



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Influencia de la cultura organizacional en el desempeño financiero de las empresas privadas del sector seguros en la región Lima

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Finanzas.

AUTORES

Aparicio Grados, Mariana Alexandra

Sanchez Roca, Rosa Alessandra

Velapatiño Romero, Miguel Angel

ASESOR

Quispe Salguero, Julio Rafael

ORCID N.º 0000-0001-7615-3781

Noviembre, 2024

GRUPO 5_TSP VERSION FINAL_APARICIO_SANCHEZ_VELAPATIÑO.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

1 %	1 %	2 %	1 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.esan.edu.pe	1 %
	Fuente de Internet	

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 1%

RESUMEN

La investigación busca medir el impacto de la cultura organizacional con respecto al desempeño financiero. El objetivo es evidenciar cómo las dimensiones como el tipo clan, tipo mercado, tipo de jerarquía y tipo adhocracia pueden llegar a influenciar de forma positiva al desempeño financiero de las empresas, donde se utilizó como fundamento el modelo de Valores Competitivos (CVF), posteriormente planteado también por Reino et al. (2019). Se adopta un enfoque cuantitativo, cuyo propósito es identificar las relaciones causales entre las variables a través de la recopilación y análisis de datos, utilizando un diseño no experimental, ya que no se realiza manipulación de las variables, sino que son observadas en su entorno natural. Asimismo, se utilizará un diseño transversal, evaluando la cultura organizacional en un solo momento a través de encuestas. Toda esta investigación será contextualizada en el sector de seguros peruano, específicamente en la Región Lima, en donde la muestra será de empleados de las 17 empresas de seguros, representando a empleados de todos los niveles jerárquicos, desde la alta gerencia hasta el personal operativo.

Palabras claves: cultura organizacional, clan, adhocracia, mercado, jerarquía, desempeño financiero.

ABSTRACT

The research seeks to measure the impact of organizational culture with respect to financial performance. The objective is to show how dimensions such as clan type, market type, hierarchy type and adhocracy type can positively influence the financial performance of companies, where the Competitive Values model (CVF) is used as a foundation, subsequently also proposed by Reino et al. (2019). A quantitative approach is adopted, the purpose of which is to identify the causal relationships between the variables through the collection and analysis of data, using a non-experimental design, since the variables are not manipulated, but rather they are observed in their natural environment. . . Likewise, a cross-sectional design will be used, evaluating the organizational culture at a single moment through surveys. All of this research will be contextualized in the Peruvian insurance sector, specifically in the Lima Region, where the sample will be employees of the 17 insurance companies, representing employees at all hierarchical levels, from senior management to operational staff.

Keywords: organizational culture, clan, adhocracy, market, hierarchy, financial performance.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
INDICE DE CONTENIDO.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 Formulación del problema de investigación	10
1.2 Objetivos de la investigación	10
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	11
2.1 Teorías y/o modelos	11
2.1.1 Balanced scorecard	11
2.1.2 Tipología cultural de harrison.....	12
2.1.3 Teoría de recursos y capacidades (RBV)	13
2.1.4 Modelo de Denison (1990)	14
2.1.5 Modelo de valores competitivos (CVF)	15
2.2 Cultura organizacional.....	16
2.2.1 Características de la cultura organizacional	18
2.2.2 Dimensiones de la cultura organizacional	19
– Clan	19
– Adhocracia	20
– Mercado	21
– Jerarquía	22
2.3 Desempeño financiero	23
2.3.1 Beneficio bruto por empleados.....	24
2.3.2 Costos laborales por empleado.....	25
2.3.3 Ventas por empleado.....	26
2.3.4 Retorno sobre activos (ROA)	27
2.3.5 Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	28
2.3.6 Retorno sobre la inversión (ROI).....	28
2.4 Modelo que mide la variable cultura organizacional y desempeño financiero...30	
2.5 Relación entre la cultura organizacional y el desempeño financiero.....32	

2.6	Antecedentes Empíricos	35
2.6.1	Antecedente 1	35
2.6.2	Antecedente 2	36
2.6.3	Antecedente 3	38
<i>CAPÍTULO III: CONTEXTO</i>		40
3.1	El sector asegurador en el Perú	40
3.2	Sector asegurador y la cultura organizacional	50
3.3	Perfil profesional del trabajador en el sector asegurador	51
<i>CAPITULO IV: HIPÓTESIS</i>		52
4.1	Modelo Propuesto.....	52
4.2	Justificación de hipótesis:	53
<i>CAPITULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</i>		61
5.1	Diseño de la investigación	61
5.2	Población y muestra	61
5.3	Método de recolección de datos.....	63
5.4	Instrumento de medida	63
5.5	Método de análisis de datos	64
<i>CAPÍTULO VI: CONTRIBUCIÓN ESPERADA.....</i>		66
6.1	Aporte teórico	66
6.2	Aporte práctico	67
<i>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i>		68
7.1	Conclusiones.....	68
7.2	Recomendaciones.....	70
<i>REFERENCIAS.....</i>		72
<i>ANEXO N°01: CUESTIONARIO</i>		90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Valores Competitivos (CVF).....	30
Figura 2. Modelo propuesto por Reino et al. (2019).....	36
Figura 3. Modelo propuesto por Le Duyen et al. (2021).....	37
Figura 4. Ramos en las Compañías de Seguros (Generales y Vida).....	41
Figura 5. Primas de Seguros Retenidas y Cedidas (EN S/ MM).....	41
Figura 6. Evolución de los Indicadores de Rentabilidad.....	42
Figura 7. Inversiones elegible según instrumentos (%)	44
Figura 8. Cobertura Patrimonial (medida en N° de veces)	45
Figura 9. Evolución del Ratio de Liquidez	46
Figura 10. Evolución Siniestralidad Anualizada.....	47
Figura 11. Modelo Propuesto	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Teorías sobre la Cultura Organizacional y Desempeño Financiero.....	34
Tabla 2. Resumen de Investigaciones Relevantes sobre la Relación entre Cultura Organizacional	39
Tabla 3. Ranking de Primas de Seguros Netas - Total de Primas de Seguros	49

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cultura organizacional, no es un término nuevo para las organizaciones, el estudio de este concepto inicia desde los años ochenta, alcanzando con el tiempo un mayor posicionamiento y relevancia para su comprensión, lo que permitiría una mejor conducción para las compañías más modernas, este concepto es empleado para establecer diferencias entre la competencia (Alcócer & Vera, 2004). De esa misma forma, es importante, entender que en la actualidad se busca desarrollar culturas fuertes y sólidas, en donde estas deben ser mantenidas y modificadas por la organización y diferentes autores principales, debido a que ellos tienen la ardua tarea de conservación, transmisión e incluso modificación de la cultura en el momento adecuado (Salazar, 2008).

Por otro lado, las organizaciones se mantienen a la expectativa de resultados favorables dentro del marco del desempeño financiero, debido a que de esto dependen las organizaciones para mantener su funcionamiento actual (Carrillo, 2019). Es importante recalcar que el desempeño financiero se mide por diferentes indicadores y ratios, lo que permite dar a conocer a los gerentes si se cumplen las proyecciones en base a metas y objetivos de la organización (Bernstein, 1996). Asimismo, es fundamental destacar que el desempeño financiero está influenciado por diferentes factores que pueden ser internos (dentro de la organización) así como externos (fuera de la organización), debido a ello, es relevante reconocer el vínculo entre las variables en análisis para la obtención de resultados más favorables (Gálvez et al. 2021).

La investigación de Reino et al. (2019) sobre las relaciones entre la cultura organizacional y desempeño financiero en diferentes organizaciones destinadas a la producción y servicios de Estonia aclara que, si existe una fuerte correlación entre las culturas de Clan y Adhocracia, además, de manera sorprendente se encontraron con la premisa de que la cultura de mercado y jerarquía tienen una sorprendente correlación. Lo más relevante de su investigación es que los investigadores encontraron que los tipos de clan, adhocracia y mercado mantuvieron una correlación positiva con los indicadores financieros.

Por otro lado, en otra investigación desarrollada por Carillo (2019) enfocada en la cultura organizacional y desempeño financiero en las COOPAC de ahorro y crédito de Ecuador demuestra que cumple con los objetivos planteados dentro de su investigación en donde gracias a la metodología aplicada les permite a las organizaciones el poder contar con

resultados que les ayude a gestionar mejor la toma de decisiones, permitiéndoles fortalecer los rasgos exigentes e integrativos, se aclara que, el que puedan disminuir la influencia de las culturas paternalistas, apáticas y anómicas, desarrollando planes a mediano y largo plazo permitirá garantizar una medición continua de la cultura organizacional, por esta razón, en dicha investigación se descubrió que hay una relación muy relevante entre las expresiones culturales y variables de desempeño financiero en las Coopac de ahorro de Ecuador.

En otro documento desarrollado por Méndez et al. (2023) en donde busca encontrar el efecto de la cultura corporativa en el rendimiento empresarial, se concluye que hay evidencia sobre una relación entre el desarrollo de la cultura organizacional con el desempeño empresarial. Schneider y Barbera (2014) sostiene que el clima corporativo se consideró como una variable relevante en la influencia positiva del desempeño empresarial, siempre que los altos directivos y los líderes de equipo tengan una participación activa. Por lo tanto, si una organización desea sobresalir en su mercado y mejorar su posición es imperativo el manejo correcto de la cultura organizacional orientado hacia los empleados de la organización (Phan et al., 2024).

Debido a esto, evidenciamos una problemática todavía no investigada en el sector de seguros peruano, en donde las empresas se ven desafiadas no solo por las presiones del mercado, sino también por la necesidad de adaptarse a cambios, lo cual genera que una cultura organizacional sólida pueda ser determinante en el logro del éxito financiero. Esto nos permitirá entender si es que la poca atención que se da a la alineación entre los valores y comportamientos organizacionales y los objetivos financieros, es lo que genera una brecha de conocimiento en el sector.

Finalmente, la presente investigación tiene como objetivo encontrar si hay dicha influencia entre las variables descritas en el sector de seguros peruano, enfocado en la región de Lima, y así evidenciar si la modificación de la cultura organizacional nos permitiría alcanzar un mejor desempeño financiero.

1.1 Formulación del problema de investigación

PG: ¿La cultura organizacional influye en el desempeño financiero en las empresas del sector seguros en la región Lima en el año 2024?

PE1: ¿El tipo de clan influye en el desempeño financiero en las empresas del sector seguros en la región Lima en el año 2024?

PE2: ¿El tipo de adhocracia influye en el desempeño financiero en las empresas del sector seguros en la región Lima en el año 2024?

PE3: ¿El tipo de mercado influye en el desempeño financiero en las empresas del sector seguros en la región Lima en el año 2024?

PE4: ¿El tipo de jerarquía influye en el desempeño financiero en las empresas del sector seguros en la región Lima en el año 2024?

1.2 Objetivos de la investigación

OEG: Determinar si la cultura organizacional influye en el desempeño financiero en las empresas del sector seguros en la región Lima en el año 2024

OE1: Determinar si el tipo de clan influye en el desempeño financiero en las empresas del sector seguros en la región Lima en el año 2024.

OE2: Determinar si el tipo de adhocracia influye en el desempeño financiero en las empresas del sector seguros en la región Lima en el año 2024

OE3: Determinar si el tipo de mercado influye en el desempeño financiero en las empresas del sector seguros en la región Lima en el año 2024

OE4: Determinar si el tipo de jerarquía influye en las empresas del sector seguros en la región Lima en el año 2024

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

Las fuentes literarias se basan en el modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999), el cual tiene como propósito principal identificar el tipo de cultura que prevalece dentro de una organización, clasificados en: adhocracia, clan, jerarquía y mercado. Asimismo, el modelo aborda la evaluación del efecto que puede tener en el desempeño financiero empresarial.

2.1 Teorías y/o modelos

En la literatura académica han surgido diversos modelos y teorías que han permitido a las organizaciones alinear sus estrategias con el desempeño financiero, entre los más destacados están el Balanced Scorecard (BSC), creado por Kaplan y Norton (1992), que busca medir tanto los resultados financieros como los no financieros, ayudando a equilibrar el crecimiento, la innovación y los resultados operativos. De igual forma, la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV), formulada por Barney (1991), subraya la relevancia de gestionar de manera óptima los recursos tangibles e intangibles en la cultura organizacional, para obtener una ventaja competitiva que se mantenga a largo plazo.

Asimismo, el Modelo de Denison (1990) y el Modelo de Valores Competitivos (CVF), introducido por Cameron y Quinn (2005), proporcionan enfoques para analizar cómo la cultura de una organización tiene la capacidad de impactar directamente en su desempeño financiero, destacando aspectos como la participación activa, la habilidad para adaptarse y la cohesión interna como factores esenciales para obtener una ventaja competitiva sostenible, mejorando así el desempeño financiero.

Por último, la Tipología Cultural de Charles Handy (2001) clasifica a las organizaciones según su enfoque en el poder, las normas, los resultados o las personas, lo que facilita comprender cómo la influencia que ejerce la cultura de la organización en la eficiencia y los resultados económicos (Heller, 2001).

2.1.1 Balanced scorecard

El Balanced Scorecard (BSC), propuesto por Kaplan y Norton (1992), permite a las empresas evaluar y optimizar su rendimiento equilibrando tanto sus metas financieras como aquellas no financieras, abarcando el área de finanzas, de clientes, de procesos internos y

aprendizaje, y por último de desarrollo, lo que posibilita que las organizaciones no solo se concentren en los resultados financieros; sino también, fomentar la innovación, mejorar la satisfacción del consumidor y aumentar la eficiencia interna, mientras organizan sus operaciones con su estrategia a largo plazo.

Asimismo, Baraybar (2010), sostiene que el Balanced Scorecard (BSC) ha sido utilizado como un recurso para poder analizar el desempeño de las organizaciones más allá de las medidas financieras convencionales, ofreciendo una visión equilibrada al incluir las dimensiones de satisfacción del consumidor, la eficiencia y eficacia en los procesos internos y el aprendizaje organizacional.

En investigaciones recientes, el BSC ha demostrado ser un recurso útil para integrar estos elementos, especialmente en sectores como el de la salud. Por ejemplo, Amer et al (2022) indican que, durante la pandemia, diversos estudios han mostrado que el BSC ayudó a hospitales y organizaciones de salud a evaluar su rendimiento a través de múltiples dimensiones, desde el bienestar de los pacientes hasta la eficiencia operativa interna, demostrando que el BSC se adapta a contextos de crisis lo que se transforma en un modelo robusto para asegurar el progreso sostenible de las organizaciones.

Al contextualizar esto dentro de un marco teórico, el BSC puede entenderse como un modelo que permite facilitar la elaboración de decisiones estratégicas enfocadas en el desempeño empresarial. La versatilidad del BSC en la medición de dimensiones tanto financieras como no financieras ofrece un beneficio competitivo, dado que facilita que las empresas puedan ajustarse a entornos cambiantes y priorizar la capacitación constante y la optimización de procesos (Niven, 2022)

2.1.2 Tipología cultural de harrison

Harrison (1972) explica el desarrollo de un modelo donde se identifican cuatro tipos de culturas organizacionales, el primero trata sobre la orientación hacia el poder, en donde la mayor cantidad de tomas de decisiones se desarrollan mediante la autoridad en forma de medir la competitividad, como en el caso específico de algunas entidades financieras; el segundo se encarga de la parte de cultura, en donde se ve un mayor enfoque hacia las normas, que están basadas y enfocadas en diferentes principios como la seguridad, estabilidad y diferentes procesos, este tipo de cultura es muy típica de encontrar en estructuras jerárquicas;

el tercero se enfoca mucho en los resultados, este tipo de cultura que se encuentra fácilmente en las compañías que se centran en el manejo de un rendimiento óptimo y la optimización de procesos, este tipo de cultura se halla con mayor facilidad en las grandes empresas privadas; y el cuarto, se encuentra más centrado en las personas, su perspectiva se desarrolla en la satisfacción de los colaboradores por encima de cualquier otro tipo de logro. Para Kotter y Heskett (1992), es imprescindible que la cultura organizacional tenga muy presente diferentes aspectos como la ética, la solidaridad, el liderazgo, los valores, la ventaja competitiva, la innovación y el éxito, todos estos aspectos permiten desarrollar un excelente vínculo con el desempeño financiero.

2.1.3 Teoría de recursos y capacidades (RBV)

Propuesta por Barney (1991), propone que una organización puede alcanzar una ventaja competitiva duradera si dispone y gestiona de manera efectiva los recursos necesarios que son considerados esenciales. Es así que estos recursos, que pueden ser tanto tangibles e intangibles, cuando se manejan de manera adecuada, permiten a la empresa distinguirse de su competencia; además, facilitan el mantenimiento de un desempeño superior a largo plazo, en ese sentido, investigaciones recientes subrayan que una cultura organizacional que fomenta la unidad y el alineamiento estratégico, impacta significativamente en el desempeño financiero, ya que permite la utilización eficiente de capital humano y tecnológicos de la organización (Michalisin, 2000).

Sayed y Nefzi (2024) afirman que el beneficio competitivo proviene de la posesión de medios y habilidades únicas; en este marco, el capital intelectual se considera un recurso esencial. Por lo que, conforme a los postulados de esta teoría, los recursos deben ser significativos, escasos, y difíciles de imitar y reemplazar para garantizar una superioridad competitiva sostenible. Asimismo, Bontis (2020) sostiene que, la RBV pone énfasis en la importancia de identificar, desarrollar y proteger estos recursos con el objetivo de preservar dicha ventaja. Además, destaca que el capital intelectual, integrado por el capital humano, organizacional y social, es importante en la promoción de la innovación y en la mejora de la eficiencia operativa, lo cual, finalmente, se traduce en un desempeño financiero superior.

2.1.4 Modelo de Denison (1990)

El modelo desarrollado por Denison (1990) ofrece un enfoque para analizar la cultura organizacional mediante sus dimensiones fundamentales, las cuales están fuertemente vinculadas con el desempeño financiero de las organizaciones y facilitan la comprensión del impacto que la cultura interna puede tener sobre los resultados económicos de la empresa.

- **Participación (Involvement)**

Esta dimensión evalúa el nivel de compromiso de los trabajadores en los procesos decisionales, por lo que cuando los colaboradores se sienten empoderados y tienen la oportunidad de involucrarse activamente, se observa una mejora en el rendimiento tanto operativo como financiero, ya que el compromiso genera mayor productividad y eficiencia.

- **Consistencia (Consistency)**

Se refiere a la presencia de valores compartidos, sistemas estandarizados y procesos claros en el interior de la empresa. Una cultura organizacional que se diferencia por su coherencia fomenta un entorno laboral estable, lo cual puede traducirse en una mayor eficiencia en las operaciones y, por lo tanto, en una reducción de los costos contribuyendo así directamente a la optimización de los recursos financieros.

- **Adaptabilidad (Adaptability)**

La habilidad de una organización para ajustarse a las transformaciones del entorno es esencial para su éxito, por lo que, las compañías que muestran un elevado nivel de adaptabilidad tienden a ser más innovadoras, lo que les permite anticiparse a los requerimientos del mercado y mantener una competitividad estratégica, que en un futuro se ve reflejada en un mejor desempeño financiero a largo plazo.

- **Misión (Mission)**

Esta dimensión se enfoca en la claridad de los objetivos estratégicos y el propósito organizacional, las empresas que tienen una misión claramente definida suelen estar mejor alineadas a largo plazo con sus metas, lo que lleva a la elaboración de

decisiones estratégicas y permite alcanzar un desempeño financiero más sólido y sostenido.

El modelo de Denison (1990) ha sido utilizado en investigaciones recientes para examinar la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento de las empresas en diversas investigaciones. Un estudio en 2022, llevado a cabo en la Ethiopian Construction Works Corporation, reveló que la dimensión de Misión fue la más relevante, explicando el 71.2% de las variaciones en el rendimiento organizacional. Este análisis cuantitativo subrayó cómo factores culturales como la participación, consistencia, misión y adaptabilidad impactan positivamente en la efectividad organizacional (Dereje, 2022).

2.1.5 Modelo de valores competitivos (CVF)

Planteado por Quinn y Cameron (1999), se centra en el análisis de distintos tipos de culturas organizacionales, por lo que, este modelo es una herramienta clave para entender cómo las organizaciones operan y cómo sus características culturales impactan en su desempeño. El modelo CVF está compuesto por cuatro tipos esenciales de cultura organizacional: Clan, Adhocracia, Jerarquía y Mercado, que a su vez son dimensiones que afectan de forma notable el desempeño financiero de las empresas.

O'Reilly et al. (1991) indican que, la Cultura de Clan, basada en la colaboración y la participación interna, se destaca por priorizar no solo la satisfacción, sino también el compromiso de los colaboradores, generando un ambiente de trabajo que promueve la productividad, lo que se traduce, indirectamente, en una mejora de los resultados financieros. Por otro lado, la Cultura de Mercado, con su orientación hacia la competitividad y el logro de resultados concretos, busca maximizar la eficiencia y los beneficios, lo que usualmente lleva a un mejor desempeño financiero, dado que se enfoca en objetivos cuantificables y claros (Udochukwu, 2024).

En cuanto a la Cultura de Jerarquía, su estructura y control se centran en la solidez organizacional, esta cultura está orientado a asegurar que las normas y los procedimientos se sigan estrictamente, lo cual genera un desempeño financiero más conservador pero estable, ya que se valora la seguridad y la predictibilidad en las operaciones (Denison, 1990)

Finalmente, la Cultura de Adhocracia se distingue por su orientación hacia la innovación y la adaptabilidad en entornos dinámicos, lo que permite que las empresas que

operan en mercados cambiantes obtengan retornos financieros positivos debido a su capacidad para evolucionar y responder de manera creativa a nuevas demandas (Boggs, 2004).

El Modelo de Valores Competitivos (CVF) no solo ofrece una comprensión de cómo la cultura puede impactar en el desempeño financiero, sino que también proporciona una herramienta para alinear los valores organizacionales con las metas estratégicas (Zammuto et al., 2000). Investigaciones recientes, como el estudio realizado por Kim y Chang (2019), destacan cómo las cuatro dimensiones del modelo afectan significativamente el desempeño organizacional en Corea del Sur; aunque todas las culturas tienen un impacto, la investigación revela que la cultura de jerarquía es la que presenta un desempeño inferior en comparación con las demás.

Además de este marco teórico, otros modelos, como el *Balanced Scorecard*, el *Modelo de Denison* y la *Teoría de Recursos y Capacidades*, también apoyan la idea de que una cultura organizacional bien definida tiene un impacto considerable en el desempeño financiero. El modelo CVF, en particular, respalda la noción de que una cultura organizacional sólida, flexible e innovadora puede actuar como un recurso estratégico para obtener ventajas competitivas en un mercado en constante cambio, por dichas razones, esta investigación se basa en el Modelo de Valores Competitivos (CVF), no solo por su enfoque versátil, sino también por su capacidad para adaptarse a diversos sectores y contextos empresariales (Gregory et al., 2009)

Este análisis demuestra que el Modelo de Valores Competitivos es una herramienta clave para comprender cómo las culturas organizacionales afectan tanto el desempeño financiero como las estrategias de crecimiento a largo plazo en diferentes entornos empresariales.

2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional ha sido tratada por distintos autores, quienes coinciden en su relevancia para el éxito empresarial; McLean (2007) sostiene que, al adoptar una cultura basada en el aprendizaje continuo, las organizaciones pueden transformarse, generando innovaciones en sus procesos, productos y servicios, lo que crea valor para la empresa. En esta misma línea, Rebelo (2006) destaca que las compañías con una cultura de aprendizaje

normalmente se diferencian por sus valores, la gestión de su capital humano, la relación con los stakeholders, así como su habilidad para promover la innovación y asumir riesgos.

Según Méndez et al. (2023), la cultura organizacional está en un cambio constante, alimentada por los significados comunes entre los integrantes de la organización, lo que impacta en su comportamiento y en la continuidad de la empresa; esta cultura puede entenderse como un grupo de principios, valores y creencias que permiten a las compañías mantenerse a lo largo del tiempo. Schein (2010) añade que la cultura organizacional se construye a medida que los grupos enfrentan desafíos de ajuste al entorno externo y cohesión interna estos aprendizajes son transmitidos a los nuevos integrantes como el modo correcto de actuar dentro de la organización.

Hofstede et al. (2020) subrayan que la cultura organizacional no solo afecta cómo se realizan las tareas dentro de la empresa, sino que también influye en los valores y comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos trazados; Denison (1990) amplía esta perspectiva al señalar que la cultura organizacional se expresa mediante valores que configuran el entorno emocional y psicológico de la organización, siendo fundamentales para el desempeño las dimensiones de misión, adaptabilidad, consistencia y participación. En consonancia con esta idea, Zhang et al. (2020) también señala que los principios compartidos en una organización orientan el comportamiento de los colaboradores.

Choi et al. (2023) apuntan que la cultura organizacional no sólo moldea la manera en que los colaboradores interpretan y reaccionan ante situaciones imprevistas, sino que además fomenta la creación de ideas innovadoras que potencian el desarrollo de la organización; Clouet et al. (2024), por su parte, refuerzan esta idea al afirmar que una cultura organizacional alineada con objetivos sociales y ambientales contribuye a incrementar la dedicación de los colaboradores, al tiempo que involucra a los stakeholders en un esfuerzo común por provocar un efecto notable en la sociedad.

Lee (2019) sostuvo que la cultura organizacional se configura como un grupo de patrones de comportamiento que las organizaciones desarrollan en su historia, estando estrechamente vinculada con las percepciones de sus integrantes; dichos patrones permiten a la organización diferenciarse de otras, ya que se basan en factores como la personalidad, actitudes y motivación de sus miembros. Esta singularidad se refuerza a través de una

estructura de normas y roles que influye en la conducta de los colaboradores dentro de la empresa y a favor de la misma.

En cuanto a Sánchez (2020), este autor resalta que la cultura organizacional se deriva del aprendizaje colectivo de los empleados, el cual surge de la manera en que enfrentan los desafíos tanto internos como externos; estas experiencias compartidas terminan definiendo cómo la organización se adapta y responde a nuevas situaciones.

La cultura organizacional ha sido utilizada como variable en diferentes estudios; uno de ellos es el análisis realizado por Villamarín et al. (2019), quienes estudiaron el vínculo entre la cultura organizacional actual y la deseada, empleando el modelo de valores competitivos de Cameron y Quinn (1999). A pesar de que los resultados no fueron significativos, se observó que la cultura adhocrática mostraba mayor relevancia en organizaciones con estructuras jerarquizadas.

2.2.1 Características de la cultura organizacional

Cameron y Quinn (1999) destacan como una de las principales características la estabilidad entre flexibilidad y control, ya que algunas organizaciones tienden a centrarse en la adaptabilidad, mientras que otras prefieren priorizar la estabilidad. Schein (2010), por otro lado, identifica tres niveles de cultura organizacional: los aspectos visibles, que incluyen el diseño de las oficinas y los rituales; los valores adoptados, que son los principios fomentados en la organización; y los supuestos implícitos, que son creencias arraigadas que guían el comportamiento de los miembros.

Denison (1990) introduce tres dimensiones clave: la participación de los trabajadores, lo que promueve la dedicación, la misión clara, que unifica a la organización y proporciona un propósito, y la consistencia en los sistemas internos, lo que refuerza la coordinación y el control dentro de la organización. Por su parte, Chiavenato (Blas, 2019) identifica seis características de la cultura organizacional, que tienen presente la consistencia de los comportamientos observados, las pautas de trabajo, los valores dominantes, la filosofía organizacional, las reglas institucionales y el clima organizacional, que refleja las relaciones entre empleados, consumidores y proveedores.

2.2.2 Dimensiones de la cultura organizacional

La cultura organizacional tiene un rol esencial en la gestión empresarial, influenciando tanto las relaciones internas como la capacidad de adaptación al entorno, por lo que, el Modelo de Valores Competitivos de Cameron y Quinn (2005) clasifica cuatro tipos de culturas: clan, adhocracia, mercado y jerarquía; impactando en la innovación, la competitividad y su estructura interna, lo que determina el desempeño general y capacidad de adaptación de la empresa.

- **Clan**

La cultura de clan se distingue principalmente por enfocarse en el desarrollo interno y por ofrecer una alta flexibilidad; en este marco, los líderes tienen una función clave como facilitadores del crecimiento tanto personal como profesional de los empleados. Por lo que en este tipo de organizaciones, el éxito no se mide únicamente por los resultados financieros, sino también por la cohesión interna y el bienestar de los colaboradores, lo que crea un entorno más colaborativo y participativo (Hartnell et al., 2016).

Asimismo, Reino et al. (2019) señalan que esta cultura se caracteriza por su sólido enfoque en la colaboración y en la interacción constante entre los integrantes de la organización; esto genera un mayor trabajo en equipo, fortaleciendo las relaciones y logrando un compromiso organizacional más sólido, donde la satisfacción de los colaboradores se torna en una prioridad esencial.

Por otro lado, ITTO (2024) describe la cultura de clan como un ambiente laboral que se asemeja a una familia, compartiendo un legado generacional; en este contexto, la cooperación y el apoyo mutuo son considerados esenciales dentro de una empresa. En esta cultura, los empleados son vistos como el recurso más valioso, por lo que las decisiones se toman de manera participativa, buscando el consenso y la colaboración en equipo como forma de lograr objetivos comunes. En una línea similar, Naranjo et al. (2016) destacan que la cultura de clan fomenta un entorno en el que prevalecen los lazos afectivos y el sentido de pertenencia, garantizando que los objetivos personales están en sintonía con los de la organización; además, este enfoque favorece una mayor adaptación al cambio, dado que los empleados están profundamente comprometidos con el bienestar colectivo.

Complementando esta visión, Fakhri et al. (2020) subrayan que la cultura de clan se basa en principios como la reciprocidad y la reputación colectiva, construidos sobre la confianza mutua y una gobernanza interna que fortalece las conexiones entre los integrantes de la organización. De manera similar, Portella et al. (2022) enfatizan que el trabajo en equipo y la cohesión interna son elementos clave, en los que las relaciones personales desempeñan un papel central, creando un ambiente organizacional familiar que promueve el apoyo mutuo y un ciclo constante de colaboración.

Finalmente, Cameron y Quinn (2011) aportan que la cultura de clan se puede concebir como un grupo de valores y objetivos comunes, los cuales promueven la cohesión, el compromiso y el sentido de pertenencia dentro de la organización; este enfoque fortalece la gestión, dado que promueve la participación activa de los trabajadores y fortalece su lealtad hacia la organización. Además, se crea un espacio de confianza y amistad, donde los colaboradores pueden compartir ideas y experiencias, lo que no solo contribuye a su desarrollo individual, sino también a la mejora de la moral y a una cohesión organizacional más robusta a largo plazo.

- **Adhocracia**

La cultura de adhocracia se identifica por su alta flexibilidad y un fuerte enfoque hacia la innovación, brindando a los colaboradores un elevado grado de autonomía, lo que les permite adaptarse con mayor facilidad a los mercados y entornos que están en constante evolución; de este modo, según Reino et al. (2019), se promueve un entorno propicio para la creación de nuevas ideas, que impulsa la innovación y el desarrollo continuo dentro de la organización. En semejanza con esta idea, Hartnell et al. (2011) sostienen que la cultura adhocrática fomenta un entorno donde la creatividad y la disposición para tomar riesgos son altamente valoradas, lo que resulta ideal para aquellas empresas que funcionan en entornos cambiantes y que necesitan mantenerse activas y competitivas.

Por otro lado, Cameron y Quinn (2011) refuerzan esta perspectiva al definir la adhocracia como una cultura orientada principalmente hacia la innovación; de este modo, las organizaciones buscan aprovechar nuevas oportunidades en entornos cambiantes y altamente competitivos, igualmente, Naranjo et al. (2016) resaltan que esta cultura no solo facilita una rápida adaptación a los mercados en evolución, sino que también impulsa la creación de bienes y servicios creativos que satisfacen con las necesidades emergentes de

los cliente; en este sentido, la autonomía que se otorga a los empleados es fundamental, ya que les permite actuar de manera proactiva y adoptar un enfoque emprendedor.

En sintonía con lo anterior, Hartnell et al. (2011) subrayan que la habilidad de la adhocracia para saber adaptarse a sectores en constante cambio se basa en su enfoque en la flexibilidad y la innovación; este entorno otorga a los empleados la libertad necesaria para asumir riesgos, fomentando un clima de confianza y desarrollo personal, mientras se mantiene una estructura organizativa que es lo suficientemente dinámica como para reaccionar a las exigencias del mercado. Asimismo, Yang et al. (2023) destacan que esta cultura favorece un entorno caracterizado por la flexibilidad, la creatividad y la capacidad para tomar riesgos, lo que permite a la organización aprender de forma continua y enfrentar de manera efectiva los cambios del entorno, impulsando así su crecimiento.

Finalmente, Cameron y Quinn (2011) señalan que la adhocracia se caracteriza por su adaptabilidad y flexibilidad, factores clave para gestionar la incertidumbre; esta cultura no solo promueve la toma de riesgos y la creatividad, sino que también facilita el desarrollo de nuevos aprendizajes, lo que permite a las organizaciones sobrevivir y prosperar en medio del caos; además, este enfoque facilita la canalización de la imaginación de los empleados, lo que resulta en el desarrollo de un ambiente de trabajo innovador y dinámico, donde se desarrollan productos y servicios novedosos que contribuyen al crecimiento acelerado de la empresa, permitiéndole incorporar nuevos recursos de manera efectiva.

– **Mercado**

La cultura de mercado en las organizaciones se distingue por un gran enfoque en la competitividad y el logro de metas concretas y la eficiencia operativa; de acuerdo con Reino et al. (2019), esta cultura prioriza la rentabilidad y el crecimiento de la cuota de mercado, colocando un fuerte énfasis en el desempeño financiero. Portella et al. (2022) complementan esta perspectiva, señalando que el mercado es un elemento clave que motiva a los empleados, quienes operan bajo objetivos bien definidos; en este contexto, la obtención de beneficios se sitúa por encima de otros factores, fomentando una orientación hacia la competencia y el control de los recursos, mientras que las acciones están claramente dirigidas hacia el cliente, lo que genera resultados medibles. Hanu et al. (2024) añaden que, aunque este enfoque puede crear un ambiente de presión elevada, también impulsa a los colaboradores a mejorar continuamente y alcanzar sus metas.

Por otro lado, Cameron y Quinn (2005) describen esta cultura como eminentemente orientada hacia la competencia externa, enfocándose en la consecución de metas específicas, tales como la rentabilidad, el crecimiento y la participación de mercado; de este modo, las organizaciones pueden medir tanto su desempeño financiero como su posición competitiva, donde la eficiencia y la productividad son valores esenciales. Naranjo et al. (2016) destacan que las empresas con esta cultura suelen buscar ventajas competitivas a través del alcance de objetivos en corto como en largo plazo; en este sentido, los líderes dentro de estas organizaciones se perciben como negociadores hábiles, dirigiendo a sus equipos de manera eficiente hacia los objetivos trazados, creando un entorno donde se recompensa el logro de metas y resultados significativos, por lo que, este enfoque permite a las organizaciones superar a sus competidores y asegurar el cumplimiento de sus metas organizacionales, otorgando especial importancia al desempeño financiero bajo las condiciones cambiantes del mercado (Cameron, 2013).

Finalmente, Cameron y Quinn (2011) explican que la cultura de mercado se centra en el entorno exterior, en el cual gran parte del control organizacional proviene de las transacciones realizadas con agentes externos, que permiten desarrollar habilidades y competencias clave, por lo que, la gestión de esta cultura se centra en la dirección hacia objetivos específicos, donde los líderes adoptan un perfil exigente y competitivo, ya que buscan cumplir metas a largo plazo, lo que no solo favorece el fortalecimiento del lugar que ocupa la organización en el mercado, sino que también le permite una mayor penetración, ayudándola a consolidarse como líder en su sector.

- **Jerarquía**

La jerarquía tiene un rol fundamental en las empresas, dado que crea un entorno estructurado y formal que favorece el control y la estabilidad, lo que a su vez permite garantizar la previsibilidad y el orden en las actividades empresariales, tal como señalan Reino et al. (2019), en ese mismo sentido, Portella et al. (2022) enfatizan que la cultura jerárquica busca maximizar la eficiencia operativa, poniendo énfasis en la organización adecuada de los procesos administrativos; esto contribuye a la minimización de riesgos y al mantenimiento de un orden interno sólido.

Por otro lado, Cameron y Quinn (2005), a través del Modelo de Valores Competitivos, definen la cultura jerárquica como aquella que prioriza la estabilidad y el

control mediante una estructura interna bien definida; en este contexto, el liderazgo se centra en asegurar la eficiencia de la organización mediante el seguimiento de procedimientos estandarizados, lo cual resulta indispensable para alcanzar los objetivos organizacionales. Los autores también destacan que esta estructura es particularmente relevante en entornos que requieren previsibilidad y un manejo efectivo de los riesgos.

De acuerdo con Schneider et al. (2017), las organizaciones jerárquicas suelen ser burocráticas, lo que implica una alta dependencia de normas y regulaciones; estas normas, a su vez, aseguran la consistencia en el desempeño de los empleados, lo que resulta esencial en aquellas organizaciones que requieren procesos estandarizados y previsibilidad en sus operaciones diarias. Asimismo, Hartnell et al. (2016) afirman que este tipo de cultura es especialmente común en sectores donde la formalización es imprescindible, ya que estas organizaciones valoran la eficacia operativa y buscan reducir los riesgos mediante una supervisión constante; sin embargo, Xu y Shen (2022) advierten que, aunque la cultura jerárquica es beneficiosa para mantener el control en ciertos sectores, puede resultar perjudicial en mercados que demandan una mayor versatilidad y habilidad para ajustarse.

Cameron y Quinn (2005) también subrayan la importancia que otorga esta cultura a la puntualidad y a la coordinación interna, factores clave para asegurar un funcionamiento eficiente y ordenado en las organizaciones; esto se logra mediante la aplicación de reglas formales, especialización y mecanismos de control y responsabilidad; regulando las actividades de los colaboradores, lo que facilita la coordinación y la aplicación efectiva de procedimientos estandarizados dentro de la empresa. Por otro lado, Cameron y Quinn (2011) añaden que, gracias a esta estructura formalizada, los líderes jerárquicos tienden a ser buenos coordinadores y organizadores, dado que el objetivo a largo plazo es asegurar la estabilidad, la previsibilidad y la eficacia en el flujo de trabajo.

2.3 Desempeño financiero

El desempeño financiero se fundamenta en cómo una empresa logra obtener beneficios, controlar sus costos y administrar los recursos de forma eficiente; esto se evalúa a través de diversos indicadores financieros, tales como el retorno sobre la inversión (ROI), el margen de ganancia y la rentabilidad sobre los activos (ROA), entre otros, estos indicadores permiten obtener una visión clara sobre la eficiencia en las operaciones y competitividad de una organización, lo que le ayuda a cumplir con sus metas financieras

(Horne y Wachowicz, 2005). De manera similar, Ross et al. (2021) señalan que el análisis del desempeño de sus finanzas es esencial para evaluar la estabilidad y viabilidad monetaria de la empresa; Brigham y Houston (2013) añaden que este análisis debe basarse en un estudio detallado de los estados financieros, complementado con indicadores clave como el margen neto (rentabilidad obtenida después de descontar los costos totales) y el flujo de caja operativo (efectivo generado).

Asimismo, Damodaran (2015) subraya que el desempeño financiero no solo implica la rentabilidad, sino que también abarca la capacidad de una empresa para crear valor mediante la administración efectiva de sus recursos; por lo tanto, es fundamental tener en cuenta tanto los ingresos como los costos y las obligaciones financieras cuando se evalúa el éxito financiero de una organización. En semejanza con ello, Portella et al. (2022) definen el desempeño financiero como un conjunto de indicadores orientados a medir la aptitud de una empresa para producir valor resultados económicos positivos; entre estos se incluyen el ROI, el capital y los activos, los cuales reflejan la efectividad en el uso de los recursos (Acar & Acar, 2014).

Por otro lado, Krauter (2009) destacan que, en un análisis moderno, el desempeño financiero debe ir más allá de los ratios financieros tradicionales; sugieren que indicadores como las ventas, que representan el crecimiento empresarial, y los dividendos, que aseguran la sostenibilidad a largo plazo, son esenciales para posicionar favorablemente a la empresa en un mercado con expectativas crecientes por parte de los inversores.

Finalmente, Liger y Ocaña (2019) argumentan que el análisis financiero se basa en cómo los datos ya sean cuantitativo o cualitativos se recogen y se interpretan a lo largo del tiempo, permitiendo así obtener un diagnóstico actual y preciso sobre el desempeño y posicionamiento de la compañía; esto facilita el saber tomar decisiones estratégicas en función de las circunstancias. Asimismo, Carrillo (2019) añade que este análisis se realiza mediante indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y variaciones porcentuales, lo cual ayuda a seleccionar información clave para tomar decisiones informadas y adecuadas.

2.3.1 Beneficio bruto por empleados

El Beneficio Bruto por Empleado se ha consolidado como una métrica esencial para medir la eficiencia de una organización en relación con su fuerza laboral; este indicador se

obtiene al dividir el beneficio bruto total entre el número de empleados, lo que facilita el análisis de la productividad por trabajador (Lowell, 2007). Según Portella et al. (2022), este indicador resulta esencial para medir el desempeño financiero de una organización, especialmente en aquellas que operan en mercados altamente competitivos, dado que facilita la identificación del grado de eficiencia de su fuerza laboral.

Asimismo, Acar y Acar (2014) argumentan que una gestión efectiva del capital humano no solo refuerza la estructura organizacional, sino que también favorece la rentabilidad operativa; esto resulta en una disminución de los costos asociados al reclutamiento y en una mayor optimización de los gastos laborales, de manera similar, Horngren et al. (2001) destacan que un elevado beneficio bruto por empleado es indicativo de una mayor productividad y eficiencia operativa; las empresas que logran generar mayores ingresos con un menor número de empleados demuestran una gestión más efectiva de sus recursos, tanto humanos como financieros, lo que en última instancia mejora significativamente los resultados de la organización.

Por otro lado, Pearce y Robinson (2012) subrayan la relevancia de este indicador al evaluar el impacto del equipo de trabajo en el éxito financiero de la compañía; al optimizar el uso de la fuerza laboral, las organizaciones pueden reducir sus costos operativos y mejorar su rentabilidad, lo que impulsa el desempeño financiero en un plazo cercano y también fortalece su competitividad en el largo plazo.

Finalmente, Krauter (2009) sugiere que las empresas que resaltan por su capacidad de lograr sus objetivos en términos de beneficio bruto por empleado suelen tener un mejor desempeño en mercados versátiles; además, cuentan con una mayor aptitud para adaptarse a las variaciones y demandas del entorno, lo que les facilita mantener su posición competitiva y enfrentar los desafíos de manera más efectiva.

2.3.2 Costos laborales por empleado

Los costos laborales por empleado representan un indicador fundamental para la evaluación del desempeño financiero de una organización, ya que permiten administrar de forma óptima los recursos humanos y medir la eficacia operativa; tal como señalan Portella et al. (2022). Acar y Acar (2014) complementan esta visión al destacar que una gestión adecuada de estos costos puede aumentar la rentabilidad empresarial, optimizando el uso de la mano de obra sin comprometer los niveles de productividad.

En esta misma línea, Armstrong y Taylor (2020) afirman que los costos laborales no se limitan únicamente al salario directo, sino que deben incluir todos los beneficios indirectos que la empresa ofrece a sus trabajadores; esto subraya la importancia de comprender estos costos para una planificación financiera sólida, dado que influyen directamente en la habilidad de la compañía para controlar sus gastos operativos y mantener una estructura de costos equilibrada. De igual forma, Krauter (2009) añade que estos costos abarcan no sólo los salarios, sino también las contribuciones a la seguridad social, lo que constituye una parte importante de los gastos organizacionales, con un impacto directo en el desempeño financiero.

Asimismo, resaltan que los costos laborales por empleado son una parte esencial de los costos operativos totales de una organización, los cuales llegan a variar considerablemente en función del sector y la ubicación geográfica de la compañía; esto, a su vez, tiene un impacto inmediato sobre la competitividad de la empresa en el mercado, por lo que, gestionar estos costos de manera eficiente resulta fundamental para mantener la rentabilidad sin afectar el bienestar de sus trabajadores (Hamermesh, 2014).

2.3.3 Ventas por empleado

El indicador Ventas por Empleado se obtiene dividiendo el resultado ordinario antes de impuestos entre el número total de empleados, lo que proporciona una comprensión nítida del desempeño del personal y permite analizar si la empresa está gestionando eficientemente su capital humano, como menciona Navarro (2022), por lo que esta métrica es ampliamente reconocida como un indicador clave para medir la optimización en la gestión del talento humano y la capacidad operativa de una compañía.

Chandra (2011) subraya que este indicador es crucial para comprender cómo se están utilizando los recursos laborales y qué ajustes podrían realizarse para maximizar tanto el rendimiento de la mano de obra como el financiero; esto permite identificar áreas de mejora y optimización, ayudando a ajustar la estructura organizativa para aumentar la eficiencia en las ventas. Además, Graham y Harvey (2001) sostienen que, un mayor volumen de ventas por empleado es señal de que la organización está gestionando su capital humano de manera eficaz, lo que se traduce en procesos internos mejorados y estrategias operativas más competitivas.

Por otro lado, Denis y McConnell (2003) destacan que las ventas por empleado son de especial importancia en empresas multinacionales, ya que permiten comparar la eficiencia entre distintas unidades a nivel global; esta comparación facilita una mejor asignación de recursos y el progreso en la eficiencia de los procedimientos internacionales, mejorando así el rendimiento global óptimo.

De manera similar, Atkinson y Kaplan (1989) explican que las ventas por empleado son fundamentales para medir la productividad laboral, ofreciendo la posibilidad de comparar la eficiencia entre empresas de diferentes tamaños o sectores. Además, Brigham y Ehrhardt (2020) refuerzan esta idea, señalando que esta métrica ayuda a medir la habilidad operativa de una organización para emplear de manera eficiente su fuerza laboral.

Finalmente, Gitman y Zutter (2015) enfatizan que este indicador es especialmente útil en industrias donde la mano de obra tiene un impacto directo en los ingresos, lo que lo transforma en un instrumento indispensable para analizar la eficiencia operativa de una organización.

2.3.4 Retorno sobre activos (ROA)

El Return on Assets o Retorno sobre Activos (ROA) se define como un indicador clave que permite evaluar la capacidad de una organización para crear valor a partir de sus activos; por ello, es esencial para evaluar el desempeño financiero en relación con la cultura organizacional, tal como lo afirman Portella et al. (2022). Higgins (2015) refuerzan esta idea al destacar que el ROA es fundamental para analizar qué tan efectiva es la compañía en aprovechar sus activos, sirviendo también como un apoyo valioso en tomar decisiones estratégicas. Asimismo, Goncalves y Quintela (2006) subrayan que este indicador es de los más confiables para la formulación de estrategias financieras, pues ofrece una percepción clara y precisa del desempeño financiero general de una empresa.

Por otra parte, Ross et al. (2021) señalan que el ROA permite evaluar la rentabilidad de una empresa sin depender de su estructura financiera, lo que lo convierte en una métrica ideal para realizar comparaciones entre empresas dentro de una misma industria; esta capacidad comparativa proporciona una perspectiva objetiva sobre cómo se están gestionando los activos en diferentes entornos empresariales. De manera similar, Damodaran (2015) añade que el ROA no solo mide la rentabilidad, sino también la efectividad en el manejo eficiente de los activos; un ROA con niveles bajos puede indicar una utilización

ineficiente de los recursos, lo que sugiere la necesidad de realizar ajustes en la administración de los activos con el fin de mejorar el desempeño financiero de la empresa.

2.3.5 Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)

El Return on Equity (ROE) es una métrica esencial para evaluar la rentabilidad empresarial, ya que cuantifica el rendimiento generado a partir de los fondos aportados por los inversores; esto permite analizar el desempeño financiero desde la perspectiva de los inversores, como señalan Portella et al. (2022).

Peñarreta et al. (2022) destacan que el ROE no solo mide la rentabilidad del capital aportado por los accionistas, sino que también evalúa cuán eficientemente la organización utiliza sus recursos propios.

Por otro lado, Venkatraman y Ramanujam (1986), junto con Acar y Acar (2014), coinciden en que el ROE es uno de los ratios más empleados por los gestores empresariales para determinar si las inversiones están cumpliendo con los objetivos de rentabilidad esperados; al medir las ganancias generadas sobre el patrimonio, este indicador se transforma en un recurso fundamental para la toma de decisiones a nivel estratégico.

Además, Fernández (2005) aclara que el ROE no solo refleja la rentabilidad directa del accionista, sino que también puede calcularse mediante el incremento del valor de la empresa en relación con la capitalización al inicio del año, ofreciendo así una perspectiva más integral de la rentabilidad.

2.3.6 Retorno sobre la inversión (ROI)

El retorno sobre la inversión (ROI) es la rentabilidad y eficiencia de la inversión desarrollada por una compañía, la cual otorga un panorama más claro sobre si la inversión se encuentra en los mismos lineamientos que los objetivos propuestos (Brealey et al., 2020). Por lo cual, Naranjo et al. (2016) explican que, el ROI es un instrumento que genera facilidad en la proyección de objetivos, permitiendo que estos puedan ser medibles y analizados para conocer si las inversiones desarrolladas están produciendo los beneficios futuros.

Por otro lado, Phillips y Phillips (2019) detallan que el ROI se puede obtener haciendo una comparativa entre las ganancias netas que se obtienen en la compañía contra los costos que son necesarios para la inversión, cada uno de estos montos expresados en

porcentaje, esta medida da la posibilidad de medir los beneficios obtenidos de las inversiones en distintas áreas de la organización, debido a ello es un indicador muy fiable, además es de mucha utilidad cuando se trata de evaluar el desempeño financiero de proyectos.

Asimismo, Aguinis y O'Boyle (2019) especifican un poco más en la explicación del ROI al afirmar que este no solo permite medir la rentabilidad, además permite medir la efectividad en la administración de los recursos distribuidos al proyecto; esto permite poder vincular de forma directa con los resultados financieros obtenidos. Además, Boulding y Staelin (2020) afirman que el ROI es una métrica que aporta en el proceso de la elección de determinaciones, debido a que genera una perspectiva más clara que el valor obtenido en cada proyecto o activo invertido, dando facilidades en la gestión de recursos asignados para dicho fin.

Hult y Ketchen (2021) subrayan que el ROI no solo sirve para analizar el desempeño actual de las inversiones, además permite proyectar su desempeño futuro; esta proyección es útil para que los gestores decidan si un proyecto debe continuar, expandirse o cancelarse. Además, Kaplan y Norton (1996) agregan que el ROI puede vincularse a estrategias empresariales, lo que lo transforma en un recurso integral para la administración eficiente, y no solo en una métrica financiera simple.

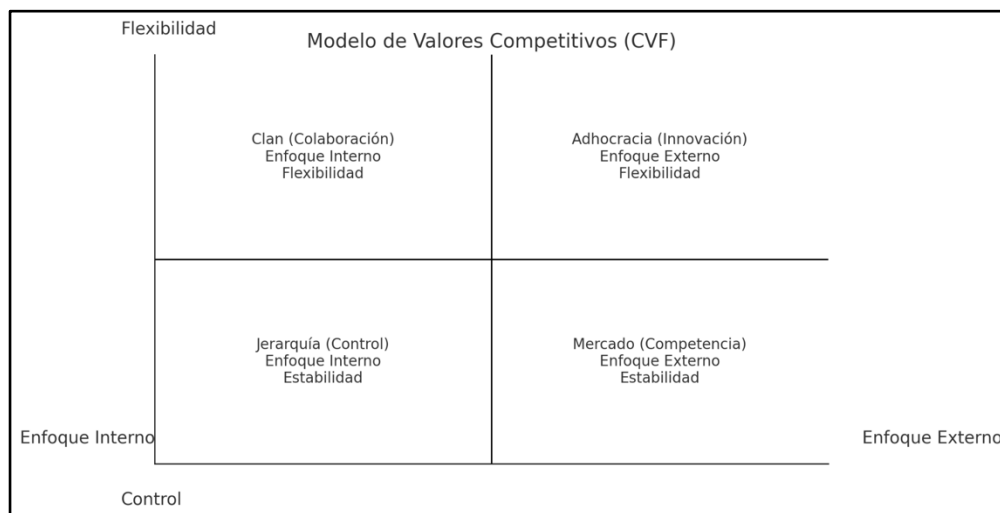
Finalmente, Porter (1998) destacan que el ROI es particularmente valioso en la gestión corporativa, ya que permite analizar la eficiencia en el empleo de los recursos en un entorno empresarial cambiante; mientras que Whelan y Fink (2016) completan esta visión al señalar que el ROI también puede aplicarse a estrategias de inversión sostenible, donde, además de generar beneficios financieros, refuerza la reputación corporativa y fortalece las relaciones con los stakeholders. Rodríguez (2024) define al ROI como un indicador de rentabilidad que se usa para medir la productividad o el rendimiento de una inversión y es fundamental para considerar acciones que aumenten el valor de la empresa, lo cual es considerado esencial desde una perspectiva financiera.

2.4 Modelo que mide la variable cultura organizacional y desempeño financiero.

Figura 1. Modelo de Valores Competitivos (CVF)

Figura N° 1: Modelo de Valores Competitivos (CVF)

Tipos de Cultura Organizacional según Flexibilidad, Control, Enfoque Interno y Externo



Fuente: Extraído de Cameron y Quinn (2005)

- **Cultura de Clan (colaboración y participación interna):** se enfoca en generar un entorno laboral que promueva la satisfacción, donde el compromiso de los colaboradores son prioridad, lo que a su vez se refleja en una mejora en los resultados financieros.
- **Cultura de Mercado (orientación a resultados y competitividad):** su enfoque principal es el rendimiento y el cumplimiento de metas claras y cuantificables, por lo que, al estar orientada hacia el logro y la competitividad, suele relacionarse con un mejor desempeño financiero, ya que está diseñado para maximizar la rentabilidad.
- **Cultura de Jerarquía (estructura y control):** se centra en la estabilidad y la realización de normas y metodos con el objetivo de asegurar un desempeño financiero estable, aunque más conservador, ya que valoran la seguridad y la predecibilidad en sus operaciones.

– **Cultura de Adhocracia (innovación y flexibilidad):** se caracteriza por su apertura al cambio, la innovación y la adaptabilidad en entornos dinámicos, logrando como resultado retornos financieros cuando las empresas operan en mercados que demandan constante evolución y creatividad.

El Modelo de Valores Competitivos (CVF) sigue siendo aplicado recientemente en diversas investigaciones para explorar cómo impacta la cultura organizacional en el rendimiento empresarial. La investigación realizada por Kim y Chang (2019) examina la influencia de la cultura y el rendimiento organizacional, quienes destacan que las cuatro clases de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2005) afecta considerablemente en el desempeño de las organizaciones de Corea del Sur; no obstante, la jerarquía presenta menor desempeño. Finalmente, el autor concluye que la versatilidad del modelo de valores competitivos se adapta a diversos entornos organizacionales y resultados estratégicos.

El Modelo de valores competitivos apoya la noción que una cultura sólida, flexible e innovadora actúe como un recurso de ventaja competitiva en un mercado cambiante; por lo que, esta investigación se basa en el modelo CVF, debido no solo a su enfoque amplio y versátil, sino a la flexibilidad que tiene para adaptarse a diferentes sectores y contextos empresariales.

Es así que, nos ayuda a entender de qué manera la cultura impacta en los resultados financieros, sino que también proporciona una guía para ordenar los principios de la organización alineados con los propósitos económicos.

Asimismo, la presente investigación se basará en Reino et al. (2019), quienes examinaron el vínculo entre la cultura organizacional y el desempeño financiero, empleando el Competing Values Framework (CVF) y seis indicadores de desempeño financiero obtenidos de los informes anuales de empresas de Estonia, tanto del sector servicios como de producción. El objetivo fue ampliar el conocimiento sobre los diferentes tipos de cultura organizacional, que son clan, adhocracia, mercado y jerarquía, los cuales están vinculados al desempeño financiero, un área poco investigada en países de Europa del Este. Por ello, se consideró fundamental para entender cómo los factores contextuales influyen en esta relación. Los componentes de la cultura organizacional seleccionadas en el estudio se basaron en el Competing Values Framework (CVF) de Cameron y Quinn (1999, 2005), que clasifica la cultura en cuatro categorías antes mencionadas, estas categorías fueron elegidas

porque proporcionan un enfoque comprensivo que abarca tanto la orientación interna y externa de las organizaciones, como su estabilidad y flexibilidad, permitiendo así una evaluación más completa de las dinámicas culturales. Además, el CVF ha sido validado en diversos estudios previos, siendo una herramienta teórica confiable para evaluar cómo la cultura organizacional tiene una relación con el rendimiento económico de una compañía, abarcando aspectos como la innovación, control, competitividad y colaboración. Por otro lado, para medir el desempeño financiero, optaron por utilizar indicadores ampliamente reconocidos y objetivos, seleccionando seis métricas clave: Ventas por empleado, Beneficio bruto por empleado, Costos laborales por empleado, ROA, ROE y ROI. Estas herramientas fueron porque ofrecen una visión integral del desempeño financiero de las empresas, permitiendo analizar tanto la rentabilidad operativa como la optimización en el uso de los recursos y la creación de beneficios del capital. Asimismo, estos indicadores facilitan la conexión entre el desempeño financiero y las características culturales de la organización, demostrando cómo diferentes enfoques culturales impactan en la economía empresarial.

2.5 Relación entre la cultura organizacional y el desempeño financiero

Múltiples investigaciones han analizado la relación entre la cultura organizacional y el desempeño financiero, coincidiendo en que una cultura organizacional fuerte, flexible y enfocada al cambio es clave para el logro económico de las empresas. Por ejemplo, Denison y Mishra (1995) señalan que elementos como la implicación, adaptabilidad y misión de la organización están estrechamente vinculados con la rentabilidad y el crecimiento sostenido. Kotter y Heskett (1992) también sostuvieron que las culturas organizacionales flexibles, que se adaptan al cambio, contribuyen de manera significativa al desempeño financiero. Además, Hartnell et al. (2011) enfatizan que las culturas enfocadas en la innovación y la adaptabilidad suelen generar mejores resultados financieros, un hallazgo que es reforzado por Flamholtz y Randle (2011), subrayan que el crecimiento del capital humano y la innovación están estrechamente relacionados con mayores ingresos. De manera similar, Lee y Yu (2004) confirman que, en el sector tecnológico, una cultura que fomenta el aprendizaje y la innovación está significativamente asociada con un desempeño financiero superior.

En ese contexto, otros autores han analizado cómo las dimensiones de la cultura organizacional impactan el desempeño financiero; por lo tanto, Gregory et al. (2009) sostienen que las organizaciones con una cultura de tipo clan, que priorizan la colaboración y la implicación de los empleados, suelen mejorar su productividad y obtener resultados

financieros positivos a largo plazo. Por otro lado, Zheng et al. (2010) destacan que las compañías con una cultura de adhocracia, orientada a la innovación y flexibilidad, muestran una mayor capacidad de adaptación, lo que les facilita obtener mejores rendimientos financieros.

Por su parte, Deshpande et al. (2004) concluyen que las compañías con una cultura de mercado, centradas en ser competentes y alcanzar logros, tienden a lograr un desempeño financiero superior debido a que está basada en la eficiencia y satisfacción del individuo.

Howard (1998) sugiere que las empresas que tienen una cultura jerárquica, caracterizada por tener una estructura rígida y un control eficiente, disfrutan de un desempeño financiero estable, especialmente en sectores donde la consistencia y el control son fundamentales.

Los estudios de Hartnell et al. (2016) muestran que las organizaciones que fomentan una cultura enfocada en la innovación y la adaptabilidad suelen a evidenciar un mejor desempeño financiero, por lo que logran reaccionar rápidamente ante los cambios del entorno y se adaptan con mayor facilidad pueden mantener su ventaja competitiva, lo que resulta en una mayor rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Gimenez-Espin et al. (2012) descubren que la coincidencia entre la cultura organizacional y las metas estratégicas de la compañía contribuye significativamente al éxito financiero, por lo que las organizaciones que fomentan valores como la colaboración, el compromiso y la innovación son más eficientes en sus operaciones, lo que se refleja en mejores resultados económicos.

Por otro lado, Raisiene et al. (2021) descubren que una cultura organizacional enfocada en la sostenibilidad y el compromiso social empresarial no solo incrementa la reputación de la compañía, sino que también facilita un crecimiento financiero estable, siendo así que las prácticas responsables aumentan la lealtad del consumidor y atraen a inversionistas que valoran la sostenibilidad, lo que aporta al éxito económico de la empresa.

En consonancia con esta perspectiva Ogbonna y Harris (2015) profundizan en cómo las subculturas dentro de la cultura organizacional influyen en el desempeño financiero, destacando que aquellas subculturas que priorizan la eficiencia operativa aumentan la rentabilidad, mientras que las que promueven la flexibilidad y experimentación impulsan la

innovación, brindando una ventaja competitiva. Ambos estudios coinciden en que una cultura organizacional alineada con valores estratégicos ya sea orientada hacia la sostenibilidad o hacia la innovación, tiene un impacto significativo en el éxito financiero. Así, las investigaciones de Raisiene et al. (2021) y Ogbonna y Harris (2015) refuerzan la idea de que las empresas con culturas organizacionales bien definidas, que promueven el cambio y la responsabilidad, logran un desempeño financiero superior al adaptarse mejor a las demandas del mercado y de los consumidores.

Tabla 1. Teorías sobre la Cultura Organizacional y Desempeño Financiero

Tabla N.º 01: Teorías sobre la Cultura Organizacional y Desempeño Financiero

AUTORES	DEFINICIÓN
Schein	Plantea la Cultura Organizacional en tres niveles: elementos, valores y creencias.
Cameron Quinn	Modelo de Valores Competitivos (CVF): Clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos: clan, adhocracia, jerarquía y mercado.
Kaplan & Norton	Balanced Scorecard (BSC): analiza tanto los resultados financieros como los no financieros, buscando equilibrar el crecimiento y rendimiento,
Barney	Teoría de Recursos y Capacidades (RBV): se centra en la gestión eficaz de recursos tangibles e intangibles para la ventaja competitiva.
Denison	Modelo de Denison: evalúa la cultura organizacional a través de la participación, consistencia, adaptabilidad, misión e impacto.

Fuente: elaboración propia

2.6 Antecedentes Empíricos

Durante los últimos años, la investigación empírica ha sido clave para comprender los factores que influyen en la cultura organizacional, en este sentido, varios estudios han explorado la relación y el impacto entre las diferentes dimensiones de la cultura organizacional en el desempeño financiero, estableciendo una base firme para la investigación en el sector de seguros. Estos estudios no solo han permitido identificar patrones comunes en diversos entornos, sino que también han puesto de relieve áreas que requieren mayor atención y oportunidades de mejora. En esta sección, se analizarán los estudios más destacados sobre las variables de interés, resaltando sus enfoques metodológicos, principales hallazgos y las implicaciones para la investigación actual.

2.6.1 Antecedente 1

La investigación titulada "Conexiones entre la cultura organizacional y el desempeño financiero en empresas de servicios y producción en Estonia," realizada por Anne Reino, Kärt Roigas y Merily Mürsepp en 2019, tuvo como objetivo explorar la influencia de la cultura organizacional (OC) sobre el desempeño financiero de las empresas en Estonia, específicamente en sectores como el comercio minorista, la gestión de residuos, las aseguradoras y los servicios de información.

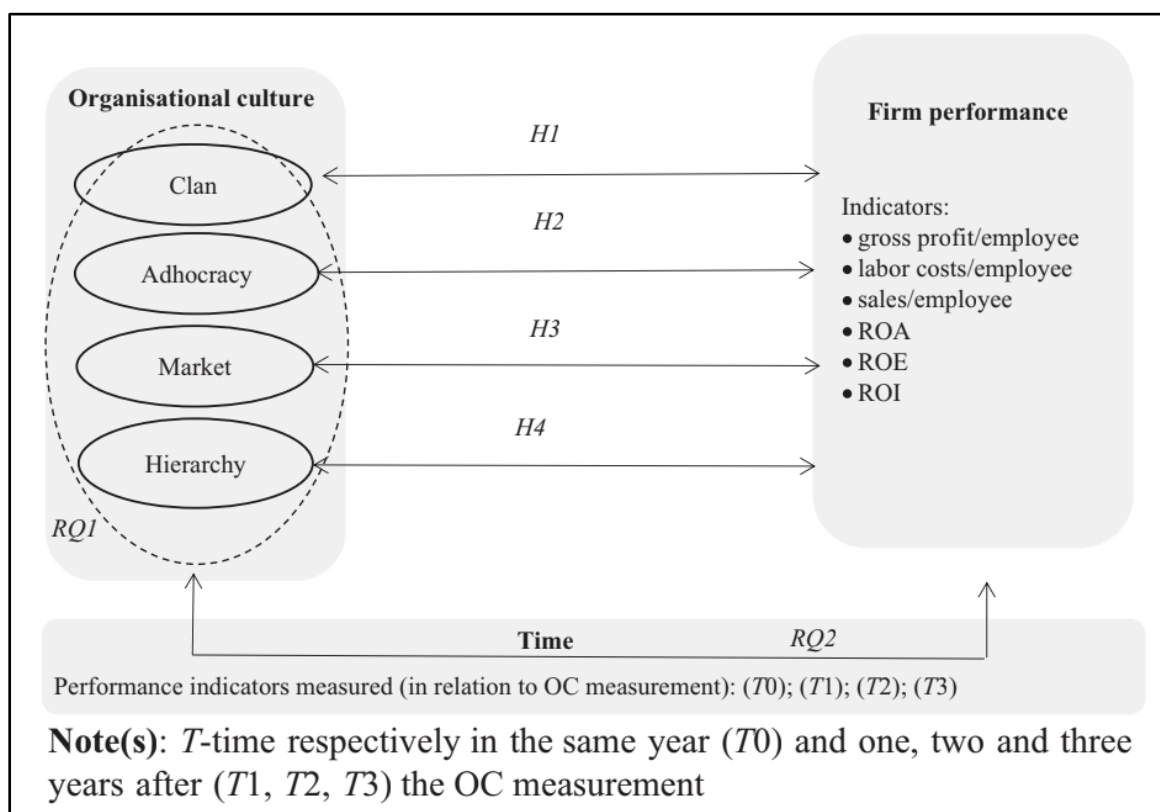
En la referida investigación, los autores utilizaron el Competing Values Framework (CVF), creado por Cameron y Quinn (1999) y actualizada en el 2005, que clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos: Clan, Adhocracia, Jerarquía y Mercado. En cuanto a la metodología del estudio se desarrolló con un análisis aplicado a 19 empresas y con una recolección de 2,256 datos provenientes de los empleados, a través de una encuesta de 53 ítems diseñados para evaluar diferentes aspectos de la variable dependiente. La información se recolectó entre el 2005 y 2016, centrándose en la conexión que hay entre la cultura de cada organización y varios indicadores financieros, como los ingresos por empleado y el retorno sobre activos (ROA).

Finalmente, demostraron que las culturas Clan y Adhocracia están positivamente relacionadas con un mejor desempeño financiero; asimismo, la cultura Jerárquica también mostró una relación positiva, lo que va en contra de la percepción común de la misma. En resumen, la investigación concluye que la cultura organizacional incide significativamente en el desempeño ya que la cultura organizacional influye de manera considerable en el

desempeño financiero de las empresas en Estonia, ya que fomentan la colaboración y la innovación, así como, los resultados financieros. También indica que, con la presencia de distintos tipos de culturas organizacionales las empresas podrían adoptar un enfoque equilibrado, combinando elementos de varias culturas, lo cual podría ser beneficioso para las mismas.

Figura 2. Modelo propuesto por Reino et al. (2019)

Figura N.º 2: *Modelo propuesto por Reino et al. (2019)*



Fuente: Extraído de *Reino et al. (2019)*

2.6.2 Antecedente 2

En la investigación titulada “Impacto de la Cultura Organizacional en el Desempeño Financiero de las Empresas Cotizadas en Vietnam: Estudio del Caso del Sector de Logística y Almacenamiento de Transporte” elaborada por Le Duyen et al. (2021), tuvo como propósito examinar el impacto de la cultura organizacional en relación con el desempeño financiero de las empresas en el sector logístico y de transporte en Vietnam entre el 2019 y 2021, buscando identificar qué características de la cultura organizacional tienen un impacto importante en el desempeño financiero, que se mide a través del retorno sobre activos

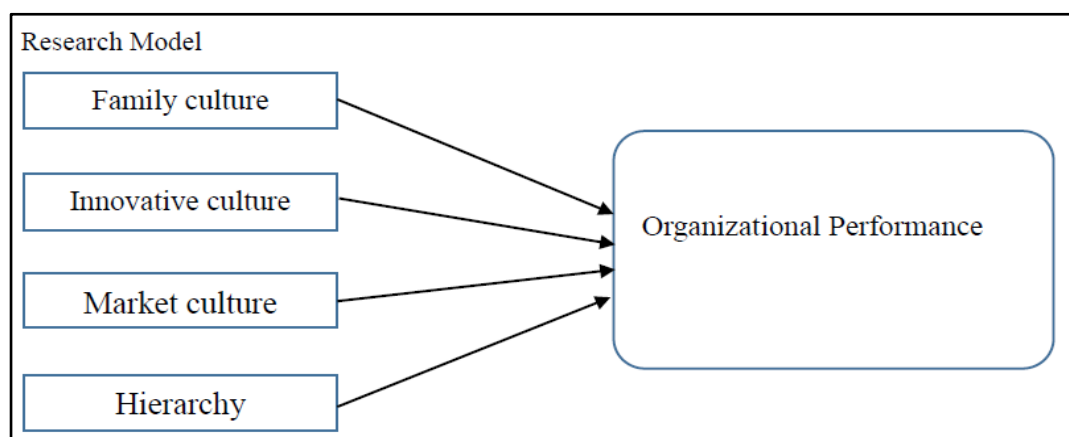
(ROA), para así ofrecer información útil a los gerentes de las empresas, permitiéndoles entender cómo la cultura influye en el crecimiento y el éxito de sus empresas.

El estudio se basa en la Teoría de Valores Competitivos (CVF), que clasifica la cultura organizacional en Clan (colaboración), Adhocracia (innovación), Mercado (resultados) y Jerarquía (estabilidad). En cuanto a la metodología incluye el examen de contenido de los informes anuales de 87 empresas del sector de logística y transporte en Vietnam, desde 2019 hasta 2021. Asimismo, utilizaron modelos de regresión, como OLS, FEM y REM, junto con la prueba de Hausman para seleccionar el modelo adecuado. Además, se utilizó el Método de Mínimos Cuadrados Generalizados Factibles (FGLS) para corregir problemas estadísticos, evaluando así la relación entre la cultura organizacional y el Retorno sobre Activos (ROA).

Finalmente, concluye que la cultura organizacional afecta significativamente el desempeño financiero de las empresas en el sector de logística y transporte en Vietnam y resalta el impacto positivo de la cultura de mercado sobre el desempeño financiero, mientras que la cultura Clan con su enfoque familiar puede tener efectos negativos al desviar la atención de los objetivos organizacionales. Por otro lado, la cultura adhocracia no mostró un impacto significativo sobre el desempeño financiero, por último, los autores recomiendan gestionar adecuadamente todos los tipos de cultura, a fin de optimizar el rendimiento eficiente que fomente el éxito a largo plazo.

Figura 3. Modelo propuesto por Le Duyen et al. (2021)

Figura N.º 3: *Modelo propuesto por Le Duyen et al. (2021)*



Fuente: Extraído de *Le Duyen et al. (2021)*

2.6.3 Antecedente 3

En la investigación titulada “El efecto de la cultura organizacional en el desempeño financiero de las empresas: evidencia de un país en desarrollo” elaborada por Salih Yesil y Kaya (2013), tuvo como objetivo examinar el vínculo entre la cultura organizacional y el desempeño financiero de las empresas de empresas situadas en Gaziantep, Turquía.

La muestra empleada para esta investigación fue de 54 empresas que están ubicadas en Gaziantep, en Turquía. Para obtener la data se utilizaron 300 empresas bajo contacto y enviando el cuestionario mediante el correo o por contacto personal. En específico se devolvieron cincuenta y cuatro cuestionarios que fueron utilizados, obteniendo una tasa de respuesta del 18%.

Las empresas utilizadas para este trabajo de investigación fueron empresas del sector textil, sector alimentario, sector de servicios y otros. Gran parte de las empresas que fueron parte del estudio tienen la posibilidad de ser PYME con menos de 250 empleados.

Entre los resultados obtenidos, se muestra que ninguna de las dimensiones antes mencionadas de la cultura organizacional (clan, adhocracia, mercado y jerarquía) se encuentra relacionado con el desempeño financiero. Debido a ello, al no haber una correlación entre las dos variables, esto respalda el argumento teórico de que la cultura organizacional influye en los resultados de desempeño a través de mediadores como la conversión de conocimiento, el manejo del conocimiento e innovación. Finalmente, señala que para los estudios futuros también consideren diferentes modelos de cultura y desempeño con diferentes diseños de investigación.

Tabla 2. Resumen de Investigaciones Relevantes sobre la Relación entre Cultura Organizacional

Tabla N.º 02: Resumen de Investigaciones Relevantes sobre la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Financiero

Año	Autor (es)	Tema
2022	Elnagar, A. K., Abdelkawi, A., Elshaer, I., & Salama, S	“The Effect of Organizational Culture on Financial Performance: Based on Cameron and Quinn Model (CVF)”
2021	Gálvez Valcárcel, C. H., Troya Bustamante, D. E., Huapaya López, F. R., Tolentino Díaz, F. G., & Villegas Mejía, S. A.	“La cultura organizacional y su influencia en el desempeño financiero de las organizaciones del sector financiero de Lima Metropolitana, considerando como variable mediadora a la innovación”
2019	Álvaro Carrillo-Punina	“Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas”
2017	Hussein Shanak, H., Mohd Said, R., Abdullah, A., & Mat Daud, Z.	“The impact of organizational culture on corporate financial performance”
2017	Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M.	“Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali”

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III: CONTEXTO

3.1 El sector asegurador en el Perú

El sector asegurador se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), la cual, dentro de sus facultades regulatorias, designa a las calificadoras de riesgo para evaluar a las entidades del sector asegurador. Según Caballero et.al. (2014), las calificadoras de riesgo se definen como entidades enfocadas en proporcionar una medición objetiva que refleja el riesgo de crédito por parte del prestamista o instrumento. Esta calificación es obtenida mediante un desarrollo metodológico que facilita el análisis organizacional, además de la información cualitativa y cuantitativa que es presentada mediante un informe. Asimismo, en el Perú las agencias de calificación aparecieron durante la década de los noventa; para esa época, las calificadoras más relevantes eran Apoyo y Asociados Internacionales S.A.C., Pacific Credit Rating (PCR), Class y Equilibrium.

Con lo anteriormente expuesto, hemos decidido utilizar la información proporcionada por las calificadoras Pacific Credit Rating (PCR) y JCR Latam, las cuales detallan la situación del sector asegurador al cierre de una fecha en específico. Para este trabajo, hemos utilizado los datos proporcionados y calificados al cierre de junio 2024.

Según las calificadoras de riesgo de JCR Latam y Pacific Credit Rating (PCR) (2024), se analizan diferentes indicadores financieros, como la producción de primas, la rentabilidad promedio del sector, las inversiones, la solvencia y la siniestralidad, siendo estos indicadores los indispensables dentro del análisis del sector asegurador.

JCR Latam (2024) detalla la composición competitiva a junio del 2024, aclarando que en el sector asegurador se encuentran diecisiete (17) empresas. De estas, ocho desarrollan actividades en dos tipos de seguros (generales y de vida), seis están enfocadas en seguros generales y tres en seguros de vida.

Figura 4. Ramos en las Compañías de Seguros (Generales y Vida)

Figura N° 4**Ramos en las Compañías de Seguros (Generales y Vida)**

<i>Empresas de Seguros</i>		
Ramos Generales y de Vida	Ramos Generales	Ramos de Vida
Cardif	Avia Perú	La Positiva Vida
Chubb Perú	Insur	Ohio National Vida
Crecer Seguros	La Positiva	Vivir Seguros
Interseguro	Liberty	
Mapfre Perú	Qualitas	
Pacífico Seguros	Secrex	
Protecta		
Rimac Seguros		

Fuente: SBS / Elaboración: JCR LATAM

Fuente: Extraído de SBS y elaborado por JCR LATAM.

Nota. El anterior cuadro adjunto es desarrollado por JCR Latam para especificar hacia que ramos se encuentran dedicados algunas compañías de seguros, debido a que existen dos tipos de negocios concretamente: los ramos generales y los ramos de vida.

Según el informe desarrollado por Pacific Credit Rating (PCR) (2024) en donde se analizan las primas de seguros netas (PSN), se aclara que estas dieron un total de S/10,596 MM, generando un crecimiento interanual de más de 9%. En este mismo análisis, se indica que el ramo de vida representa el 54.7% del 9%, mientras que los ramos generales y accidentes y enfermedades representan el 33.7% y 11.6%, respectivamente.

Figura 5. Primas de Seguros Retenidas y Cedidas (EN S/ MM)

Figura N° 5**Primas de Seguros Retenidas y Cedidas (EN S/ MM)**

Tipo de Ramo	Jun-23		Jun-24		Var. jun '23/'24 Primas Retenidas	Var. jun '23/'24 Primas Cedidas
	Primas retenidas	Primas cedidas	Primas retenidas	Primas cedidas		
Ramo Generales	1,683	1,742	1,743	1,876	3.6%	7.7%
Ramo Accidentes y Enfermedades	1,208	44	1,183	69	-2.0%	58.6%
Ramo Vida	4,391	746	5,195	604	18.3%	-19.1%
Seguros de Vida	3,327	204	3,986	199	19.8%	-2.7%
Seguros del SPP	1,064	542	1,209	405	13.6%	-25.3%
TOTAL	7,282	2,532	8,121	2,549	11.5%	0.7%

Fuente: Extraído de SBS y elaborado por PCR.

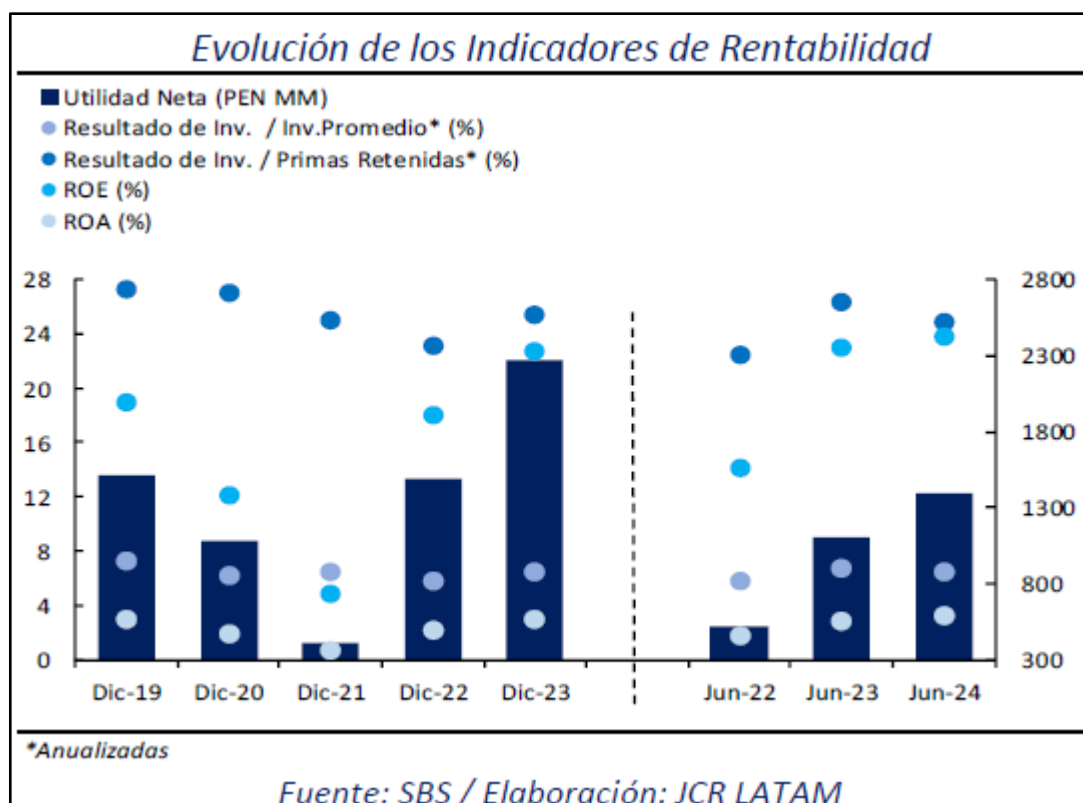
Nota. En la tabla adjunta, PCR resume el número de primas retenidas y cedidas que tuvo el mercado asegurador peruano en el primer semestre de 2024, confirmando los porcentajes de variación entre el año 2023 y 2024, que resultaron más favorables en un ramo que en otro. Esta tabla permite entender el nivel de ingresos (primas) por cada tipo de ramo, específicamente los ramos generales y vida.

JCR Latam (2024) detalla que la rentabilidad obtenida por el sector fue de S/575,11 MM para junio de 2024, registrando un incremento de 102.9% en comparación con junio de 2023. Este incremento fue posible gracias al mayor ingreso obtenido por primas. Asimismo, el sector generó un resultado de inversiones de S/2,101.94 MM, con un incremento de 6.8%. Es importante destacar que el resultado de inversiones fue favorable debido a la mayor rentabilidad obtenida de los instrumentos financieros en el contexto de subida de tasas por parte de la política monetaria.

Figura 6. Evolución de los Indicadores de Rentabilidad

Figura 6

Evolución de los Indicadores de Rentabilidad



Fuente: Extraído de SBS y elaborado por JCR LATAM

Nota. Este cuadro obtenido de la SBS pero desarrollado por la calificadora de riesgo JCR Latam, explica el movimiento de los índices de rentabilidad del sector asegurador, siendo los indicadores incluidos la utilidad neta, la rentabilidad del portafolio, la rentabilidad obtenida por cada prima captada, el ROE y ROA. Se realiza una comparación de cada uno de estos indicadores desde el año 2019 hasta el cierre del año 2023. Estos indicadores son importantes porque el negocio de una aseguradora no se enfoca solamente en la captación de primas, sino también en el desempeño de su portafolio de inversiones para poder cubrir parte de sus obligaciones.

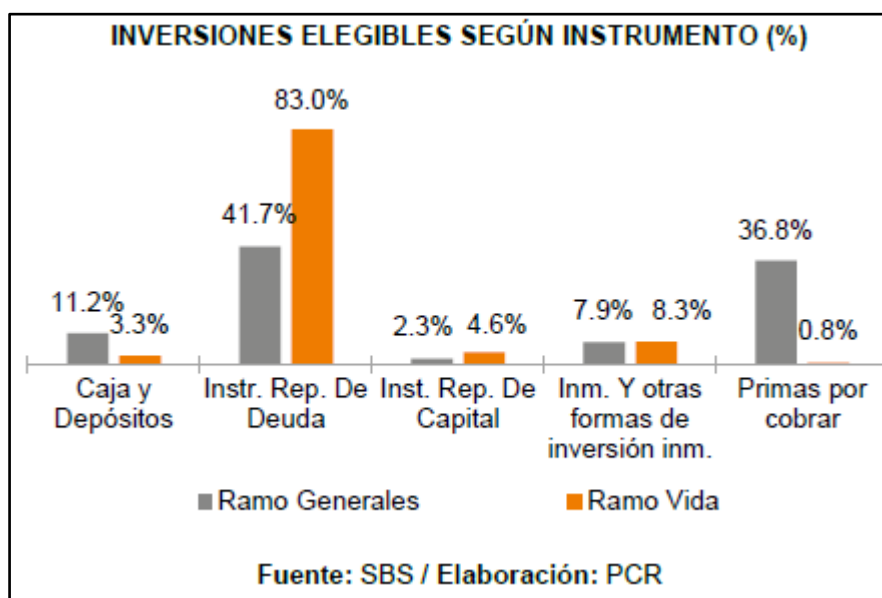
Según Pacific Credit Rating (PCR) (2024), el análisis sobre las inversiones y solvencia para junio de 2024 muestra que las inversiones elegibles aplicadas (IEA) del sector asegurador representan el 95.3% del total de las inversiones, mientras que el 3.7% y el 1.0% corresponden a las inversiones no elegibles y las inversiones elegibles no aplicadas, respectivamente. Debido a ello, en el año de análisis se encuentra un crecimiento del 6.1% con respecto a las Inversiones Elegibles Aplicadas (IEA). Además, aclara que el total de inversiones elegibles del sector asegurador fue de S/63,458 MM, generando un crecimiento interanual de 6.5%. Los instrumentos que generaron un incremento positivo fueron las inversiones inmobiliarias y primas por cobrar.

Asimismo, la calificadora de riesgo aclara que, con respecto a la solvencia, el patrimonio efectivo del sector asegurador se encontró en S/9,637 MM, generando un incremento interanual de 13.4%. Por otra parte, los requerimientos patrimoniales obtuvieron resultó en S/6,762 MM, obteniendo una cobertura patrimonial para junio del 2024 de 1.4x (veces), muy parecido al obtenido en el mes de junio del 2023.

Figura 7. Inversiones elegible según instrumentos (%)

Figura N° 7

Inversiones elegible según instrumentos (%)



Fuente: Extraído de SBS y elaborado por PCR

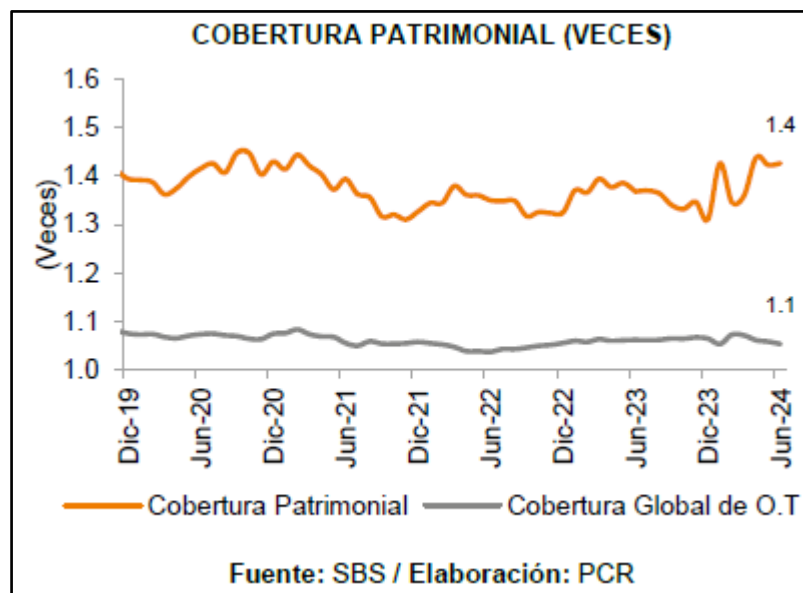
Nota. En la gráfica anterior desarrollada por PCR con datos obtenidos de la SBS, se aclara cuáles son los instrumentos más utilizados por el tipo de ramo que maneja cada tipo de compañía, habiendo explicado con anterioridad que los ramos son los de generales y vida, específicamente.

Asimismo, la calificadora, con este tipo de gráfica busca explicar cuál es el instrumento de inversión con mayor relevancia e importancia para las aseguradoras para cada tipo de ramo, es decir, para los ramos generales es importante las primas por cobrar, siendo estos los montos de dinero que se pagan por parte de los clientes en la temporalidad mensual, mientras que para los ramos de vida el instrumento de mayor relevancia son los instrumentos representativos de deuda (bonos), dado que este tipo de negocio es de largo plazo y busca cubrir el mayor tiempo posible al asegurado.

Figura 8. Cobertura Patrimonial (medida en N° de veces)

Figura N° 8

Cobertura Patrimonial (medida en N° de veces)

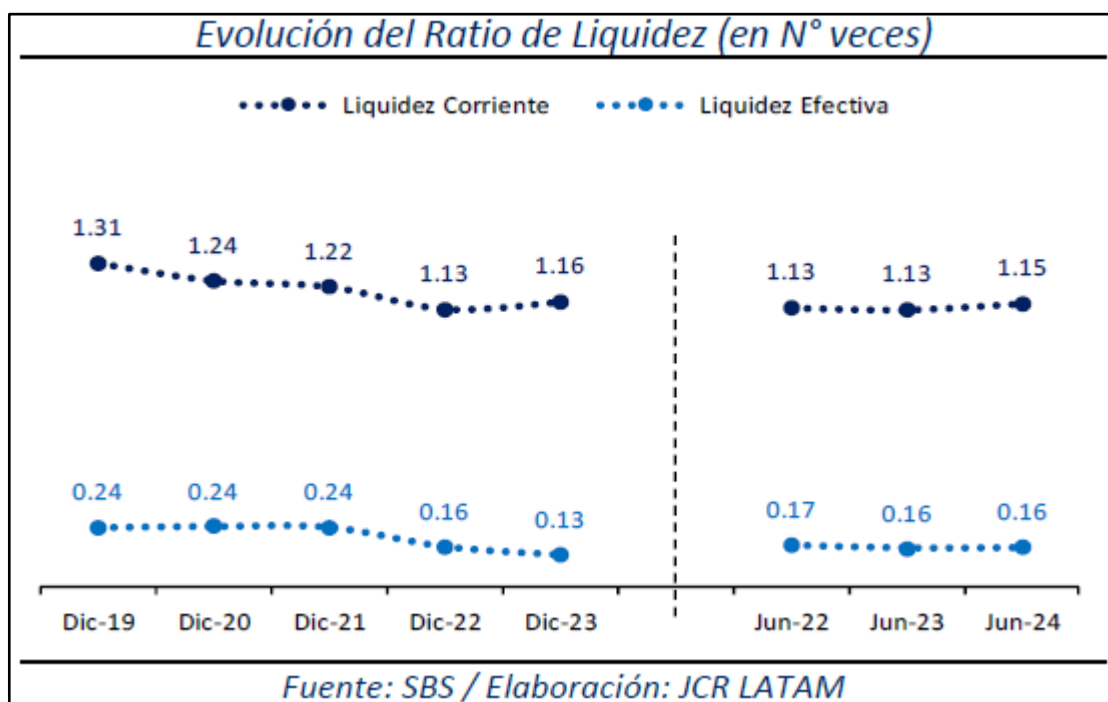


Fuente: Extraído de SBS y elaborado por PCR.

Nota. Por otro lado, PCR nos presenta otro gráfico que explica la cobertura patrimonial, es decir, la capacidad de cobertura que tiene la compañía de seguros con respecto a lo que se requiere de forma mensual. Sin embargo, en el gráfico se hace una comparativa semestral debido al corte del análisis de la calificadora de riesgo. Este análisis nos ayuda a entender bien si una aseguradora mantiene una cobertura lo suficientemente fuerte para poder evitar ser perjudicada por algún movimiento fuerte en el mercado, es uno de los ratios más relevantes e importantes del sector de seguros.

En el análisis desarrollado por JCR Latam (2024), se indica que el ratio de liquidez corriente de todo el sistema se encontró en 1.15x (veces), siendo este último superior al año 2023 que fue de 1.13x (veces). Asimismo, el ratio de liquidez efectivo del sistema asegurado obtuvo un 0.16x (veces) similar al del año previo.

Figura 9. Evolución del Ratio de Liquidez

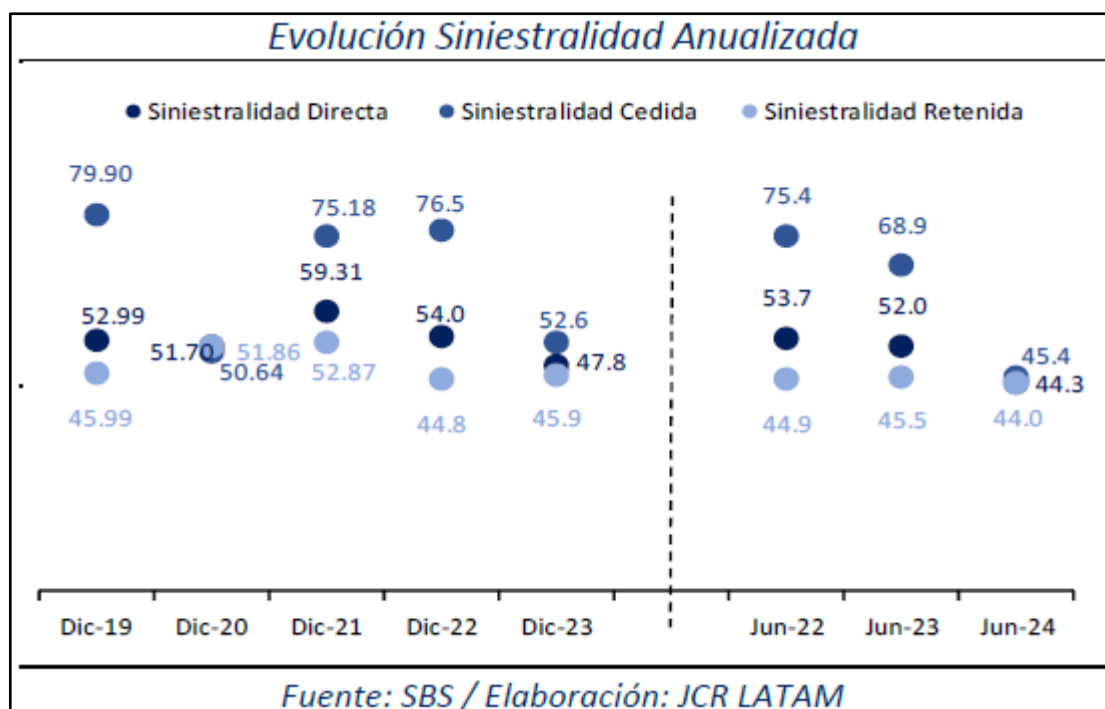
Figura N° 9***Evolución del Ratio de Liquidez (en N° de veces)***

Fuente: Extraído de SBS y elaborado por JCR LATAM.

Nota. El gráfico anterior, desarrollado por JCR Latam, muestra el movimiento de la liquidez corriente y la liquidez efectiva durante los años 2019 a 2023, y también desde el corte de junio del 2022 hasta 2024, dejando muy en claro que, en ambos casos, la liquidez, medida en número de veces, ha sido menor durante cada año.

Finalmente, en su informe JCR Latam (2024) detalla que el indicador de siniestralidad, tanto directa como cedida, mostró una reducción, alcanzando un 44.3% y 45.4%, respectivamente, comparativamente menores a los porcentajes obtenidos en el 2023. Esto se debe al incremento en la obtención de primas de seguros netas y cedidas, así como la reducción de los siniestros en dichos rubros.

Figura 10. Evolución Siniestralidad Anualizada

Figura N° 10***Evolución Siniestralidad Anualizada***

Fuente: Extraído SBS y elaborado por JCR LATAM.

Nota. En el cuadro anterior, desarrollado por JCR LATAM con datos de la SBS, se presenta la siniestralidad directa, que representa el total de siniestro que maneja cada compañía de seguros. Por otro lado, se incluye la siniestralidad cedida, la cual se le entrega a las reaseguradoras que trabajan con cada compañía de seguros; y finalmente, la siniestralidad retenida, que permanece con la compañía de seguros, y por la cual debe responder ante el acontecimiento de un siniestro. Este indicador es importante, ya que en el sector de seguros las primas vienen a ser los ingresos y los siniestros, los costos, a diferencia de una empresa regular que si tiene inventarios.

El sector asegurador en el Perú es un sector fundamental para la economía peruana, evolucionando bajo la influencia de factores como la globalización, el avance tecnológico y las cambiantes expectativas de los consumidores. Actualmente, en la región de Lima operan 17 compañías de seguros según la SBS como Rimac Seguros y Pacífico Seguros que se encuentran entre las principales del sector (Top Foreign Stocks, 2024). A nivel internacional,

el mercado de seguros ha cambiado significativamente debido al avance tecnológico y a la creciente demanda de servicios personalizados, obligando a las aseguradoras a adaptarse para mantenerse competitivas en un entorno cambiante y activo.

El crecimiento del sector asegurador en el Perú se ha visto reflejado en cifras significativas; en el 2022, las primas netas emitidas superaron los 11,200 millones de dólares, con un crecimiento del 6.5% respecto al año anterior, impulsado principalmente por una mayor demanda de seguros de vida y salud tras la pandemia vivida del 2019 (APESEG, 2022). Además, la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y big data ha permitido a las aseguradoras personalizar sus productos y mejorar sus procesos internos, alineándose así con la transformación digital global (McKinsey & Company, 2023).

El uso de estas tecnologías ha tenido un impacto significativo en operatividad del sector. Según un informe de Deloitte (2022), la implementación de plataformas digitales ha reducido los costos operativos en un 12% y aumentado la lealtad de los clientes en un 9%, estos avances han sido esenciales para que las aseguradoras peruanas se adapten mejor a las exigencias del mercado.

El ROA promedio de las principales aseguradoras en Lima ha mostrado una tendencia ascendente, superando el 3% en 2022. Además, la mayor demanda de seguros de vida y salud fueron claves para el incremento de las primas emitidas, fortaleciendo la posición financiera del sector.

Tabla 3. Ranking de Primas de Seguros Netas - Total de Primas de Seguros

Tabla N° 03

Ranking de Primas de Seguros Netas - Total de Primas de Seguros

Total Primas de Seguros			
Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 Rimac	3 922 900	27.78	27.78
2 Pacífico Seguros	3 285 103	23.27	51.05
3 Mapfre Perú	1 913 367	13.55	64.60
4 La Positiva Vida	994 799	7.05	71.65
5 Interseguro	878 332	6.22	77.87
6 La Positiva	858 961	6.08	83.95
7 Protecta	432 901	3.07	87.02
8 Cardif	407 331	2.88	89.90
9 Ohio National Vida	390 690	2.77	92.67
10 Vivir Seguros	305 591	2.16	94.83
11 Crecer Seguros	188 531	1.34	96.17
12 Chubb Seguros	139 435	0.99	97.16
13 Secrex	109 763	0.78	97.93
14 AVLA Perú	102 381	0.73	98.66
15 Insur	79 465	0.56	99.22
16 Quálitas	68 692	0.49	99.71
17 Liberty Seguros	41 353	0.29	100.00
Total	14 119 594	100	

Fuente: Extraído de SBS y desarrollado por la SBS.

Nota. Este cuadro demuestra la cantidad total de primas obtenidas en el sector de seguros, es importante entender que para el sector de seguros las primas vienen a ser la cantidad de ingresos que se han obtenido por la venta de los seguros tanto de los ramos de vida como generales.

Asimismo, podemos inferir con la información proporcionada por el cuadro que las cuatro (4) aseguradoras con mayor participación en la obtención de primas (participación de mercado) viene a ser Rímac con un 27.78%, Pacífico Seguros con 23.27%, Mapfre Perú con 13.55% y La Positiva Vida con 7.05% la suma de la participación de estas cuatro aseguradoras genera un total de más del 70% del total del mercado asegurador. Sin embargo, es importante destacar que existe compañías aseguradoras que se enfocan en un solo tipo de ramo y estas vienen captando el 30% sobrante de la participación de mercado, lo cual es importante debido a la alta competencia.

3.2 Sector asegurador y la cultura organizacional

En respuesta a los cambios globales que han transformado al sector asegurador, las empresas en Perú, especialmente en Lima, han encontrado en la cultura organizacional un instrumento fundamental para nutrir su competitividad; y en un entorno altamente regulado y complejo, la cultura organizacional fue relevante para mejorar el desempeño financiero, influyendo en la capacidad de las compañías para modificar sus estrategias debido a los cambios del mercado y optimizar sus procesos internos (Denison y Mishra, 1995; Kotter y Heskett, 1992).

El éxito de compañías como Rimac Seguros está vinculado a una cultura organizacional que enfatiza valores, siendo estos la integridad, el compromiso y la orientación al cliente. Estos valores han permitido a la organización reaccionar de forma rápida a las necesidades del mercado, manteniendo la cohesión interna y promoviendo la adecuación en sus productos y servicios, por lo que como resultado han experimentado un crecimiento sostenido tanto en ventas digitales como en la satisfacción del cliente (Rimac Seguros, 2024). Por otro lado, un análisis de PwC (2023) destaca que las aseguradoras que fortalecen su cultura organizacional mediante la digitalización mejoran su capacidad de innovación en un 30%, lo que contribuye directamente a una mayor rentabilidad.

La implementación de tecnologías digitales ha sido posible gracias a una cultura organizacional que incentiva la invención y la optimización de procesos internos, así que, aquellas empresas que han consolidado esta cultura han logrado mejorar sus ventas digitales en un 15% y aumentar su retorno sobre activos (ROA) en un 7% en los últimos años (APESEG, 2022; AM Best, 2022).

Asimismo, un estudio de AM Best (2022) indica que las aseguradoras que promueven una cultura enfocada en la eficiencia y la invención han registrado un incremento en el retorno sobre la inversión (ROI) de hasta un 15%, en comparación con aquellas que no priorizan estos aspectos.

Para finalizar, las organizaciones que adoptan una formación enfocada en la operatividad, la innovación y el desarrollo sostenible están mejor preparadas para responder a las demandas de un entorno cambiante, tanto a nivel global como en Lima, por lo que, a largo plazo, esta combinación de estrategias ha demostrado ser clave para la solidez

financiera y el fortalecimiento de la reputación corporativa de las aseguradoras (Deloitte, 2022; PwC, 2023).

Rojas (2014) explica que el sistema de pensiones se entiende como el esquema de diferente índole con el propósito de específico del pago de pensión, específicamente y gran parte de forma vitalicia, con respecto a los individuos que deciden jubilarse, sea por temas de edad o salud, y en donde la participación del estado es mínima comparativamente con la relevancia que tiene en la seguridad social.

Debido a ello, el Congreso de la República (2024) decide modificar la ley del sistema de pensiones del 2012 hacia la ley de modernización del sistema pensionario, en donde la finalidad de la modificación es desarrollar la reforma del sistema pensionario para poder otorgar una pensión justa, además de reconocer de forma progresiva el derecho a la seguridad social en el sistema pensionario, generando la facilidad en la libre elección y garantizando sostenibilidad para el sistema. De esta misma forma, permitirá una mayor competencia en la oferta de organizaciones que puedan gestionar pensiones, brindando una pensión mínima, entre otros beneficios nuevos.

3.3 Perfil profesional del trabajador en el sector asegurador

Los colaboradores de las aseguradoras en Lima, como Rímac Seguros, La Positiva y MAPFRE Perú, destacan por tener un perfil académico sólido, con formación en disciplinas como administración, economía, contabilidad y derecho. Del mismo modo, estas empresas manejan equipos grandes, con personal que puede oscilar entre 1,000 y 4,000 empleados, dependiendo de la compañía, donde la experiencia laboral de los trabajadores se concentra principalmente en áreas atención al cliente, ventas, gestión de riesgos y siniestros (SMV, 2023). A su vez, estas aseguradoras promueven el desarrollo profesional continuo, ofreciendo diversas oportunidades de formación y creando un entorno laboral que incentiva el crecimiento de sus colaboradores (MAPFRE Perú, 2023). Además, Lima Metropolitana es un centro clave de empleo en el país, lo que convierte a las aseguradoras en un atractivo para profesionales de diversas áreas y regiones (INEI, 2020).

Por otro lado, el clima organizacional dentro de estas empresas es favorable, caracterizado por flexibilidad en los horarios y programas de incentivos que aumentan la satisfacción y la dedicación de los empleados (Indeed, 2023). Lovaton y Luyo (2023) demostraron que un buen clima organizacional contribuye a una mayor satisfacción laboral

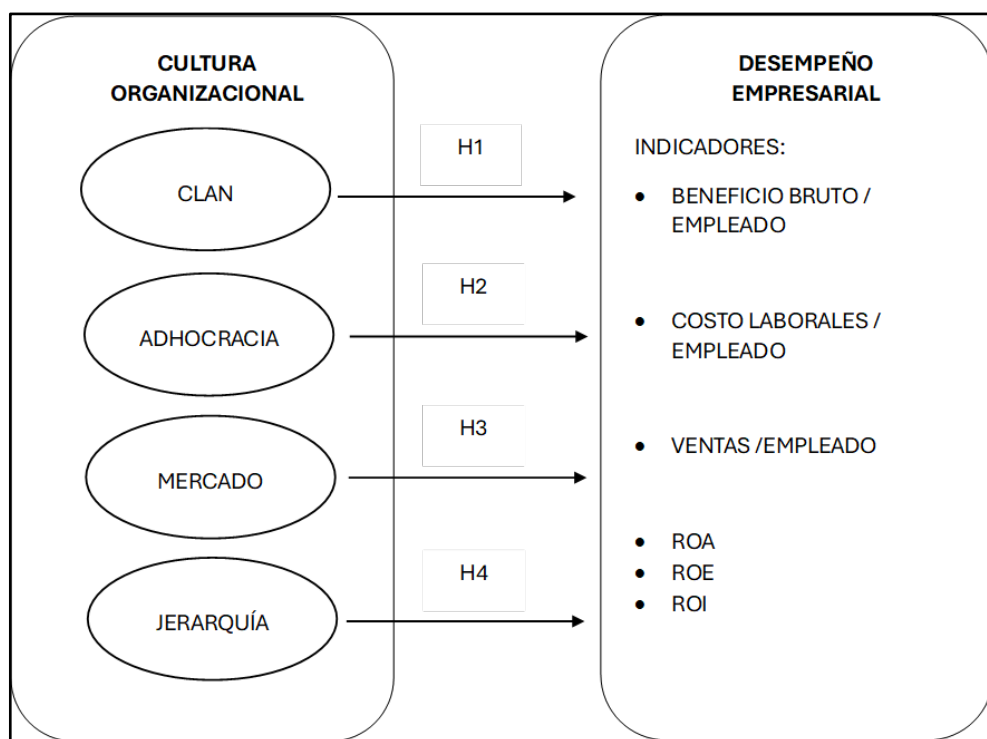
entre los empleados de una compañía de seguros. Del mismo modo Girón y Baca (2019) en su estudio llevado a cabo en la sede de Chiclayo de La Positiva Seguros indicó que existe una conexión importante entre el bienestar laboral y el compromiso de los empleados, subrayando la relevancia de mantener elevados niveles de satisfacción para fortalecer la lealtad organizacional y la productividad en el trabajo. Sin embargo, una encuesta nacional de 2020 reveló que solo el 24% de los peruanos, incluidos los del sector de seguros, se consideran realmente felices en sus trabajos (La República, 2020). Por lo que, es importante resaltar que el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento son fundamentales para mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados en este sector.

CAPITULO IV: HIPÓTESIS

4.1 Modelo Propuesto

Figura 11. Modelo Propuesto

Figura N.º 11:



Fuente: elaboración propia

4.2 Justificación de hipótesis:

Reino et al. (2019) en su hallazgo, encontró que la cultura organizacional tuvo una incidencia significativa pero compleja del desempeño financiero, por lo que sostuvo la importancia de realizar investigaciones más profundas y adaptadas al contexto para comprender mejor esta relación. La investigación también sostuvo que la relación no es siempre constante ni fácilmente predecible; sin embargo, ciertas culturas como Adhocracia y Clan, que promueven la innovación y el trabajo colaborativo, suelen tener un efecto positivo en sectores dinámicos, como el tecnológico, favoreciendo la adaptación y el aprovechamiento de nuevas oportunidades, y proporcionan a las organizaciones una ventaja competitiva importante.

De igual manera, Le Duyen et al. (2020) analizaron la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño financiero de las compañías, enfocándose en el sector logístico y de transporte en Vietnam. Los hallazgos mostraron que la cultura de la organización refleja un dominio notable en el rendimiento de las finanzas de una organización, aunque esta relación puede ser variable y compleja. Por ello, los autores subrayan la importancia de realizar investigaciones adicionales para tener una mejor comprensión de la cultura en una organización y el rendimiento de las finanzas de esta misma donde pueden interactuar bajo diferentes contextos.

De manera similar, Kim y Chang (2019) identificaron que las culturas organizacionales como Clan, Adhocracia y Mercado generan un impacto favorable en los resultados financieros a lo largo del tiempo, esto es especialmente evidente en aquellas empresas que fomentan la colaboración y la innovación en su estructura, por lo que, en su análisis longitudinal de organizaciones coreanas, resaltaron que estas culturas presentan una relación sostenida con el desempeño financiero. Sin embargo, la cultura Jerarquía también puede influir de manera positiva, aunque su impacto suele ser más limitado y depende del contexto (Kim & Chang, 2019).

No obstante, en sectores más estructurados, como la logística, es necesario equilibrar estos enfoques con características propias de las culturas Jerarquía y Mercado, ya que la estabilidad y el control son esenciales para mantener un crecimiento financiero sostenible (Kim & Chang, 2019; Reino et al., 2020).

En esta línea, el estudio de Abdul Rashid et al. (2003) en Malasia refuerza esta idea; por lo que, ellos sostienen que la cultura organizacional y la responsabilidad de los trabajadores influyen en el desempeño financiero en empresas cotizadas, utilizando indicadores como el ROA y el ROI. Los hallazgos revelan que las compañías que adoptan una cultura competitiva y emprendedora, alineada con el enfoque Mercado del Competing Values Framework (CVF), logran adaptarse mejor a las transformaciones del mercado, lo que impulsa la inversión y facilita el desarrollo; la suficiencia de adaptación, que a su vez, fomenta una mejora en los resultados financieros (Abdul Rashid et al., 2003).

Del mismo modo, estudios como los de Cameron y Quinn (2011) respaldan estos hallazgos, al destacar que las culturas orientadas al mercado, centradas en la capacidad competitiva y en el alcance de metas, se asocian a un mejor desempeño financiero. Igualmente, El Nagar et al. (2022) refuerzan que las culturas Adhocracia y Clan, al fomentar la flexibilidad y la innovación, son cruciales para mejorar el desempeño financiero en sectores que enfrentan cambios rápidos y constantes. Asimismo, los autores destacan que los diferentes tipos de culturas organizacionales, como el Clan, la Adhocracia, el Mercado y la Jerarquía, influyen de manera diferenciada en el comportamiento empresarial, y, por ende, en su rendimiento económico. De acuerdo con ellos, una cultura orientada al mercado, centrada en la competitividad y el cumplimiento de metas externas, podría tener una relación más directa con el desempeño financiero.

Schein (2010) destaca que cuando una cultura organizacional es fuerte, está adecuadamente administrada y en concordancia con lo impuesto estratégicamente por la organización, puede llevar a un progreso en el desempeño organizacional, lo cual abarca también el desempeño financiero.

Es así que diversos estudios confirman que una cultura organizacional competitiva, combinada con un enfoque sólido en la innovación, es fundamental para mejorar el desempeño financiero, especialmente en entornos donde la adaptabilidad y la rapidez de respuesta son esenciales.

Por lo que se plantea las siguientes hipótesis:

- **HG: La cultura organizacional influye en el desempeño financiero en las empresas del sector seguros de la Región Lima en el año 2024**

Reino et al. (2019) en su investigación encontraron algunas conexiones favorables entre la cultura Clan y ciertos indicadores financieros, como el aumento en ventas por empleado durante algunos de los años evaluados, pero estas conexiones no fueron consistentes a lo largo del tiempo. Por otro lado, Le Duyen et al. (2020) reveló que la cultura de clan o familiar, que pone énfasis en la tranquilidad y la recompensa de los empleados influye de manera negativa en el desempeño financiero, específicamente en el ROA, explicando que es posible que los empleados en este tipo de cultura se enfoquen más en objetivos personales que no siempre coinciden con los de la organización, por lo que dependerá del sector.

Por otro lado, varios estudios, como los de Cameron y Quinn (2011) y Elnagar et al. (2022), han señalado que una cultura Clan, basada en la colaboración y el apoyo mutuo, puede tener efectos positivos en indicadores financieros relacionados con el beneficio bruto/empleado y las ventas/empleados, esta cultura promueve un entorno laboral donde los colaboradores se perciben apreciados, lo que a su vez incrementa la productividad y, por lo tanto, el rendimiento general de la empresa. Además, Huang et al. (2022) señalaron que el tipo Clan puede reducir los riesgos organizacionales al crear un ambiente más colaborativo y estable; esta cohesión interna no solo fomenta el compromiso de los empleados, sino que también podría llevar a una reducción en los costos laborales por empleado, debido a la menor rotación y mayor satisfacción laboral.

Aunque el efecto inmediato de la cultura Clan en indicadores como el ROA o el ROE podría no ser tan pronunciado en comparación con culturas más competitivas como la Mercado, su influencia indirecta a través del aumento en la estimulación y la dedicación de los colaboradores puede llevar a un incremento en la eficiencia de la organización. Además, el entorno cohesionado y de confianza que fomenta esta cultura también puede ayudar a mantener niveles estables de ventas y beneficios a lo largo del tiempo, lo que en última instancia puede traducirse en un mejor desempeño financiero, aunque los efectos sobre el ROI no sean inmediatos, trabajos como los de Elnagar et al. (2022) y Huang et al. (2022) han demostrado que, a largo plazo, la cultura Clan puede contribuir de manera positiva, al disminuir los gastos de personal y optimizar el rendimiento global de los empleados.

Según Cameron y Quinn (2011), las organizaciones con el tipo clan tienden a priorizar las conexiones interpersonales y el desarrollo de sus empleados, lo que genera un mayor compromiso y motivación, elementos clave para un desempeño financiero sólido a

largo plazo. Asimismo, O'Reilly et al. (2014) subrayan que una cultura de clan promueve un ambiente colaborativo que favorece la innovación y la resolución de problemas, lo que puede traducirse en un aumento de la rentabilidad.

Finalmente se puede decir que, aunque la cultura Clan puede tener ciertos desafíos en términos de alineación entre objetivos personales y organizacionales, especialmente en el ROA, estudios como los de Huang et al. (2022) subrayan que esta cultura puede ser clave para mejorar la productividad y mantener una estabilidad financiera en sectores que requieren un entorno más estable y menos dinámico, como lo sugieren los hallazgos de Reino et al. (2019).

HE1: El tipo de clan - influye en el desempeño financiero en las empresas del sector seguros de la Región Lima en el año 2024

Reino et al. (2019) en su investigación hallaron que hubo una relación relevante y auténtico entre el tipo Adhocracia y el ROE durante el primer año, pero esta no continuó en los años posteriores. Del mismo modo, se observaron correlaciones positivas con las ventas en algunos momentos del estudio, pero no de manera uniforme en todo el periodo, por lo que concluyó que si hubo correlación entre la cultura Adhocracia y el desempeño financiero pero no fueron estables a lo largo del tiempo. Le Duyen et al. (2020) encontró que la adhocracia también llamada innovación a pesar que tuvo la expectativa de que la de tipo innovación tuviera una incidencia positiva en los resultados financieros, no se observó una relación significativa. Sin embargo, los autores explicaron que fue consecuencia de que sector logístico en Vietnam aún no está lo suficientemente avanzado para aprovechar al máximo las innovaciones, lo que impide que la innovación tenga un impacto notable en el comportamiento financiero de las compañías, y vuelve a concluir que dependerá del sector a estudiar.

Complementando estos hallazgos, otros estudios han mostrado respecto a la adhocracia, que es positivo para el desempeño financiero, particularmente en sectores dinámicos. Por lo que, Joseph y Kibera (2019) demostraron que la cultura organizacional en las compañías de microfinanzas en Kenia mostraron que aquellas compañías con dicho tipo de cultural, resaltaron por tener flexibilidad e innovación, tuvieron un desempeño positivo.

De manera similar, Yesil y Kaya (2013) concluyeron que la adhocracia fomenta un entorno donde la toma de riesgos y el enfoque emprendedora son promovidas, lo que lleva

a un mejor retorno de inversión (ROI) y eficiencia operativa, así que, su estudio en empresas turcas mostró que aquellas que adoptan esta cultura logran posicionarse mejor en sus respectivos mercados, obteniendo así una mejora en su desempeño financiero.

Por otro lado, Christopher y Edwinah (2022) resaltaron que las empresas con una cultura adhocrática, caracterizada por su flexibilidad y enfoque en la innovación, tienden a tener un desempeño financiero más favorable. Esta cultura facilita que las organizaciones se ajusten adaptarse ágilmente a las transformaciones del entorno y aprovechar nuevas oportunidades en el mercado. Sin embargo, su éxito es más notable en sectores altamente competitivos y dinámicos, donde la capacidad de innovar genera una ventaja comparativa.

Cameron y Quinn (2011), indican que las organizaciones que adoptan una cultura de adhocracia están orientadas hacia la innovación, lo que les otorga una ventaja competitiva donde se refleja una mejora en el desempeño financiero, particularmente en contextos de incertidumbre.

O'Reilly et al. (2014) mencionan sobre la cultura adhocrática, que esta fomenta un entorno donde se incentiva la experimentación y la toma de riesgos calculados, lo que posibilita la detección de nuevas oportunidades de negocio y, como resultado, mejorar los indicadores financieros.

– **HE2: El tipo de adhocracia influye en el desempeño financiero en las empresas del sector seguros en la región Lima en el año 2024.**

Reino et al. (2019) en su trabajo encontraron que el peso de la cultura de Mercado en el desempeño financiero puede depender de factores específicos del contexto y el momento.

Asimismo, Le Duyen et al. (2020) demostró que la cultura de mercado tuvo un impacto auténtico y significativo en el desempeño financiero de las compañías, sugiriendo que una cultura enfocada al mercado no solo ayuda a las empresas a detectar y capitalizar nuevas oportunidades, sino que también favorece su crecimiento sostenible a largo plazo. Esta investigación refuerza la idea de que una cultura enfocada en la competitividad y los resultados medibles no sólo facilita que las empresas anticipen de forma más eficiente a las exigencias dispuestas por el mercado, sino que también las coloca en una posición favorable para obtener ventajas competitivas.

De manera complementaria, Morgan y Vorhies (2018) sostienen que la cultura de mercado impulsa el desempeño financiero de las empresas al priorizar la consecución de objetivos medibles, lo que genera mejoras en indicadores como el ROA, ROI y ventas por empleado, por lo que, estas empresas al adaptarse de manera ágil los requerimientos del mercado y promover la innovación, logran una mejora significativa en su desempeño financiero.

Asimismo, Correia (2023) señala que la orientación hacia el mercado influye en el accionar de la organización para no solo cumplir con las expectativas de sus clientes, sino además incrementar su competitividad en el sector, traduciéndose en mejoras sostenidas en el desempeño financiero, particularmente en términos de satisfacción del cliente y eficiencia a largo plazo.

Investigaciones adicionales de Slater y Narver (1994) han evidenciado que las organizaciones que adoptan una cultura de mercado son capaces de generar valor para el cliente comparativamente, influenciando de forma inmediata en el desempeño financiero, y la habilidad de adelantarse a las necesidades del consumidor no solo incrementa la satisfacción del cliente sino que también optimiza indicadores financieros, como el ROA y las ventas por empleado.

Por último, Jaworski y Kohli (1993) destacan que la innovación constituye un elemento fundamental en las organizaciones con una cultura de mercado fuerte, lo que les permite mantener su ventaja competitiva en un entorno empresarial cambiante, permitiendo a las empresas no solo adaptabilidad con mayor rapidez, sino que también resulta en una mejora significativa del desempeño financiero.

Cameron y Quinn (2011) sostienen que esta cultura fomenta la orientación hacia el logro, con metas claras y objetivos financieros específicos, lo que contribuye a mejorar los indicadores de desempeño económico. Denison (2020) menciona que las organizaciones con una orientación de cultura de mercado se estructuran para maximizar la eficiencia y enfocarse en obtener ventajas competitivas que les permitan incrementar sus ingresos. Por su parte, O'Reilly et al. (2014) destacan que este enfoque, al poner énfasis en el control de los costos y la optimización de los beneficios, genera una incidencia directa en la rentabilidad.

○ **HE3:** El tipo de mercado influye en el desempeño financiero en las empresas del sector seguros en la región Lima en el año 2024

Reino et al. (2019) halló que el tipo jerárquico demostró tener una incidencia positiva en el desempeño financiero, por lo que rechazó su hipótesis específica 4, donde propuso que el tipo Jerarquía tendría un vínculo negativo con el desempeño financiero.

Le Duyen et al. (2020) reveló que, aunque la cultura jerárquica suele asociarse con impactos negativos en entornos cambiantes, para el caso de las empresas vietnamitas mostró una vínculo favorable con el desempeño financiero, demostrando que contar con una estructura jerárquica bien definida y con procedimientos claros resultó beneficioso en momentos de incertidumbre.

De manera coherente con estos hallazgos, la cultura jerárquica ha sido estudiada por su impacto en el rendimiento económico a lo largo de diversos sectores. Levinthal (2017) resalta que una estructura jerárquica puede ser ventajosa para empresas que operan en entornos estables, ya que facilita una distribución óptima de los recursos y una supervisión estricta, lo que resulta favorable cuando el control de riesgos es clave para el éxito empresarial; además, Knudsen y Levinthal (2007) sugieren que la jerarquía dentro de las organizaciones ayuda a filtrar ideas estratégicas, reduciendo el riesgo de tomar decisiones equivocadas, aunque podría limitar la innovación, es fundamental en industrias donde el control es vital para mantener un desempeño financiero estable.

Por otro lado, Gavetti et al. (2012) sostuvo que el tipo jerarquía puede facilitar la realización de cambios estratégicos y mejorar el desempeño financiero en entornos predecibles, aunque en mercados volátiles su rigidez puede restringir la adaptabilidad y la habilidad de innovación, elementos esenciales para el crecimiento en largos periodos de tiempo.

Cameron y Quinn (2011) explican sobre cómo las organizaciones que adoptan una cultura basada en la jerarquía son más estables y eficientes a través de procesos claros y una estructura de mando bien desarrollada, lo cual ayuda a alcanzar las metas financieras. Asimismo, O'Reilly et al. (2014) señalan que el control riguroso y la previsibilidad en la ejecución de decisiones contribuyen a reducir costos y incrementar los márgenes de rentabilidad.

- **HE4:** El tipo de jerarquía influye en el desempeño financiero en las empresas del sector seguros en la región Lima en el año 2024

CAPITULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Diseño de la investigación

El diseño del presente estudio es de carácter no experimental, lo que implica que las variables de interés no serán manipuladas por el investigador, sino que serán observadas en su entorno natural, siendo el más adecuado cuando el objetivo es comprender las relaciones entre variables sin intervenir directamente en ellas, como señalan Creswell (2014) y Malhotra (2018).

El estudio emplea un diseño de tipo transversal, lo cual implica que la información será recolectada en un solo punto en el tiempo, permitiendo obtener una visión "instantánea" del fenómeno estudiado, y resulta útil para investigaciones en las que se busca analizar el estado presente de una población específica en un instante específico. Según Hair et al. (2019), los estudios transversales son efectivos para captar la relación entre variables en un contexto determinado, como el análisis de la cultura organizacional en un único punto en el tiempo a través de encuestas; siendo el objetivo identificar la conexión causa-efecto entre la cultura organizacional y el desempeño financiero de las empresas del sector seguros, por lo que el estudio corresponde a una categoría explicativa.

Este estudio sigue una perspectiva cuantitativa de la manera en que lo describen Hernández et al. (2014), cuyo objetivo principal es identificar las relaciones causales entre las variables mediante la obtención de datos numéricos y su análisis subsecuente; por lo que, la elección de un enfoque cuantitativo es apropiada cuando se busca analizar asociaciones y patrones entre variables medibles, permitiendo así obtener resultados objetivos y replicables.

5.2 Población y muestra

La población objetivo se compone de los empleados de las 17 compañías del sector seguros en la Región Lima según la SBS, y para la selección de la muestra se utilizará un muestreo aleatorio, asegurando que todas las empresas tengan la misma probabilidad de ser seleccionadas y garantizando la representatividad de los resultados. Este enfoque de muestreo es el recomendado cuando se busca obtener una muestra representativa de una población mayor (Malhotra, 2018).

El promedio de empleados en las empresas medianas del sector asegurador asciende a aproximadamente 165 colaboradores, con un promedio de gastos en personal de alrededor de S/. 19,500. Sin embargo, las grandes compañías del sector, como Interseguros y Pacífico Seguros, emplean a 1,065 y 5,000 colaboradores respectivamente. (SMV Información Financiera, 2024; Pacífico, Nosotros).

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de éxito (50%)

q = Probabilidad de fracaso (50%)

Z = Nivel de confianza (1.96)

e = Margen de error (5%)

N = Tamaño del universo

El universo de las personas habitantes de los empleados de las 17 empresas de seguros que cotizan en la BVL es de aproximadamente 17946 (SMV, 2023). Considerando un nivel de confianza de 95% (1.96), un margen de error de 5% y con una probabilidad de éxito del 50% y del 50% de probabilidad de fracaso.

$$n = 17235.34 / 45.8229$$

$$n = 376.13$$

La fórmula de población finita dio como resultados una muestra sugerida de 376 personas.

5.3 Método de recolección de datos

El principal medio de recolección de datos será un cuestionario estructurado, diseñado específicamente para medir las dimensiones de la cultura organizacional (variable independiente) y su vínculo con los indicadores de desempeño financiero (variable dependiente) en las empresas aseguradoras. Este cuestionario incluirá una escala Likert de 7 puntos, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 7 "Totalmente de acuerdo", permitiendo captar las opiniones de los empleados acerca de la cultura organizacional de sus empresas, como lo sugieren Denison y Mishra (1995) para medir constructos subjetivos.

5.4 Instrumento de medida

El cuestionario respetará lo propuesto por Reino et al. (2019) donde en el proceso de depuración, los elementos con cargas factoriales menores de 0,5 se descartaron para poder tener resultados más claros debido a que no estaban representando lo suficientemente bien las variables latentes, por lo que se etiquetará a los siguiente tipos de cultura organizacional: Clan-Adhocracia, Mercado y Jerarquía.

Por otro lado, los indicadores financieros que se analizarán, como las ventas por empleado, ganancia bruta por empleado, costos laborales por empleado, ROA, ROE y ROI, permitirá evaluar de forma integral el vínculo entre la cultura organizacional y el desempeño financiero de las empresas del sector asegurador en la Región Lima. Estos indicadores

financieros, que se extraen de los informes anuales de las empresas seleccionadas de la base de datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), son ampliamente reconocidos en la literatura financiera como medidas fiables para evaluar el rendimiento empresarial (Flamholtz & Randle, 2012).

El cuestionario adaptado de la investigación realizada por Reino et al. (2019) se compone de la variable independiente "cultura organizacional" con tres dimensiones y 13 ítems de análisis y la variable dependiente "desempeño financiero" con 6 ítems de análisis.

Asimismo, la presente investigación utilizará el logaritmo para los indicadores de ganancia bruta por empleado, costo laboral por empleado y ventas por empleado, con el objetivo que los indicadores sean más similares a la distribución normal.

Se realizará el análisis de confiabilidad Alfa de Cronbach con el fin de garantizar la confiabilidad tanto del instrumento como de las variables y sus respectivas dimensiones. Asimismo, se aplicará el Análisis Factorial Confirmatorio (CFA) con el objetivo de validar la estructura del cuestionario utilizado, asegurando que las dimensiones de la variable cultura organizacional (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía) estén representadas de manera confiable y válida. Según Kline (2015), el CFA es una técnica clave para garantizar la fiabilidad y consistencia de las herramientas de medición en estudios cuantitativos.

5.5 Método de análisis de datos

Para llevar a cabo el estudio de influencia, se establecieron de manera precisa las variables que serán objeto de estudio:

Variables Independientes:

- Cultura Clan: Orientada hacia el bienestar de los empleados, la cooperación y el trabajo conjunto.
- Cultura Adhocrática: Caracterizada por la innovación, flexibilidad y riesgo.
- Cultura de Mercado: Centrada en la competitividad y productividad..
- Cultura Jerárquica: Predomina el control, la estabilidad y las reglas formales.

Variables Dependientes: Indicadores de desempeño financiero obtenidos de los estados financieros en la SBS:

- **Beneficio Bruto por Empleado**
- **Costos Laborales por Empleado**
- **Ventas por Empleado**
- **Retorno sobre Activos - (ROA)**
- **Retorno sobre el Patrimonio - (ROE)**
- **Retorno sobre la Inversión - (ROI)**

El análisis de los datos empleará el coeficiente de correlación de Spearman para identificar relaciones preliminares entre los diversos tipos de cultura organizacional y los indicadores del desempeño financiero debido a la naturaleza no paramétrica de los datos, con el propósito de identificar las relaciones significativas entre las variables antes de proceder con la regresión, ayudando a identificar patrones y posibles relaciones lineales.

Con el fin de examinar el impacto de los distintos tipos de cultura organizacional en el desempeño financiero, se emplearán modelos de regresión múltiple para medir el impacto directo de cada variable independiente (tipos de cultura) sobre las variables dependientes (indicadores financieros) esta técnica es ampliamente utilizada en estudios que buscan establecer relaciones causales entre diferentes factores, como lo sugieren Hair et al. (2019). Asimismo, los coeficientes de cada modelo serán interpretados con el propósito de evaluar la intensidad y el sentido de las relaciones entre las distintas variables.

Sumado a esto, se realizará la verificación de supuestos estadísticos para garantizar la validez de los modelos y serán validados a través de pruebas como el test de normalidad de Shapiro-Wilk y la prueba de Breusch-Pagan para homocedasticidad:

- Linealidad de las relaciones entre variables.
- Homocedasticidad (constancia de la varianza de los errores).
- Normalidad de los residuos.
- Independencia de los errores.

CAPÍTULO VI: CONTRIBUCIÓN ESPERADA

Esta tesis busca contribuir de varias maneras, tanto teóricamente como en la práctica. En primer lugar, ampliará el conocimiento sobre de qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño financiero de las compañías de seguros en Lima, un tema poco explorado en este contexto.

Además, brindará herramientas útiles para que estas compañías puedan mejorar su cultura interna, con el fin de optimizar su rentabilidad y eficiencia. La investigación también aportará un enfoque metodológico que podría servir de referencia para futuros estudios en sectores similares. En términos económicos, se anticipa que los hallazgos contribuyan a fortalecer la competitividad del sector seguros al promover mejores prácticas que aprovechen mejor los recursos disponibles. Finalmente, ofrecerá a los líderes empresariales información clave para alinear sus decisiones estratégicas con una cultura organizacional que impulse un mejor desempeño financiero.

6.1 Aporte teórico

Este trabajo aporta teóricamente al integrar teorías y conceptos clave que vinculan la cultura organizacional con el desempeño financiero en las empresas del sector seguros, basándose en fuentes actualizadas y confiables. El estudio utiliza un marco teórico robusto, incluyendo modelos como el de Valores Competitivos, para analizar la relación entre distintos tipos de culturas dentro de las organizaciones y variables financieras como el ROA, ventas por empleado y costos laborales. Este estudio busca profundizar en el entendimiento de qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño financiero dentro de un contexto específico.

Además, esta investigación aporta a la literatura actual al ofrecer evidencia empírica sobre la relevancia de la cultura organizacional en el sector seguros en la región Lima, por lo que este conocimiento permitirá a futuros estudios y profesionales del área profundizar en las dinámicas internas que impactan la eficiencia y el rendimiento económico de las empresas. Al adoptar una metodología rigurosa adaptada al contexto peruano, se espera que los hallazgos sirvan de base para investigaciones futuras acerca de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño financiero en otros sectores o regiones.

6.2 Aporte práctico

En el aspecto práctico, este estudio será una herramienta valiosa para las compañías de seguros al identificar qué tipos de cultura organizacional pueden contribuir a mejorar su desempeño financiero. Para el análisis de indicadores financieros clave, la investigación proporcionará información útil que permitirá a los líderes empresariales ajustar sus estrategias organizacionales en función de la cultura predominante, por ejemplo, las organizaciones con cultura de mercado podrán enfocarse en aumentar su capacidad competitiva y eficiencia, mientras que aquellas con una cultura de clan podrán centrarse en aumentar el entusiasmo y el compromiso de sus trabajadores, lo que podría incrementar sus resultados financieros.

Este estudio también ofrece a las empresas de seguros en la Región Lima la oportunidad de identificar prácticas organizacionales que puedan optimizar su estructura interna y mejorar su habilidad para ajustarse a las transformaciones del entorno financiero. Los resultados permitirán a los directivos tomar decisiones más informadas y diseñar estrategias que fortalezcan la cultura organizacional para lograr mejores resultados financieros, lo cual influirá directamente en la perdurabilidad y el éxito prolongado de las empresas.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

La revisión literaria estudiada acerca de la influencia de la cultura organizacional sobre el desempeño financiero permitiría conocer el vínculo causal de las variables en estudio. En consecuencia, se concluiría que la cultura organizacional tendría una influencia significativa, aunque compleja, en el desempeño financiero de las empresas, y su efecto variaría según el contexto y el tipo de cultura predominante. Por lo tanto, las compañías que lograran alinear su cultura con sus objetivos estratégicos y mantener la flexibilidad necesaria para saber adaptarse a las variaciones del sector tenderían a mejorar su desempeño financiero, destacándose aquellas que combinan la competitividad con la innovación.

Respecto a la cultura clan, la literatura sostiene que las organizaciones caracterizadas por la colaboración y la dedicación de sus empleados tenderían a conseguir una mayor productividad, alcanzando un desempeño financiero favorable en el largo plazo. Sin embargo, diversos estudios concluirían que esta cultura tendría efectos mixtos en el desempeño financiero; algunos sugerirían un impacto negativo en el ROA debido a la desalineación de objetivos, mientras otras investigaciones resaltarían los beneficios de un ambiente colaborativo y estable, que incluyen mayor productividad, reducción de costos laborales y la eficiencia a largo plazo, especialmente en sectores que valoran la estabilidad y la cohesión organizacional para lograr un desempeño financiero sostenible.

En cuanto a la cultura de adhocracia, enfocada en la innovación y la flexibilidad, esta permitiría alcanzar una mayor capacidad de adaptación, facilitando mejores rendimientos financieros. Sin embargo, diversos autores también sostendrían que, aunque esta cultura podría tener una incidencia positiva en el desempeño financiero, este efecto no siempre sería consistente ni uniforme. Por ello, la literatura sostendría que los beneficios de esta cultura dependerían en gran medida del sector, ya que no todos los contextos estarían preparados para maximizar sus efectos. Además, otros estudios resaltarían que en sectores dinámicos y competitivos, la adhocracia impulsaría la innovación, mejorando la flexibilidad, el ROI y el desempeño financiero general.

Respecto a la cultura de mercado, caracterizada por su enfoque en la competitividad y los logros, esta permitiría alcanzar un desempeño financiero mayor debido a la eficacia en el

servicio y satisfacción del consumidor. De hecho, a lo largo de la literatura, la cultura de mercado se habría demostrado como un componente crítico para mejorar el desempeño financiero de las compañías, sobre todo cuando se enfocará en la capacidad para competir y alcanzar metas, ya que esto facilitaría que las organizaciones se adapten rápidamente a las demandas del mercado, identificaran nuevas oportunidades y fomentaran la innovación, lo que traería como consecuencia una mejora significativa de indicadores financieros como el ROI y el ROA. Además, una cultura que prioriza la eficiencia y el control de costos, junto con la satisfacción del cliente, favorecería un crecimiento sostenible y un posicionamiento competitivo más sólido en el largo plazo.

En cuanto a la cultura de jerarquía, caracterizada por presentar una estructura rígida y un control eficiente, esta permitiría mantener un desempeño financiero estable en sectores donde el control y las consistencias son fundamentales para alcanzar el éxito. En definitiva, la cultura jerárquica habría mostrado ser un factor favorable para el desempeño financiero, contradiciendo diversos autores que plantearon que su rigidez afectaría negativamente en situaciones cambiantes. Además, diversos autores señalarían que, aunque podría limitar la innovación en ciertos contextos, su estructura clara y sus procedimientos definidos aportarían beneficios, sobre todo en tiempos de incertidumbre o en sectores donde el control sería fundamental para asegurar estabilidad y éxito. Por ello, se concluiría que esta cultura permitiría gestionar recursos de manera eficiente, supervisar con rigor y controlar los riesgos, lo cual resultaría en un desempeño financiero sólido; no obstante, sería necesario tener presente que, en mercados más dinámicos, la falta de flexibilidad podría representar un desafío para el crecimiento a largo plazo.

Asimismo, la presente investigación se enfocaría en el sector asegurador, donde existiría una alta competitividad entre las compañías. Para ser más claros, actualmente existirían diecisiete (17) compañías de seguros. Esto sería importante de resaltar, debido a que la investigación podría ser de gran valor para este sector si se confirmara que las dimensiones de la variable independiente podrían afectar al desempeño financiero (ROA, ROE, ROI, entre otros). Esto se debería a que se observaría un crecimiento constante en este sector, con la aparición de nuevas compañías con un enfoque distinto a los años anteriores, lo cual generaría un escenario de alta competencia y de cambios constantes. Por lo tanto, si se desarrollara una cultura organizacional bien detallada y minuciosa que, además, inculcara los valores actuales de las compañías, esto podría ser muy beneficioso al momento de analizar el

desempeño financiero de las empresas a fin de año. También sería importante detallar que cada aseguradora mantendría un accionista con un capital importante, quien mediría la rentabilidad obtenida y desarrollada para cada una de sus aseguradoras.

Además, sería fundamental tener presente el cambio en la reforma de pensiones que se habría visto a lo largo del presente año, ya que las modificaciones podrían generar un cambio total del sector. Esto podría aportar de forma muy favorable a nuestra investigación, porque la competencia se volvería más ardua y complicada. Por lo tanto, tener una cultura organizacional bien detallada y estructurada podría ser de mucho beneficio para las nuevas compañías que serían las nuevas competidoras en el sector de seguros en la captación de primas de los clientes; y esto sería debido a que el sistema privado de pensión buscaría regular y mantener la idea de una pensión digna para cada usuario.

7.2 Recomendaciones

Se recomienda a las empresas de los diversos sectores llevar a cabo una autoevaluación con el fin de comprender su cultura organizacional, utilizando como referencia el modelo de Cameron y Quinn. Este proceso permitirá identificar tanto los aspectos positivos como los negativos de la empresa. Asimismo, es crucial que estas evaluaciones se realicen de manera periódica a través de encuestas, lo que hará más sencillo monitorear el progreso cultural a lo largo del tiempo; de esta manera, las empresas podrán establecer su posición actual en términos de cultura, innovación y desempeño financiero, así como, realizar comparaciones anuales que permitan evaluar el impacto de estos factores en su estabilidad económica.

Se recomienda que las empresas contemplen la posibilidad de adoptar rasgos característicos de una cultura adhocrática, ya que se ha demostrado que está positivamente relacionada con la innovación y el desempeño financiero. En ese sentido, la capacidad de innovar aparece en este contexto como un factor esencial para aumentar la competitividad y asegurar la continuidad en el mercado.

Además, es fundamental enfatizar la relevancia de cultivar una cultura organizacional robusta y adaptable, ya que esto permitirá a las empresas enfrentar de manera más efectiva las crisis y cambios en su entorno, asegurando así su estabilidad financiera a

largo plazo. Igualmente, es relevante prestar atención a la retención del talento y a la capacidad de ajustarse a las innovaciones tecnológicas, las cuales son determinantes para preservar la competitividad. Asimismo, las empresas que fomentan un ambiente inclusivo y receptivo al cambio estarán en una mejor posición para atraer y conservar a los profesionales más capacitados.

Por último, se aconseja que las organizaciones busquen un equilibrio entre la eficiencia (mercado) y la flexibilidad (adhocracia), ya que este puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible, permitiendo no solo sobrevivir, sino también prosperar en un ambiente marcado por un cambio continuo.

REFERENCIAS

- Abdul Rashid, M. Z., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
- Acar, A. Z., & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3, 18-31. <http://dx.doi.org/10.5195/emaj.2014.47>.
- Aguinis, H., & O'Boyle, E. (2019). The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, 72(1), 79-119. <https://doi.org/10.1111/peps.12265>
- Alcócer, S., & Veras, L. (2004). *Acerca de la cultura organizacional*.
- AM Best. (2022). *Reporte sobre el desempeño financiero del sector asegurador en Latinoamérica*.
- Amer, F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Lohner, S., Boncz, I., & Endrei, D. (2022). The deployment of balanced scorecard in health care organizations: is it beneficial? A systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07452-7>
- Anticona, M & Secca, Y. (2022). *La cultura organizacional en una empresa de seguros en Lima Metropolitana en el año 2022*.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG). (2022). *Informe Anual del Sector Asegurador en Perú*.

AVLA Perú Compañía de Seguros S.A Memoria Anual 2023. (2023, diciembre).

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado 28 de septiembre de 2024, de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual.pdf>

Baraybar, F. A. (2010). El cuadro de mando integral «Balanced Scorecard». ESIC.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Bernstein, L. (1996). Análisis de estados financieros. Teoría, aplicación e interpretación.

Blas, M. (2019). Cultura organizacional y equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos. Trujillo 2019.

BNP Paribas S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros Memoria Anual 2023. (2023, diciembre). Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado 28 de septiembre de 2024, de

<https://www.bvl.com.pe/emisores/detalle?companyCode=66250>

Boggs, W. B. (2004). TQM and Organizational Culture: A Case Study. *Quality Management Journal*, 11(2), 42–52. <https://doi.org/10.1080/10686967.2004.11919110>.

Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100. <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>

Boulding, W., & Staelin, R. (2020). Marketing performance and ROI: A decision-making perspective. *Journal of Marketing Research*, 57(1), 1-14.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2013). *Fundamentals of financial management*. South-Western Cengage Learning.

Brigham, EF y Ehrhardt, MC (2020). *Gestión financiera: teoría y práctica*

- Cameron KS (2013) A process for changing organizational culture. In: Cummings TG (ed) Handbook of organizational development. Sage, Thousand Oaks, pp 429–445. <https://compe-tingv alues .com/ compe-tingv alues .com/wp-conte nt/uploa ds/2009/07/A-Proce ss-for-Chang ingOr ganiz ation al-Cultu re.pdf>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3th ed.). Jossey-Bass.
- Carrillo-Punina, Á. (2019). Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/75026>
- Chandra, P. (2011). Financial Management. Tata McGraw-Hill.
- Choi, Y., Ingram, P. y Han, SW (2023). Amplitud cultural y arraigo: la adopción individual de la cultura organizacional como determinante de la creatividad. Administrative Science Quarterly , 68 (2), 429-464. <https://doi.org/10.1177/00018392221146792>
- Christopher, O. A., & Edwinah, A. (2022). Organizational Culture and Corporate Performance: A Review. Global Academic Journal Of Economics And Business, 4(5), 152-162. <https://doi.org/10.36348/gajeb.2022.v04i05.001>
- Chubb Peru S.A Compañía de Seguros y Reaseguros Memoria Anual 2023.* (2023, diciembre). Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado 28 de septiembre de 2024, de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/CHUBB%20Memoria%20Anual%202023.pdf>

- Clouet, M. E.; Alfaro-Tanco, J.A.; Recalde, M. (2024). Building A Framework to Promote Corporate Social Innovation: A View from Organizational Culture. *Revista Empresa y Humanismo*, 27(2), 9-49. DOI: <https://doi.org/10.15581/015.XXVII.2.9-49>
- Communications. (2024, 12 abril). ROI: qué es el retorno de la inversión y cuál es su fórmula. BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/roi-que-es-el-retorno-de-la-inversion-y-cual-es-su-formula/#>
- Congreso de la República (2024). Ley N°32123 Modernización del Sistema Previsional Peruano.
- Correia, B. (2023). Exploring the key components of a thriving market culture. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 27(5), 1-2.
- Crecer Seguros S.A. Compañía de Seguros Memoria Anual 2023*. (2023, diciembre). Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado 28 de septiembre de 2024, de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20ANUAL2023.pdf>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Damodaran, A. (2015). *The dark side of valuation: Valuing young, distressed, and complex businesses*. Pearson.
- Damodaran, A. (2020). *The dark side of valuation: Valuing young, distressed, and complex businesses*. Pearson.
- Deloitte. (2022). *Innovación digital en el sector asegurador: Impacto en la eficiencia operativa*.
- Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). *International Corporate Governance*.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
file:///C:/Users/Familia/Downloads/Toward_a_Theory_of_Organizational_Culture_and_Effe.pdf
- Denison, D. R., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2019). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. Jossey-Bass.
- Dereje, D. (2022). The effect of organizational culture on organizational performance with the Denison Model: The case of Ethiopian Construction Works Corporation Building and Housing Construction Sector (ECWC, BHCS) [Tesis de maestría, Addis Ababa University]. Addis Ababa University Institutional Repository.
<https://etd.aau.edu.et/handle/123456789/2172>
- Deshpande, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002>
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>
- Duyen, C. T. L., Tam, T. K., Anh, N. P. T., & Xuan, N. T. (2023). Impact of Organizational Culture on the Financial Performance of Listed Companies in Vietnam - A Case Study of the Logistics and Transportation - Warehouse Sector. *MIGRATION LETTERS*, 21(2), 190-205.
- Elnagar, A. K., Abdelkawi, A., Elshaer, I., & Salama, S. (2022). The Effect of Organizational Culture on Financial Performance: Based on Cameron and Quinn Model (CVF).

- Management & Economics Research Journal, 4(1), 38-53.
<https://doi.org/10.48100/merj.2022.181>
- Fakhri, M., Syarifuddin, S., Winarno, A., Nurnida, I., y Hanum, S. (2021). Democratic Leadership Practice to Construct Clan Organizational Culture in Family Companies. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(1), 803–811.
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO1.803>
- Fernández, P. (2005). Creación de valor para los accionistas: definición y cuantificación. Universia Business Review - Actualidad Económica.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2011). Corporate culture: The ultimate strategic asset. Stanford Business Books.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2012). Corporate culture: The ultimate strategic asset. Stanford University Press.
- Gálvez Valcárcel, C. H., Troya Bustamante, D. E., Huapaya López, F. R., Tolentino Díaz, F. G., & Villegas Mejía, S. A. (2021). La cultura organizacional y su influencia en el desempeño financiero de las organizaciones del sector financiero en la región Lima, considerando como variable mediadora a la innovación.
<https://hdl.handle.net/20.500.12640/2910>
- Gavetti, G., Levinthal, D., & Ocasio, W. (2012). Building organizational capabilities for strategy implementation: Managing through hierarchical attention. Strategic Management Journal, 33(5), 569-590.
- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2020). Organizational culture for total quality management. Total Quality Management & Business Excellence, 31(5-6), 524-541. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1438837>
- Gimenez-Espin, JA, Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2012). Cultura organizacional para la gestión de la calidad total. Total Quality Management &

- Business Excellence, 24 (5–6), 678–692.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2012.707409>
- Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. (2015). Principles of managerial finance. Pearson Higher Education AU.
- Graham, JR y Harvey, CR (2001). La teoría y la práctica de las finanzas corporativas: evidencia de campo. Journal of Financial Economics, [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(01\)00044-7](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(01)00044-7)
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. Journal of Business Research, 62(7), 673-679.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2008). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. Journal Of Business Research, 62(7), 673-679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.
- Hamermesh, D. (2014). Do labor costs affect companies' demand for labor? The effect of overtime, payroll taxes, and labor policies and costs on companies' product output and countries' GDP.
- Handy, C. (2001). Inside the Guru Mind. Dorling Kindersley Ltd.
<https://dentalwealthbuilder.com/dwb-wp/wp-content/uploads/2014/05/InsideTheGuruMind-CharlesHandy.pdf>
- Hanu, C., & Khumalo, N. (2024). De los sistemas de trabajo de alto rendimiento y la resiliencia al bienestar de los empleados durante las crisis: Exploración del papel

- moderador de la ambidextría de los empleados. *Current Psychology*, 43, 9955-9968.
<https://doi.org/10.1007/s12144-023-05138-3>
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Hartnell, CA, Kinicki, AJ, Lambert, LS, Fugate, M., y Doyle Corner, P. (2016). ¿Las similitudes o diferencias entre el liderazgo del CEO y la cultura organizacional tienen un efecto más positivo en el desempeño de la empresa? Una prueba de predicciones en competencia. *Journal of Applied Psychology*, 101. <https://doi.org/10.1037/apl0000083>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Higgins, R. C. (2015). *Analysis for financial management* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2020). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hornigren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., & Cost, A. C. (2001). *A managerial Emphasis*. Upper Saddle River, New Jersey: Pren.
- Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231-250. <https://doi.org/10.1108/eb028910>
- Huang, L., Ma, M., & Wang, X. (2022). Clan culture and risk-taking of Chinese enterprises. *China Economic Review*, 72, 101763. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2022.101763>

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Adams, G. L., & Mena, J. A. (2008). Supply Chain Orientation and Balanced Scorecard Performance. *Journal Of Managerial Issues*, 20(4), 526.

<https://www.jstor.org/stable/40604627>

Hussein Shanak, H., Mohd Said, R., Abdullah, A., & Mat Daud, Z. (2017). The impact of organizational culture on corporate financial performance.

https://www.researchgate.net/publication/323990984_THE_IMPACT_OF_ORGANIZATIONAL_CULTURE_ON_CORPORATE_FINANCIAL_PERFORMANCE_A_REVIEW.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Informe técnico del mercado*

laboral. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/12-informe-tecnico-mercado-laboral-set-oct-nov-2020.pdf>

Insur S.A Compañía de Seguros Memoria Anual 2023. (2024). Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado 28 de diciembre de 2023, de

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%202023%20JGA%2026%2003%202024.pdf>

Insur S.A. (2020). Company History. Insur.

Interseguro Memoria Anual 2023. (2023, diciembre). Superintendencia del Mercado de

Valores (SMV). Recuperado 28 de septiembre de 2024, de

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%202023-SMV.pdf>

ITTO. (2014). *Guía de cultura organizacional*.

http://www.itto.int/files/itto_project_db_input/2995/Technical/Guia_Cultura%20organizational.pdf

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences.

Journal of Marketing, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.2307/1251854>

- JCR Latam. (2024) Informe Semestral. Vivir Seguros Compañía de Seguros de Vida S.A.
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1), 215824401983593.
<https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- KAPLAN y NORTON, (1992). “The Balanced Scorecard: Measures that drive performance”. Harvard Business School Pres.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). Linking performance to strategy through ROI. *Harvard Business Review*, 98(2), 40-45.
- Kim, T. and Chang, J. (2019), "Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 1, pp. 65-84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Knudsen, T., & Levinthal, D. A. (2007). Two faces of search: Alternative generation and alternative evaluation. *Organization Science*, 18(1), 39-54.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0216>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Krauter, E. (2009). *Contribuciones del sistema de remuneración de los ejecutivos al rendimiento financiero: un estudio con empresas industriales brasileñas*. Tesis de Doctorado, Facultad de Economía, Administración y Contabilidad, Universidad de São Paulo, São Paulo.
- La Positiva Seguros y Reaseguros S.A Memoria Anual 2023*. (2023, diciembre). Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado 28 de septiembre de

2024, de

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20APROBADA%20Y%20FIRMADA%20-%20LPG%202023.pdf>

La Positiva Vida Seguros y Reaseguros S.A Memorial Anual 2023. (2023, diciembre).

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado 28 de septiembre de 2024, de

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20ANUAL%20LPV.pdf>

La República. (2020). *Solo el 24% de los peruanos se sienten felices en su*

trabajo. <https://larepublica.pe/economia/2020/01/25/empleo-solo-el-24-de-los-peruanos-son-felices-en-su-trabajo>

Leandro, A., & Rebelo, T. (2020). A responsabilidade social das empresas: Incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional.

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/47331>

Lee, D. (2019). Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector. *Service Business PanPacific Business Association.* <https://link.springer.com/article/10.1007/s11628-019-00410-8>

Lee, S. M., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.

Levinthal, D. A. (2017). Organizational design, experimentation, and adaptation. *Organization Science*, 28(1), 29-39.

Liberty Seguros S.A Memoria Anual 2023. (2023, diciembre). Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado 27 de septiembre de 2024, de

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%202023%20Liberty.pdf>

- Liger, J & Ocaña, M. (2019). La cultura organizacional y su influencia en el desempeño financiero de las pymes de cantón latacunga reguladas por la superintendencia de compañías, valores y seguros.
- Lowel, B. (2007). The new metrics of corporate performance: profit per employee. Madrid: Irwin.
- Malhotra, N. K. (2018). Marketing research: An applied orientation (7th ed.). Pearson.
- MAPFRE Perú. (2023). *Opiniones de empleados*. <https://pe.indeed.com/cmp/Mapfre-Peru-Vida/reviews>
- McKinsey & Company. (2023). Digital Transformation in the Insurance Sector: Strategies for Success.
- Memoria Anual 2023 Mapfre Perú*. (2023, diciembre). Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado 28 de septiembre de 2024, de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MP%20Memoria%20PBG%20y%20Sostenib.pdf>
- Memoria anual y Estados financieros – Ohio National Seguros de Vida y Reaseguros S.A.* (s. f.). <https://www.ohionational.pe/memoria-anual/>
- Mendez, J., Bolaños, C. & Méndez, M. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. Obtenido de Revista Eruditus Vol. 4 Núm.1.
- Michalisin, M., Kline, D., & Smith, R. (1970). Intangible Strategic Assets and Firm Performance: A Multi-Industry Study of the Resource-Based View. *Journal of Business Strategies*, 17(2), 91–117. <https://doi.org/10.54155/jbs.17.2.91-117>
- Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2018). The business performance outcomes of market orientation culture and behaviors. Emerald Publishing.

- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
<https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Navarro, J. (2022). El estudio de los informes financieros como herramienta de gestión para la toma de decisión de una empresa de servicios, Lima - 2021.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2015). Subcultures and organizational performance. *British Journal of Management*, 30(4), 1063-1081.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
<https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>.
- Pacífico Compañía se Seguros y Reaseguros*. (2023). Acerca de nosotros.
<https://www.pacifico.com.pe/nosotros#:~:text=En%20los%20negocios%20de%20Seguros%20Generales%20y%20de,de%20productos%20y%20servicios%20a%20las%20familias%20peruanas.>
- Pacific Credit Rating (PCR). (2024). Informe de clasificación. Avla Perú Compañía de Seguros S.A.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2012). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. McGraw-Hill Education.

- Peñarreta Quezada, M. A., Armas, R., Álvarez-García, J., & Teijeiro, M. (2022). Capital intelectual y desempeño financiero de los bancos privados en Ecuador.
- Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T., & Nguyen, N. A. (2024). The impact of organizational culture on employee performance: A case study at foreign-invested logistics service enterprises approaching sustainability development. *Sustainability*, 16(15), 6366. <https://doi.org/10.3390/su16156366>
- Phillips, P. P., & Phillips, J. J. (2019). *ROI Basics*, 2nd Edition. Association for Talent Development.
- Portella Ilowski, L., França Lopes, I., Lopes da Silva Vieira, C. ., de Assis Machado, D. ., Gonçalves de Matos, R. ., & Thais Krespi Musial, N. . (2022). Cultura organizacional e desempenho financeiro: evidências em empresas listadas no Índice Brasil 100. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte - ISSN 2176-9036*, 14(1), 44–68. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2022v14n1ID22247>
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. (Reeditado con una nueva introducción en 1998).
- PwC. (2023). *El futuro del sector asegurador: Competitividad a través de la cultura organizacional y la digitalización*.
- Qualitas Compañía de Seguros S.A Memoria Anual 2023*. (2023, diciembre). Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado 28 de septiembre de 2024, de https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria_Anual_2023.pdf
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <http://www.jstor.org/stable/2631061>

- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). Competing values approach to organizational effectiveness. [Documento en PDF]. GMD Consulting.
<https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2020/02/Quinn-Rohrbaugh-1983.pdf>
- Raisiene, A. G., Pivoras, S., & Pukelis, R. (2021). Organizational culture and corporate sustainability: How to align the best practices? *Sustainability*, 13(4), 2110.
<https://doi.org/10.3390/su13042110>
- Reino, A., Roigas, K., & Mürsepp, M. (2019). Conexiones entre cultura organizacional y desempeño financiero en empresas de producción y servicios de Estonia. *Revista Báltica de Gestión*, 15(3), 375-393.<https://doi.org/10.1108/BJM-01-2019-0017>.
- Rimac Seguros y Reaseguros S.A Memoria Anual 2023*. (2023, diciembre). Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado 28 de septiembre de 2024, de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%202023.pdf>
- Rimac Seguros. (2024). Informe de Sostenibilidad y Desempeño Financiero 2024.
- Rimac Seguros. (2024). Sobre Nosotros. <https://www.rimac.com/nosotros>
- Rojas, J. (2014). El sistema privado de pensiones en el Perú. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2021). *Corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- RS, R. K., & Atkinson, A. A. (1989). *Advanced management accounting*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>

- Salazar, A. M. (2008). Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano.
- Sayed, O. A., & Nefzi, A. (2024). El impacto del capital intelectual en el desempeño sustentable: el sector bancario en Arabia Saudita. *Sustainability*, 16(11), 4528. <https://doi.org/10.3390/su16114528>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Schmitz, S., Rebelo, T., Gracia, I., & Tomás, I. (2014). Learning culture in organization and learning community. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.003>
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. In Oxford University Press eBooks. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.001.0001>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Slater, SF y Narver, JC (1994). Orientación al mercado, valor para el cliente y desempeño superior. *Business Horizons*, 37 (2), 22-28. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9)
- Top Foreign Stocks. (2024).
- Udochukwu, B. A. (2024). Clan Culture and Performance Organization. *DiamondBridge Economics And Business Journal*, 4(1). <https://doi.org/10.60089/dbebj.2024.4.1.2>.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz Jr, J. M. (2005). *Fundamentals of Financial Management*.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Medición del desempeño empresarial en la investigación estratégica: una comparación de enfoque
- Villamarin, M. F., Tejera, E., & Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores

- competitivos de Quinn. *Revista ESPACIOS*, 40(42).
<http://es.revistaespacios.com/a19v40n42/19404219.html>
- Vivir Seguros Compañía de Seguros de Vida S.A Memoria Anual 2023*. (2023, diciembre).
 Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado 28 de septiembre de
 2024, de
https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Vivir%20Seguros_2023.pdf
- Whelan, T., y Fink, C. (2016). El caso empresarial integral de la sostenibilidad. *Harvard Business Review*.<https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>
- Xu, P., & Shen, Y. (2022). Improving agility in organizations with a hierarchical culture: Leadership strategies. *Rutgers Business Review*, 7*(3), 309-326.
<https://rbr.business.rutgers.edu/article/improving-agility-organizations-hierarchical-culture-leadership-strategies>
- Yang, M., Luu, T. T., & Qian, D. (2023). Linking extroversion diversity to group service innovation among Chinese and Australian hospitality employees: The roles of adhocracy culture and creative role identity. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(6), 767-791. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2205396>
- Yesil, S., y Kaya, A. (2013). El efecto de la cultura organizacional en el desempeño financiero de las empresas: evidencia de un país en desarrollo. *Procedia - Ciencias sociales y del comportamiento*, 81, 42. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.455>
- Zammuto, R. F., Gifford, B., & Goodman, E. A. (2000). Managerial ideologies, organization culture and the outcomes of innovation: a competing values perspective. *The Handbook Of Organizational Culture And Climate*, 263-280. <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:277730>

Zhang, ID, Lam, LW, Dong, L. et al. (2020). Can Job-Embedded Employees Be Satisfied?

The Role of Job Crafting and Goal-Striving Orientations

<https://doi.org/10.1007/s10869-020-09684-6>

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management.

Journal of Business Research, 63(7), 763-771.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

ANEXO N°01: CUESTIONARIO

N°	Ítems (Preguntas) (Idioma original)	Ítems (Pregunta) (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)
Clan - Adhocracia		
1	Our organisation values people who are creative and offer fresh ideas	Nuestra organización valora a las personas que son creativas y ofrecen ideas frescas
2	The members of our organization are proud to belong to this organisation	Los miembros de nuestra organización estamos orgullosos de pertenecer a esta organización.
3	The greatest assest of our organization comprises its dedicated members	El mayor valor de nuestra organización son sus dedicados miembros.
Adhocracia		
1	The management of our organization positively reacts to initiatives proposed by staff members	La dirección de nuestra organización reacciona positivamente a las iniciativas propuestas por los miembros del personal.

2	The management of our organisation has trustworthy relations with staff members	La dirección de nuestra organización tiene relaciones de confianza con los miembros del personal.
3	Our organization is like on big family	Nuestra organización es como una gran familia.
4	People at our organization gladly discuss personal things	La gente de nuestra organización discute con gusto temas personales.
Jerarquía		
1	Our organization has many written rules	Nuestra organización tiene muchas reglas escritas.
2	The management of our organization is very demanding of staff members	La dirección de nuestra organización es muy exigente con el personal.
3	In our organisation a strict reporting system is implemented	En nuestra organización se implementa un estricto sistema de informes.

Mercado	
1	The goal of our organization is to gain as large a market share as posible
	El objetivo de nuestra organización es ganar la mayor cuota de mercado posible.
2	Our organization always tries to outpace the competitors
	Nuestra organización siempre intenta superar a los competidores.
3	Results are of primary importance to the management of our organisation
	Los resultados son de primordial importancia para la gestión de nuestra organización.
Beneficio Bruto por Empleados	
1	GMROL = MARGEN BRUTO (EXPRESADO EN %) X (VENTAS NETAS/SALARIO TIEMPO COMPLETO)
Costos Laborales por Empleado	
1	COSTE LABORAL = SALARIO BRUTO + SEGURIDAD SOCIAL
Ventas por Empleado	
1	Ventas x Empleado = Ventas Totales / # de Empleados
Retorno sobre Activos (ROA)	
1	ROA = BENEFICIO NETO OBTENIDO / ACTIVO TOTAL

Retorno Sobre el Patrimonio (ROE)	
1	ROE = BENEFICIO NETO / PATRIMONIO NETO
Retorno Sobre la Inversión (ROI)	
1	ROI = UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS / ACTIVO TOTAL