

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ESTUDIO CUALITATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA APLICANDO EL MODELO DE
SCHEIN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EMPRESARIAL**

ALEXANDRA ELIZABETH ALMEIDA CRUZ

alexa_eliza@hotmail.com

Director: Dra. Valentina Ramos Ramos

valentina.ramos@epn.edu.ec

2019

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación Estudio cualitativo de la cultura organizacional de una institución financiera aplicando el modelo de Schein desarrollado por Alexandra Elizabeth Almeida Cruz, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Valentina Ramos Ramos, PhD

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Alexandra Elizabeth Almeida Cruz, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Alexandra Elizabeth Almeida Cruz

DEDICATORIA

Dedico la presente investigación;

A Dios por llenarme de bendiciones e iluminar mi camino durante mi etapa
universitaria.

A mi madre Mercedes quien es el pilar fundamental de mi vida, quien ha sido mi
guía hasta alcanzar este objetivo, por el apoyo incondicional y por cuidar siempre
de mí, por lo que estaré eternamente agradecida.

A mis hermanos Angelo y Leslie quienes me han motivado, llenado de confianza y
sobre por toda la complicidad durante esta etapa.

No sería lo que soy si no fuera por ustedes este logro les pertenece a ustedes.
Gracias por todo el amor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme y darme la fuerza necesaria para continuar en este proceso y permitirme cumplir una meta más.

Agradezco infinitamente a mi madre por ser la persona que me enseñó a ser fuerte y valiente, quien me llena de orgullo, por ser la inspiradora de mis sueños, por la confianza y por siempre creer en mí. Por hacerme la persona que soy, todos los logros alcanzados te los debo a ti, me motivas constantemente para alcanzar mis metas y sueños.

A mis hermanos por siempre acompañarme, por tantos momentos compartidos y por siempre darme la fuerza necesaria para seguir hacia adelante.

A mi directora y tutora de tesis Valentina Ramos PhD. por su apoyo, confianza y compromiso en la finalización del presente trabajo de titulación, a través de sus consejos y contribuciones.

A Fernanda, Gabriela, Diego, Jhonny, Alexander y Katherine amigos entrañables con los que cada día luchamos por llegar a alcanzar esta meta, gracias por tantos momentos llenos de alegrías, tristezas, enojos, triunfos y fracasos. Por su apoyo incondicional y por todo lo vivido durante todo este tiempo. Y a todas aquellas personas que llegaron hasta este momento de mi vida, que de una u otra manera hicieron de la Universidad la mejor experiencia de vida.

Finalmente, a la EPN por darme la oportunidad de culminar mis estudios profesionales, de conocer a profesores que de la mejor manera supieron compartir sus conocimientos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2. OBJETIVO GENERAL	4
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. ALCANCE	4
1.5. MARCO TEÓRICO	5
1.5.1. Cultura organizacional.....	5
1.5.1.1. Definición de cultura organizacional	5
1.5.1.2. Características de la cultura organizacional	6
1.5.1.3. Estructura de la cultura organizacional.....	8
1.5.1.4. Clasificación de la cultura organizacional	13
1.5.1.5. Tipos de cultura organizacional.....	14
1.5.2. Modelo de la cultura organizacional de Schein	17
1.5.2.1. Definición de cultura organizacional de Schein	18
1.5.2.3. Niveles de cultura	19
1.5.2.4. Funciones de la cultura organizacional	23
2. METODOLOGÍA.....	26
2.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	28
2.3.1. Población.....	28
2.4.1.1. Descripción de la población.....	28
2.3.2. Muestra	29

2.4.2.1. Determinación de la muestra.....	29
2.4.2.1. Descripción de la muestra	29
2.4. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	30
2.4.1. Guía de observación.....	31
2.5. TÉCNICA DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	31
2.5.1. Análisis de contenido dirigido	32
2.5.2. Análisis de contenido sumativo	32
2.5.3. Nvivo Pro	32
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
3.1. RESULTADOS.....	34
3.1.1. Resultados de las características generales de la cultura organizacional	35
3.1.2. Resultados de la estructura de la cultura organizacional	36
3.1.3. Resultados de los artefactos, valores y presunciones	37
3.1.3.1. Artefactos de la institución financiera	39
3.1.3.2. Valores de la institución financiera	42
3.1.3.3. Presunciones básicas de la institución financiera.....	47
3.1.4. Resultados de la relación entre los artefactos, valores y presunciones	49
3.2. DISCUSIONES	51
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
4.1. CONCLUSIONES.....	59
4.2. RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – De donde proviene la cultura organizacional	8
Figura 2 – Las cuatro culturas corporativas.....	15
Figura 3 – Niveles de cultura y su interacción	19
Figura 4 – Iceberg cultural de Schein	20
Figura 5 – Mapa de lenguaje de la Institución financiera	35
Figura 6 – Pirámide de frecuencias de la Institución financiera.....	36
Figura 7 – Categorías de cultura de la Institución financiera.....	38
Figura 8 – Iceberg cultural de la Institución financiera	39
Figura 9 – Subcategorías de artefactos de la Institución financiera	41
Figura 10 – Subcategorías de valores de la Institución financiera	43
Figura 11 – Subcategorías de valores explícitos de la Institución financiera.....	45
Figura 12 – Subcategorías de valores implícitos de la Institución financiera.....	47
Figura 13 – Subcategorías de presunciones básicas de la Institución financiera.	49
Figura 14 – Conglomerado de las categorías.....	50

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Definiciones de cultura organizacional	5
Tabla 2 – Diferencias de la cultura organizacional	7
Tabla 3 – Derechos de propiedad comunes que se otorgan a gerentes y empleados	10
Tabla 4 – Problemas de adaptación externa y supervivencia	24
Tabla 5 – Problemas de integración interna.....	25
Tabla 6 – Distribución de la muestra por subsistemas de la institución financiera	30
Tabla 7 – Descripción de los objetivos específicos y resultados	34
Tabla 8 – Categorías de la cultura de Schein de la institución financiera.....	37
Tabla 9 – Subcategorías de artefactos de la institución financiera.....	40
Tabla 10 – Subcategorías de valores de cultura de la institución financiera	42
Tabla 11 – Subcategorías de valores explícitos de cultura de la institución financiera	43
Tabla 12 – Subcategorías de valores implícitos de la institución financiera	46
Tabla 13 – Subcategorías de presunciones básicas de la institución financiera ..	47

LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Formato de observación diario	71
Anexo II – Formato de resumen de lo observado en la semana	72

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad describir la cultura existente en la institución financiera. Por lo tanto, se realizó una investigación de enfoque cualitativo, con un tipo de investigación etnográfica, la cual permite tener una visión global del objeto de estudio desde diferentes puntos de vista, tanto desde una perspectiva interna como una perspectiva externa. Para la recolección de la información se procedió a realizar observaciones directas en trece subsistemas de la institución financiera a nivel nacional, las cuales fueron seleccionadas bajo las siguientes características: 1) representatividad, 2) calidad de la información, 3) influencia. Con la información obtenida se llevó a cabo la ejecución de la respectiva consulta para obtener el mapa de lenguaje, conglomerado y pirámide de frecuencia de palabra así como también la categorización y subcategorización en base al modelo de Schein, el cual se caracteriza por dividir a la organización en tres categorías las cuales son: artefactos, valores y presunciones. Posteriormente de los resultados obtenidos se realizó un análisis en contraste con los objetivos específicos planteados para esta investigación. La parte final de la investigación expresa algunas conclusiones relevantes y recomendaciones, enfatizando los puntos claves en la cultura actual, para que puedan ser considerados en el proceso de transformación cultural en la que se encuentra la institución financiera.

Palabras clave: cultura organizacional, institución financiera, método etnográfico, artefactos, valores, presunciones.

ABSTRACT

The present investigation work is to describe the culture that exists in the financial institution. Therefore, a qualitative approach investigation was carried out, with an ethnographic type of investigation, which allows us to have a global vision of the object of study from different points of view, both from an internal perspective and from an external perspective. For the collection of the information, direct observations were made in thirteen subsystems of the financial institution at the national level, which were selected under the following characteristics: 1) representativeness, 2) quality of the information, 3) influence. With the information obtained, the execution of the respective query was carried out to obtain the language map, conglomerate and word frequency pyramid as well as the categorization and subcategory based on the Schein model, which is characterized by dividing the organization in three categories which are: artifacts, values and assumptions. Subsequently of the results obtained, an analysis was performed in contrast to the specific objectives set for this investigation. The final part of the research expresses some relevant conclusions and recommendations, emphasizing the key points in the current culture, so that they can be considered in the process of cultural transformation in which the financial institution is located.

Keywords: organizational culture, financial institution, ethnographic method, artifacts, values, assumptions.

1. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional en la actualidad es un tema relevante dentro del estudio del comportamiento y cambio organizacional, convirtiéndose en un elemento estratégico importante para las organizaciones. Debido a que facilita la manera de lidiar con los problemas ocasionados por el entorno externo e interno y el progreso de la organización.

La mayoría de organizaciones por pequeñas que sean, disponen de una cultura propia que las diferencia de las demás, en una organización con una cultura bien definida e implementada adecuadamente para alcanzar los objetivos de la misma se vuelve se convierte en una ventaja competitiva. Es un medio que permite proponer y desarrollar estrategias de trabajo que promuevan la participación de los miembros, motivando a que se identifiquen y comprometan con organización, estableciendo grados de cooperación y de entrega en la obtención del propósito de la organización.

El presente estudio tiene la finalidad describir y entender la cultura de la institución financiera, está compuesta de un marco teórico de la cultura organizacional desde la perspectiva de varios autores y de la visión de Schein, así como con todo lo relacionado con las dimensiones culturales. Cuenta con la definición de cultura y todo lo que ella incluye, así como los artefactos, valores y presunciones básicas para entender el contexto en el que se desenvuelven actualmente la organización.

Una metodología cualitativa, es decir, la aplicación de una guía de observación en la cual se plantean las dimensiones relacionadas con la investigación y en la que se debe poner mayor atención, mediante el diseño de la metodología de investigación se identificó los artefactos, valores y presunciones básicas de la cultura de la institución financiera. Para el levantamiento de la información se utilizó un muestreo intencional a través de la observación directa que permitieron identificar de lo visto y escuchado de los propios colaboradores, los rasgos comunes, las apreciaciones e información de interés de forma directa sobre la realidad de la cultura actual.

Los resultados están presentados en tablas y gráficas, con el fin de puedan ser visualizados de mejor manera, y puedan reflejar las diferencias de cada dimensión de la cultura. Con lo respecto a los análisis se aplicó un análisis de contenido, con los cuales finalmente se realizó las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

1.1. Pregunta de investigación

En los últimos años las organizaciones se enfrentan a constantes cambios, los cuales se han originado a través de los años como la globalización de las economías, los avances tecnológicos entre otros, estos acontecimientos se van generando tanto en la sociedad como en el entorno de las organizaciones, debido a estos sucesos las organizaciones se encuentran obligadas a innovar y generar estrategias que les permitan tomar las acciones pertinentes para permanecer en el mercado y a su vez ser más competitivas.

La cultura organizacional es un tema que ha tomado relevancia desde los años setenta, convirtiéndose en uno de los temas más estudiados en lo relacionado con las organizaciones en los últimos años, debido a que “implica necesariamente la inmersión en las organizaciones para así poder comprender las circunstancias y realidades de esta. A través de dicho conocimiento y solo desde ahí se pueden urdir las estrategias necesarias para la gestión del cambio” (Gabino & González, 2013, pág. 1), por lo tanto la cultura organizacional es la actitud que tiene cada una de las personas dentro de la empresa. Es fundamental contar con una cultura organizacional bien definida la cual permitirá alcanzar los objetivos de la misma de una manera adecuada.

En la mayoría de organizaciones la cultura organizacional que utilizan no es la más apropiada, principalmente porque se enfocan en generar la mayor cantidad de ganancias sin tener en cuenta a las personas que trabajan en dicha organización, al mismo tiempo “uno de los problemas que se observa en las empresas es que en muchas ocasiones, existen diferentes culturas en las mismas, por un lado, la de los empleados, por otro de los dueños y unas más formada por los directivos” (Hernández & Mendoza, s/f, pág. 2), lamentablemente aunque al momento de desarrollar la cultura que regirá en la organización se lo realice con todas las partes involucradas, si la directiva no se compromete totalmente en constatar que exista una cultura fuerte y saludable no servirá de nada, puesto que la directiva debe tener presente que la cultura organizacional es una fortaleza muy poderosa que al ser manejada adecuadamente beneficia tanto a la organización como a sus trabajadores.

Si las organizaciones no tienen completamente claro que la cultura tiene y debe ajustarse a los cambios que sufre el entorno fundamentalmente porque “la organización se encuentra inserta en un entorno formado por la sociedad. Hemos visto la forma que adopta la relación sociedad-organización en la sociedad moderna. La organización considera a la sociedad como su entorno más amplio, de donde obtiene parte importante de las premisas para su

decidir. Esto quiere decir, que la cultura organizacional es absolutamente coherente con la cultura de la sociedad en que la organización está inserta” (Mansilla, 1996, pág. 200), por lo tanto la supervivencia de cualquier organización exige la adaptación de su cultura en base a las condiciones de su entorno externo. Para que la cultura organizacional se adapte de mejor manera a la sociedad y los cambios de esta, es importante que se suscite en concordancia con la estructura y estrategia organizativa de cada organización. Mientras tanto aquellas organizaciones que se muestran renuentes a adaptarse a los cambios que sufre el entorno externo y aun así conservan una estructura rígida con una cultura impenetrable, se enfrentarán a problemas complicados de solucionar como por ejemplo ser vistas como organizaciones obsoletas y en algunas ocasiones hasta desaparecer del mercado. Debido a que la supervivencia de una organización se base en como su cultura se adapta y responde a los cambios de su entorno externo para alcanzar sus objetivos organizacionales mediante una adecuada concordancia con el entorno interno, debido a que cualquier cambio externo conlleva a alteraciones en el propio sistema organizacional.

En el proceso de poner en práctica la cultura en una organización es común observar que ciertas organizaciones proceden a copiar la cultura de otra organización, por lo tanto “es importante para la cultura organizacional tener presente la cultura del país donde se desenvuelven debido a que muchas veces las organizaciones deciden implementar modelos y modas de los países desarrollados, desconociendo que el contexto ambiental en que la organización se mueve, se encuentran estrechamente vinculado con esta, en forma tal, que se suponen mutuamente” (Mansilla, 1996, pág. 216), por lo que es absurdo que la cultura que funciona en una organización genere el mismo impacto en otra organización y peor aún si dicha organización está localizada en otro país básicamente cada país tiene una cultura que lo diferencia de otro país, lo que se puede evidenciar claramente en la manera de hablar, en sus preferencias, gustos, costumbres, vestimenta, comida, etc., son cosas tan elementales pero que generan grandes diferencias.

Ninguna organización se encuentra exenta de experimentar alguno de los problemas previamente mencionados, ahora bien, para cualquier proceso de cambio es primordial disponer de una cultura organizacional bien definida, la cual debe ser adecuada y flexible con las necesidades de la organización, su entorno, la toma oportuna de decisiones y al mismo tiempo corresponda una ventaja competitiva. Por lo tanto “la administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su

desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante” (Ramirez, 2012, pág. 8).

Este estudio se va a realizar debido a que la institución financiera se encuentra en un proceso de transformación cultural en la cual la tecnología es la base de este cambio, debido a esto busca establecer si la cultura actual se encuentra alineada a su estrategia enfocada en el cliente y al mismo tiempo busca obtener un óptimo nivel de inteligencia cultural, el cual le permita tomar decisiones estratégicas que conlleve a una transformación sostenible de la cultura.

Para el desarrollo del trabajo se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo es la cultura organizacional actual de la institución financiera aplicando el modelo de Schein?

1.2. Objetivo general

Describir cualitativamente la cultura organizacional de una institución financiera aplicando el modelo de Schein.

1.3. Objetivos específicos

- Identificar las características generales de la cultura organizacional en la institución financiera.
- Identificar la estructura de la cultura organizacional en la institución financiera.
- Identificar los artefactos, valores y presunciones en la institución financiera.
- Entender la relación entre artefactos, valores y presunciones en la institución financiera.

1.4. Alcance

La presente investigación se enfoca en describir la cultura organizacional en una institución financiera de naturaleza privada, con el propósito de obtener un adecuado diagnóstico de la cultura organizacional que se encuentra existente en dicha institución financiera.

Por ello, se utilizará una metodología etnográfica la cual permitirá recolectar y analizar la información obtenida, posteriormente los resultados generados serán interpretados en base a las tres categorías en los que Schein divide a la organización, con el fin de identificar

con la mejor exactitud posible los artefactos, valores y presunciones que se encuentran presentes en la cultura de la institución financiera, así como la importancia que tiene cada una de las categorías.

El trabajo de investigación consiste en una inmersión profunda en el día a día de la institución financiera, para levantar la información del comportamiento, lenguaje y valores de la cultura realmente vivida en la organización. Esto permite concluir, los temas de relevancia real en la mente de los colaboradores en el día a día.

1.5. Marco Teórico

Para analizar cómo influye la cultura organizacional en las organizaciones se revisaran los conceptos necesarios, con la finalidad de facilitar el entendimiento del tema de estudio y la importancia que tiene en las organizaciones.

1.5.1. Cultura organizacional

1.5.1.1. Definición de cultura organizacional

Previo a profundizar en la investigación de la cultura organizacional es primordial disponer de una apropiada y concisa definición, la cual permita, comprender la importancia que tiene en el ámbito corporativo. En la Tabla 1 que se muestra a continuación, se presentan algunas definiciones de cultura organizacional.

Tabla 1 – Definiciones de cultura organizacional

AUTOR	DEFINICIÓN
Jones (2008)	“La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma” (pág. 8)
Ritter (2008)	“La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el cómo se piensan y hacen las cosas aquí” (pág. 41).
Robbins y Judge (2009)	“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (pág. 551).

Chiavenato (2009)	“La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros” (pág. 124).
Daft (2011)	“La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse” (pág. 374).
Guízar (2013)	“La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización” (pág. 284).

Elaboración propia

La cultura organizacional es la manera de interactuar de los miembros de una organización, cumpliendo básicamente dos funciones, la primera es la integración de los miembros y la segunda permite a la organización adaptarse al entorno que lo rodea, a través de diversos mecanismos que llevan a cabo sus miembros. Por lo tanto, la cultura organizacional establece una disposición en cuanto a las prioridades y preferencias, así como las expectativas que deben cumplir cada uno de los integrantes de la organización.

En resumen Barnard, Delgado y Voutssás (2016) señalan que la cultura organizacional

- “Es un sistema de valores, supuestos y creencias compartidas que pueden ser de naturaleza explícita o implícita” (pág. 25).
- “Define cómo los individuos deben comportarse y actuar” (pág. 25).
- “Es un reflejo del sistema sociocultural de una organización” (pág. 25).

1.5.1.2. Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional facilita la toma de decisiones, ya que “refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización” (Chiavenato, 2009, pág. 126), diferenciándola de las otras empresas del sector en el que desarrollan sus actividades.

Para Robbins (2004) la cultura organizacional tiene seis características principales:

1. “Innovación y correr riesgos: Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Minuciosidad: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

3. Orientación a los resultados: Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. Orientación a las personas: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. Orientación a los equipos: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente: Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
6. Estabilidad: Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer” (pág. 525).

Cada una de las características “existen en una permanente fluctuación en la organización, algunas más notables que otras, pero además, dependerán del momento que esté viviendo la misma organización” (Ramirez, 2012, pág. 36). La importancia que tiene cada una de las características es diferente y por este motivo se puede generar dudas, por lo que para una adecuada interpretación de las características culturales “se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático” (Chiavenato, 2009, pág. 126).

La tabla 2 que se presenta a continuación explica cada una de los estilos culturales.

Tabla 2 – Diferencias de la cultura organizacional

ESTILO TRADICIONAL	ESTILO PARTICIPATIVO
Autocrático	Participativo
Jerárquico y vertical	Igualitario y horizontal
Impositivo	Colaborativo
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabajo aislado e individualizado	Trabajo en equipos autónomos
Analítico y cauteloso	Intuitivo y osado
Conservador y adverso al riesgo	Innovador y dispuesto a correr riesgos
Orientado a los costos y los controles	Orientado a los servicios y la calidad
Remuneración y promoción basadas en la antigüedad	Remuneración y promoción basadas en el desempeño

Modificado de Chiavenato (2009)

Como se puede observar los estilos tradicional y participativo presentan cualidades que detallan el direccionamiento estratégico de una organización, ambos estilos divergen una de la otra. Por tal motivo, “podríamos decir que la cultura organizacional es la huella digital de la empresa y por ello es característica de cada una” (Guízar, 2013, pág. 284). La cual

es la base del comportamiento de los miembros, de cómo se hacen las cosas y como se supone que los miembros deben desenvolverse en la organización.

1.5.1.3. Estructura de la cultura organizacional

El estudio de cultura organizacional es esencial para analizar y valorar el entorno interno y externo de las organizaciones. Por consiguiente, la manera en como una organización está constituida es “un poderoso reflejo de la cultura organizacional es la forma en como está diseñada” (Daft, 2011 , pág. 379).

La cultura organizacional está conformada por cuatro factores según Jones (2008), los cuales se presentan a continuación en la Figura 1:

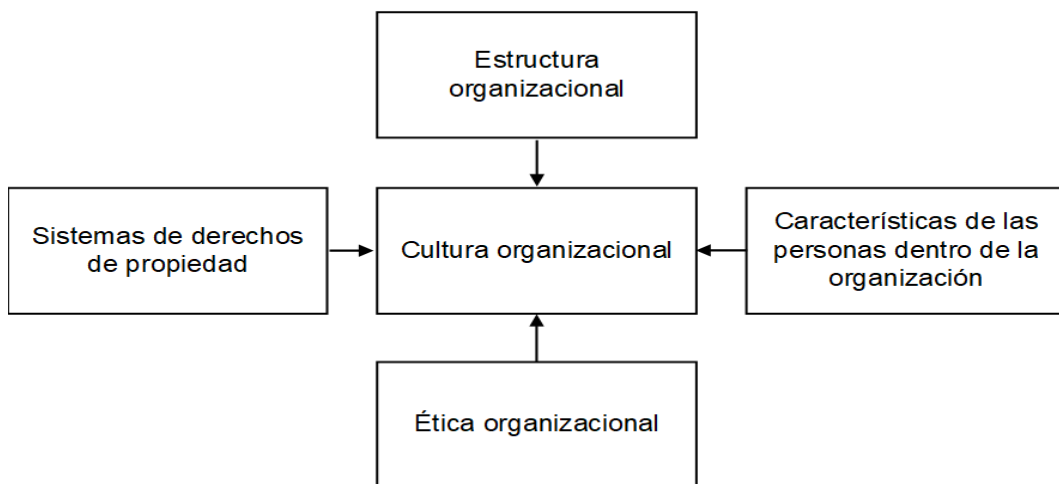


Figura 1 – De donde proviene la cultura organizacional (Jones, 2008 , pág. 188)

Los factores mostrados en la Figura 1 forman la cultura organizacional, los cuales tienen como propósito comprender como “se desarrolla a partir de la interacción de cuatro factores, los cuales generan diferentes culturas dependiendo de cada organización, y con el paso del tiempo provoca cambios en dicha cultura” (Jones, 2008 , pág. 187).

1.5.1.3.1. Características de las personas dentro de la organización

La cultura organizacional de una organización es diferente a la de otras organizaciones y esto es debido a las personas que la conforman. Las organizaciones atraen y seleccionan personas cuyos valores, percepción ética y personalidades se adapten a sus valores y compromiso social, de la misma manera “las personas se pueden sentir atraídas por una organización cuyos valores son similares a los suyos” (Jones, 2008 , pág. 187).

Con el paso del tiempo los miembros que no se ajustan a los valores y la cultura que estos establecen se van de la organización, mientras que los que se quedan se parecen más entre sí y su cultura cada vez se va diferenciando más de la competencia. Los fundadores de las organizaciones son quienes influyen en el desarrollo de la cultura organizacional debido a que establecen sus valores y creencias personales.

También contratan los primeros miembros, lo que permite deducir que las personas seleccionadas tienen intereses similares a los del fundador. Con el pasar del tiempo, los miembros acogen la misión y visión del fundador y transmiten los valores a los nuevos miembros. Una implicación relevante de esta “forma de ver la cultura organizacional como algo capaz de ser moldeado por las personas es que, con el tiempo, dicha cultura puede verse fortalecida y modificada por las personas que la controlan y están al mando de ella” (Jones, 2008 , pág. 188).

1.5.1.3.2. Ética organizacional

Los valores de la cultura organizacional en su mayoría proceden de la manera de ser y creencias del fundador y altos directivos de la organización. No obstante, la organización puede “desarrollar con toda conciencia y premeditación algunos valores culturales para controlar el comportamiento de sus integrantes. Los valores éticos entran en esta categoría” (Jones, 2008 , pág. 188).

La ética organizacional es el conjunto de “los valores, las creencias y las reglas morales que establecen la manera apropiada en que los integrantes de una organización se deben comportar unos con otros y también con las partes interesadas de la organización” (Jones, 2008 , pág. 188). Por lo tanto, al determinar los valores de la cultura de la organización el fundador y directivos de alto rango deben tener presente en todo momento entre lo que es correcto, conveniente y legal en el entorno externo e interno de la organización.

El personal de la organización se basa en los valores para la toma de decisiones, los cuales se encuentran especificados en la cultura organizacional. “Los valores éticos y las reglas y normas que éstos expresan son una parte inseparable de la cultura de la organización, porque ayudan a formar los valores que los integrantes utilizan para manejar las situaciones y tomar decisiones” (Jones, 2008 , pág. 190).

Los altos directivos de la organización son los responsables de garantizar que los miembros cumplan con la ley. Para que los altos directivos puedan asegurar “la legalidad del comportamiento organizacional es crear una cultura que inculque valores

instrumentales éticos tales que los integrantes se relacionen con las partes interesadas de una manera ética y con total conciencia” (Jones, 2008 , pág. 190).

1.5.1.3.3. Derechos de propiedad

Los valores de la cultura de la organización revelan la ética de los miembros que la conforman y del entorno en el que se desenvuelven. A su vez, se obtienen de la forma en como la organización distribuye los derechos de propiedad, los cuales, determinan “los derechos y responsabilidades de cada grupo interno de interesados y promueven el desarrollo de diferentes normas, valores y actitudes en torno a la organización” (Jones, 2008 , pág. 191).

Los derechos de propiedad se distribuyen a todos los grupos que conforman la organización, pero el grupo que tiene los derechos más fuertes de toda la organización son los accionistas, debido a que “son dueños de los recursos de la empresa y comparten las ganancias de ésta” (Jones, 2008 , pág. 191). El grupo de altos directivos también disfruta de fuertes derechos de propiedad, ya que se les otorga una considerable cantidad de recursos organizacionales, los cuales se “reflejan en su autoridad para tomar decisiones y controlar dichos recursos” (Jones, 2008 , pág. 191).

El grupo de los gerentes y empleados también disponen de derechos no en la misma proporción que los accionistas y altos directivos. A continuación, en la tabla 1 se presentan algunos de los derechos de propiedad que se otorgan por lo general.

Tabla 3 – Derechos de propiedad comunes que se otorgan a gerentes y empleados

DERECHOS GERENTES	DERECHOS DE LOS EMPLEADOS
Indemnización por despido Opciones de compra de acciones Grandes salarios Control sobre los recursos organizacionales Toma de decisiones	Notificación de despidos Pagos por cesantía Empleo de por vida Empleo de larga duración Jubilación y prestaciones Planes de posesión de acciones para los empleados Participación en la toma de decisiones

Modificado de Jones (2008)

Como se puede observar los derechos que se ofrecen a los gerentes y empleados son diferentes. Generalmente a los gerentes “se les otorgan derechos muy fuertes porque, si no comparten los valores que la organización crea, lo más probable es que no estén motivados para trabajar duro en beneficio de ella y de las partes interesadas en ella” (Jones, 2008 , pág. 191). Pero también, a los empleados se les proporcionan derechos fuertes, “sus derechos a utilizar recursos organizacionales se reflejan en la responsabilidad que tienen dentro de su nivel de control particular sobre sus tareas. Responsabilidad que tienen dentro de su nivel de control particular sobre sus tareas” (Jones, 2008 , pág. 191).

El entrega y repartición de los derechos de propiedad tiene un fuerte impacto en los valores de la cultura organizacional que “determina (1) qué tan eficiente es una organización y (2) el tipo de cultura que emerge de ella” (Jones, 2008 , pág. 191). Cuando una organización decide limitar y reducir los derechos de sus empleados se genera un ambiente de hostilidad con una elevada tasa de rotación de personal, pero si anima al personal a aprovechar los recursos organización para mejorar la manera de atender a los clientes fomentando el compromiso y la lealtad. Todo “sistema de derechos de propiedad promueve el desarrollo de una cultura particular, porque influye en las expectativas de las personas sobre cómo deben comportarse y qué pueden esperar de sus acciones”. (Jones, 2008 , pág. 191)

1.5.1.3.4. Estructura organizacional

Los valores de la cultura organizacional provienen de la ética de las personas y de la manera en que se reparten los derechos de propiedad de todos los grupos de la organización. Pero también se adquieren de la estructura organizacional ya que es el “sistema formal de relaciones de tareas y autoridad que una organización establece para controlar sus actividades” (Jones, 2008 , pág. 193). Debido a que la estructura de la organización es la manera “en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (Robbins & Judge, 2009, pág. 519). Existen dos estructuras que son extremos completamente diferentes, tales diferencias ocasionan distintas culturas organizacionales con valores, reglas y normas completamente que divergen una de la otra.

- Estructuras mecanicistas o rígidas: “En general es sinónimo de la burocracia en cuanto a que tiene mucha departamentalización, gran formalización, red de información limitada (sobre todo comunicación hacia abajo), y poca participación de los miembros de los escalones inferiores en la toma de decisiones” (Robbins & Judge, 2009, pág. 534).

- Estructuras orgánicas o flexibles: “Es plano, usa jerarquías cruzadas y equipos de varias funciones, tiene poca formalización, posee una red de información exhaustiva (utiliza la comunicación lateral y hacia arriba tanto como la que es hacia abajo), e involucra mucha participación en la toma de decisiones” (Robbins & Judge, 2009, pág. 534).

Las organizaciones no pueden tener la misma estructura organizacional debido a que no funcionan de la misma manera ni cuentan con los mismos recursos y aunque tengan dimensiones semejantes no significa que comparten la misma estructura. Por lo tanto, la cultura organizacional puede ser interpretada a través de la estructura organizacional de la empresa, ya que contiene referencias claras acerca del modo en que “las personas y los departamentos están colocados en un todo y el grado de flexibilidad y autonomía que tienen las personas, dice mucho acerca de cuáles son los valores culturales en los que hace hincapié la organización” (Daft, 2011 , pág. 379).

Las estructuras mecanicistas o rígidas son verticales, centralizadas y estandarizadas, donde las personas tienen poca libertad, muy controlada, información limitada y poca participación en la participación de la toma de decisiones por parte de los empleados de rangos inferiores. En este tipo de estructura se busca un comportamiento precavido donde se obedezca a la autoridad de rangos superiores y se respeten las tradiciones organizacionales. Por esta razón, “una estructura mecanicista con toda probabilidad hará surgir una cultura en la que la previsibilidad y estabilidad sean los estados finales deseados” (Jones, 2008 , pág. 194).

Las estructuras orgánicas son horizontales y descentralizada, donde los individuos disfrutan de libertad al escoger y controlar sus actividades, poca supervisión directa, libre flujo de información, disponen de la autoridad necesaria para tomar decisiones debido a que cuentan con reglas formales mínimas. En esta estructura se busca un comportamiento creativo, decidido y valiente para asumir riesgos. Así que, “es probable que una estructura orgánica haga surgir una cultura en la cual los estados finales deseados sean la innovación y flexibilidad” (Jones, 2008 , pág. 194).

La estructura organizacional es un factor imprescindible, ya que interviene directamente en la creación de los valores, los cuales son, los encargados de dirigir la manera de proceder y el desempeño de los miembros de la organización como la integración y coordinación. A su vez, mejoran la manera de guiar y motivar a los individuos para obtener los objetivos de la organización. Una “ventaja competitiva de la empresa es su capacidad de diseñar una

estructura propia y administrar su cultura de modo que haya un buen ajuste entre las dos” (Jones, 2008 , pág. 194). Es una herramienta que diferencia a una organización de otra y es imposible de copiar por la competencia. No obstante “cuando las empresas no logran un buen ajuste, o cuando los cambios estructurales producen cambios en los valores culturales, empiezan a surgir problemas” (Jones, 2008 , pág. 194).

1.5.1.4. Clasificación de la cultura organizacional

La cultura organizacional cumple un papel relevante en la percepción compartida de los miembros en cuanto a la conducta y desempeño, debido a lo cual, se espera que los integrantes de diferentes niveles, departamentos o unidades la expliquen o manifiesten de manera semejante. Por lo tanto, el reconocimiento de las cualidades de la cultura organizacional es importante, dado que “una cultura sólida que fomenta la aceptación y el cambio mejora el desempeño organizacional, en torno a metas compartidas, de manera que las acciones de todos estén alineadas con las prioridades estratégicas” (Daft, 2011 , pág. 387).

1.5.1.4.1. Cultura dominante y subculturas

La cultura organizacional es un plan compartido que proporciona un panorama completo y profundo, el cual permite a los miembros de la organización entender de mejor manera la existencia, supervivencia y desarrollo de las actividades organizacionales. No obstante, que la cultura organizacional sea un sistema compartido dominante que “tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas dentro de cualquier cultura dada” (Robbins & Judge, 2009, pág. 553).

Para Robbins y Judge (2009) las organizaciones dentro de su cultura organizacional puede tener:

- Cultura dominante: “expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de la cultura de una organización, se hace referencia a su cultura dominante. Es esta gran visión lo que da a una organización su personalidad distintiva” (pág. 553).
- Subculturas: “tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas estén definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica” (pág. 553).

Toda cultura organizacional debe contar con una cultura dominante especificada adecuadamente, dado que, es el contexto de referencia para la toda organización puesto que, si “sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado” (Robbins & Judge, 2009, pág. 554).

1.5.1.4.2. Culturas fuertes y culturas débiles

Toda organización posee una cultura organizacional, pero no todas las culturas generan un impacto entre los miembros de la organización. De tal manera que “cuanto más acepten los empleados los valores claves de la empresa y mayor sea su compromiso con dichos valores, más fuerte será la cultura” (Ramirez, 2012, pág. 35).

Robbins y Judge (2009) menciona que cada vez tiene más relevancia la idea de diferenciar entre:

- Cultura fuerte: tiene excesiva “influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento” (pág. 554).
- Cultura débil: mientras “más diseminada esté una cultura y más grande sea el acuerdo de los miembros con sus valores, más difícil será cambiarla. A la inversa, las culturas débiles son más proclives al cambio que las fuertes” (pág. 575).

Cada una tiene sus ventajas y desventajas, debido a que, “para ciertas empresas también llega a ser una barrera importante para el cambio” (Robbins & Judge, 2009, pág. 550), a consecuencia de que en la actualidad las organizaciones se encuentran en constante cambio debido a globalización de las economías y los avances tecnológicos. Dado que la cultura organizacional influye en el comportamiento y rendimiento de la organización contar con “una cultura fuerte y positiva puede hacer que un individuo promedio resulte brillante mientras que una cultura débil y negativa promueve una baja motivación y un empleado brillante puede tener un bajo rendimiento como consecuencia de esta” (Mendoza, García, & Mendez, 2013, pág. 5).

1.5.1.5. Tipos de cultura organizacional

La cultura organizacional “es un medio que permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influido por el

avance tecnológico y por la globalización de los mercados en estos últimos tiempos” (Sepúlveda, 2004, pág. 10). Es fundamental disponer de una cultura organizacional identificada correctamente de acuerdo a la cultura que existe en la organización en ese momento, la cual “facilita implantar acciones dinámicas para adaptarse con más facilidad a las situaciones cambiantes del medio” (Guízar, 2013, pág. 283), así como también permite tomar las decisiones y medidas necesarias para llegar a la cultura que desea tener la organización.

A continuación, en la Figura 2 se puede visualizar la clasificación más aceptada y generalidad de las culturas es la siguiente:

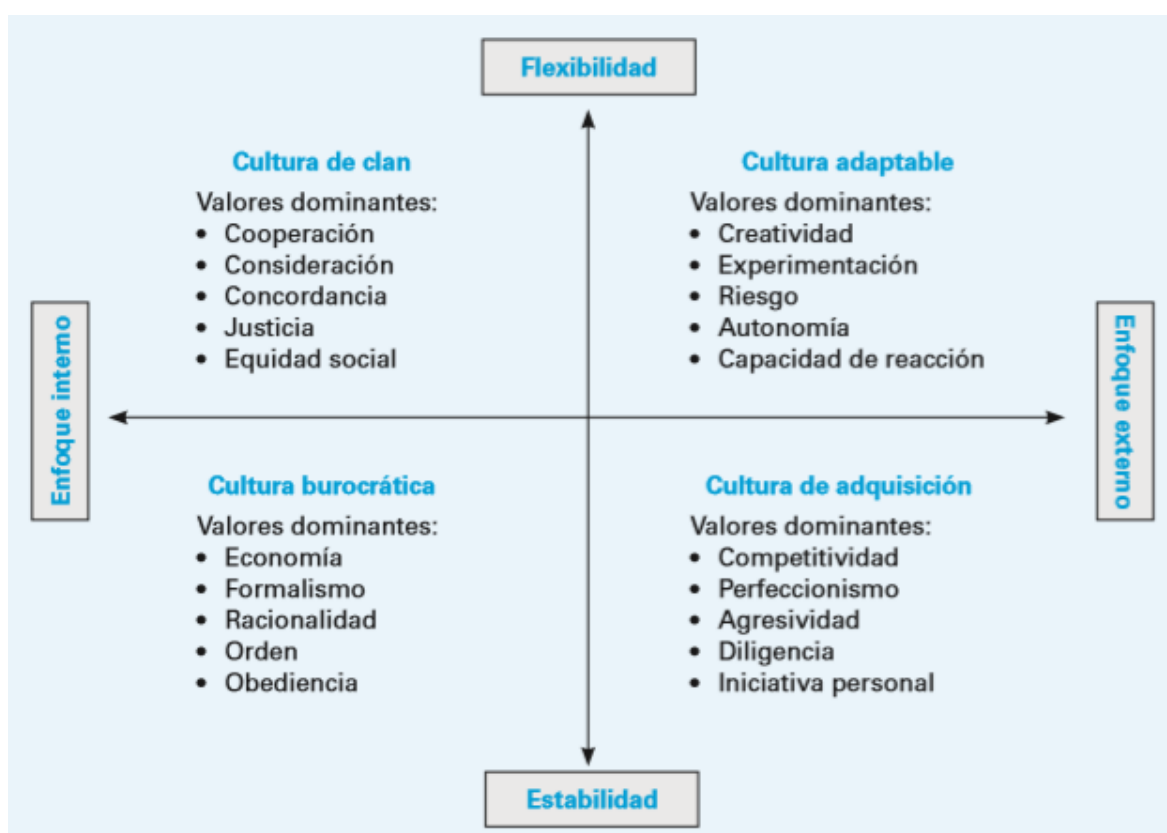


Figura 2 – Las cuatro culturas corporativas (Chiavenato, 2009, pág. 136)

De las culturas mostradas en la Figura 2 se forman cuatro cuadrantes los cuales contienen diferentes estilos de cultura denominadas: burocrático, clan, adaptable (empresarial) y adquisición (mercado). Cada cultura está enfocada en base a “dos dimensiones específicas: 1) el grado al cual el entorno competitivo requiere flexibilidad o estabilidad; y 2) el grado al cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización son internos o externos” (Daft, 2011 , pág. 381).

Cada dimensión se basa “en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones” (Chiavenato, 2009, pág. 127). La cultura organizacional tiene diferentes tipos de dirección los cuales van desde una rígida hasta una flexible la cual se puede determinar en base a las necesidades y desarrollo de la organización.

Por lo tanto “según este marco de referencia, una organización podrá representar muchas combinaciones de estos tipos puros, ya sea en su conjunto o por intermedio de sus subculturas” (Ritter, 2008, pág. 56). Es decir se debe tener presente que si no se define correctamente en vez de ser una ventaja puede convertirse en una desventaja la cual puede interferir en el rendimiento organizacional tanto interno como externo.

1.5.1.5.1. Burocrática o Jerarquizada

Una organización es un organismo estructurado y formalizado para trabajar donde “se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos” (Ritter, 2008, pág. 56). En este tipo de cultura los procedimientos comandan y les dicen a los individuos qué hacer en el día a día, se basa en reglas severas de estabilidad y control con un enfoque a los resultados. Los líderes de la organización se centran en ser buenos “coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas” (Ritter, 2008, pág. 56), manteniendo a la organización como una unidad y donde “las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas” (Ritter, 2008, pág. 56) desempeñando un rol importante en la organización.

1.5.1.5.2. Clan

La organización es un lugar muy acogedor para trabajar en el que “privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo-salario” (Ritter, 2008, pág. 56). En general, es como una familia, la cual “se enfoca en satisfacer las necesidades de los empleados como la ruta para lograr un alto desempeño. El interés y la participación crean un sentido de responsabilidad y propiedad y, por consiguiente, un mayor compromiso con la organización” (Daft, 2011 , pág. 384).

El compromiso a largo plazo de los empleados es la lealtad y el de la empresa la seguridad al ofrecer estabilidad laboral con un salario justo, así como un lugar de trabajo adecuado que cumpla con las disposiciones de protección laboral, en el que los individuos comparten mucho tiempo entre sí. Al mismo tiempo los líderes y miembros más antiguos son

considerados como figuras paternas los cuales se convierten en “mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización en sucesivas generaciones de empleados” (Ritter, 2008, pág. 56). Generando un sentido de orgullo y pertenencia en los miembros de la organización mejorando “el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso” (Ritter, 2008, pág. 56).

1.5.1.5.3. Emprendedora o adaptable

La organización es un lugar caracterizado por “altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia” (Ritter, 2008, pág. 56). Por ende, los líderes y miembros de la organización tienden a ser innovadores, creativos y tomadores de riesgos, donde “la iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad son alentados y retribuidos” (Ritter, 2008, pág. 56).

1.5.1.5.4. Mercado o adquisición

La organización es un lugar orientado a la obtención de resultados, en el cual se “busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado)” (Ritter, 2008, pág. 56). Cada miembro de la organización es responsable de su desempeño y a cambio recibe una recompensa. Cuya mayor preocupación es realizar un trabajo bien hecho promoviendo en todos los miembros de la organización “un alto nivel de competitividad y una orientación a ganar utilidades” (Daft, 2011 , pág. 383). En el que los líderes son personas exigentes y competitivas.

1.5.2. Modelo de la cultura organizacional de Schein

De la misma manera que existen diferentes conceptualizaciones sobre la cultura organizacional, del mismo modo en la actualidad existen diferentes modelos de la cultura organizacional los cuales son “una forma de presentar una primera aproximación, la descripción y el análisis de una cultura organizativa” (Mendoza, s/f, pág. 1), cada modelo de cultura organizacional tiene su propio enfoque de estudio, pero al mismo tiempo “operan en las organizaciones a través de sistemas de presunciones básicas, de creencias, fuertemente arraigadas con el paso del tiempo y los éxitos del pasado” (Diez, 2002, pág. 214).

1.5.2.1. Definición de cultura organizacional de Schein

A fin de comprender de mejor manera el modelo propuesto por Schein es necesario conocer la definición propuesta por este autor. Schein (1988) define a la cultura organizacional como:

Modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (págs. 25-26)

La cultura organizacional de acuerdo a la acepción de Schein, es el marco de referencia en el comportamiento de los individuos de la organización, a su vez contribuye en generar en los miembros un sentido de pertenencia, también facilita la adaptación a los cambios que surgen en la organización y en su entorno, los cuales serán aprobados por el impacto que tienen en el desenvolvimiento sus actividades. En otras palabras “la cultura organizacional está conformada de experiencias comunes al grupo y que se valían a través del aprendizaje” (Falcones, 2014, pág. 10).

1.5.2.2. Características de la cultura organizacional según Schein

Schein (1988) afirma que la cultura organizacional se puede reflejar en seis características pero al mismo tiempo ninguna de esas características representa la esencia de la cultura de una organización.

1. “Comportamientos: observados de forma regular en la relación entre los individuos.
2. Normas: se desarrollan en los grupos de trabajo.
3. Valores dominantes: aceptados por una empresa.
4. Filosofía: orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes.
5. Reglas de juego: para progresar en la empresa, los hilos que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro.
6. Ambiente o clima: se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros” (pág. 23).

Estas características proporcionan sentido a la cultura organizacional, la cual es creada, desarrollada, dirigida, transformada y en ciertas ocasiones desintegrada por los líderes de la organización. Por lo tanto “la cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida” (Schein, 1988, pág. 24).

1.5.2.3. Niveles de cultura

Para Schein (1988) la cultura organizacional presenta tres niveles, a continuación, en la Figura 3 se presentan los niveles de cultura y su interacción.

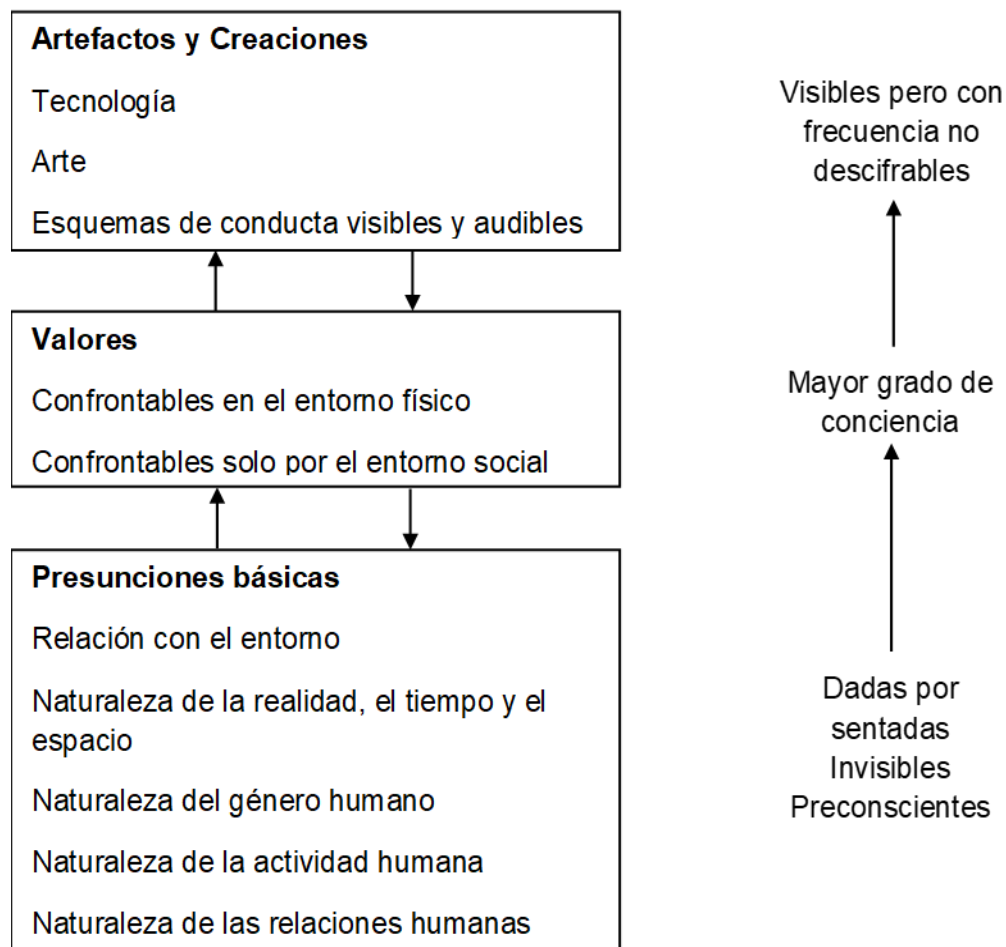


Figura 3 – Niveles de cultura y su interacción (Schein, 1988, pág. 30)

Los tres niveles que se muestran en la Figura 3 conforman la cultura organizacional, tiene como propósito entender la conducta de los miembros de las organizaciones, los cuales se establecen en base al grado de visualización que tienen por parte del observador externo. Donde “estos tres niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional” (Pedraza,

Obispo, Vásquez, & Gómez, 2015, pág. 19). Estos niveles van desde lo visible a lo invisible, de los cuales “los valores y los artefactos son producciones o manifestaciones de los niveles más superficiales” (Rodríguez, 2009, pág. 74) o visibles de la cultura organizacional.

Los niveles antes mencionados también se pueden representar en base a un iceberg, el cual, se presenta a continuación, en la Figura 4.

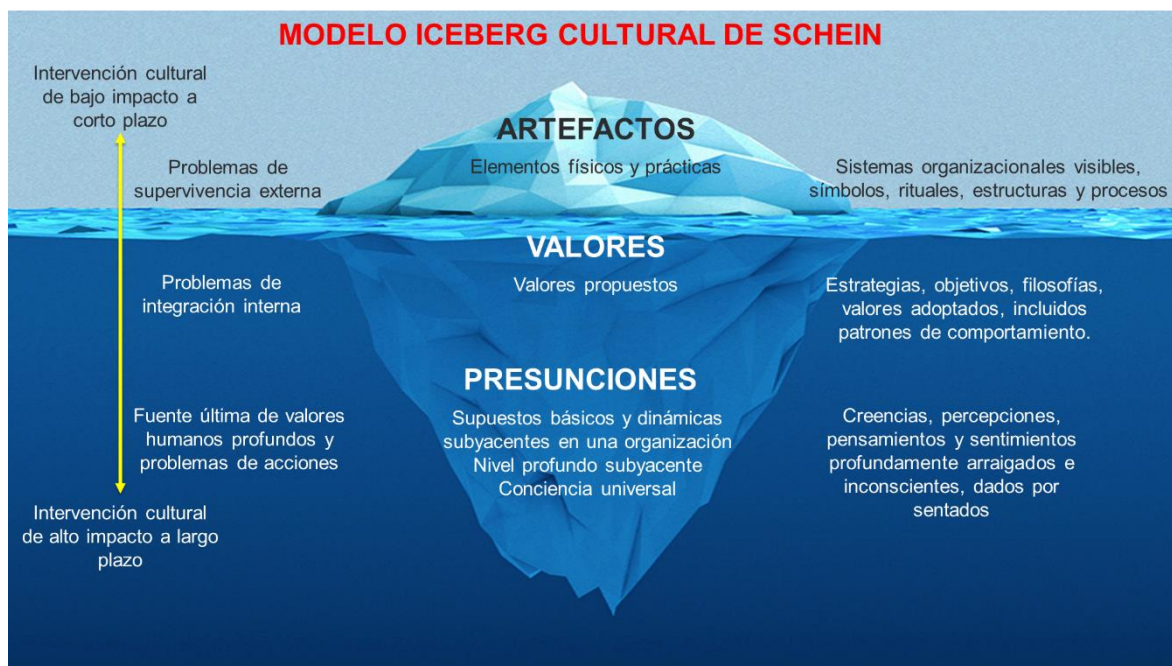


Figura 4 – Iceberg cultural de Schein
Elaboración propia

El iceberg cultural que se muestra en la Figura 4 permite entender de mejor manera el grado de visibilidad que tiene cada nivel y el impacto del modelo desarrollado por Schein, quien propuso esta estructura para comprender de una manera simple pero eficiente la complejidad de la cultura organizacional. En la cual, “es posible encontrar tres elementos centrales vinculados entre sí a través de constantes interrelaciones entre ellos” (Páramo, 2001, pág. 4).

1.5.2.3.1. Nivel 1: Producciones o artefactos

Es el nivel superior y más visible de la cultura organizacional, en el cual “se puede observar las manifestaciones de la cultura, pero no la esencia” (Hernández, Mendoza, & González, s/f, pág. 7). Dado que es todo lo que se puede ver, oír y leer en la organización.

Este nivel viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. Dado que los integrantes de una cultura no son necesariamente conocedores de sus propios productos, no es siempre posible interrogarles sobre ellos, pero siempre pueden ser observados por uno mismo. (Schein, 1988, pág. 31)

Las producciones o artefactos son manifestaciones de los valores y creencias básicas por lo tanto son elementos visibles físicamente pero con frecuencia no explicados, este nivel incluye los siguientes elementos arquitectura, mobiliario, decoración, vestimenta, logotipos, señalética, símbolos físicos, distribución de los espacios de trabajo, modelos de documentos y registros, lenguaje, hábitos, ritos, mitos, relacionamiento con los clientes, entre otros. Dado que “estos productos culturales reflejan los valores del grupo social que dirige a la organización y que son declarados en forma explícita para guiar las conductas de todos los integrantes” (Rodríguez, 2009, pág. 74) de la organización.

1.5.2.3.2. Nivel 2: Valores

Es el nivel intermedio y parcialmente visible de la cultura organizacional. Son los que “dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa y presenta un mayor nivel de conocimiento de la cultura” (Hernández, Mendoza, & González, s/f, pág. 7), por consiguiente tienen un mayor grado de conciencia en la cultura.

En cierto sentido, todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. (Schein, 1988, pág. 30)

Los valores son la realización de las presunciones básicas, por lo tanto son elementos no observables directamente, este nivel incluye los siguientes elementos misión, visión, valores explícitos e implícitos, normas, códigos de conducta, principios éticos, estructura, departamentos, formación profesional de los funcionarios, entre otros. Dado que “determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos” (Rodríguez, 2009, pág. 74).

Alguien en el grupo, por lo general el fundador, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución en

base a esas convicciones. Ese individuo puede estimar la solución propuesta como una creencia o principio basado en hechos, pero el grupo no puede sentir la misma convicción hasta que no la admita colectivamente como una solución válida al problema. (Schein, 1988, pág. 30)

Por lo general el desarrollo de los valores está a cargo del dueño y líderes de la organización y son quienes desempeñan un rol fundamental en la implementación de los mismos, ya que “cuando estos valores son aceptados y compartidos por los miembros del grupo social, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas, que configuran la mente colectiva del grupo social” (Rodríguez, 2009, pág. 74), los cuales se vuelven inconscientes y automáticos.

1.5.2.3.3. Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas

Es el nivel inferior y no visible de la cultura organizacional, las cuales se “refiere a las presuposiciones inconscientes que determinan los comportamientos” (Dias, 2013, pág. 7), se considera a este nivel la esencia lo que en realidad es la cultura organizacional.

Cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Terminamos creyendo que la Naturaleza actúa realmente de ese modo. (Schein, 1988, pág. 33)

Las presunciones básicas son la interpretación de las construcciones básicas de tal forma que son elementos no visibles, estos comportamientos se convierten de manera inconsciente en verdades absolutas por parte de los miembros de la organización, considerando que “en un primer momento, las premisas fueron valores conscientes, pero, con el paso del tiempo, estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en verdades y volviéndose inconscientes” (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006, pág. 394).

Teniendo en cuenta que “revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente” (Dino, 2011, pág. 3) ya sean de adaptación externa como de integración interna. Este nivel incluye los siguientes elementos creencias, pensamientos, saberes, ideas, conocimientos, sentimientos, sensibilidades, reflexividades y apreciaciones estéticas, los cuales “hacen referencia a elementos que por repetición quedan asentados en el grupo, siendo llamados también orientaciones de valor dominante, las cuales son

elecciones preferidas entre varias alternativas básicas” (Vanegas, 2015, pág. 19) y conceden estabilidad a la organización, debido a que son muy difíciles de cambiar.

1.5.2.4. Funciones de la cultura organizacional

Schein (1988) presenta una perspectiva diferente al incluir dos funciones indispensables que se debe llevar a cabo, debido a que la cultura organizacional se encarga de solucionar los principales problemas en relación con la adaptación externa y la integración interna de sus procesos. De modo que, facilita su sobrevivencia y ayuda a que todos los miembros se sientan parte de la organización. Lo que se necesita comprender es como los valores, creencias y presunciones de fundadores, líderes o inspiradores de la organización, logran convertirse en el conjunto de acepciones compartidas y validadas por los miembros ante distintas situaciones. “Estas intenciones y definiciones, al existir consciente o inconscientemente en la mente del líder pueden ser siempre analizadas en el marco de una serie de cuestiones tanto externas como internas” (Schein, 1988, pág. 65).

Las cuestiones externas tienen que ver con la definición que el líder y el grupo dan a su entorno y la manera como entienden sobrevivir en el mismo; las internas con la definición del Líder y el grupo sobre la forma de organizar las relaciones entre los miembros del grupo, de modo de lograr sobrevivir en el entorno definido a través de un rendimiento efectivo y la creación de bienestar interno (Schein, 1988, pág. 65).

La cultura organizacional será determinada por la manera en cómo se encuentre conformada su adaptación externa, así como el establecimiento y mantenimiento de su adaptación interna. El modelo de Schein ofrece una explicación clara de los procesos culturales.

1.5.2.4.1. Cuestiones de adaptación externa

Las organizaciones se encuentran expuestas a cambios y en medida que el entorno cambia la cultura también debe cambiar y adaptarse. “Las cuestiones o problemas de adaptación externa especifican básicamente el ciclo guía que todo sistema debe ser capaz de mantener frente a su entorno cambiante” (Schein, 1988, pág. 66).

En la tabla 4, que se muestra a continuación, se puede observar los elementos esenciales de ese ciclo.

Tabla 4 – Problemas de adaptación externa y supervivencia

1. Misión y estrategia. Logro de una comprensión común de la misión central, la meta primordial, y las funciones manifiestas
2. Metas. Desarrollo de un consenso sobre las metas, como derivado de la misión central.
3. Medios. Desarrollo de un consenso sobre los medios que sirvan para alcanzar las metas, como la estructura de la empresa, la división del trabajo, el sistema de recompensas, y el sistema de autoridad.
4. Medición. Desarrollo de un consenso sobre los criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas, verbigracia los sistemas de información y control.
5. Corrección. Desarrollo de un consenso sobre los remedios o estrategias correctoras que conviene aplicar en el caso de que no se estén alzando las metas.

Modificado de Schein (1988)

Como se puede observar la adaptación externa corresponde al proceso de alcanzar los objetivos organizacionales y lidiar con los agentes externos. Por lo general, “aunque cada etapa del ciclo aparece en un orden de secuencia, es probable que cualquier empresa, desde que se pone en marcha, se fije en la mayoría de ellas simultáneamente” (Schein, 1988, pág. 66).

1.5.2.4.2. Cuestiones de integración interna

Las cuestiones de integración interna se relacionan con la manera de enseñar a un grupo lo que implica “1) el desarrollo y afianzamiento de las relaciones entre un grupo de individuos que hacen algo juntos; 2) y la realización efectiva de lo que estén haciendo” (Schein, 1988, pág. 78). Lo que permite que una organización continúe unida, es su razón de ser, o también denomina adaptación externa, “son aspectos del todo distintos del proceso por el que se crea esa unidad, y en virtud del cual los grupos pueden realizar cosas que los individuos por su cuenta no pueden llevar a cabo” (Schein, 1988, pág. 78).

A continuación, en la Tabla 5 se presentarán los problemas internos que una organización enfrenta para funcionar como un sistema social.

Tabla 5 – Problemas de integración interna

1. Lenguaje común y categorías conceptuales. Si los miembros no pueden comunicarse ni entenderse entre sí, el grupo es por definición imposible.
2. Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión. Una de las más importantes áreas de la cultura es la del consenso común sobre quiénes están dentro y quiénes fuera, y los criterios que determinan la integración.
3. Poder y jerarquía. Toda empresa debe implantar un orden jerárquico, unos criterios y reglas que establezcan cómo se obtiene, conserva y pierde el poder; el consenso en esta área es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos.
4. Intimidad, amistad y amor. Toda empresa debe implantar reglas de juego sobre las relaciones entre iguales, las relaciones entre los sexos, y sobre el modo de orientar la confianza y la intimidad con arreglo a las metas de la empresa.
5. Recompensas y castigos. Todo grupo debe saber cuáles son sus conductas heroicas y pecaminosas; qué es lo que se recompensa con la concesión de posesiones, jerarquía, y poder; y qué es lo que se castiga con el retiro de las recompensas, y, en última instancia, con la segregación.
6. Ideología y religión. Toda empresa, como toda sociedad, afronta eventos inexplicables y misteriosos, a los que hay que dar un significado para que los miembros puedan responder ante ellos, y evitar la ansiedad que supone enfrentarse a lo inexplicable e incontrolable.

Modificado de Schein (1988)

Como se puede observar la función de integración interna tiene que ver con la creación de la identidad compartida, así como la manera de enlazar los procedimientos para trabajar y convivir unidos. Por lo general, “permite a las personas actuar adecuadamente y concentrarse en su tarea primordial, es la existencia de un alto grado de consenso sobre la conducción de los aspectos tratados” (Schein, 1988, pág. 94), lo que facilitara la aparición de “nosotros” en la manera de pensar del personal de la organización.

2. METODOLOGÍA

Este punto tiene como propósito explicar el procedimiento que se ha realizado para desarrollar la investigación. Explicando los elementos del diseño del estudio, la naturaleza, el tipo, la muestra, la técnica de recolección de datos y la técnica de procesamiento de la información de la investigación, la cual se detalla a continuación:

2.1. Naturaleza de la investigación

La presente investigación es de enfoque cualitativo, dado que se realizó un diagnóstico de la cultura actual de la institución financiera sin alterar la información, sino entender cómo es percibida la cultura por los diferentes grupos que conforman la institución financiera. El enfoque cualitativo tiene como objetivo recolectar y analizar información en todas las maneras factibles menos el numérico y se orienta a enfocarse en la observación de una limitada pero detallada información la cual es considerada interesante y esclarecedora (Niño, 2011).

Las características más relevantes según Niño (2011) son las siguientes:

- “Propende por la comprensión integral de los fenómenos.
- Es interpretativa.
- Su método preferido es el inductivo.
- No es frecuente utilizar hipótesis ni variables ni la medición.
- A veces usa la estadística, como las frecuencias, las categorizaciones.
- El investigador es clave y suele estar inmerso en la población estudiada.
- La reflexión es permanente. Y el mismo análisis va desde el comienzo hasta el final.
- Implica un proceso interactivo entre investigador y sujetos investigados.
- Para asegurar la credibilidad, utiliza la técnica de la triangulación (como se explicará) y también se vale de la crítica externa de la comunidad académica.
- Los tipos de investigación en los que es aplicable suelen ser la etnográfica, la investigación acción, la histórica, el estudio de caso y las historias de vida, pero no exclusivamente.
- Sus técnicas preferidas son la observación, la entrevista, los diarios, los relatos biográficos y en muchos casos la encuesta.

- Sus instrumentos de frecuente uso son preguntas, test, imágenes, textos, fotografías, talleres, sociogramas, reuniones, videos, grabaciones, documentos, etcétera” (pág. 31).

Para validar la información y proporcionar credibilidad a la misma se aplicó el principio de triangulación, la cual, permite una visión general del problema a partir de diferentes perspectivas, los resultados se comparan en base a criterios previamente establecidos, con información obtenida de diferentes fuentes a través de varias técnicas. “La triangulación no es difícil pues es lo que muchas veces se hace en la vida diaria cuando se quiere verificar una información” (Niño, 2011, pág. 31).

La información recolectada cumple con el criterio de este método de investigación y esto se refleja en los resultados, lo que ha permitido identificar la realidad de la cultura de la institución financiera.

2.2. Diseño de la investigación

La investigación es de diseño etnográfica, la cual tiene como principal propósito comprender el significado de los acontecimientos de grupos de personas en la vida diaria en el interior de un sistema social. De igual manera considera que la forma de comportarse de las personas son consecuencia de como sienten, comprenden e interpretan la personas la realidad (Bernal, 2010).

La precisión de la etnografía está determinado por las reconstrucciones teóricas y por la indagación de concordancia a través de las interpretaciones y la realidad del caso estudiado. Debido a que, el investigador se introduce, convive y comparte con los miembros de la organización viviendo del mismo modo que ellos, donde participa sin alterar el entorno y la manera natural de actuar del grupo, manteniendo siempre su rol de investigador con el fin de descubrir e interpretar los atributos característicos y el funcionamiento del grupo en su entorno propio. Los informes de la investigación etnográfica se caracterizan por determinar los atributos peculiares del grupo analizado en un contexto distintivo y natural. El informe es principalmente descriptivo con muy poca información cuantitativa” (Bernal, 2010).

La investigación etnográfica tiene como objetivo entender el comportamiento de un grupo de personas en su vida cotidiana. Entendiendo la percepción de sus integrantes y la perspectiva de su entorno, el significado de sus acciones, de las circunstancias que ellos viven y la relación que existe entre ellos, describiendo la situación real de la organización.

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

Para Vladimirovna (2005) población es el “conjunto de todos los elementos de un tipo particular cuyo conocimiento es de su interés” (pág. 261).

El estudio se realizó en una institución financiera grande con más de 250 trabajadores y que forma parte del sistema financiero ecuatoriano.

2.4.1.1. Descripción de la población

Es una organización fuerte e innovadora fundada en el año 2000, que se especializa en ofrecer servicios y productos financieros que se ajusten a las necesidades cambiantes de los clientes, apoyando de esta manera a las personas y empresas, en particular a los sectores productivos. En los últimos años ha tenido un buen crecimiento, consolidándose y posicionándose dentro del sistema bancario ecuatoriano, promoviendo, para ello, un transformación en el modelo de gestión estratégico redefiniendo y reinventando sus estrategias, las cuales les permitan crecer y ampliar las capacidades de su entorno.

2.4.1.1.1. Misión

“Acompañar cada día a las personas y empresas a superar sus límites, compartir las mejores experiencias y consolidar relaciones de largo plazo” (Produbanco, pág. 16).

2.4.1.1.2. Visión

“Ser el mejor de los mejores para trascender en la vida de las personas” (Produbanco, pág. 16).

2.4.1.1.3. Valores

Los valores establecidos por Produbanco (2018) son las siguientes:

- “Nuestra esencia es el cliente: Nuestras decisiones se enfocan en satisfacer las necesidades de los clientes, trabajamos cada día para brindarles una experiencia extraordinaria.

- Nosotros hacemos la diferencia: Somos profesionales talentosos de alto desempeño en constante desarrollo y orgullosos de pertenecer a nuestra organización.
- Nuestras ideas construyen: Generamos permanentemente nuevas y mejores formas de hacer las cosas, promovemos soluciones creativas y constructivas que responden a las necesidades de los clientes y el mercado.
- Somos un solo equipo: Trabajamos juntos para ser el mejor de los mejores.
- Cumplimos nuestros compromisos: Estamos comprometidos con los que hacemos, nos apasionan los retos, siempre estamos dispuestos a dar más. Alcanzamos nuestros resultados con altos niveles de productividad” (pág. 17).

2.3.2. Muestra

Según López (2004) la muestra “es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación” (pág. 69).

En el enfoque cualitativo se debe tener presente que “la muestra puede ser una unidad de análisis o un grupo de ella, sobre la(s) cual(es) se harán de recolectar los datos, sin que necesariamente sean estadísticamente representativas de la población que se estudia” (Gómez, 2006, pág. 110). Por lo tanto, con el fin de que la muestra sea representativa de la población en una investigación cualitativa se debe establecer adecuadamente los criterios para incluir y excluir a los individuos.

2.4.2.1. Determinación de la muestra

Para el levantamiento de los datos se utilizó un muestreo intencional, debido a que este tipo de muestreo, dentro del método cualitativo, permite seleccionar e incorporar en la muestra personas o grupos de personas caracterizados por presentar atributos comunes característicos del grupo social objeto de estudio (Izcara, 2009). Tomando en cuenta esto la muestra de la investigación incluyó a los subsistemas más representativos de la institución financiera. El estudio se llevó a cabo en 13 subsistemas de la organización, incluyendo la matriz en Quito y la sucursal en Guayaquil.

2.4.2.1. Descripción de la muestra

El estudio se realizó en una gran institución financiera privada que forma parte del sistema bancario ecuatoriano. A continuación, en la Tabla 6 se presentan los subsistemas que fueron seleccionados para conformar la muestra de la institución financiera.

Tabla 6 – Distribución de la muestra por subsistemas de la institución financiera

CIUDADES	MUESTRA OBTENIDA
Ambato	20
Cuenca	30
Esmeraldas	25
Guayaquil	54
Ibarra	32
Latacunga	27
Loja	14
Machala	18
Manta	15
Quevedo	20
Quito	82
Riobamba	21
Santa Domingo	16
Total	374

Elaboración propia

Como se puede observar en los subsistemas seleccionados se encuentran las principales ciudades de la costa y sierra ecuatoriana. Para obtener la información la institución financiera fue quien decidió en que ciudades se realizaría el levantamiento de la información, las cuales, fueron seleccionadas por la representatividad que tienen dentro de la organización. Según el impacto que tienen en la cultura actual, debido a que, tanto mueve la cultura esa ciudad. Como por ejemplo para que ir a Cuenca y Azogues si Cuenca mueve más la cultura.

2.4. Técnica de recolección de datos

La recogida de la datos se realizó por medio de la observación directa o focalizada, como se mencionó anteriormente es una de la técnicas preferidas de la investigación etnográfica, utilizada principalmente en los sistemas socioculturales. Son descripciones de lo que el investigador ve, escucha, olfatea y palpa del ambiente y de los participantes observados.

Por lo general van ordenadas de manera cronológica, las cuales permiten contar un relato de los hechos ocurridos durante la observación qué, quién, cómo, cuándo y dónde. Esta técnica es muy útil cuando se tratan temas que pueden incomodar a los participantes cuando se debaten directamente el observador (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

2.4.1. Guía de observación

La guía de observación es un documento que determina la forma de encaminar los hechos o acciones en los que los observadores deben concentrar su atención (Heinemann, 2003).

En el presente trabajo de investigación se realizó una guía de observación como instrumento para el levantamiento de la información, la cual, fue diseñada para conseguir información relacionada con los elementos de la estructura de la cultura, de acuerdo con los tres niveles mencionados en el modelo de Schein. La cual, se encuentra en el anexo I, con el fin de entender la cultura de esta institución financiera.

2.5. Técnica de procesamiento de la información

Para el análisis de la información recolectada mediante las guías de observación directa se aplicó el análisis de contenido. Este tipo de análisis se utiliza generalmente en la investigación cualitativa ya que se “utiliza dentro del abordaje cualitativo enfocado en las características del lenguaje y el uso de conceptos de forma explícita y/o implícita” (Abad, Naranjo, & Ramos, 2016, pág. 52). El análisis de consiste en reducir grandes cantidades de contenido textual no estructurado en información manejable y relevante para las preguntas de la investigación cualitativa (Peersman, 2014).

Se realizaron reuniones para discutir los resultados obtenidos con un especialista que no participó en el levantamiento de la información para disminuir la influencia de las percepciones generadas por el investigador en el desarrollo de los análisis de la información y categorización de la misma. Igual que en los análisis los resultados fueron presentados a los líderes de la institución financiera que participaron en la validación de los resultados obtenidos.

De esta manera se respaldó la imparcialidad del proceso, permitiendo la triangulación de los resultados. En el estudio se aplicó dos tipos de análisis de contenido: el análisis de contenido dirigido y el análisis contenido sumativo, mientras que para el cálculo de frecuencia y la ilustración gráfica de las categorías y subcategorías correlacionadas se utilizó el programa Nvivo Pro.

2.5.1. Análisis de contenido dirigido

Es una forma de analizar la cual controla el proceso de la información en base a un conjunto normas de análisis previamente establecidos. En este tipo de análisis de contenido es importante la elaboración de categorías que estén relacionadas lo más cerca posible a lo que se busca interpretar. Por lo general, es un método que busca reducir eficientemente la información a través de preguntas tras pregunta en relación con las categorías que corresponden a los diferentes secciones (Andréu, s.f). El cual se utilizó para confirmar la presencia de las tres categorías de la cultura organizacional del modelo de Schein (1988), a partir de la identificación de las subcategorías previamente agrupadas.

2.5.2. Análisis de contenido sumativo

Es una forma particular de analizar la información. Con esta técnica lo que se pretende analizar el significado de las palabras, temas o frases mas no el estilo del documento (López, 2002). Es el tipo más común de análisis de contenido, debido a que se basa en recuento de frecuencias (Fernández, 2002). Es tarea de este tipo de análisis explicar los principios de ciertos comportamientos, anotarlos de manera ordenada, categorizarlos, establecer su frecuencia cuantitativa (Martín, s.f), el cual se utilizó para identificar categorías de acuerdo a frecuencia de palabras.

2.5.3. Nvivo Pro

El programa Nvivo Pro es un software para investigación cualitativa, es un programa en gran medida sofisticado en el procesamiento de información cualitativa, ya sean de entrevistas, observaciones directas, grupos de discusión, focus group, entre otras técnicas cualitativas, el cual permite analizar, consultar y explorar datos, de la misma manera que facilita manipular un número ilimitado de categorías y subcategorías (Sabariego, 2018).

Para Saur Amaral (2010) citado en (Sabariego, 2018) cuenta con cinco funcionalidades principales:

- “Gestión de datos: organizar y recuperar todo lo que utilizamos a lo largo de una investigación en sus más variados formatos.
- Gestión de ideas: organizar y acceder fácilmente al conocimiento conceptual o teórico construido durante la investigación, y a los datos que nos permitan construir ese conocimiento.

- Encuesta a los datos: hacer preguntas simples y complejas y recuperar toda la información relevante de la base de datos Nvivo.
- Modelado visual: construir modelos y gráficos a partir de los datos.
- Informe: presentar los resultados obtenidos en formato visual o texto para utilizarlos en informes de la investigación realizada” (pág. 5).

Es una herramienta importante en el análisis de datos cualitativos, no obstante, de ningún modo puede realizar todo el proceso de análisis ya que necesita de las aportaciones de la persona investigadora, ya que ambas se complementan (Sabariego, 2018).

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados presentados se obtuvieron del análisis de las guías de observación obtenidas en la institución financiera, en base a la metodología anteriormente expuesta y la discusión de los mismos en función de llevar a cabo la realización de los objetivos específicos formulados para la investigación, para una adecuada interpretación de la cultura actual de la institución financiera.

3.1. Resultados

En la Tabla 7 que se presenta a continuación se describen los resultados obtenidos a través del estudio realizado, para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos.

Tabla 7 – Descripción de los objetivos específicos y resultados

OBJETIVOS	RESULTADOS
1. Identificar las características generales de la cultura organizacional en la institución financiera.	3.1.1. Resultados de las características generales de la cultura organizacional en la institución financiera.
2. Identificar la estructura de la cultura organizacional en la institución financiera.	3.1.2. Resultados de la estructura de la cultura organizacional en la institución financiera.
3. Identificar los artefactos, valores y presunciones en la institución financiera.	3.1.3. Resultados de los artefactos, valores y presunciones en la institución financiera.
4. Entender la relación entre artefactos, valores y presunciones en la institución financiera.	3.1.4. Resultados de la relación entre los artefactos, valores y presunciones en la institución financiera.

Elaboración propia

Como se puede apreciar la relación de cada objetivo específico establecido al principio del estudio con los resultados conseguidos a partir del procesamiento y análisis de la información. Acerca de conocer como es la cultura organizacional de la institución financiera.

Para determinar los resultados de cada objetivo, se realizó una consulta de frecuencia de palabra, en la que tomó en cuenta las 100 palabras que más se repetían en las guías de observación, con una longitud mínima de 5 letras para considerar palabras aptas.

Como se puede observar en la Figura 5, se puede deducir que el elemento más frecuente está relacionado con la característica que describen el propósito o razón de ser de la organización (*clientes*). También aparecen las palabras asociadas a cómo las personas se sienten entre sí (*colaboradores, buenos, entre, compañeros*) y en último lugar aparecen las que expresan lo que la organización hace o debe hacer en función de lo que es y en función de las personas (*trabajo, actividades, servicios, cafetería*).

3.1.2. Resultados de la estructura de la cultura organizacional

Con el fin de determinar la estructura de la cultura predominante en la institución financiera, de los datos obtenidos en la consulta se determinaron cuatro niveles de frecuencia. De acuerdo al criterio expresado a continuación:

$$\begin{aligned} &(\text{Conteo máx.} - \text{conteo min.}) / 4 \\ &(1247 - 128) / 4 = 279.75 \sim 280 \\ &1247 - 280 = 967 \end{aligned}$$

En la Figura 6 que se muestra continuación se evidencia la frecuencia encontrada.

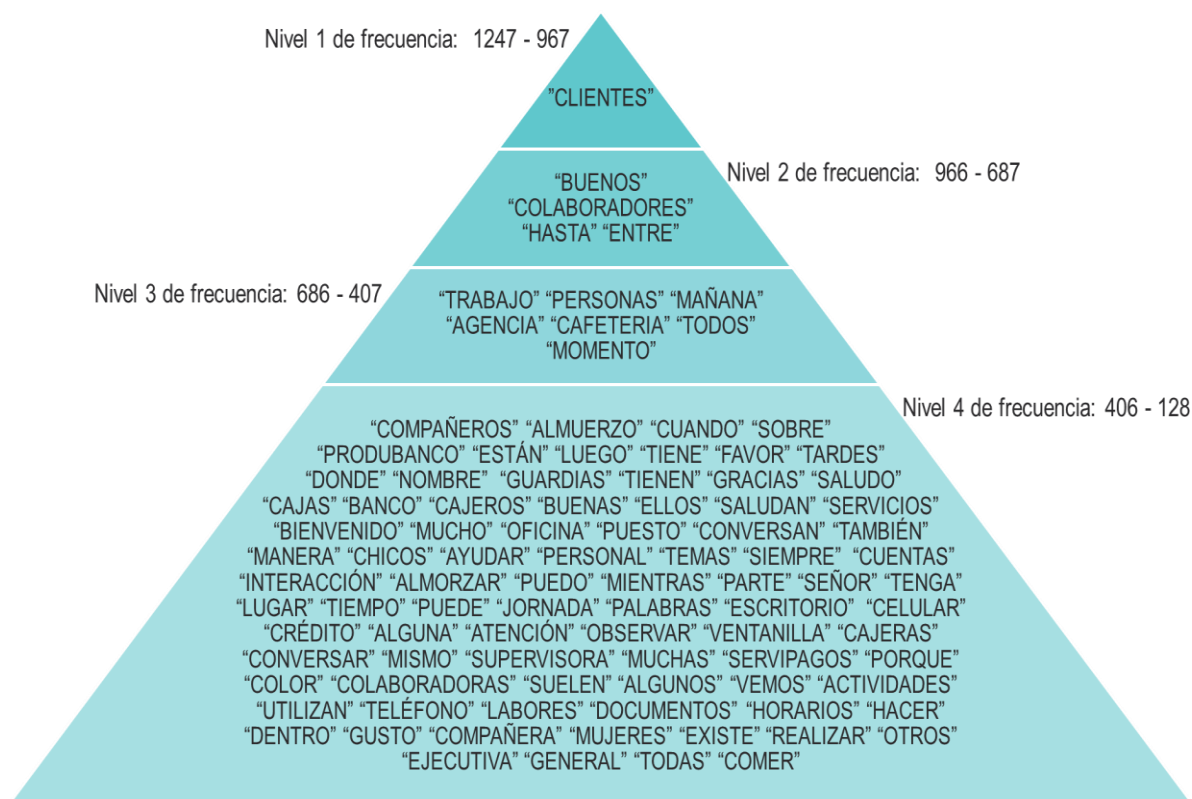


Figura 6 – Pirámide de frecuencias de la Institución financiera
Elaboración propia

Nivel 1 de frecuencia: El cliente como centro para la institución financiera.

Nivel 2 de frecuencia: Buen trato entre colaboradores. Identificación del respeto y saludo entre colaboradores.

Nivel 3 de frecuencia: Espacios para trabajo y para compartir: Identificación de que las personas hablan de temas de trabajo y todos usan la cafetería para momento de dispersión o receso.

Nivel 4 de frecuencia: Lenguaje utilizado: Son las palabras más utilizadas en el día a día de la institución financiera.

3.1.3. Resultados de los artefactos, valores y presunciones

Para determinar las categorías asociadas a la cultura desde la estructura de artefactos, valores y presunciones del modelo de Schein. Se crearon nodos (colección de referencias acerca de un tema) relevantes para la codificación y clasificación de la información en subcategorías para cada categoría de cultura, las referencias se obtienen de la recopilación de la lectura de los recursos en este caso los informes de las guías de observación. Para calcular el peso de cada categoría se lo realizó de acuerdo al criterio expresa a continuación:

Referencia de la categoría / Total de referencias

$$11535 / 30651 = 0.3763$$

En la Tabla 8 se muestra a continuación se presentan cada categoría de cultura de Schein (1988).

Tabla 8 – Categorías de la cultura de Schein de la institución financiera

Categoría	Descripción	Recursos	Referencia	Peso de la subcategoría
Artefactos	Elementos relacionados con la conducta son las interpretaciones observables derivadas del comportamiento y también los elementos descriptivos del espacio físico.	374	11535	0.3763

Valores	Formas de conducta validas por la organización, son el origen del modo en que se hacen las cosas en la empresa.	373	9133	0.2980
Presunciones básicas	Creencias asociadas a la percepción de comportamientos propios, de los colegas y de la organización.	374	9983	0.3257

Elaboración propia

Nota: Total de recursos = 374, total de referencias = 30651

Como se puede observar el peso de cada categoría, las cuales tienen diferentes pesos de acuerdo a la frecuencia, dichos pesos se obtuvieron de la cantidad de referencias obtenida para cada categoría en base al número total de referencias para toda la institución financiera.

La Figura 7 permite visualizar de mejor manera los resultados obtenidos de cada categoría de cultura de Schein.

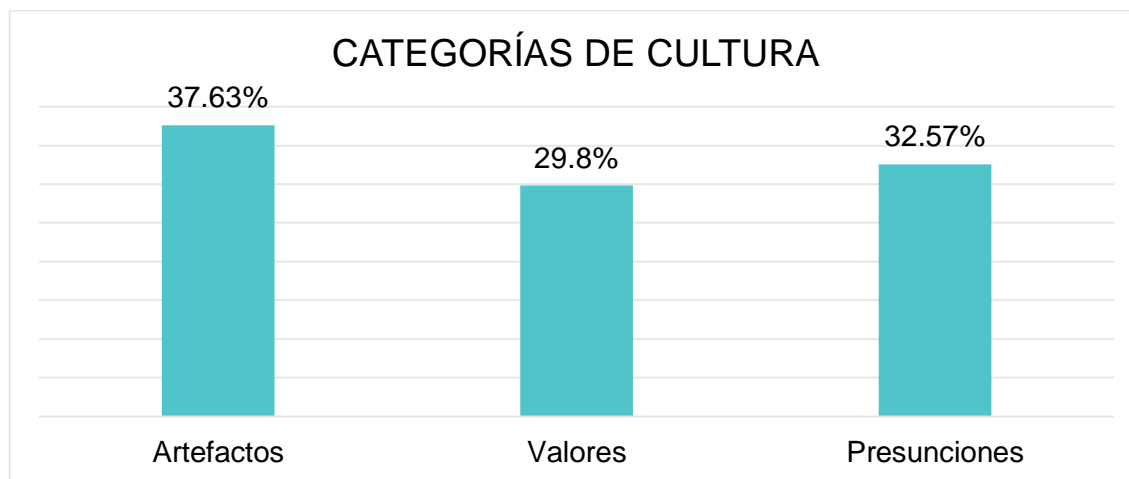


Figura 7 – Categorías de cultura de la Institución financiera
Elaboración propia

Teniendo en cuenta la frecuencia cada categoría relacionada con la cultura, los “artefactos” es la categoría con mayor frecuencia con un 37.63%, se puede deducir con mayor claridad en la institución y la categoría con menor frecuencia son “valores” con un 29.80%.

En la Figura 8 que presenta a continuación se muestra el grado de visibilidad de las categorías de la cultura y como la relación de las tres categorías es igual al orden en el que se muestran. Igualmente, esta relación es bidireccional.

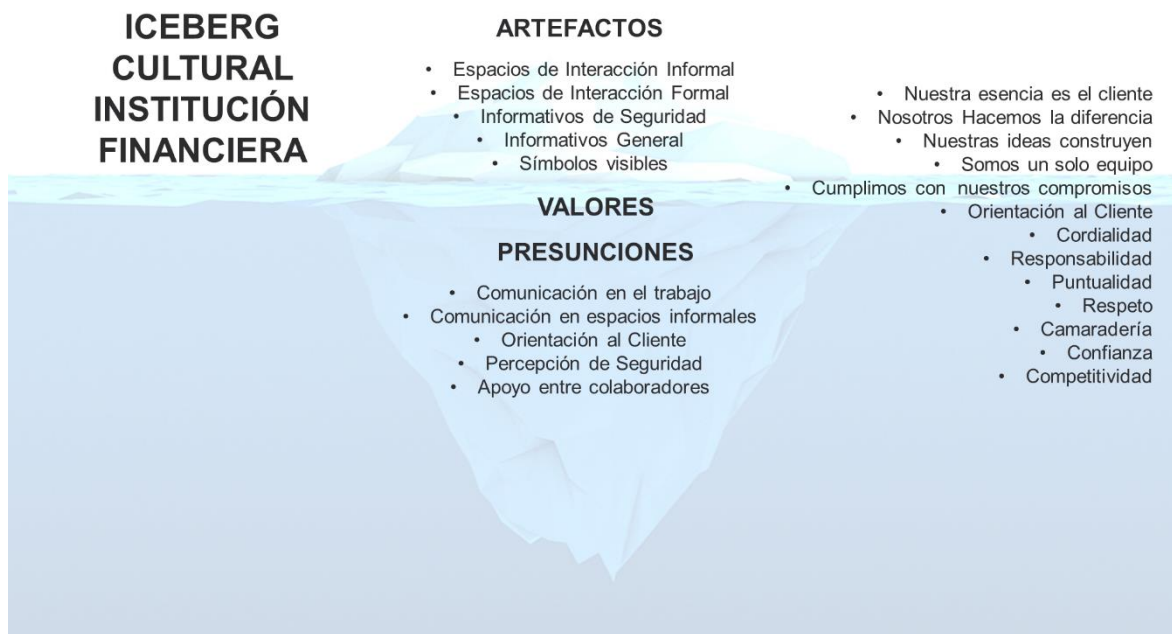


Figura 8 – Iceberg cultural de la Institución financiera
Elaboración propia

Como se puede observar en la Figura 8, el iceberg cultural permite comprender la apropiación de los valores dentro de la institución financiera. A su vez, permite identificar artefactos importantes que son detonadores de valores en los colaboradores y las presunciones básicas, las cuales son esenciales para cultura y la relación que existe entre las categorías.

3.1.3.1. Artefactos de la institución financiera

Para calcular el peso de cada subcategoría se lo realizó de acuerdo al criterio expresa a continuación:

$$\text{Referencia de la categoría} / \text{Total de referencias}$$

Como, por ejemplo:

$$813 / 11535 = 0.0705$$

A continuación, en la Tabla 9 se presentan las subcategorías identificadas para la categoría de artefactos.

Tabla 9 – Subcategorías de artefactos de la institución financiera

Subcategorías	Descripción	Recursos	Referencias	Peso de la subcategoría
Comunicación de valores	Se utilizan mensajes para garantizar el recordatorio de proyectos de cultura del banco así con también frases como: Somos un solo equipo y ofrecemos experiencias memorables a nuestros clientes.	255	813	0.0705
Distintivo organización	Elementos descriptivos de comportamientos visibles de la organización asociados a la imagen y al uso de atributos que la describen por parte de los trabajadores.	317	1724	0.1495
Importancia vida personal	Se demuestra que los colaboradores tienen objetos personales en sus puestos de trabajo fotos familiares, recuerdos.	184	483	0.0419
Infraestructura	Espacio físico que describen el área de trabajo y descanso.	266	1145	0.0993
Letreros de información	Comunicación en espacios de trabajo e informales en el Banco a través de pantallas, pizarras y carteleras).	145	393	0.0341
Letreros de seguridad	Evidencia de la importancia de la seguridad con la presencia de señaléticas en el banco.	163	423	0.0367
Mobiliario	Muebles característicos de la organización.	210	611	0.0530
Modelos de documentos	Es la estructura de los documentos que utiliza la organización para sus registros, informes, etc.	69	143	0.0124
Seguridad	El personal de seguridad (guardias) garantiza el cumplimiento de los	136	269	0.0254

	parámetros de seguridad desde la entrada de los colaboradores, hasta el control del comportamiento de los clientes en oficinas y agencias.			
Tecnología	Existencia de medios de trabajo relacionados con herramientas para el procesamiento de la información y la comunicación.	181	470	0.0407
Trato cordial	Comportamiento explícito que caracteriza la relación con el cliente	369	5037	0.4367

Elaboración propia

Nota: Total de recursos = 374, total de referencias = 11535

Como se puede observar el peso de cada subcategoría, las cuales tienen diferentes pesos de acuerdo a la frecuencia, dichos pesos se obtuvieron de la cantidad de referencias obtenida para cada subcategoría en base al número total de referencias obtenida en la categoría de artefactos.

La Figura 9 permite visualizar de mejor manera los resultados obtenidos de cada subcategoría de los artefactos.

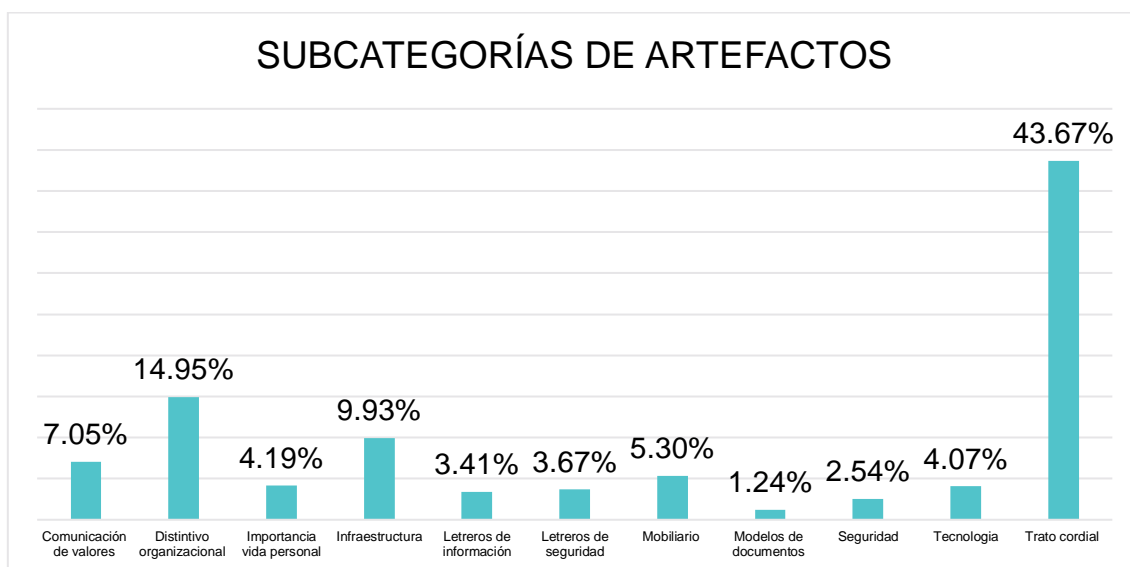


Figura 9 – Subcategorías de artefactos de la Institución financiera
Elaboración propia

Teniendo en cuenta la frecuencia cada subcategoría relacionada con los artefactos, la “trato cordial” es la subcategoría con mayor frecuencia de los artefactos con un 43.67%. Y la subcategoría con menor frecuencia es la de “modelos de documentos” con un 1.24%.

3.1.3.2. Valores de la institución financiera

Los valores están conformados por valores explícitos e implícitos, los cuales fueron obtenidos de los informes de las guías observación.

Para calcular el peso de cada subcategoría se lo realizó de acuerdo al criterio expresa a continuación:

Referencia de la categoría / Total de referencias

$$8117 / 9133 = 0.8888$$

En la Tabla 10 que se muestra a continuación se presentan las subcategorías principales en la identificación de los valores.

Tabla 10 – Subcategorías de valores de cultura de la institución financiera

Subcategoría	Descripción	Recursos	Referencia	Peso de la subcategoría
Valores explícitos	Valores corporativos que han sido declarados por la organización	373	8117	0.8888
Valores implícitos	Son valores que demuestran los colaboradores sin necesidad de que hayan sido declarados por la empresa.	277	1016	0.1112

Elaboración propia

Nota: Total de recursos = 373, total de referencias = 9133

Como se puede observar el peso de cada subcategoría, las cuales tienen diferentes pesos de acuerdo a la frecuencia de palabra, dichos pesos se obtuvieron de la cantidad de referencias obtenida para la categoría de valores en base al número total de referencias para toda la institución financiera.

La Figura 10 permite visualizar de mejor manera el impacto de cada subcategoría de los valores.

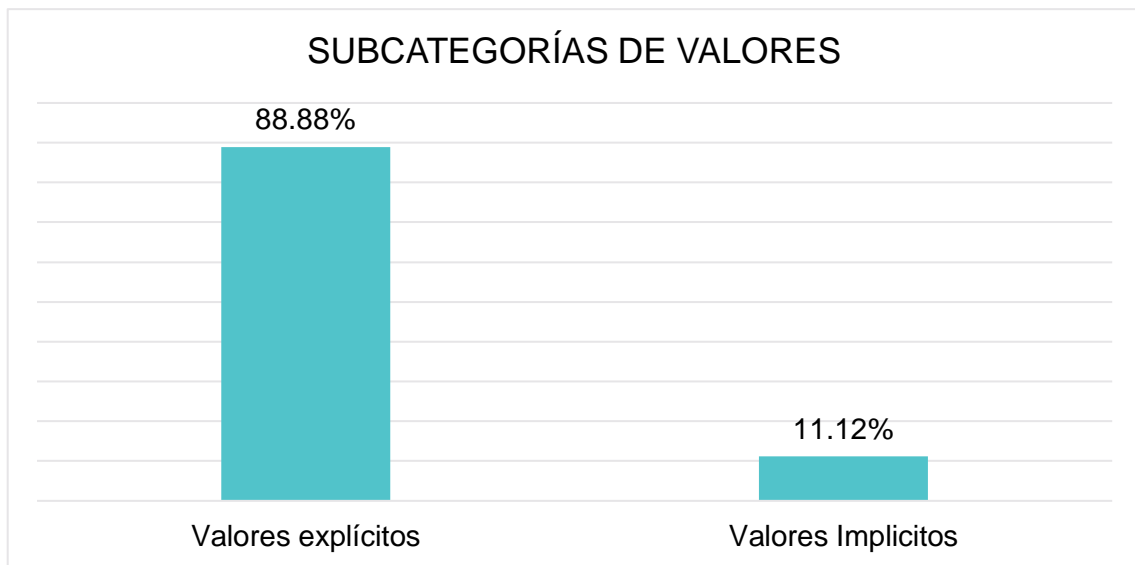


Figura 10 – Subcategorías de valores de la Institución financiera
Elaboración propia

Teniendo en cuenta la frecuencia para cada subcategoría relacionada con los valores, los “valores explícitos” es la subcategoría con mayor frecuencia con un 88.88%.

Para una mejor comprensión de los valores explícitos, en la Tabla 11 que se presenta a continuación, se muestran las subcategorías identificadas para la subcategoría de valores explícitos. Para calcular el peso de cada subcategoría se lo realizó de acuerdo al criterio expresa a continuación:

Referencia de la categoría / Total de referencias

$$5037 / 8117 = 0.6205$$

Tabla 11 – Subcategorías de valores explícitos de cultura de la institución financiera

Subcategoría	Descripción	Recursos	Referencia	Peso de la subcategoría
Nuestra esencia es el cliente	Se vio: Buen trato hacia el cliente, saludo cordial desde el guardia, y una atención enfocada a brindar soluciones.	369	5037	0.6205

	No se vio: que se utilice en el lenguaje de los colaboradores la palabra experiencia memorable.			
Nosotros hacemos la diferencia	Se vio: Se muestra el orgullo de pertenecer a la institución financiera por los beneficios y bienestar que brinda la institución, oportunidades crecimiento y estabilidad laboral. No se vio: que las personas te mencionen que se encuentran en constante desarrollo.	204	493	0.0607
Nuestras ideas construyen	Se vio: Se evidencia que la institución busca brindar nuevas alternativas al cliente desde tecnología e infraestructura No se vio: Que las personas busquen nuevas alternativas para realizar su gestión.	266	1130	0.1392
Somos un solo equipo	Se vio: buen trato entre compañeros, camaradería. No se vio: Que en su lenguaje se demuestre la presencia de ser el mejor de los mejores.	212	654	0.0806
Cumplimos nuestros compromisos	Se vio: un alto enfoque en planificar las actividades para cumplir con sus responsabilidades en su horario No se vio que los colaboradores mencionen la pasión por los retos así como alcanzar resultados con productividad.	226	803	0.0989

Elaboración propia

Nota: Total de recursos = 373, total de referencias = 8117

Como se puede observar el peso de cada subcategoría, las cuales tienen diferentes pesos de acuerdo a la frecuencia de palabra, dichos pesos se obtuvieron de la cantidad de referencias obtenida para la categoría de valores en base al número total de referencias para toda la institución financiera.

La Figura 11 permite visualizar de mejor manera el impacto de cada subcategoría de los valores explícitos.

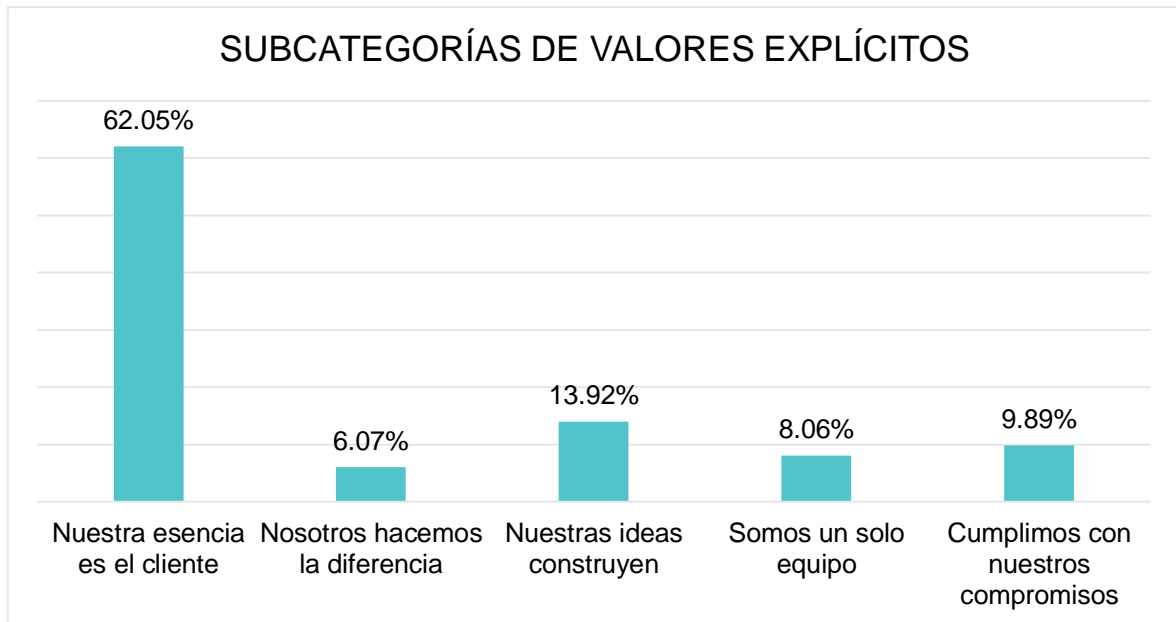


Figura 11 – Subcategorías de valores explícitos de la Institución financiera
Elaboración propia

Teniendo en cuenta la frecuencia para cada subcategoría relacionada con los valores explícitos, “Nuestra esencia es el cliente” es la subcategoría con mayor frecuencia de los valores explícitos con un 62.05%. Y la subcategoría con menor frecuencia son “Nosotros hacemos la diferencia” con un 6.07%.

Para una mejor comprensión de los valores implícitos, en la Tabla 12 que se presenta a continuación, se muestran las subcategorías identificadas para la categoría de valores implícitos.

Para calcular el peso de cada subcategoría se lo realizó de acuerdo al criterio expresa a continuación:

Referencia de la categoría / Total de referencias

$$524 / 1016 = 0.5157$$

Tabla 12 – Subcategorías de valores implícitos de la institución financiera

Subcategoría	Descripción	Recursos	Referencia	Peso de la subcategoría
Amabilidad	Se demuestra un buen trato de amabilidad entre los colaboradores.	232	524	0.5157
Puntualidad	El cumplimiento de tiempos es de suma importancia, desde el acceso hasta el cierre a cualquier agencia u oficina.	81	140	0.1378
Reconocimiento del trabajo entre colaboradores	Se demuestra que entre colaboradores reconocen el trabajo que realiza cada uno, y tienen buen trato entre ellos.	99	206	0.2028
Responsabilidad	Es importante para los colaboradores cumplir con sus horarios y actividades diarias.	77	146	0.1437

Elaboración propia

Nota: Total de recursos = 277, total de referencias = 1016

Como se puede observar el peso de cada subcategoría, las cuales tienen diferentes pesos de acuerdo a la frecuencia, dichos pesos se obtuvieron de la cantidad de referencias obtenida para cada subcategoría en base al número total de referencias obtenida en la categoría de valores explícitos.

La Figura 12 permite visualizar de mejor manera los resultados obtenidos de cada subcategoría de los valores implícitos.

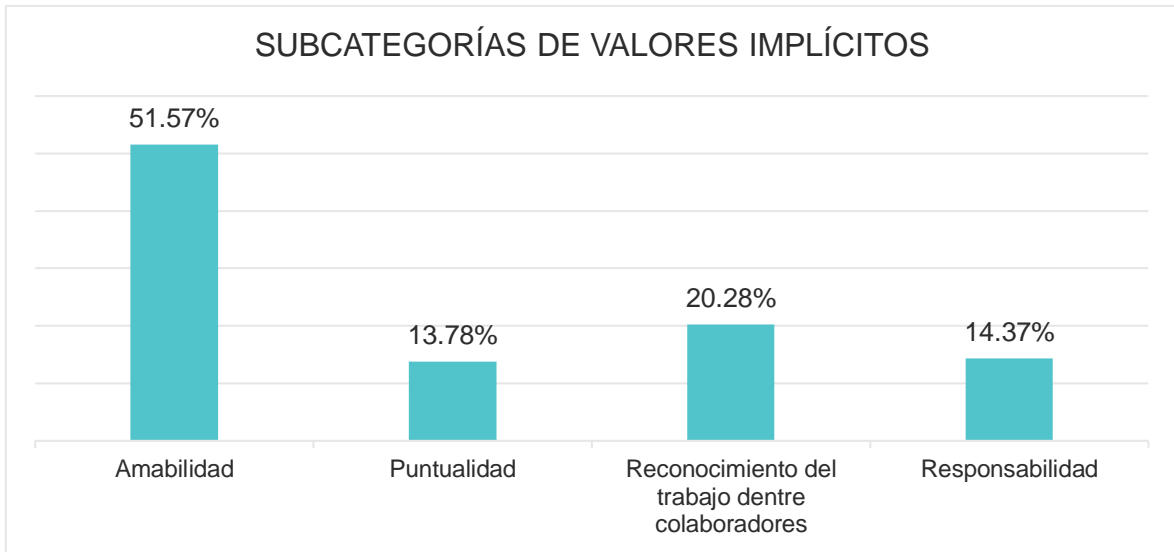


Figura 12 – Subcategorías de valores implícitos de la Institución financiera
Elaboración propia

Teniendo en cuenta la frecuencia para cada subcategoría relacionada con los valores implícitos, la “amabilidad” es la subcategoría con mayor frecuencia con un 51.57%. Y la subcategoría con menor frecuencia es el “puntualidad” con un 13.78%.

3.1.3.3. Presunciones básicas de la institución financiera

En la Tabla 13 que se presenta a continuación, se muestran las subcategorías identificadas para la categoría de presunciones.

Para calcular el peso de cada subcategoría se lo realizó de acuerdo al criterio expresa a continuación:

$$\text{Referencia de la categoría} / \text{Total de referencias}$$

$$654 / 9983 = 0.0655$$

Tabla 13 – Subcategorías de presunciones básicas de la institución financiera

Subcategoría	Descripción	Recursos	Referencia	Peso de la subcategoría
Apoyo a los colaboradores	Percepción de acciones que la empresa o sus líderes realizan para darle al trabajador de los conocimientos y recursos	212	654	0.0655

	que necesita para su trabajo.			
Apoyo entre colaboradores	Percepción de la camaradería existente entre los miembros de la organización.	313	1406	14.08
Bienestar	Estado que describe la percepción del ambiente de trabajo y el clima organizacional. Interacción en grupos, suelen tener reuniones para buscar soluciones.	315	2110	0.2114
Control	Percepción de la forma en que los líderes de la organización gestionan el cumplimiento de los objetivos	117	290	0.0290
Identidad	Sentimiento de identificación con la organización.	203	486	0.0487
Orientación al cliente	Existe un enfoque de servicio, desde la educación y el respeto que utiliza el guardia al saludar y despedirse, así como la atención que brindan los gerentes, supervisores, ejecutivos y cajeros en agencias.	369	5037	0.5046

Elaboración propia

Nota: Total de recursos = 374, total de referencias = 9983

En la Tabla 13 se puede observar el peso de cada subcategoría, las cuales tienen diferentes pesos de acuerdo a la frecuencia, dichos pesos se obtuvieron de la cantidad de referencias obtenida para cada subcategoría en base al número total de referencias obtenida en la categoría de valores explícitos.

La Figura 13 permite visualizar de mejor manera el impacto de cada subcategoría de los valores implícitos.

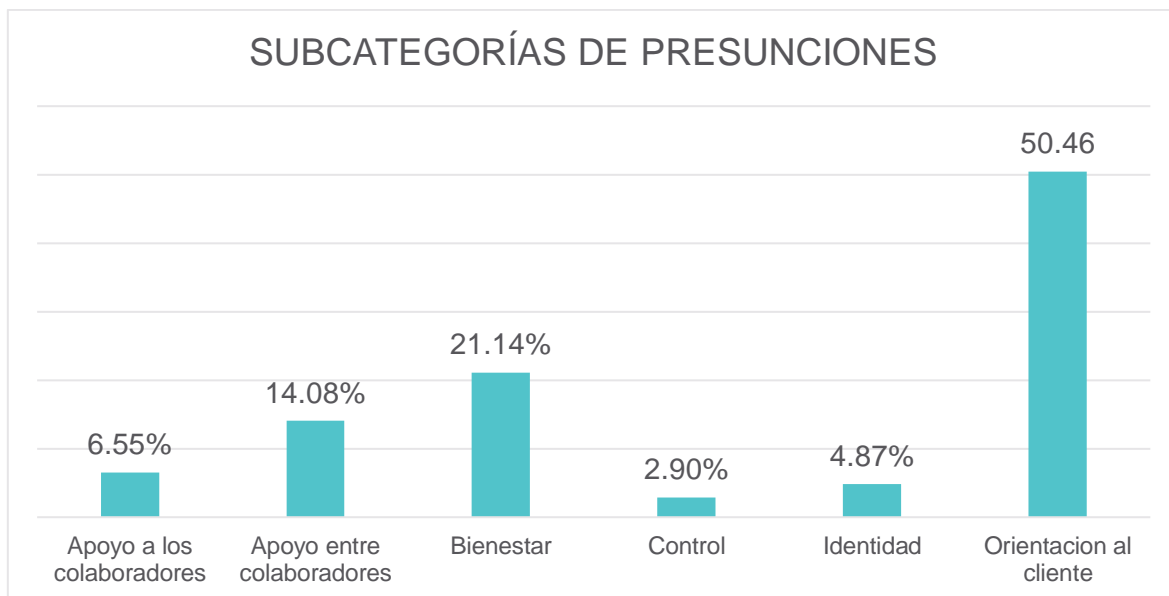


Figura 13 – Subcategorías de presunciones básicas de la Institución financiera
Elaboración propia

Teniendo en cuenta la frecuencia para cada subcategoría relacionada con las presunciones, la “orientación al cliente” es la subcategoría con mayor frecuencia con un 50.46%. Y la subcategoría con menor frecuencia es la de “Control” con un 2.90%.

3.1.4. Resultados de la relación entre los artefactos, valores y presunciones

En la Figura 14 que se presenta a continuación, se muestra la relación entre las subcategorías de acuerdo a los resultados obtenidos, los cuales, fueron analizados en base a esta relación que se identificó entre ellas.

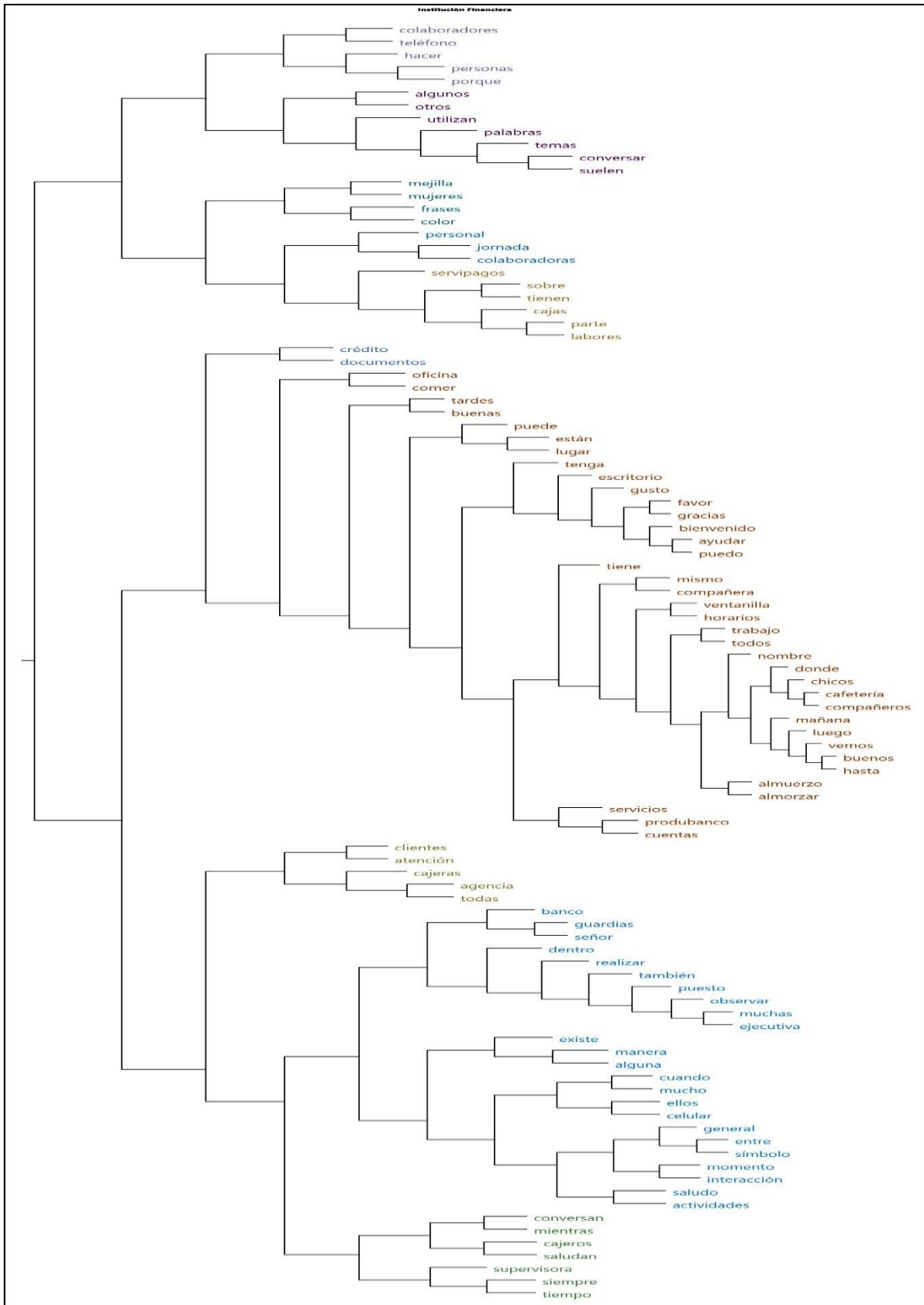


Figura 14 – Conglomerado de las categorías
Elaboración propia

Se puede observar que los conglomerados indican los elementos que aparecen relacionados entre sí. Se notan relaciones de palabras como servicio, cliente, bueno, desde la bienvenida por parte del guardia, en agencias y entre colaboradores. Se evidencia la presencia de los colores representativos de la organización. Se nota la importancia de cumplir horarios desde la entrada en dónde la identificación es importante para la seguridad del banco. Los colaboradores tienen presente la marca de la institución financiera en su lenguaje diario, uniforme, objetos dentro de su espacio de trabajo. La supervisora se encuentra presente en agencias y controla el servicio que brinda los cajeros en las diferentes agencias. Demuestran utilizar espacios como la cafetería para conversar y tener un trato más informal.

3.2. Discusiones

La cultura organizacional es un factor clave debido a la contribución que realiza en cuanto a la integración de los miembros y la adaptación al entorno de la organización. Siendo de gran ayuda al diseñar y ejecutar proyectos de cambio duraderos de mejora, logrando así cambios integrales y profundos en la organización, optimizando los recursos y la toma oportuna de decisiones (Urdaneta, 2015). Pero un factor importante que puede jugar en contra de una organización al momento de implementar un cambio, es que esta no esté al tanto de la cultura actual que rige en la organización, ya que esto trae consigo inestabilidad con una alta posibilidad de se creen subculturas fuertes en cada área, las cuales contrasten con la cultura que debe manejar toda la organización.

Mediante la aplicación del modelo de cultura organizacional de Schein (1988) en una institución financiera, fue posible determinar y conocer la cultura actual que rige en dicha organización. La perspectiva del modelo de Schein (1988) argumenta que pese a que las dos primeras categorías reflejan la cultura organizacional, sólo la tercera categoría representa su verdadera esencia, esto implica que los supuestos básicos sobre cómo y por qué se deben realizar ciertos procesos en la organización deben ser el eje principal de las decisiones dirigidas a poner en práctica una cultura organizacional orientada al mercado (Páramo, 2001). Según Chuc (2017) diferentes autores argumentan que el modelo de Schein (1988) es muy útil, ya que resulta ser más simplificado y al mismo tiempo eficiente, debido a que enfoca su estudio en tres niveles o categorías que comprenden lo que es la cultura organizacional, mediante los cuales se puede estudiar y diagnosticar la cultura existente o predominante de una organización siempre y cuando se identifique correctamente cada uno de los niveles o dimensiones.

La utilización de la guía de observación de la cultura en los 13 subsistemas de la institución financiera, permitió que se obtengan los resultados expuestos anteriormente, los cuales, permitieron cumplir los objetivos planteados para la investigación. El instrumento utilizado está compuesto por preguntas relacionadas con el modelo cultural de Schein (1988), las cuales, permiten observar los detalles de cultura que existen en la organización. Con la consulta de frecuencia de palabra se pudo reducir la cantidad de información recolectada con la guía de observación, en donde, mediante la utilización del software Nvivo Pro se obtuvieron las palabras más mencionadas que describen claramente la percepción de la cultura de la institución financiera. Mediante este análisis toda la información obtenida se redujo a 100 palabras, las cuales, permitieron conocer de forma rápida, eficiente y medible la reacción de los colaboradores dentro de la organización frente a la cultura que se vive en el día a día.

El análisis de los resultados identificó tres características generales de la cultura de la institución financiera (**objetivo 1**), comparando los resultados obtenidos con una investigación similar de Abad, Naranjo, & Ramos (2016) realizada en una empresa privada del mismo sector, se evidencia que al utilizar una guía al momento de realizar la observación en la organización y el programa Nvivo Pro para procesar la información, proporciona un primer análisis y comprensión de lo que se puede esperar de la cultura que caracteriza a la organización. Al mismo tiempo que orienta la categorización de las diferentes categorías del modelo cultural de Schein (1988). El mapa de lenguaje para el presente estudio muestra las siguientes características:

El cliente como el centro para la organización, esta característica describe el propósito de la institución financiera. Por lo tanto, la misión y el valor de “nuestra esencia es el cliente” predominan en la organización y que los colaboradores defienden, respaldando el principio de una “cultura que mejora la experiencia y valor agregado para el cliente”. En el que se evidencia un comportamiento con un el lenguaje de cordialidad hacia el cliente por parte de los colaboradores. En lo referente a su filosofía con relación en el cliente proporciona un servicio confiable con un tratamiento profesional, equitativo y seguro. Propiciando un ambiente adecuado y agradable en como los colaboradores se relacionan con los clientes.

Entre los colaboradores utilizan frases como: buenos días, buenas noches, hasta mañana, hasta luego. Las mujeres se saludan con un beso en la mejilla y los hombres por el nombre con un apretón de manos, esta característica describe como se sienten los colaboradores entre ellos. De tal modo que el comportamiento expresado en el lenguaje del día a día es amable.

Los colaboradores disponen de espacios para desarrollar sus actividades de trabajo, pero también disponen de espacios como la cafetería que son utilizados por los colaboradores para tomar un receso y el almuerzo, en estos espacios suelen utilizar un trato más informal, esta característica expresa lo que la organización hace en relación a su propósito y en relación a sus colaboradores. En consecuencia, las normas y filosofía con relación en los colaboradores, la organización dispone de un reglamento que se encarga de velar por el mejor desenvolvimiento de las relaciones laborales y en atención a lo dispuesto en el Código de Trabajo. Generando un clima organizacional reconfortante y de seguridad.

Todas estas características son las reglas de juego que los nuevos colaboradores deben aprender para ser aceptados como miembros de la organización. Las características obtenidas manifiestan la cultura organizacional de la institución financiera, pero ninguna de ellas refleja la esencia de la cultura de la organización (Schein, 1988). Los colaboradores tienen claramente presente la misión y se están identificados con ella. También apuntan a cumplir los objetivos de la organización.

En el caso del análisis de los resultados para identificar la estructura de la cultura de la institución financiera (**objetivo 2**), comparando los resultados obtenidos con una investigación similar de Abad, Naranjo, & Ramos (2016) realizada en una empresa privada del mismo sector, se evidencia que sobre la base del mapa de lenguaje se realiza la prioridad de palabras, de acuerdo al nivel de frecuencia de las palabras. Esto permite inferir, los temas de relevancia real en la mente de los colaboradores en el día a día. La pirámide de frecuencias para el presente estudio muestra los siguientes niveles:

Nivel 1 de frecuencia: El cliente como centro para la institución financiera. Nivel 2 de frecuencia: Buen trato entre colaboradores, identificación del respeto y saludo entre colaboradores. Nivel 3 de frecuencia: Espacios para trabajo y para compartir, identificación de que las personas hablan de temas de trabajo y todos usan la cafetería para momento de dispersión o receso. Nivel 4 de frecuencia: Lenguaje utilizado, son las palabras más utilizadas en el día a día de la institución financiera.

Estos niveles se encuentran relacionados con los siguientes factores: 1) características de las personas dentro de la organización, debido a que las personas que conforman la organización disponen de valores y personalidades similares a las del fundador y altos directivos y 2) la ética organizacional, ya que, la mayoría de los valores organizacionales proceden de la personalidad y creencias del fundador y del directorio, por esta razón, de cierta manera, están fuera del control de los colaboradores de la organización.

Los resultados obtenidos muestran que únicamente 2 de los 4 factores para entender de donde proviene la cultura organizacional son más evidentes al identificar la estructura de la cultura de la institución financiera. La estructura de la cultura proviene de los valores que defiende, en el caso de esta organización el valor más evidente, es el de “nuestra esencia es el cliente” el cual se evidencia en el día a día de la organización.

Para la identificación de las subcategorías de la cultura de la institución financiera se realizó desde la estructura de artefactos, valores y presunciones definidos por Schein (**objetivo 3**), el cual ha sido implementada tanto por el autor como por otros investigadores en varios casos y que ha proporcionado resultados orientados al diagnóstico de la cultura dentro de la organización. En tanto que, estudios previos permitieron entender y adaptar de mejor manera el modelo a la realidad y lenguaje de la organización.

Comparando los resultados obtenidos con investigaciones similares, como es el caso de Abad, Naranjo, & Ramos (2016) implementado en una empresa privada del mismo sector económico y que utilizó la misma metodología. Así como las de Falcones (2014), Melián (2017), Ortiz (2016) , Roca (2016) y Suárez, Parra, Herrera, & Peralta (2013), las cuales utilizaron diferentes metodologías y fueron implementadas en empresas de diferentes sectores económicos tanto públicas como privadas. Donde se evidencia que las investigaciones mencionadas anteriormente coinciden con la presente investigación, ya que expresan que la categoría de artefactos tiene mayor peso en comparación con los valores y las presunciones básicas.

Los resultados reflejan que la categoría con mayor peso en los recursos (informes de observación) analizados fue la de artefactos, en consecuencia, la investigación corrobora que el nivel con fácil acceso en lo referente la cultura organizacional es la categoría de lo visible. Pero dentro de la misma categoría existe una diferencia entre los elementos visibles a simple vista como los esquemas de conducta que son audibles y visibles. Debido a que con frecuencia no son comprensibles, por lo tanto, los elementos que caracterizan a la organización desde la perspectiva visual se presentan con mayor frecuencia en contexto organizacional,

En relación a los elementos más visibles se obtuvo que la organización está caracterizada por la arquitectura, donde se da importancia tanto a los lugares de trabajo como espacios para descanso “los coladores pasan en sus lugar de trabajo” y “van a la cafetería para un pequeño receso”. Los letreros de seguridad e informativos también fue un aspecto que apareció caracterizando a las oficinas, agencias y cafeterías.

En relación a los elementos de comportamientos visibles se encuentra el uso del uniforme y el cumplimiento de normas tanto explícitas “trato cordial hacia el cliente” como las implícitas “los colaboradores espera que abran las puertas para ingresar a las instalaciones” y “concentrados en su trabajo”.

En segundo lugar aparecen las presunciones que son los parámetros que resolvieron problemas de adaptación externa y los problemas de integración interna. En el caso de las presunciones se obtuvieron elementos que corresponden con el objetivo implícito de la ideología, asociado a las creencias de los colaboradores en relación a comportamientos organizacionales y de los colaboradores en relación a la organización. Las creencias con mayor peso estuvieron en relación con orientación al cliente (los colaboradores siempre dispuestos ayudan a los clientes) y seguido por la subcategoría de bienestar (“los colaboradores tienen espacios de trabajo y para momentos de receso). De los resultados obtenidos se pudo observar que el factor determinante fue la adaptación externa (orientación al cliente), lo que nos demuestra que los colaboradores se enfocan en la satisfacción de los clientes, dicho de otra forma, su orientación es hacia el exterior, investigando lo que el cliente busca para satisfacer sus necesidades y de esta manera proporcionar un servicio que los diferencie de la competencia. Sin embargo, la organización también se preocupa por sus colaboradores.

Y por último los valores, si hacemos referencia a la frecuencia de palabras encontradas en el contenido de los recursos (informes de observación) del mapa de lenguaje y pirámide de frecuencias podemos explicar por qué esto sucede desde la perspectiva de la organización, el cliente es la esencia.

En relación a los valores explícitos se evidencio que las subcategorías con más peso fueron nuestra esencia es el cliente (desde la bienvenida por parte del guardia hasta la atención), nuestras ideas construyen (la organización busca brindar nuevas alternativas al cliente desde la tecnología hasta la infraestructura). Los cuales, forman parte de la filosofía corporativa y que fueron confirmados. Sin embargo, aunque todas los valores mencionado en la página web, fueron verificados algunos no cumplían completamente como es caso de cumplimos nuestros compromisos (no se vio que los colaboradores mencionen la pasión por los retos así como alcanzar resultados con productividad). En el caso de los valores implícitos, las subcategorías con más peso fueron amabilidad (al saludarse y despedirse) y respeto (al solicitar algún favor).

Los colaboradores se centran en el valor explícito de “nuestra esencia es el cliente”, es decir, se encuentra en la fase adaptativa donde los colaboradores entienden el valor y esto se refleja en su comportamiento observable. Mientras que los valores restantes se encuentran en la fase reactiva donde los colaboradores los tienen presentes y demuestran el valor por estímulo. En cuanto a los valores implícitos son comportamientos que no son necesario aclarar como la amabilidad de colaboradores en el día a día.

Es probable que esta sea el motivo por el cual los valores tanto explícitos como implícitos, estén al final, debido a que son comportamientos que no cuentan con un buen grado de conciencia en la mente de los colaboradores, por lo que, tienen menos frecuencia de aparición en el contenido de los recursos en comparación con los artefactos y las presunciones de las personas.

La cultura organizacional se localiza en las pautas de presunciones básicas, en cambio los artefactos y valores representan sus manifestaciones más visibles. En base a los resultados y análisis realizado la “orientación al cliente” es la verdad absoluta para los colaboradores de la institución financiera.

Para determinar la relación entre las categorías del modelo de Schein (1988) (**objetivo 4**), Comparando los resultados obtenidos con investigaciones similares, como el estudio de Abad, Naranjo, & Ramos (2016) realizado en una empresa privada del mismo sector y el de Falcones (2014) implementada en una empresa privada de otro sector, se evidencia que las relaciones se las realizó de acuerdo a la correlación que se identificó en base a las palabras relacionadas en el conglomerado de las categorías de la institución financiera, las cuales fueron analizadas para ver dentro de que subcategoría se encontraba y a su vez de que categoría eran, permitiendo establecer aspectos generales para de esta manera poder entender de mejor manera la cultura de la institución financiera.

Al analizar las relaciones obtenidas se obtuvieron los siguientes aspectos: **filosofía organizacional** (*trato cordial, seguridad, nuestra esencia es el cliente, orientación al cliente*), **sentido de pertenencia a la organización** (*distintivo organizacional, nosotros hacemos la diferencia*), **ser parte de la organización** (*tecnología, importancia vida personal, cumplimos nuestros compromisos, bienestar*), **liderazgo** (*comunicación de valores, somos un solo equipo, responsabilidad, control*), **estilo gerencial** (*infraestructura (puestos de trabajo), nuestras ideas construyen, puntualidad, apoyo a los colaboradores*), **relaciones interpersonales** (*infraestructura (cafetería), reconocimiento del trabajo entre colaboradores, apoyo entre colaboradores*).

Trato cordial, seguridad, nuestra esencia es el cliente y orientación al cliente se relacionan entre sí, donde se evidencia la filosofía organizacional de la institución financiera. Esto nos indica que los colaboradores tienen presente la misión y valores de la organización, con un buen trato hacia el cliente desde el saludo cordial por parte del guardia, con una atención enfocada en brindar soluciones.

Distintivo organizacional, nosotros hacemos la diferencia e identidad se relacionan entre sí, en donde se evidencia el sentido de pertenencia a la institución financiera. Esto nos indica que los colaboradores utilizan los uniformes proporcionados por la organización con los colores característicos, en los que se observó el orgullo de pertenecer a la organización.

Tecnología, importancia vida personal, cumplimos nuestros compromisos y bienestar, en donde se evidencia como se sienten los colaboradores al ser parte de la institución financiera. Se observó en los colaboradores un buen ritmo de trabajo usando medios tecnológicos, con un óptimo grado de compromiso, con un alto enfoque en planificar las actividades para cumplir con sus responsabilidades en su horario. Así como la importancia de la familia.

Comunicación de valores, somos un solo equipo, responsabilidad y control se relacionan entre sí, donde se evidencia el liderazgo. Los supervisores se encargan de ayudar a los colaboradores y clientes generando confianza, son responsables de recordar los valores de la organización así como las actividades pendientes, en las horas donde las agencias tienen mayor afluencia de clientes se encuentran controlando la eficiencia de los colaboradores. Ejerce gran influencia sobre los niveles de responsabilidad dentro de la organización.

Infraestructura, nuestras ideas construyen, puntualidad y apoyo a los colaboradores se relacionan entre sí, en donde se evidencia el estilo gerencial. Se observó que la infraestructura está diseñada para una mejor distribución y manejo de los recursos humanos. Existe una participación activa por parte de los colaboradores así como reuniones participativas.

Infraestructura, reconocimiento del trabajo entre colaboradores y apoyo entre colaboradores se relacionan entre sí, en donde se evidencia las relaciones interpersonales. La organización cuenta con espacios como la cafetería donde los colaboradores pueden tomar un pequeño receso así como su almuerzo. Buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores con una comunicación abierta y directa.

Así, a partir del análisis de las correlaciones realizadas, se demuestra la relación que existe entre los niveles del modelo de Schein. De esta forma, el estudio de la cultura considera variables que se encuentran estrechamente relacionados.

Al analizar los resultados aplicando el modelo cultural de Schein, para describir con precisión la cultura dominante en la institución financiera, la cual, proporcionó una visión amplia sobre cómo es un día a día en la organización así como se sienten los colaboradores, llegando como conclusión que se siente el propósito de la organización. También se evidencio un óptimo grado de satisfacción al ser parte de la institución financiera, y que dispone de una cultura fuerte y bien definida como se puede apreciar en los resultados y análisis de cada categoría.

En base a los resultados y análisis realizados se logró establecer que el tipo de cultura dominante es la de Mercado, en este tipo de cultura la organización reacciona rápidamente a los cambios del entorno externo que al entorno interno. Las personas se enfocan en el logro de las metas y obtención de buenos resultados (Barnard, Delgado, & Voutssás, 2016). También se pudo evidenciar un tipo de cultura jerarquizado donde la organización cuenta con departamentos (unidades) claramente definidas en cuanto a sus funciones y procesos. En cuanto al liderazgo empleado en la institución financiera generalmente es utilizado en el cumplimiento de políticas, procesos y reglas. Y se encuentra estructurado con líneas jerárquicas de autoridad para la coordinación y control, así como también con puestos claramente especificados (Barnard, Delgado, & Voutssás, 2016).

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Posteriormente, se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones concernientes a la investigación.

4.1. Conclusiones

Las empresas en todo el mundo se han dado cuenta de los grandes beneficios que se obtiene al disponer de una adecuada cultura organizacional, cabe recalcar que el mundo actual que se encuentra en constante cambio, las organizaciones se enfrentan al reto de ponerse al día, vigente y ser referentes para las demás organizaciones del sector, realizando una visión global del sector en el que están, y de todo lo que conforma la cadena de valor. Es así que al momento de establecer de forma congruente la cultura organizacional se conseguirá un incremento en la eficacia de la empresa y al mismo tiempo representa una ventaja competitiva que le facilite a la organización disponer de un buen posicionamiento en el mercado y ser para sus competidores una gran amenaza. Por lo tanto es complicada o imposible de imitar para la competencia convirtiéndose en un activo estratégico para la organización como una parte importante del éxito organizacional.

Las empresas de prestigio internacional consideran de suma importancia la gran influencia que tiene la cultura organizacional en su gestión empresarial, por eso el logro fundamental de la cultura organizacional deseada es determinar correctamente la brecha que existe entre el cómo se hacen las cosas actualmente y cómo se deberían hacerse, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización. Al lograr una buena cultura se obtendrá información relevante y de calidad para la toma de decisiones, siendo así que al momento de implicarse en una transformación cultural, lo primordial es conocer que elementos de la cultura organizacional se desea mantener y cuáles modificar.

La transformación cultural no es un tema que debe tomarse a la ligera sobre todo cuando la institución financiera desea realizar una transformación digital, los especialistas en el tema concuerdan en que en todo proceso de cambio requiere de una nueva cultura dentro de la organización, en el cual las nuevas normas de trabajo sean de fácil adaptación, existiendo un genuino cambio en la organización. A través de una metodología implementada adecuadamente medir la cultura organizacional, la cual permitirá la toma de decisiones, y sobre todo se debe hacer énfasis en que la gestión cultural de la empresa no es solo una trabajo del departamento de recursos humanos y de los empleados, sino que la gran parte de la responsabilidad la tienen los líderes de la empresa ya que son los

encargados de motivar al personal de la empresa, siendo este el primer paso para alcanzar una transformación cultural exitosa.

Respecto al primer objetivo específico: “Identificar las características generales de la cultura organizacional en la institución financiera”. Permite a la organización tener un esquema de las características distintivas de su cultura y de cómo estas características que tanto de forma directa como indirecta generan una primera impresión de lo que se puede esperar de dicha cultura organizacional. La cual, se sitúa como el centro del entendimiento de la cultura y de la dinámica que en esta ocurre.

La institución financiera se encuentra alineada y actualizada a las exigencias de los cambios que sufre el mercado enfocándose en el cliente. Por otro lado, dispone de procesos claros y de un ambiente organizacional adecuado y positivo, los colaboradores manifiesta una actitud favorable hacia la organización y entre ellos. Por lo tanto, el tipo de cultura presente en la institución financiera es la cultura tipo mercado. Es decir, la organización se orienta a la obtención resultados, donde su mayor preocupación es realizar un trabajo bien realizado. Los colaboradores tienen presente la orientación hacia el cliente cumpliendo el propósito y los objetivos de la institución financiera.

Respecto al segundo objetivo específico: “Identificar la estructura de la cultura organizacional en la institución financiera”. Permite a las organizaciones visualizar y entender el esquema actual de la estructura de la cultura presente en la organización y al mismo tiempo facilita reconocer, cuál de los cuatro factores de donde proviene la cultura organizacional se encuentran presente en cada nivel de frecuencia; al menos para la institución financiera en la que se realizó el estudio. Dichos niveles varían y están relacionados con aspectos en función de la percepción que tienen los miembros del funcionamiento de la organización y de las necesidades de su personal. Aumentando el grado de congruencia entre ambas partes. La estructura cultural de la institución financiera está influenciada por el siguiente orden:

La institución financiera cuenta actualmente con “estrategias organizacionales” orientadas hacia el cliente, enfocada en ofrecer las mejores experiencias, así como un valor agregado para el cliente. Donde se evidencia que la organización se encuentra preocupada por la calidad de los servicios y productos que ofrece. Incrementando el rédito y la eficiencia en la organización, también aspiran a ser líderes digitales en el mercado financiero.

Los “colaboradores” de la institución financiera han adoptado la misión y en su mayoría los valores de la organización por lo que la cultura es fuerte, esto se pudo evidenciar en su comportamiento y lenguaje empleado en sus actividades diarias en la organización.

Las “funciones y actividades” presentes en la institución financiera se basan en dar seguimiento a todas las actividades. Debido a que la organización ofrece servicios tales como la aceptación de depósitos, préstamos y productos básicos de inversión, de carácter minorista y comercial, las cuales requieren de un mayor énfasis en el seguimiento de sus actividades, por la sensibilidad de las actividades del negocio.

El “lenguaje” de la institución financiera está conformada por palabras que reflejan la razón de ser de la organización, las cuales, permitieron entender de mejor manera la cultura de la organización. Debido a que cuentan con una correcta comprensión por parte de toda la organización en cuanto al significado y contexto en el que son utilizadas, de tal manera que se convirtió en una fuerza unificadora de la cultura en la organización.

Por lo tanto, en base a la estructura cultural de la institución financiera, cuenta con un tipo de cultura de mercado donde la organización responde rápidamente a los cambios del entorno externo, los colaboradores de la institución financiera se orientan a la obtención de metas y enfocados en los resultados. También dispone de un tipo de cultura jerarquizado cuenta con departamentos y funciones regulada por políticas, procedimiento y reglas claramente establecidas así como también dispone de una estructura jerárquica de para el control de actividades y cumplimientos de objetivos.

Respecto al tercer objetivo específico: “Identificar los artefactos, valores y presunciones en la institución financiera”. Cada una de las tres categorías del modelo cultural de Schein (1988) que va desde el aspecto más visible al menos visible, permiten entender y analizar la cultura organizacional de una manera simple y eficaz. Proporcionando una mejor comprensión de cómo la cultura se compone y cómo categoría repercute en los procesos organizacionales, facilitando la toma de decisiones, medidas y ajustes pertinentes en función de los objetivos organizacionales, pero también en función de las necesidades de sus miembros.

En el nivel de los artefactos visibles la institución financiera cuenta con una infraestructura de acuerdo a las normativas y requerimientos establecidos tanto para los colaboradores como para los clientes, letreros informativos y de seguridad, uniformes para los colaboradores de oficinas y agencias, tecnología, distintivos organizacionales, entre otros.

En lo referente a los patrones de comportamiento existe un trato cordial hacia el cliente y entre colaboradores.

Respecto a los valores, los valores corporativos o explícitos se presentes en la mente de los colaboradores moldeando su comportamiento, siendo los valores de “nuestra esencia es el cliente” y “nuestras ideas construyen” los sus ejes claves de la organización. Donde se evidencia que se enfocan en las necesidades del cliente y el mercado.

En lo que se respecta los supuestos básicos, los colaboradores de la institución financiera perciben, piensan y actúan en base a la filosofía organización. La cual ha sido interiorizada, convirtiéndose en veracidades para los colaboradores de la institución financiera.

La cultura organizacional existente en la le ha permitido a institución financiera, adecuarse y reponerse en el entorno que la rodea. Mejorando e integrando procesos, seleccionando personal idóneo y fomentando el trabajo en equipo para que simplifique la realización de las actividades y objetivos, y así satisfacer las necesidades de los clientes y colaboradores en base a un constante seguimiento.

Respecto al cuarto objetivo específico: “Entender la relación entre artefactos, valores y presunciones en la institución financiera”. Demuestra la estrecha la relación que existe entre las tres categorías de la cultura organizacional del modelo de Schein (1988), el cual tiene como finalidad entender y describir la cultura en base a las conductas diarias de los miembros. Esto comprueba la complejidad que implica la cultura, la cual se puede beneficiar de la comprensión de correlaciones que se establecen entre las palabras, siempre que exista una adecuada supervisión de los aspectos subjetivos tanto en el levantamiento y procesamiento de la información. La utilización de triangulaciones en la comparación de las categorizaciones y las relaciones entre especialistas contribuye a que la subjetivación disminuya.

Por último, después del respectivo cumplimiento de los objetivos específicos establecidos para el presente estudio, se determinó que el tipo de cultura dominante y que permite entender de mejor manera la cultura actual de la institución financiera es la de tipo de mercado, donde la organización se enfoca en solucionar los problemas de adaptación externa. Además cuenta con una adecuada administración de sus recursos humanos, los cuales se orientan en el servicio al cliente enfocada en ofrecer las mejores experiencias y valor agregado para el cliente, puesto que son características propias de este tipo de cultura organizacional. También se determinó que cuenta con la de tipo jerárquica, la

organización cuenta con una estructura jerárquica, ya que cuenta con políticas, normas y reglas definidas. Así como estrategias organizacionales enfocadas en la optimización en el uso de sus recursos, características propias de este tipo de cultura.

Por otro lado, la presente investigación también muestra la utilidad del uso de la metodología de la etnografía, este método consiste en la inmersión profunda en la cultura actual para obtener acceso a la información necesaria de todos los niveles de la cultura, desde el nivel de visible al más invisible. El cual permitió reflexionar críticamente sobre la realidad de la cultura realmente vivida en la institución financiera de lo que se observó y se escuchó, desarrollando una reconstrucción para cada nivel de cultura organizacional. Así, como comprender el significado de los acontecimientos del grupo de individuos dentro del contexto de la vida diaria. Este método se beneficia del uso de triangulaciones en la recolección, categorización y procesamiento de la información como del análisis de los resultados obtenidos contribuyendo a que la subjetividad disminuya.

4.2. Recomendaciones

Para que la institución financiera consolide su expansión y diversificación por medio de la transformación cultural, la cual, la ayude a convertirse en líder digital en el mercado financiero brindando a sus clientes experiencias memorables. En base a una administración integral del riesgo con un compromiso de sostenibilidad y responsabilidad social. Es indispensable que los líderes de la organización tengan presente que para que el proceso de cambio funcione deben apoyar y estar pendientes durante todo el proceso. Debido a que su participación es vital, ya que si dejan solo a los mandos medios o terceros como responsables del proceso de cambio sólo se garantiza el fracaso del mismo. Dado que un proceso de cambio de cultura no es algo sencillo por el contrario es complejo, el cual se debe implementar en mediano y largo plazo y donde se requiere que los altos directivos de la organización tomen decisiones rápidas y efectivas.

En lo referente a mantener una para mantener una cultura tipo mercado y cambiar la jerárquica por una cultura tipo clan, es indispensable implementar medidas que se basen en generar un lugar de trabajo muy amistoso, donde los colaboradores puedan compartir entre todos y en el que los líderes de la institución financiera, se conviertan en mentores para los miembros de la organización. Donde se apoye a los colaboradores sin que importe su nivel jerárquico para que vayan al mismo ritmo y el nivel de competitividad sea sano y todos sientan la oportunidad de desarrollar planes de carrera. Fomentando en el personal una actitud de cambio, fortaleciendo la productividad y lealtad en los colaboradores.

Se recomienda que se siga promoviendo una orientación externa (cliente) para mantener la cultura tipo mercado, ya que, una cultura digital bien enfocada promueve una orientación del 100% hacia el cliente y donde los colaboradores sigan comprometidos en encontrar nuevas soluciones que mejoren la experiencia de los clientes con el servicio o los productos financieros que ofrece la organización. Por lo que, deben implementar y actualizar constantemente touchpoints (puntos de contacto) como la web, blog, redes sociales, servicio de atención al cliente, etc. en todas las agencias matriz y agencias express, los cuales, ayudan a mejorar y satisfacer las experiencias de los clientes. Estos puntos de contacto proporcionarían información sobre cuál es la mejor manera de interactuar con los clientes, para que ofrezcan una experiencia superior a las expectativas de los clientes. Son fundamentales para cualquier organización que pretenda llegar a ser digitalmente efectiva.

En cuanto a la cultura tipo clan se recomienda que la institución financiera implemente acciones en las que el personal sienta que la organización se preocupa por ellos en sus actividades diarias. Como organizar momentos los que puedan compartir los colaboradores sin que sea la hora del almuerzo o realizar pausas activas en las que realicen actividades físicas y en las que se evidencie la creatividad de los líderes por asegurar un ambiente familiar. También se recomienda que se genere más independencia que control, mediante lo cual los colaboradores con puestos medios y altos tengan el poder de tomar de decisiones. Mientras los cargos inferiores en lugar de recibir órdenes sobre cómo hacer su trabajo, cuenten con el reconocimiento y el respaldo para poder tomar acción. Esto facilita y promueve la adaptación de la nueva cultura por parte de cada miembro de la organización. De igual manera, se recomienda que se aliente la innovación y audacia en los colaboradores sobre la cautela. Incentivando a los colaboradores a tomar riesgos, a experimentar, fracasar rápido y barato. Sin que existe el temor a que se castigue los errores.

Se recomienda que se elabore una planificación en periodos cortos de tiempo con planes de acciones concretos y cambiantes. Donde no se sea necesario perfeccionar un producto o una idea antes de lanzarla, permitiendo que se desarrolle un mejor equilibrio entre la acción y planificación de la organización.

Se recomienda que se valore el más esfuerzo grupal que el individual, debido a que esto genera que en los diferentes departamentos, áreas y equipos de la organización exista un intercambio de información justo, accesible y transparente. Es de suma importancia que integren los departamentos de Tecnología de Información con la dirección y las unidades clave de la gestión organizacional.

También se recomienda que se las estrategias sean desarrolladas cuidadosamente, ya que, son parte esencial de la cultura y las responsables de la realidad de la organización. Por lo que, para que se garantice el cambio deseado en la institución financiera se sugieren los siguientes pasos para una transformación cultural exitosa:

Como primer paso deben alinear su filosofía corporativa con todo lo presentado anteriormente para llegar a lo que quieren. La alta gerencia debe tomar conciencia de la cultura actual y lo que tienen que hacer. Este paso contribuye un 10% y representa la base para el proceso de cambio cultural.

Como segundo paso comunicar claramente lo que se quiere, para que los distintos grupos dentro de la organización comprendan porque es necesario el cambio, así como contar con aliados claves para el cambio ya que las personas mueven la cultura, entonces entendiendo eso se ayuda a cambiar la cultura, así como también se identifica que redes de personas mueve cada aliado para que contagien a toda la organización. Este paso contribuye un 20% es en este paso donde comienza a generarse el impacto el proceso de transformación cultural.

Como tercer paso deben tomar decisiones, donde los altos directivos ejecuten acciones como el cambio desde los elementos visibles a los invisibles como la infraestructura, procesos, sistemas, estructura, roles y responsabilidades, procesos, sistemas, entre otros. Para que los distintos grupos y colaboradores comiencen a percibir que el cambio se inició y no quedó solo en palabras. Este paso contribuye un 30% es en este paso donde comienza el proceso de transformación cultural.

Como cuarto y último el apoyo y la conducta de los líderes es clave en el cambio de cultura, deben ser motivadores e impulsores del cambio. Ya que son los modelares del cambio, generando que la mayoría de grupos y colaboradores comiencen a apoyar el cambio. Este paso contribuye un 30% con un efecto permanente a largo plazo en el proceso de cambio cultural.

Ya pasado todo esto, se recomienda que en 6 meses se realicen campañas que promueva aún más la nueva cultura y deben realizar encuestas para evaluar si las acciones que ha empleado para la transformación cultural están generando el impacto deseado, ya que de esta manera se asegura que el esfuerzo y tiempo empleado no sea en vano y no se generen subculturas dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, A., Naranjo, E., & Ramos, V. (2016). Estudio etnográfico de la cultura organizacional considerando las relaciones desde lo artefactual a lo presuntivo. *Visión Empresarial*, 45-69.
- Álvarez, C. (2008). La etnografía como modelo de investigación en educación . *Gazeta de Antropología*, 1-15.
- Andréu, J. (s.f). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Granada.
- Barnard, A., Delgado, A., & Voutssás, J. (2016). *Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos*. México : Archivo General de la Nación.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Person.
- Cantillo, E. F., & Daza, J. M. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 18-23.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* . México : McGraw-Hill .
- Chuc, C. F. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. *I.C. INVESTIG @CCIÓN*, 117-135.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F. : Cengage Learning
- Dias, R. (2013). Cultura organizacional: cambios y desafíos . *GPT Gestión de las Personas y Tecnología*, 4-10.
- Diez, E. J. (2002). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social* . Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Dino, M. C. (2011). *Cultura Organizacional*. Tucumán: IES Alfredo Coviello.
- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain guayaquil de nestle ecuador*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Fernández, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Ciencias Sociales (Cr)*, 35-53.

- Gabino, M. A., & González, R. (2013). Las TICs como agente de cambio en las organizaciones. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1-18.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Guízar, R. (2013). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Principios y aplicaciones*. México : McGraw Hill Education.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica: en las ciencias del deporte* . Barcelona : Paidotribo.
- Hernández, M. A., & Mendoza, J. (s/f). Cultura Organizacional: El caso de las empresas Hidalguenses. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 1-14.
- Hernández, M. A., Mendoza, J., & González, L. (s/f). *La complejidad del estudio de la cultura organizacional*. Hidalgo; Salamanca: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; Universidad de Salamanca.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Izcara, S. P. (2009). *La praxis de la investigación cualitativa: guía para elaborar tesis*. México: Plaza y Valdes Editores.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México: PEARSON Educación .
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*,, 167-179.
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto cero* , 69-74.
- Mansilla, D. (1996). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. Santiago de Chile: Plaza y Valdez Editores.
- Martín, R. (s.f). *Estadística y Metodología de la Investigació*.
- Melián, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Melián, V. (s/f). Transformación cultural exitosa. *Deloitte*, 1.
- Melián, V. (s.f.). Transformación cultural exitosa. *Deloitte*, 1.
- Mendoza. (s/f). *Comportamiento organizacional, cultura organizacional y teorías del comportamiento organizacional*.

- Mendoza, I. A., García, B. R., & Mendez, A. (2013). *Estudio sobre el perfil de cultura organizacional de trabajadores de una empresa de clase mundial en México*. México D.F.: ANFECA Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración .
- Niño, V. M. (2011). *Metodología de la investigación: Diseño y Ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ortiz, J. M. (2016). *Caracterización de "la Cultura Organizacional" de una unidad productora de alimentos lácteos y derivados ubicada en la ciudad de Coatepec, Veracruz, México*. Granada : Universidad de Granada .
- Páramo, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. *Revista Colombiana de Marketing*, 1-26.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 17-25.
- Peersman, G. (2014). *Sinopsis: Métodos de Recolección y Análisis de Datos en la Evaluación de Impacto o, Síntesis metodológica n.º10*. Florencia: Centro de Investigaciones de UNICEF.
- Produbanco. (2018). *Memoria Anual*. Quito.
- Ramírez, L. M. (2012). *Cambio de la cultura organizacional con el empoderamiento de los colaboradores*. Medellín: Universidad de Medellín: Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas .
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: Dircom.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Roca, M. V. (2016). *La cultura organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)*. Buenos Aires : Universidad de Belgrano .
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 67-92.
- Sabariego, M. (2018). *Análisis de datos cualitativos a través del programa NVivo 11 Pro Dossier 1. Tutorial del programa*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando Vericuetos . *AIBR Antropología Iberoamericana* , 380-403.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés Editores S.A.
- Sepúlveda, F. (2004). El modelo competing values framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración* , 7-27.
- Suárez, D. M., Parra, M. I., Herrera, A. M., & Peralta, M. C. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. *Tesis Psicológica*, 30-51.
- Urdaneta, H. (2015). La importancia entender la cultura organizacional. *El Periodiquito*, 1.
- Vanegas, I. J. (2015). *Cultura Organizacional: Métodos de Estudio y Medición*. Bogotá: Cornisa.
- Villarreal, F. M., Gómez, J. G., & Villarreal, M. D. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-minister*, 97-120.
- Vladimirovna, O. (2005). *Fundamentos de Probabilidad y Estadística*. Toluca : Uniiversidad Autónoma del Estado México .

ANEXOS

Anexo I – Formato de observación diario

Hora	¿Describe cómo se saludan entre colaboradores al llegar?	¿Describe interacciones durante el trabajo?	¿Describe los comportamientos de los colaboradores cuando están solos?	¿Describe el comportamiento al momento de almorzar o tomar un receso?	¿Existe algún símbolo de cultura marcado? Descripción física del mismo	¿Describe el comportamiento al terminar la jornada laboral?	Resumen de la jornada Frases más relevantes

Anexo II – Formato de resumen de lo observado en la semana

FICHA DE OBSERVACIÓN:

NOMBRE DEL EQUIPO:

AGENCIAS VISITADAS:

CÓDIGO:

RESUMEN DE LO OBSERVADO EN LA SEMANA

Qué palabras exactamente utilizan los colaboradores de la unidad al saludarse, despedirse:

Qué lugares frecuentan para conversar, tomar un café, almorzar los colaboradores de la unidad; que palabras dicen en estos espacios:

Describa si existe algún símbolo físico que diferencie a la unidad:

Qué palabras o frases utilizan los colaboradores de la unidad de manera frecuente: