del total. Además, se reconoce que la Cultura de la jerarquía es la que obtuvo un mayor porcentaje, con 40% a nivel moderado; y esta misma obtuvo el menor porcentaje, con 18%, de nivel débil. Asimismo, se identifica que tanto la Cultura Clan y la Cultura de la adhocracia obtuvieron el mismo porcentaje de nivel débil, con un 22% para cada una.

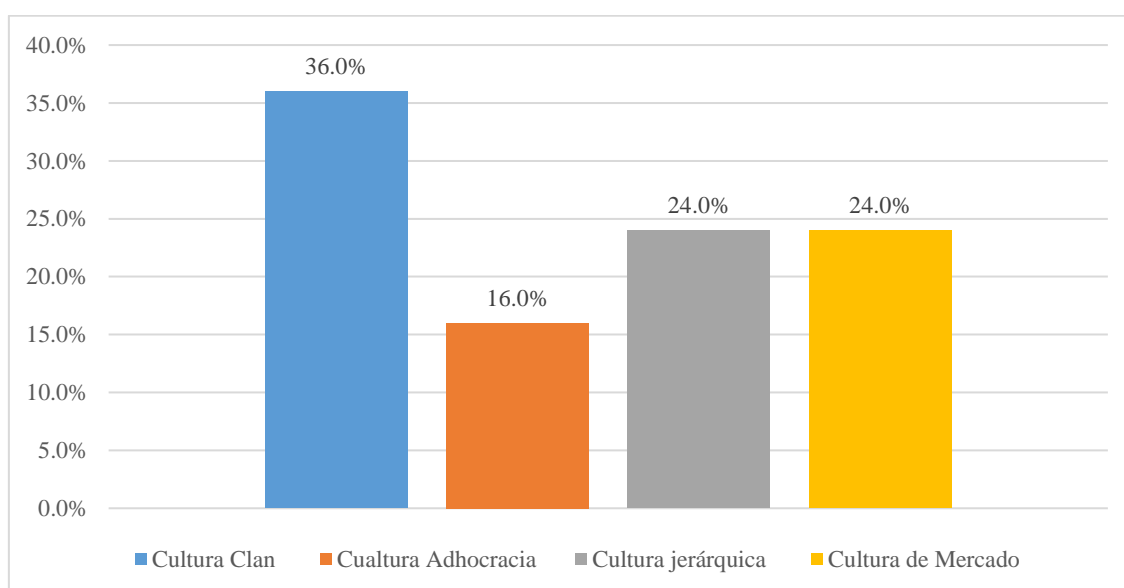
Estos porcentajes estructurados en porcentajes por niveles tiene correspondencia con los números totales con los que los encuestados han respondidos a los ítems por cada tipo de cultura. De ese modo, estos se explican de acuerdo a las sumatorias obtenidas: Cultura Clan tuvo 724 puntos, Cultura de la adhocracia tuvo 703 puntos, Cultura de la jerarquía tuvo 710 puntos y Cultura de mercado tuvo 716 puntos. Tales puntos, cabe recordar, son resultado de sumar las asignaciones correspondientes a la escala Likert del 0 al 4 a la que fueron adaptadas las respuestas obtenidas por el instrumento de recolección de datos.

Tabla 13
Clasificación de las culturas organizacionales

Clasificación	Frec.	%
Cultura Clan	18	36.0%
Cultura Adhocracia	8	16.0%
Cultura jerárquica	12	24.0%
Cultura de Mercado	12	24.0%
Total	50	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 11
Clasificación de las culturas organizacionales



Nota. Elaboración propia.

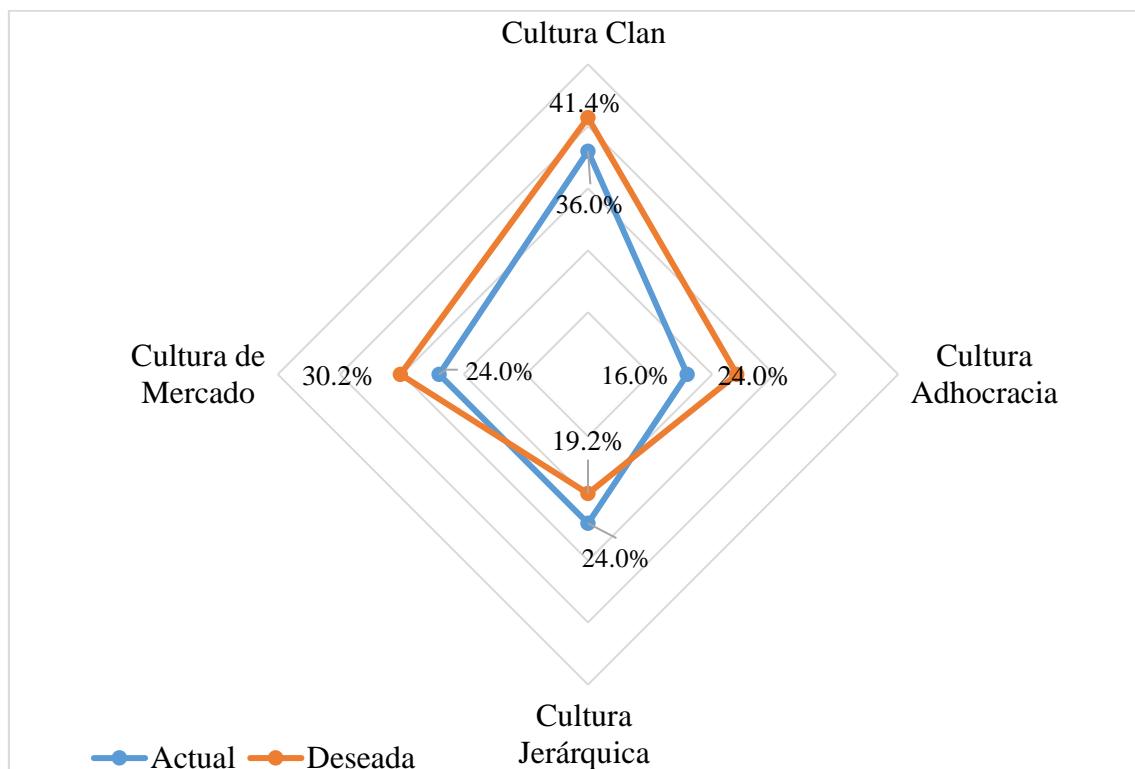
Cabe destacar, conforme a la información proporcionada en la tabla anterior, que el porcentaje más significativo corresponde a la cultura clan, con un 36% de representación en el conjunto de las culturas organizacionales. Esta cultura, caracterizada por su énfasis en la colaboración, el apoyo mutuo y la creación de un ambiente laboral similar a una familia, promueve relaciones cercanas entre los empleados, fomentando la lealtad y la cohesión dentro de la organización. Esencialmente, esta cifra sugiere que la compañía valora y promueve un entorno donde se busca el bienestar de los colaboradores y se enfatiza la integración y el trabajo en equipo.

Por otro lado, tanto la cultura jerárquica como la cultura de mercado comparten un porcentaje del 24% cada una en la representación total. La cultura jerárquica se caracteriza por su estructura formal, con una clara definición de roles y una autoridad centralizada. Esto sugiere que una parte considerable de la organización tiende a

enfocarse en la toma de decisiones jerárquicas y en seguir protocolos establecidos. En contraste, la cultura de mercado refleja una mentalidad competitiva, donde la eficiencia y el logro de resultados son fundamentales. Estos números indican que la empresa puede tener un equilibrio entre la estructura jerárquica y la orientación hacia el mercado en su enfoque organizacional.

Por último, el porcentaje más bajo corresponde a la cultura adhocrática, con un 16%. Esta cultura es conocida por su flexibilidad, innovación y adaptación a entornos cambiantes. Esto sugiere que, aunque presente en la organización, la empresa quizás no enfatice tanto la creatividad y la adaptabilidad en comparación con otras culturas. No obstante, la presencia de la cultura adhocrática podría ser un indicio de la apertura de la organización a la experimentación y la exploración de nuevas ideas.

Figura 12
Culturas organizacionales actual y deseada



Nota. Elaboración propia.

Antes de profundizar en la explicación de la figura 12, es esencial abordar el concepto de cultura actual, el cual abarca las normas, valores y comportamientos que actualmente prevalecen en una organización, es decir, representa la realidad de cómo se trabaja y se interactúa en el día a día dentro de una institución. Por otro lado, la cultura deseada es la cual una organización aspira o quiere evolucionar, esta cultura ideal refleja

los valores, actitudes y comportamientos que la organización busca promover o implementar para alcanzar sus metas estratégicas, así como para mejorar su funcionamiento y desempeño en términos generales.

Según la representación gráfica elaborada por Cameron y Quin que se evidencia en la anterior gráfica, se puede notar que, al considerar el promedio de las diferentes culturas dentro de la Compañía Asegurado para cada elemento, se destaca que los colaboradores tienen una predominancia del 36% y una cultura deseada del 41.4%, lo que indica una brecha de 5.1% para alcanzar la cultura deseada. Por otro lado, la mayor discrepancia se observa en la cultura adhocrática, que cuenta con un 16% frente a un objetivo del 24%, generando una brecha de 8%. Además, la cultura jerárquica se encuentra en un 19.2%, mientras que la deseada es del 24%, generando una brecha de 4.8%. Por último, la cultura de mercado se sitúa en un 24%, en contraste con un objetivo del 30.2%, generando una brecha de 6.2%.

Estos resultados se corresponden con la información obtenida en las investigaciones precedentes. Así, a nivel internacional, se puede reconocer que existe cierta similitud con el artículo científico publicado por Pinto et al. (2018), que donde, tras la aplicación del análisis factorial confirmatorio, se obtuvo que la Cultura clan tuvo el mayor coeficiente, con el valor de 16.54; en segundo lugar se encontró la Cultura jerárquica, con el valor de 10.55; en tercer lugar se encontró la Cultura de mercado, con el valor de 5.59; y, finalmente, la Cultura de la adhocracia con el valor de 3.79. A su vez, en el marco nacional se identifica la investigación realizada por Martínez y Yépez (2017), en donde, al estudiar el consorcio Meragora, encontraron que existe una preponderancia de la Cultura clan, con un valor de 34.83; le sigue la Cultura de mercado, con un valor de 25.00; en tercer lugar se encuentra la Cultura jerárquica, con un valor de 20.67; y, finalmente, se encuentra la Cultura de la adhocracia, con 19.50 como valor. Frente a todo ello, es notorio que, tanto a nivel internacional como a nivel nacional, existe una mayor fijación por la Cultura clan, tal y como se evidencia en los resultados de la presente investigación.

Tales resultados, al ser contrastados con las aproximaciones teóricas precedentes muestran un correlato que la justifican. De esa forma, el hecho de que los mayores puntajes se encuentren en todos los casos en la Cultura clan se debería a que existe una mayor compatibilidad entre la definición de esta tipología específica con la noción general existente para la cultura organizacional. Así, se parte de la definición brindada

por Liao (2018) sobre la cultura clan, que afirma que esta se trata sobre la convivencia armoniosa y el apoyo solidario entre todos los miembros de la organización. Esto es compatible con la importancia que resalta Martínez y Yépez (2017) de la cultura organizativa como asociación de valores para la generación de un ambiente de convivencia solidaria funcional para el trabajo en equipo y un ambiente laboral óptimo.

De esa manera, conforme a todo lo expuesto, se ha logrado comprobar la primera hipótesis específica; por lo que, sostenido en la evidencia antes mostrada, se afirma que: La cultura organizacional que se presenta según los colaboradores de la división empresas en la Compañía Aseguradora es la cultura clan.

OE2: Identificar el nivel de compromiso laboral de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

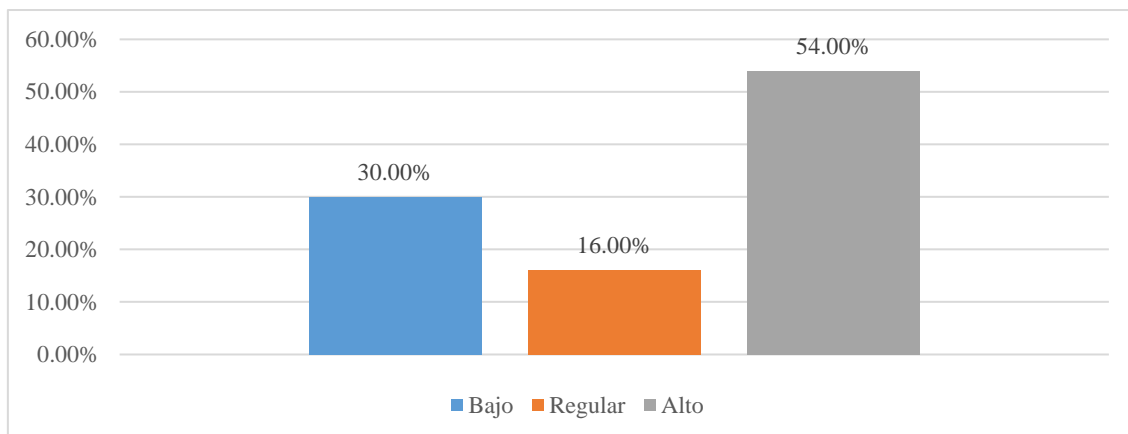
A fin de cumplir con el segundo objetivo específico, se procedió a tabular los datos obtenidos del instrumento utilizado para la variable de compromiso laboral. Cabe recordar que este fue construido en escala Likert de 0 al 4, que, para las necesidades de su interpretación más precisa, fue traducida a una escala de tres niveles identificada por los rótulos débil, regular y fuerte. Es bajo tales definiciones, por tanto, que se especifica cuál es el nivel alcanzado en el compromiso laboral, tanto de forma diferenciada por cada dimensión de esta variable (Recursos del trabajo y Recursos del trabajador), como de manera general para la sumatoria total de la variable.

Tabla 14
Frecuencias de recursos del trabajo

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Débil	0	13	15	30.0%
Regular	14	27	8	16.0%
Alto	28	40	27	54.0%
Total			50	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 13
Frecuencias de recursos del trabajo



Nota. Elaboración propia.

Tanto en la tabla 12 como en la figura 11, se evidencia que existe una gran mayoría cuyas respuestas identifican que los recursos del trabajo se encuentran a un nivel alto. De esa forma, el nivel alto cuenta con el 54% de la muestra, siendo este valor representativo de los 27 sujetos que lo conforman. En segundo lugar, con una diferencia notable es el nivel débil, que cuenta con el 30%, siendo este un total de 15 sujetos de la muestra. Finalmente, la minoría, y con una diferencia bastante amplia, es el nivel regular con el 16%, siendo este un total de 8 sujetos cuya perspectiva es tal respecto a los recursos del trabajo.

Esta distribución de subconjuntos y que más de la mitad reconozcan un nivel alto se debe, sobre todo, a las respuestas que brindaron a la pregunta 9, la cual corresponde al orgullo que siente el individuo respecto al trabajo que hace; en esta se evidenció que más de la mitad afirmó que se encontraba orgulloso siempre o casi siempre. Asimismo, el alto porcentaje de respuestas ubicadas en un nivel bajo se debe, sobre todo a las respuestas que se obtuvieron en la pregunta 7, en la cual se hace referencia a la sensación de los trabajadores respecto a si su trabajo tiene sentido; con ello, al contar con la sumatoria más baja, se puede afirmar que los trabajadores no identifican un sentido real a sus labores. Por último, el nivel regular se debe a las distribuciones equitativas obtenidas para la pregunta 4, la cual refiere a que el sujeto puede continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.

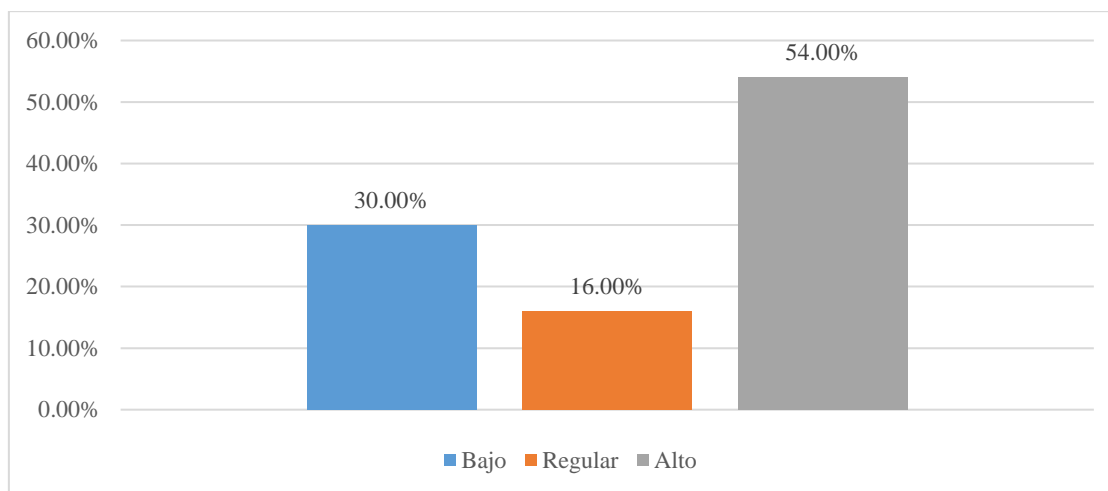
Tabla 15
Frecuencias de recursos del trabajador

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	0	13	15	30.0%
Regular	14	27	8	16.0%

Alto	28	40	27	54.0%
Total			50	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 14
Frecuencias de recursos del trabajador



Nota. Elaboración propia.

Tanto en la tabla 13 como en la figura 12, se evidencia que la gran mayoría se encuentra en un nivel alto y que la minoría se encuentra en un nivel regular. De esa forma, las respuestas en un nivel alto contaron con un porcentaje del 54%, que a su vez expresa que son 27 los miembros en tal nivel. En segundo lugar, el 30% corresponde al nivel bajo, con lo cual esta contó con 15 trabajadores de la muestra. Finalmente, el grupo minoritario obtuvo el 16% del total, con lo que apenas 8 sujetos formaron parte del nivel regular.

El hecho de que el grupo adecuado contara con la gran mayoría se debe, en mayor medida, a la sumatoria de las respuestas para la pregunta 11, la cual refiere a que el trabajador se encuentra inmerso y concentrado en el trabajo; ello es indicativo de que la gran mayoría de empleados encuentra que su atención durante el horario laboral se focaliza sobre sus funciones con la organización. Asimismo, el porcentaje obtenido para el nivel bajo se debe, sobre todo, a las respuestas brindadas para la pregunta 13, puesto que la sumatoria de estas dieron el valor más bajo; en esta se hace referencia a la perseverancia, con lo cual es poco probable que los trabajadores se mantengan focalizados en el logro de objetivos cuando el panorama resulta negativo. Finalmente, el porcentaje correspondiente al nivel regular se expresa, en mayor medida, a la pregunta 15 sobre la abstracción en el trabajo, con lo cual se evidencia que esto es bastante heterogéneo

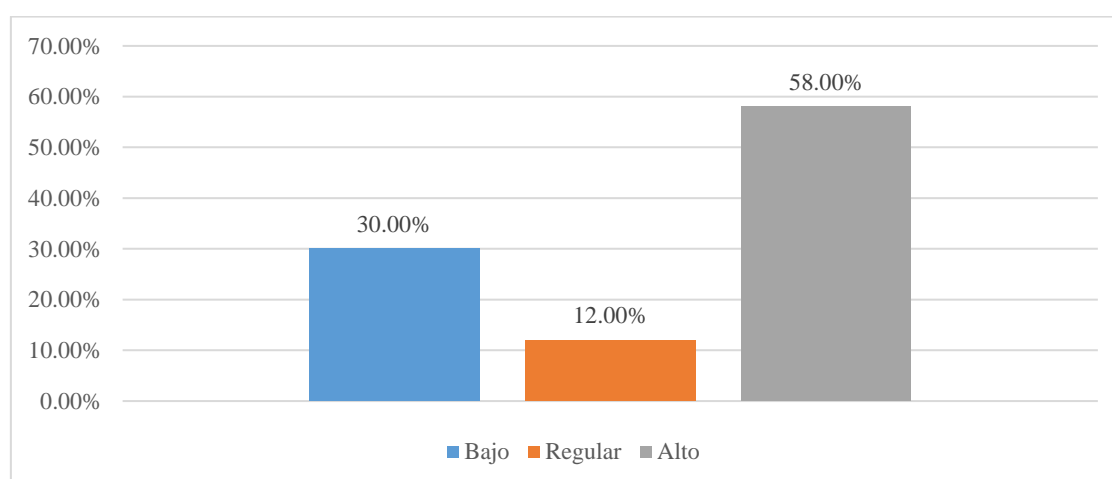
respecto a si los trabajadores logran olvidar todo lo demás cuando se enfocan en sus funciones.

Tabla 16
Frecuencias del compromiso laboral

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	0	21	15	30.0%
Regular	22	43	6	12.0%
Alto	44	64	29	58.0%
Total			50	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 15
Frecuencias de compromiso laboral



Nota. Elaboración propia.

Finalmente, tanto en la tabla 14 como en la figura 13, se observa la distribución total de los datos correspondientes a la variable compromiso laboral. En estas se puede notar que el grupo mayoritaria, por amplia diferencia, es el del nivel alto, mientras que el grupo minoritario es el del nivel regular. De esa forma, se evidencia que el nivel alto obtuvo un porcentaje de 58%, con lo que las respuestas de 29 sujetos se encontraron en este nivel. El segundo grupo, con el 30%, son los 15 individuos que se encontraron en un nivel bajo. Por último, el 12% restante perteneció al nivel regular, con lo que 6 individuos se encontraron en este nivel.

Esta distribución se corresponde con la información que se ha mostrado en los antecedentes ya revisados. De esa forma, a nivel internacional, se cuenta con la investigación de Darmawansyah & Mallongi (2020), en donde se obtuvo que el 56.2% de las respuestas para el compromiso organizacional se encuentra en un nivel alto; a su vez,

el 43.8% de la muestra restante se encontró en un nivel bajo, siendo esta distribución bastante cercana a la división tripartita del presente trabajo. A su vez, a nivel nacional, se cuenta con la investigación de Estrada & Mamani (2020), la cual contó con una distribución bastante parecida, pues los niveles alto y muy alto representaron la mayoría con un total de 57.8%; por su parte, el nivel medio representó el 25.3% y el 16.9% restante estuvo compuesto por los niveles bajo y muy bajo. De esa forma, al igual que en los antecedentes analizados, la presente investigación también obtuvo que la mayoría se encontró en un nivel positivo o, de acuerdo a los términos utilizado, un nivel alto.

Tales niveles se deberían a que la empresa sobre la cual se desarrolla la investigación cuenta con un alto nivel de especialización y ha generado las condiciones por las cuales los trabajadores direccionan todas sus capacidades de manera activa hacia el logro de objetivos. De esa forma, su estructura de trabajo se corresponde con lo expuesto por Lyu (2020), para quien el compromiso laboral se enmarca en la relación dialéctica y dinámica entre el individuo y la organización, por los cuales se confrontan las necesidades, los elementos que ofertan al otro, los objetivos de cada parte, entre otros. Con ello, se estaría presenciando una satisfacción general por parte de los trabajadores conforme a lo definido por Nguyen & Stinglhamber (2021) pues tanto la organización en sí mismas como las funciones que desempeñan los trabajadores estarían cumpliendo en mayor medida con la perspectiva que tiene cada individuo en lo correspondiente a la realización propia.

De esa forma, de acuerdo a todo lo expuesto, se logra comprobar la segunda hipótesis específica; por lo que, en función a la data recolectada, en contraste con los antecedentes y la teoría, se afirma que: El nivel de compromiso laboral en tiempos de pandemia de los colaboradores de la división empresas en la Compañía Aseguradora es alto.

5.3 Resultados inferenciales de las variables

A fin de iniciar con el análisis inferencial correspondiente, es preciso, en primer lugar, realizar una prueba de normalidad, de acuerdo a la cual será factible establecer si los datos siguen una distribución normal o no. Con ello, será posible establecer si el estadístico de correlación a utilizar será paramétrico o no paramétrico.

Prueba de normalidad

En principio, para decidir la prueba de normalidad a seguir, se sigue un criterio base sujeto a la cantidad de miembros que conforman la muestra, de tal forma se establece que, en tanto la muestra es igual a 50, se procede con la prueba Shapiro – Wilk, en la cual se tiene en consideración con un nivel de significancia de 0.95 y un margen de error de 0.05. Además, para la interpretación de los resultados, se sigue el siguiente criterio:

Si $p\text{-valor} < 0.05$ los datos no siguen una distribución normal.

Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ los datos siguen una distribución normal.

Tabla 17
Prueba de normalidad

	Estadístico	Shapiro-Wilk gl	Sig.
Cultura organizacional	.887	50	.000
Compromiso laboral	.834	50	.000

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 15 se evidencia que, para la variable Cultura organizacional se cuenta con un estadístico de 0.887 y una significación o p-valor de 0.000; mientras que, para la variable Compromiso laboral, se cuenta con un estadístico de 0.834 y una significación o p-valor de 0.000. Con todo ello, se demuestra que, en ambos casos, el p-valor es menor a 0.05, con lo cual se establece que los datos no siguen una distribución normal. De esa forma, para hallar los resultados inferenciales, la correlación es analizada mediante la prueba no paramétrica de Spearman.

OE3: Establecer el impacto de la cultura organizacional en los recursos del trabajo de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia

Para cumplir con el tercer objetivo específico, se procedió a analizar la data total de la variable cultura organizacional en relación con la dimensión de recursos del trabajo, perteneciente a la variable compromiso laboral, mediante el software estadístico SPSS. De esa forma, a fin de comprobar la relación entre tales datos, la información obtenida se analiza en razón de las siguientes hipótesis:

Ho: La cultura organizacional no impacta en los recursos del trabajo de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

Ha: La cultura organizacional impacta en los recursos del trabajo de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

Tabla 18

Relación entre cultura organizacional y recursos del trabajo

		Cultura organizacional	Recursos del trabajo
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.657
	Recursos del trabajo	N	.000
		Coefficiente de correlación	50
	Cultura organizacional	Sig. (bilateral)	.657
		N	50

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 16 se expone la prueba de correlación de Spearman, en la cual se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.657 y un valor de 0.000 en la significancia o, en otros términos, como p-valor. En tanto el p-valor, o significancia bilateral, es menor a 0.05, y mediante el coeficiente obtenido, se establece que existe una correlación positiva y significativa entre los dos conjuntos de datos. De esa manera, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna, en la cual se afirma que: La cultura organizacional impacta en los recursos del trabajo en tiempos de pandemia de los colaboradores de la división empresas en la Compañía Aseguradora.

Estos resultados se explican, sobre todo, en la distribución de dos ítems específicos de cada uno de los instrumentos de recolección de datos, pues en su definición se reconoce cierta correspondencia lógica. De tal forma, en lo correspondiente a la cultura organizacional, la tercera pregunta del indicador énfasis estratégicos obtuvo niveles altos en sus respuestas, aludiendo de esa forma a que hay una noción bastante desarrollada respecto a las acciones competitivas de la organización. Esto, se relaciona con la sexta pregunta del instrumento de compromiso laboral, en donde se reconoce que los trabajadores sienten que aprenden constantemente cosas nuevas e interesantes. La competitividad pues daría lugar a la búsqueda de un desarrollo tanto organizacional como individual.

Este resultado tiene correspondencia con lo que se obtuvo en investigaciones precedentes realizadas con grupos muestrales distintos. Así, es de mencionar, para el caso internacional, es de mencionar el trabajo realizado por Harinoto et al. (2018), en donde a partir del análisis de la performance de los empleados, comprendida en función de la cultura organizacional que se plantea la competitividad, y el compromiso organizacional, obteniendo un valor de 2.33, con lo cual se comprobó la relación positiva entre ambas. Asimismo, a nivel nacional, es posible mencionar la investigación de Muñoz (2019), en donde la cultura organizacional es relacionada con la satisfacción laboral y se obtuvo el valor de 0.700 como coeficiente de correlación, comprobándose también que su relación es positiva y significativa. De tal manera, tanto en las investigaciones anteriores como en el presente trabajo se comprueba la correlación entre ambos conjuntos de datos.

Cabe notar que, desde una perspectiva puramente teórica, estos resultados ya se desprendían a partir de cada una de sus definiciones. Así, pues, se toma en consideración la definida brindada por Sarpong et al. (2021) para la variable de cultura organizacional, en donde se entiende que esta parte de un conjunto de características propias del espacio laboral por las cuales se propicia un estado de bienestar que garantiza el desarrollo propicio del empleado en sus funciones. Esta conceptualización encuentra similitudes con algunos de los elementos de la dimensión de recursos del trabajo que identifica Wolter et al. (2019) pues en esta se establece que las características organizacionales por las cuales el empleador apoya el desarrollo de las cualidades propias del trabajador son las que generan un óptimo desempeño de este último, beneficiando tanto su productividad como la perspectiva que este tiene respecto a las funciones que desempeña, generando así también un sentido de satisfacción como empleado.

OE4: Definir el impacto de la cultura organizacional en los recursos del trabajador de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

Para cumplir con el cuarto objetivo específico, se procedió a analizar la data completa de la variable cultura organizacional en relación con la dimensión de recursos del trabajador, perteneciente a la variable compromiso laboral, mediante el software estadístico SPSS. De tal manera, a fin de comprobar la relación entre estos conjuntos de datos, la información obtenida se analiza en razón de las siguientes hipótesis,

Ho: La cultura organizacional no impacta en los recursos del trabajador de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia

Ha: La cultura organizacional impacta en los recursos del trabajador de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

Tabla 19

Relación entre cultura organizacional y recursos del trabajador

			Cultura organizacional	Recursos del trabajador
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.717
		Sig. (bilateral)		.000
		N	50	50
	Recursos del trabajador	Coefficiente de correlación	.717	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	50	50

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 17 se hace una exposición de la prueba de correlación de Spearman, en la cual se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.717 y un valor de 0.000 en la significación bilateral o, también, como p-valor. Al ser el p-valor, o significancia bilateral, menor a 0.05, y con el coeficiente obtenido, se establece que existe una correlación positiva y significativa entre los dos conjuntos de datos. De tal manera, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha), con lo cual se establece que: La cultura organizacional impacta en los recursos del trabajador en tiempos de pandemia de los colaboradores de la división empresas en la Compañía Aseguradora.

Estos resultados se explican en razón de la forma en la que se distribuyen las respuestas tanto para la primera variable como para la segunda dimensión de la segunda variable, siendo así que en ambos se evidencia niveles altos. Así, el segundo ítem del indicador unión de la organización, que alude que la organización se encuentra unificada por su énfasis en encontrarse en constante desarrollo y al límite de la innovación, es de los que obtuvo mayor puntaje, de los cual se desprende que los trabajadores se encuentran en un ambiente donde se focaliza en la productividad y eficiencia de los mismos. Estos muestran correspondencia con los altos niveles que se obtuvo en la décimo primera pregunta del segundo instrumento de recolección de datos, correspondiente a la

concentración, con lo cual se obtiene que los trabajadores se encuentran constantemente inmersos en el trabajo, buscando así mejorar cada vez más sus propias capacidades.

El hecho de que cuente con tal nivel de correlación, no difiere de la información que se muestra en investigaciones realizadas en otros contextos. De tal manera, en el marco internacional es posible referir el estudio realizado por Soomro & Shah (2019), en donde la orientación organizacional es determinante pues focaliza cuáles son los comportamientos que se busca entre los trabajadores y la manera en la que estos trabajan finalmente, aludiendo al desempeño que estos obtienen; de tal forma, se consigue un radio crítico de 1.061 y un p-valor de 0.289, con lo cual establecieron que existen un impacto positivo y significativo. A su vez, dentro del contexto nacional, cabe resaltar el trabajo de Ruiz & Santos (2019), que siguen también esta cuestión del desempeño atendido desde elementos que se configuran en términos cercanos a los recursos del trabajador, obteniendo una relación de 0,487 y un p-valor de 0.000, confirmando también una correlación positiva y significativa.

Tal información obtenida de estudio en casos específicos se logra advertir, en principio, tras el análisis detallado de la forma en la que los conceptos analizados son definidos por diferentes autores. De tal forma, en lo que respecta a la cultura organizacional, ya Huy et al. (2020) señalan que en este se reconocen a dos partes fundamentales, al individuo y a la organización, cuya relación se establece en razón de elementos que requieren y otros elementos que ofrecen, por lo que la cultura organizacional se establece de manera simbiótica alineando tales elementos para una convivencia armónica. A su vez, en lo que corresponde a los recursos del trabajador, Lesener et al. (2020) indican que se trata de los elementos con los cuales el trabajador dispone y que ofrece a la empresa en tanto cualidad de recurso humano, buscando que este sea compatible a lo que la organización espera para el cumplimiento de sus labores. De tal manera, es bajo esta noción del intercambio que la primera variable y la dimensión de la segunda variable establecen una notoria correlación conceptual.

OG: Determinar el impacto de la cultura organizacional en el compromiso laboral de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.

A fin de lograr el objetivo general, se utilizó la data obtenida por los instrumentos de recolección de datos de manera general para ambas variables de manera conjunta. Con lo cual las respuestas para la variable de cultura organizacional y para la variable

compromiso laboral fueron procesadas mediante el software estadístico SPSS. De tal forma, a fin de comprobar la relación entre los datos, la información obtenida se analiza en razón de las siguientes hipótesis:

Ho: La cultura organizacional no impacta en el compromiso laboral de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia

Ha: La cultura organizacional impacta en el compromiso laboral de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia

Tabla 20

Relación entre cultura organizacional y compromiso laboral

			Cultura organizacional	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.673
		Sig. (bilateral)		.000
		N	50	50
	Compromiso laboral	Coeficiente de correlación	.673	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	50	50

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 18 se muestra la forma en la que se aplicó el Rho de Spearman y los resultados que se obtuvieron a partir de ello; de tal manera, se expone que existió un coeficiente de correlación de 0.673 y un valor de 0.000 como significación bilateral o, también, como p-valor. De esa manera, en función al coeficiente obtenido y al p-valor que es menor de 0.05, se establece que existe una correlación positiva y significativa entre ambas variables. En tal sentido, se logra rechazar la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha), con lo cual se afirma que: La cultura organizacional impacta en el compromiso laboral en tiempos de pandemia de los colaboradores de la división empresas en la Compañía Aseguradora.

Esta compatibilidad en la distribución de la data de ambas variables se debe a la forma en la que en ambos instrumentos se obtiene niveles bastante altos, siendo en ambos casos los grupos mayoritarios los que corresponden a respuestas positivas. Así, el ítem con un mayor valor en el caso del instrumento para la variable de cultura organizacional

es el que refiere a que la organización se enfatiza en que las acciones se enfoquen en la competitividad de la empresa y en su crecimiento dentro del mercado, con lo cual los trabajadores se encontrarían orientados a los objetivos organizacionales de manera continua. A su vez, el ítem con mayor valor en el instrumento para la variable compromiso laboral es la pregunta referente a la concentración del trabajador, quienes identifican que la mayoría del tiempo se encuentra constantemente inmerso en sus funciones laborales. De tal forma, en los ítems de cada instrumento se hace referencia al cumplimiento óptimo de las tareas que desarrolla el trabajador para los objetivos de la organización.

La existencia del nivel de correlación obtenido se corresponde con lo que se ha hallado en investigaciones realizadas en contextos distintos y con muestras con algunas particularidades distintas. De esa forma, en el marco internacional, se resalta el estudio realizado por Arifin et al. (2019), en donde la relación que se establece entre la cultura organizacional y el compromiso laboral muestra una mayor en lo correspondiente al rendimiento del empleado, que obtuvo un coeficiente de 0.648, siendo así una correlación positiva y significativa entre ambas variables. A su vez, en el marco nacional, es posible mencionar el trabajo de Muñoz (2019) en donde la cultura organizacional es relacionada con la satisfacción laboral, en tanto este segundo concepto es referido en línea con lo que se entiende con el compromiso laboral, contaron con un coeficiente de correlación de 0.700 entre ambas variables, con lo que también se demostró una correlación positiva y significativa.

A su vez, la relación entre ambas variables se desprende incluso desde la definición que se realizan de los conceptos utilizados. De esa forma, referente a la variable de cultura organizacional, Lyu (2020) indica que se trata de un tipo de socialización específica en donde las normas no solo se establecen en función de factores culturales generales, sino también en una perspectiva propia de las funciones organizacionales y las razones por las que el sujeto es parte de la organización, con lo cual se establece una funcionalidad específica para cada individuo por el cual se sustenta su presencia. Asimismo, en lo que respecta a la variable de compromiso laboral, Agarwala et al. (2020) indica que se trata de un apego emocional del individuo hacia la organización, que se alude a su identificación con el conjunto y que se refuerza a partir del cumplimiento de las funcionalidades por las que forma parte de la organización, siendo así dependiente también del cumplimiento de sus labores. De esa forma, es a partir de cumplimiento de

las expectativas laborales que se fundamenta tanto la cultura organizacional establecida en la organización como el compromiso laboral de cada trabajador.

CONCLUSIONES

- Se concluye que la fortaleza de la cultura organizacional que se presenta en mayor medida entre los colaboradores de la Compañía Aseguradora es la Cultura Clan, lo cual corresponde a que la perspectiva de los trabajadores respecto a conjunto de sus compañeros en el espacio laboral los percibe como una familia con los cuales es factible establecer relaciones de confraternidad útiles para el trabajo en equipo.
- Se resuelve que el nivel de compromiso laboral en tiempos de pandemia de los colaboradores de la Compañía Aseguradora es alto, siendo esto representativo de que se mantuvieron niveles óptimos correspondiente a los recursos del trabajador por los cuales los empleados pudieran cumplir de manera eficaz sus funciones sin afectar su relación con la organización.
- Se establece que sí existe un impacto de la cultura organizacional sobre los recursos del trabajo en tiempo de pandemia en los colaboradores de la Compañía Aseguradora, lo cual se sostiene a que la cultura sostenida en el aumento en la competitividad generó que los trabajadores buscaran aprender de las nuevas condiciones para mantener sus niveles de productividad.
- Se define que existe un impacto de la cultura organizacional sobre los recursos del trabajador en tiempos de pandemia en los colaboradores de la Compañía Aseguradora, siendo esto reconocible en el hecho de que una cultura enfocada en mantener altos niveles de innovación y desarrollo, permitió que el trabajador mantuviera altos niveles de concentración en sus objetivos laborales.
- Se concluye que la cultura organizacional impacta en el compromiso laboral en tiempo de pandemia en los colaboradores de la Compañía Aseguradora, lo cual responde a que los trabajadores identificaron una cultura se enfoca en la competitividad del individuo y de la organización, lo cual ha generado que los trabajadores muestren su compromiso se plantee mediante el cumplimiento óptimo de sus tareas durante la pandemia.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere al departamento de recursos humanos de la empresa analizada que refuercen la cultura que muestra una mayor presencia entre los trabajadores, la cual es la cultura clan, pues es mediante esta que se logra un trabajo colaborativo que armoniza las capacidades de todos los individuos para alcanzar los objetivos organizacionales de manera más óptimo; esto se podría reforzar mediante la propuesta de actividades de esparcimiento de forma anual donde los trabajadores puedan conocerse más en un espacio libre del estrés de la productividad.
- Se recomienda a los puestos gerenciales de cada área de la empresa analizada generar incentivos por los cuales se incremente en mayor medida el compromiso de los trabajadores con los objetivos organizacionales; esto puede realizarse mediante la entrega de recursos materiales o financieros de manera mensual a quien obtenga un mayor desempeño o en lapsos conforme a las actividades de la empresa.
- Se sugiere la dirección general y a los directivos de cada área de la empresa establecer mecanismos comunicacionales por los cuales se refuerce la focalización de los empleados para mejorar los niveles competitivos de la empresa; esto se puede realizar mediante reuniones mensuales o trimestrales por las cuales los directivos de cada área comuniquen los objetivos organizacionales específicos para ese lapso, buscando que cada individuo se sienta parte del conjunto que representa la empresa.
- Se recomienda a los líderes de cada una de las áreas de la empresa estudiada establecer un régimen de revisión por los cuales se identifique a quienes presentan bajos niveles de comunicación para así brindarles una mayor guía respecto a las razones por las que no logran concentrarse; esto puede realizarse de manera diaria asignando lapsos específicos en los que se realice ligeras comunicaciones preguntando por el avance de su trabajo y si presentan complicaciones en algún punto.
- Se sugiere al área de recursos humanos plantear actividades por las cuales los trabajadores alcancen mayores niveles de identificación con la empresa a fin de asumir que los objetivos organizacionales representan también los objetivos individuales; esto se puede lograr a partir de comunicaciones trimestrales directas entre los puestos directivos y los trabajadores con mayores niveles de productividad por el cual se haga mención del reconocimiento y se otorgue un bien proporcional al logro.

REFERENCIAS

- Abbas, M., & Saad, G. (2018). The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207-218.
<https://www.businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-289/the-impact-of-organizational-culture-on-job-performance-a-study-of-saudi-arabian-public-sector-work-culture>
- Aggarwal, A., Chand, P., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader–Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11(423), 1-17.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00423/pdf>
- Aldana, E., Tafur, J., & Leal, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Revista Espacios*, 39(11), 1-11. <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/1974>
- Amoros Tirado, G. I., Cataño Machado, P. Y., Liñan Quintanilla, C. J., & Rosell De Almeida, M. L. (2019). *Tipos de Cultura Organizacional y Síndrome de Burnout*. Lima, Perú: Esan Business.
https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1562/2019_MAO_DP_16-2_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arifin, H., J., S., Puteh, A., & Qamariusd, I. (2019). The role of organizational culture in the relationship of personality and organization commitment on employee performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), 105-129.
https://www.researchgate.net/publication/341089357_The_Role_of_Organizatio

nal_Culture_in_the_Relationship_of_Personality_and_Organization_Commitment_on_Employee_Performance

- Bellido, E. (2020). *Relación y efecto del compromiso laboral en la intención de rotación*. Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17810>
- Bevins, D. (2018). Herzber Herzberg's Two Factor Theor or Theory of Motiv y of Motivation: A Gener ation: A Generational Stud. *Honors Theses, 1*(1), 1-53. https://encompass.eku.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1547&context=honors_theses
- Bianchi, G. T. (2021). Organizational Learning for Environmental Sustainability: Internalizing Lifecycle Management. *Organization & Environment, 1*(1), 1-27. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1086026621998744>
- Calagua, C. (2019). *El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la COOPERATIVA DE SERVICIOS*. Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15633/Calagua%20Jara_Copaja%20Chaparro_Lopez%20Castilla_Estilo_liderazgo_cultural1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cameron, K. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. JOSSEY-BASS. https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+org

- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
https://books.google.com.pe/books/about/Diagnosing_and_Changing_Organizational_C.html?id=D6gWTf02RloC&redir_esc=y
- Cervantes, J., Vargas, J., & Vázquez, G. (2018). Relación de la Cultura Organizacional entre México y Estados Unidos. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 74, 130-145.
<https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/download/103/206>
- Chan, S. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-06-2018-0215/full/html>
- Chatterjee, A., Pereira, A., & Bates, R. (2018). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 15–33.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijtd.12116>
- Chuc, F. (2014). Aplicación de un modelo para determinar la cultura organizacional en un sistema educativo. *I.C. INVESTIGACIÓN*(14), 45-59.
https://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2018/11/Ano2018No14_45_59.pdf
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 19(33), 228-247.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>

- Cruz, C., Olivares, S., & Gonzáles, M. (2019). *Metodología de la investigación*. Editorial Patria. <https://www.freelibros.me/metodologia-de-la-investigacion/metodologia-de-la-investigacion-cinthia-cruz-del-castillo>
- Darmawansyah, H., & Mallongi, A. (2020). Determinant of employee organizational commitment at accredited health centers in Ternate city. *First International Conference on Nutrition and Public Health*, 30(4), 290-293. <https://www.elsevier.es/es-revista-enfermeria-clinica-35-articulo-determinant-employee-organizational-commitment-at-S113086212030200X>
- Dourado, M., Magera, M., & Pacheco, J. (2021). Tipología de cultura organizacional emprendedora. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 2(1), 136–152. <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/64>
- Eloka, P. I. (2020). *Estrés Y Compromiso Laboral En El Sector De La Hostelería*. Lima, Perú: Universidad La Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/21571/ESTRES%20Y%20COMPROMISO%20LABORAL%20EN%20EL%20SECTOR%20DE%20LA%20HOSTELERIA.pdf?sequence=1>
- Estrada, E., & Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, 2(1), 132-146. <https://www.revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/download/70/142/211>
- Farid, S., Nurdjanah, H., & Reni, A. (2019). The Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment and Work Satisfaction Toward Teacher Performance of High School at Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(2), 89-99. <https://www.neliti.com/publications/279985/the->

effect-of-organizational-culture-organizational-commitment-and-work-satisfac#cite

- Fei, D. (2020). Employee Management Strategies of Chinese Telecommunications Companies in Ethiopia: Half-way Localization and Internationalization. *Journal of Contemporary China*, 30(130), 1–16.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10670564.2020.1852740>
- Flores, J., & Gómez, I. (2018). Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de Lima, Perú. *Ajayu órgano de difusión científica del departamento de Psicología UC BSP*, 16(1), 1-30.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612018000100001&script=sci_arttext
- Frkovich, B. (2018). *Relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional*. Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13624#:~:text=Los%20resultados%20muestran%20que%20todos,efecto%20dentro%20de%20esta%20muestra.>
- Golden, J., & Shriner, M. (2017). Examining Relationships between Transformational Leadership and Employee Creative Performance: The Moderator Effects of Organizational Culture. *The Journal of Creative Behavior*, 1(1), 1-14.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jocb.216>
- Hall, M. (2020). Research Ethics: Deontological Perspectives. *International Journal of Arts, Science and Humanities*, 7(3), 1-6.
<https://pdfs.semanticscholar.org/0262/6987120a8935cbe27096798c32a5089fe7c3.pdf>

- Harinoto, A., Anwar, S., & Bogetriatmant, B. (2018). Organizational culture and work commitment mediate the Islamic work ethos on employee performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1-8. <https://www.abacademies.org/articles/Organizational-culture-and-work-commitment-mediate-the-islamic-work-ethos-1939-6104-17-5-269.pdf>
- Harinoto, C., Sanusi, S., & Triatmanto, B. (2018). Islamic Work Performance of Muslim Employees. *Proceedings of Social Sciences, Humanities and Economics Conference*, 1(1), 1-10. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/soshec-17/25893183>
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: insights from a Delphi study. *Conference: Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems*, 1(1), 1-11. https://www.researchgate.net/publication/330353915_The_Role_of_Cultural_Values_for_Digital_Transformation_Insights_from_a_Delphi_Study
- Henderson, K., DeWalt, D., Halladay, J., Weiner, B., Kim, J., Fine, J., & Cykert, S. (2018). Organizational Leadership and Adaptive Reserve in Blood Pressure Control: The Heart Health NOW Study. *The Annals of Family Medicine*, 16(1), 529-534. https://www.annfammed.org/content/16/Suppl_1/S29.short?rss=1
- Hermosa-Rodríguez, A. M. (2018). Características laborales y compromiso con el trabajo: explorando el bienestar laboral. *Estudios de Administración*, 25(1), 20-31. <https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA/article/view/55391>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *La metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Huy, N., Hoai, N., Tuan, N., Hai, N., Phuong, N., Thi, N., & Minh, P. (2020). The validation of organisational culture assessment instrument in healthcare setting:

- results from a cross-sectional study in Vietnam. *BMC Public Health*, 20(316), 1-8. <https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s12889-020-8372-y.pdf>
- L., S., & Nistor, F. (2020). Aspects Of Scientific Research In Military Sciences. *Proceedings of the International Management Conference*, 14(1), 949-955. <https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v14y2020i1p949-955.html>
- Lalwani, N., Shanbhogue, K., Jambhekar, K., Jha, S., Ram, R., Itri, J., & Tappouni, R. (2019). New Job, New Challenges: Life After Radiology Training. *American Journal of Roentgenology*, 212(3), 1–7. <https://www.ajronline.org/doi/10.2214/AJR.18.20398>
- Lantara, A. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letter*, 9(1), 1243–1256. http://www.growingscience.com/msl/Vol9/msl_2019_105.pdf
- Leal, M. (2023). Inteligencia Emocional y Compromiso Laboral en las MiPymes de Ecuador. *Ciencias administrativas*(21), 1-15. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382023000100008
- Lee, D. (2020). Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector. *Service Business Pacific Business Association*, 14(1), 47-72. https://ideas.repec.org/a/spr/svcbiz/v14y2020i1d10.1007_s11628-019-00410-8.html
- Lesener, T., Pleiss, L., Gusy, B., & Wolter, C. (2020). The Study Demands-Resources Framework: An Empirical Introduction. *International Journal of Environmental*

- Research and Public Health*, 17(14), 1-13. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/14/5183/pdf>
- Li, S., Jeffs, L., Barwick, M., & Stevens, B. (2018). Organizational contextual features that influence the implementation of evidence-based practices across healthcare settings: a systematic integrative review. *Systematic Reviews*, 7(1), 1-19. <https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s13643-018-0734-5.pdf>
- Liao, Z. (. (2018). Corporate culture, environmental innovation and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1368-1375. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.2186>
- Martínez, C., & Yépez, P. (2017). *Cultura organizacional en empresas constructoras limeñas y su influencia en el clima laboral en obra: estudio de casos*. Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9763/MARTINEZ_CARLA_YEPEZ_PEDRO_CULTURA.pdf?sequence=1
- Mejía, C. (2019). *Compromiso laboral del personal de la lavandería La Espuma, de la ciudad de Babahoyo*. Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo. <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/6658/E-UTB-FAFI-ING.COM-000387.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Meléndez Quispe, C. M. (2020). *Cultura organizacional en los empleados de una corporación hotelera de Chiclayo*. Chiclayo, Perú: Universidad tecnológica del Perú. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3974>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*(46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

- Muñoz Pequeño, V. A. (2019). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma.
http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2316/T030_48149956_T%20%20Vania%20Mu%c3%b1oz%20Peque%c3%b1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Muñoz, V. (2019). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma.
http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2316/T030_48149956_T%20%20Vania%20Mu%c3%b1oz%20Peque%c3%b1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Navarro García, B. I. (2020). *Autoestima y su relación con el compromiso laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, agencia Catacaos*. Piura, Perú: Universidad Nacional de Piura.
<https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2840/FCA>
- Neyra, M., Aliaga, B., Burgos, V., & Álvarez, V. (2020). Validación del instrumento compromiso organizacional “CO” en docentes de diversas instituciones UGEL 006, Lima, 2020. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 11-21.
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1412
- Nguyen, N., & Stinglhamber, F. (2018). Emotional labor and core self-evaluations as mediators between organizational dehumanization and job satisfaction. *Current Psychology*, 40(1), 831–839. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-018-9988-2#citeas>

- Nieto, E. (2018). *Tipos de Investigación*. Universidad Santo Domingo de Guzmán, Lima.
<http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá, Colombia: Bogotá: Ediciones de la U.
- Pinto, L., Rivera, M., Dos, M., & Lima, P. (2018). Commitment to work and its relationship with organizational culture mediated by satisfaction. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(3), 401-420.
<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/LxzhjhTBYztRXPhzGrHTgj/?lang=en&format=pdf>
- Rahmat, M., & Rina, A. (2019). The relationship between organizational culture and job satisfaction towards organizational commitment and employee performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 4(88), 144-152.
https://rjoas.com/issue-2019-04/article_19.pdf
- Rawashdeh, A., & Tamimi, S. (2020). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 44(23), 191-207.
https://www.researchgate.net/publication/346978698_The_impact_of_employee_perceptions_of_training_on_organizational_commitment_and_turnover_intention_An_empirical_study_of_nurses_in_Jordanian_hospitals
- Ríos, S. (2018). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. *Gestión*. <https://archivo.gestion.pe/empleo-management/87-empresas-considera-que-falta-compromiso-laboral-su-principal-problema-2149055>

- Rodríguez, P. (2019). *Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso*. Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15222>
- Ruiz, M., & Santos, F. (2020). *Compromiso laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Crediscotia oficina Tarapoto, año 2019*. Universidad Peruana Unión, Tarapoto. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4223/Mariuccia_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Santillán, N., Venegas, P., Espinoza, Y., Pahuacho, K., & Siuce, G. (2020). Current and desired organizational culture of the financial system of the province of Huancayo,. *Management Science Letters*, *10*(1), 2721–2728. http://www.growing-science.com/msl/Vol10/msl_2020_134.pdf
- Sarpong, S., Akom, M., Kusi, E., Ofosua, I., & Lee, Y. (2021). The Role of Commitment in the Relationship between Components of Organizational Culture and Intention to Stay. *Sustainability*, *13*(51), 1-15. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/9/5151/pdf>
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. JOSSEY-BASS.
- Sepahvand, R. (2019). Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, *14*(2), 437-468. https://journal.ut.ac.ir/article_77898_cc4bddd9347ad4df4964a04c20bedace.pdf
- Soomro, B., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*., *8*(3), 266-282.

- Spontón, C., Medrano, L., Maffei, L. .:, & Castellano, E. (2012). Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18(2), 147-154. <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v18n2/a05v18n2.pdf>
- Spontón, C., Medrano, L., Maffei, L., Spontón, M., & Castellano, E. (2012). Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18(2), 147-154. <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v18n2/a05v18n2.pdf>
- Talledo, M., & Amaya, P. (2020). Motivación y compromiso laboral en conductores de transporte terrestre de personas, Trujillo-Perú. *Revista Ciencia y Tecnología*, 3, 77-86. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/3015>
- Tamashiro, M. (2019). *Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso*. Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15222>
- Tizón Laines, J. A. (2020). *Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura organizacional de una óptica, Miraflores 2020*. Lima, Perú: Universidad Norbert Wiener. http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4274/T061_46887048_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Walliman, N. (2018). *Research Methods: The Basics*. Routledge: B/W Illustrations. <https://www.routledge.com/Research-Methods-The-Basics-2nd-edition/Walliman/p/book/9781138693999>
- Wolter, C. S., Gusy, B., Lesener, T., Kleiber, D., & Renneberg, B. (Journal of Police and Criminal Psychology). Job Demands, Job Resources, and Well-being in Police

Officers—a Resource-Oriented Approach. 2019, 34(1), 45–54.

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11896-018-9265-1.pdf>

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., & Teevan, J. (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour.*, 1(1), 1-14. <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4#citeas>

Zamanzadeh, V., Ghahramanian, A., Rassouli, M., Abbaszadeh, A., Alavi, H., & Nikanfar, A. (2015). Design and Implementation Content Validity Study: Development of an instrument for measuring Patient-Centered Communication. *International Journal of Caring Sciences*, 4(2), 165-178. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4484991/pdf/jcs-4-165.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Cultura organizacional	La definición de cultura organizacional se refiere a los valores específicos y creencias básicas arraigadas en una empresa que orienta todas las actividades y comportamientos de la misma con la finalidad de alcanzar los objetivos o metas previamente establecidas (Liao, 2018).	La variable cultura organizacional será evaluada de acuerdo a las dimensiones presentadas por Liao (2018) quien expone cuatro, las cuales son: cultura clan, cultura de la adhocracia, cultura de la jerarquía y cultura de mercado.	Cultura Clan	Características dominantes
				Liderazgo organizacional
				Gestión de empleados
				Adhesión a la organización
				Énfasis estratégicos
				Criterios de éxito
			Cultura de la adhocracia	Características dominantes
				Liderazgo organizacional
				Gestión de empleados
				Adhesión a la organización
				Énfasis estratégicos
				Criterios de éxito
			Cultura de la jerarquía	Características dominantes
				Liderazgo organizacional

				Gestión de empleados
				Adhesión a la organización
				Énfasis estratégicos
				Criterios de éxito
			Cultura de mercado	Características dominantes
				Liderazgo organizacional
				Gestión de empleados
				Adhesión a la organización
				Énfasis estratégicos
				Criterios de éxito
Compromiso laboral	Es así como una relación dialéctica dinámica entre los individuos y el trabajo; por un lado, las personas dedican esfuerzos físicos y mentales al trabajo y, por otro, los roles laborales los proporcionan. En palabras más sencillas, el compromiso laboral se considera un estado de	La variable compromiso laboral será evaluada de acuerdo a las dimensiones presentadas por Spontón et al. (2012), quienes exponen dos dimensiones, las cuales son: recursos del trabajo y recursos del trabajador.	Recursos del trabajo	Presencia de nuevos retos
				Sensación de energía en el trabajo
				Entusiasmo por el trabajo
				Continuidad en el trabajo
				Ánimo por trabajar
				Aprendizaje

	compromiso absoluto en el trabajo (Lyu, 2020).			Trabajo objetivo
				Estimulación
				Orgullo por el trabajo
				Sensación de bienestar
			Recursos del trabajador	Concentración
				Persistencia
				Perseverancia
				Enérgico
				Abstraerse en el trabajo
				Continuidad

Nota. Elaboración propia

Anexo 2. Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	
<p>PG: ¿De qué manera la cultura organizacional impacta en el compromiso laboral de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia?</p> <p>PE1: ¿Qué fortaleza de la cultura organizacional que se presenta según los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia?</p>	<p>OG: Determinar el impacto de la cultura organizacional en el compromiso laboral de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.</p>	<p>HG: La cultura organizacional impacta en el compromiso laboral de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.</p>		Cultura Clan	Características dominantes	
					Liderazgo organizacional	
					Gestión de empleados	
					Adhesión a la organización	
					Énfasis estratégicos	
					Criterios de éxito	
	<p>OE1: Analizar la fortaleza de la cultura organizacional que se presenta según los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.</p> <p>OE2: Identificar el nivel de compromiso</p>	<p>HE1: La fortaleza de la cultura organizacional que se presenta según los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia es la cultura de la jerarquía.</p> <p>HE2: El nivel de compromiso laboral de</p>		<p>HE1: La fortaleza de la cultura organizacional que se presenta según los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia es la cultura de la jerarquía.</p> <p>HE2: El nivel de compromiso laboral de</p>	Cultura de la adhocracia	Características dominantes
						Liderazgo organizacional
						Gestión de empleados
						Adhesión a la organización
						Énfasis estratégicos
						Criterios de éxito
<p>OE2: Identificar el nivel de compromiso</p>	<p>HE2: El nivel de compromiso laboral de</p>	<p>HE2: El nivel de compromiso laboral de</p>	Cultura de la jerarquía	Características dominantes		
				Liderazgo organizacional		

<p>PE2: ¿Cuál es el nivel de compromiso laboral de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia?</p> <p>PE3: ¿De qué manera la cultura organizacional impacta en los recursos del trabajo de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia?</p> <p>PE4: ¿De qué manera la cultura organizacional impacta en los recursos del</p>	<p>laboral de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.</p> <p>OE3: Establecer el impacto de la cultura organizacional en los recursos del trabajo de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.</p> <p>OE4: Definir el impacto de la cultura organizacional en los recursos del trabajador de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia</p>	<p>los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia es alto.</p> <p>HE3: La cultura organizacional impacta en los recursos del trabajo de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.</p> <p>HE4: La cultura organizacional impacta en los recursos del trabajador de los colaboradores de la división comercial empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia.</p>	Cultura organizacional		Gestión de empleados			
					Adhesión a la organización			
					Énfasis estratégicos			
					Criterios de éxito			
			Cultura de mercado					Características dominantes
								Liderazgo organizacional
								Gestión de empleados
								Adhesión a la organización
								Énfasis estratégicos
								Criterios de éxito
			Recursos del trabajo					Presencia de nuevos retos
								Sensación de energía en el trabajo
Entusiasmo por el trabajo								
Continuidad en el trabajo								
Ánimo por trabajar								
Aprendizaje								

trabajador de los colaboradores de la división comercial de empresa de compañías aseguradoras en tiempos de pandemia?			Compromiso laboral		Trabajo objetivo
					Estimulación
					Orgullo por el trabajo
					Sensación de bienestar
			Recursos del trabajador		Concentración
					Persistencia
					Perseverancia
					Enérgico
					Abstraerse en el trabajo
					Continuidad

Nota. Elaboración propia

Anexo 3. Instrumentos

Buenos días. A continuación, se le presenta el *Organizational Culture Assessment Instrument*, mejor conocido como OCAI. Su finalidad es evaluar los 6 indicadores claves de la cultura organizacional. Este instrumento no tiene respuestas equivocadas o incorrectas, puesto que no hay culturas organizacionales perfecta. Puede darse el caso de la organización en la que labora se describa a través de ítems distintos en cada indicador. Por todo lo anterior, la intención es que sea lo más preciso y honesto posible al momento de responder cada ítem.

Notará que el instrumento cuenta con 6 indicadores, cada uno dividido en alternativas que van de la A a la D. La instrucción es la siguiente: divida 100 puntos entre cada una de las 4 opciones que posee cada ítem. Colocando mayor puntaje a la opción que mejor describa su organización y menor puntaje a aquella que se aleje más de la realidad de su empresa. Por ejemplo, en el indicador 3, si usted considera que la alternativa C es la más parecida a su organización, puede asignarle un valor de 60 puntos, 15 puntos a la alternativa A, 5 puntos para la alternativa B y finalmente 10 puntos a la alternativa D. Lo importante es que en cada indicador el total de puntos sea 100.

El instrumento posee dos columnas, “Ahora” y “Preferencia”. La primera columna representa el estado actual de su organización y la segunda representa cómo piensa usted que podría ser la organización en la que se encuentra en 5 años. La intención es que complete los 100 puntos de cada ítem primero en la columna de la izquierda y luego, proceda a realizar el mismo procedimiento, pero con un enfoque de 5 años en el futuro en la columna de la derecha. Desde ya, muchísimas gracias por su participación.

SEXO: _____

ÁREA A LA QUE PERTENECE:

EDAD: _____

TIEMPO EN LA EMPRESA:

INSTRUMENTO DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL			
INDICADOR: CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL	DESEADO
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de los otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.		
PUNTUACIÓN TOTAL		100	100
INDICADOR LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		ACTUAL	DESEADO
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
PUNTUACIÓN TOTAL		100	100
INDICADOR ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO		ACTUAL	DESEADO

A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencia.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad en las relaciones humanas.		
PUNTUACIÓN TOTAL		100	100
INDICADOR UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	DESEADO
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
PUNTUACIÓN TOTAL		100	100
INDICADOR ÉNFASIS ESTRATÉGICOS		ACTUAL	DESEADO
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y participación		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. EL probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		

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

Nota. Adaptación del OCAI presentado por Cameron & Quinn (2011)

INSTRUMENTO DE LA VARIABLE COMPROMISO LABORAL

Buenos días, recibe de mi parte un cordial saludo. El presente cuestionario es parte de una investigación que busca determinar cómo la cultura organizacional impacta en el compromiso laboral, ante ello se le pide permiso y su tiempo para que responda esta encuesta, solo con preguntas sencillas que permitirán alcanzar los objetivos planteados de este estudio.

Instrucciones: Este cuestionario solo pretende recoger información esencial para una investigación, por ello se le recomienda, que lea con atención y que califique con sinceridad cada uno de los ítems propuesto con una (X), para ello es necesario que tome en consideración la siguiente escala de respuestas:

Escala Valorativa

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
0	1	2	3	4

ITEMS	VARIABLE: COMPROMISO LABORAL					
	DIMENSION: RECURSOS DEL TRABAJO	0	1	2	3	4
1	En mi trabajo se presentan nuevos retos					
2	En mi trabajo me siento lleno/a de energía					
3	Estoy entusiasmado/a con mi trabajo					
4	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo					
5	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar					

6	Aprendo cosas nuevas e interesantes en mi trabajo					
7	Mi trabajo tiene sentido					
8	Mi trabajo es estimulante e inspirador					
9	Estoy orgulloso/a del trabajo que hago					
10	Cuando estoy absorto/a en mi trabajo, me siento bien					
DIMENSION: RECURSOS DEL TRABAJO						
11	Estoy inmerso/a y concentrado en mi trabajo					
12	Soy persistente en mi trabajo					
13	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando					
14	Soy fuerte y enérgico/a en mi trabajo					
15	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor					
16	Me “dejo llevar” por mi trabajo					

Nota. Estructura Factorial UWES (versión 16 ítems).

**ENTREVISTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO
LABORAL**

1. ¿Cómo percibe usted, que los trabajadores se sienten diariamente al tener que laborar en la organización?

2. ¿Qué tan dinámica es la organización, se les da libertad a los trabajadores para realizar sus actividades?

3. ¿Qué papel ejerce las personas que ejercen liderazgo en la organización?

4. ¿Cómo es el manejo y gestión del personal de la organización?

5. ¿Cómo se incentiva al personal para el cumplimiento de metas y objetivos?

6. ¿Qué aspectos se enfatiza más para lograr mayor eficiencia y funcionamiento en la organización?

7. ¿Considera que la organización es exitosa? ¿Por qué?

8. ¿Qué considera usted que mantiene más entusiasmados y comprometidos con su trabajo al personal?

9. ¿Qué actividades se realizan en la organización para que el personal se sienta valorado?

10. ¿Cómo se busca solucionar conflictos en la organización?

11. ¿Qué estrategias tuvo que realizar la empresa para mantener comprometido al personal durante la pandemia?

12. ¿Qué tipo de apoyo brinda la organización a su personal para la realización de sus actividades?

Anexo 4. Validez – confiabilidad de los instrumentos

Tesis final para publicar

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.udesa.edu.ar Fuente de Internet	<1%
9	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1%

10	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
11	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.unsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1 %
16	vsip.info Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
19	Submitted to Universidad Tecnológica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
20	biblioteca.uteg.edu.ec:8080 Fuente de Internet	<1 %
21	journalofagingandinnovation.org	

Fuente de Internet

<1 %

22

tesis.pucp.edu.pe:8080

Fuente de Internet

<1 %

23

libros.cidepro.org

Fuente de Internet

<1 %

24

repositorio.upeu.edu.pe:8080

Fuente de Internet

<1 %

25

repositorio.upec.edu.ec:8080

Fuente de Internet

<1 %

26

repositorio.uss.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

27

repositorio.unsaac.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

28

repositorio.upao.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

29

Submitted to Universidad ICESI

Trabajo del estudiante

<1 %

30

dspace.unl.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

31

Submitted to ITESM: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Trabajo del estudiante

<1 %

32

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

33

"Applied Technologies", Springer Science and Business Media LLC, 2023

Publicación

<1 %

34

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

35

repositorio.unc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

36

tesis.ucsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

37

renati.sunedu.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

38

repositorio.upn.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

39

www.riuc.bc.uc.edu.ve

Fuente de Internet

<1 %

40

repositorio.unap.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

41

repositorio.usanpedro.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

42

biblioteca2.ucab.edu.ve

Fuente de Internet

<1 %

43	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
44	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
45	bdigital.dgse.uaa.mx:8080 Fuente de Internet	<1 %
46	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
47	repositorio.utesup.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
48	www.yumpu.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 20 words

Excluir bibliografía

Activo