



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Análisis de la Cultura Organizacional y apertura a la innovación de Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda en la Ciudad de Cuenca frente a cambios en los sistemas de gestión.

Tesis previa a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas.

Autora: Adriana Margarita Zea Cobos

Director: Ana María Durán

Cuenca, Ecuador

2014 - 2015

Análisis de la Cultura Organizacional y apertura a la innovación de Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda en la Ciudad de Cuenca frente a cambios en los sistemas de gestión

DEDICATORIA

Esta tesis la Dedico en primer lugar a Dios por ser siempre quien ha guiado mi vida dotándome de sabiduría y fuerzas en cada paso, a mis padres y hermanos por ser un apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A mi Directora de tesis la Mst. Ana María Durán por su constante apoyo, y por los conocimientos compartidos. Agradezco también a la Mst. Ximena Abril y Mst. Humberto Jaramillo por su trayectoria y experiencia.

A las Instituciones por su apertura y apoyo para desarrollar la presente investigación, a la Universidad del Azuay por generar programas de tan buen nivel académico, al Departamento de Posgrados por la coordinación que existió para el desarrollo del programa.

Y a mi familia por su apoyo incondicional, y mis amigos por el tiempo compartido que fue lleno de muchas experiencias gratificantes que se quedarán gravadas en el Corazón.

3. RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es analizar la importancia que tiene la Cultura Organizacional y particularmente la apertura a la innovación para facilitar los procesos de incorporación de sistemas de gestión en las organizaciones.

Para este análisis se realiza una investigación bibliográfica sobre Cultura Organizacional con la visión de distintos autores, el diagnóstico cualitativo con entrevistas a profundidad, y cuantitativo con la aplicación de Test.

Esto permite corroborar que una cultura enfocada a la Innovación facilita los cambios de los sistemas de gestión y mejora la productividad de la Institución.

4. PALABRAS CLAVES

Cultura organizacional, apertura a innovación, sistemas de gestión, productividad.

5. ABSTRACT AND KEYWORDS

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the importance of Organizational Culture, and particularly, the openness to innovation to facilitate the processes of incorporation of management systems in organizations. For this analysis, we performed a bibliographic research on Organizational Culture under the points of view of different authors, a qualitative diagnosis by in-depth interviews, and a quantitative research by means of a Test application. This confirms that a culture focused on innovation facilitates change in management systems and improves the productivity of the institution.




Translated by:
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
PALABRAS CLAVES.....	6
ABSTRACT AND KEYWORDS	7
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
INTRODUCCIÓN	11
1. CAPÍTULO 1 MATERIALES Y MÉTODOS	12
I MARCO TEÓRICO	13
Concepción Actual de la Cultura Organizacional.....	15
Innovación y capacidad de cambio como característica cultural.....	16
Atributos Culturales.	19
Análisis de caso:	20
Técnicas:.....	22
2. CAPÍTULO 2 RESULTADOS	24
Biografía de los Autores:	32
La cultura del clan.....	35
La cultura Andhocrática.....	35
La cultura Jerárquica.....	36
La cultura de Mercado	37
<i>TEST DE CAMERON</i>	38
3. CAPÍTULO 3 DISCUSION.....	58
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES.....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:.....	67
ANEXOS:.....	69

7.1 ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Cómo se forma las culturas Organizacionales.....	17
Ilustración 2 Marco de Valores por competencia.....	34
Ilustración 3 Exposición en los cuadrantes las Culturas empresariales según Cameron y Quinn	41
Ilustración 4 Variables a considerar para establecer la Cultura Organizacional	42
Ilustración 5 Características Dominantes en Mutualista A	43
Ilustración 6 Tipo de Líder Organizacional en Mutualista A	44
Ilustración 7 Factor de Cohesión en Mutualista A	45
Ilustración 8 Clima Organizacional actual de Mutualista A.....	46
Ilustración 9 Criterios de éxito que influyen en Mutualista A.....	47
Ilustración 10 Estilo de Administración que mantiene Mutualista A.....	48
Ilustración 11 Cultura Organizacional de Mutualista A	50
Ilustración 12 Resultados totales Mutualista B	56
Ilustración 13 Exposición de las Culturas Organizacionales con enfoque de variables	62

7.2 ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparativo de Viejas Culturas y Culturas Abiertas.....	16
Tabla 2 Características principales de la cultura de una Organización	18
Tabla 3 Datos relevantes luego de aplicar la entrevista a profundidad	24
Tabla 4 Exposición de la Cultura Organizacional Mutualista A y Mutualista B	30
Tabla 5 Resultados totales de las Características Dominantes en Mutualista A	43
Tabla 6 Resultados totales del tipo de Líder Organizacional.....	44
Tabla 7 Resultados totales de factor de cohesión Mutualista A.....	45
Tabla 8 Resultados Totales de clima Organizacional Mutualista A.....	46
Tabla 9 Resultados totales de los criterios de éxito que prevalecen en Mutualista A	47
Tabla 10 Resultados totales del estilo de Administración que se tiene en Mutualista A	48
Tabla 11 Resultados Globales de tendencia del tipo de Cultura Organizacional en Mutualista A	49
Tabla 12 Exposición del porcentaje de compromiso de los empleados con Mutualista B.....	51
Tabla 13 Exposición de los alineamientos de la marca en Mutualista B.....	52
Tabla 14 Exposición del Liderazgo que maneja la Mutualista B	53
Tabla 15 Exposición de la Administración y forma de manejo del talento Humano.	54
Tabla 16 Exposición del enfoque como organización de Mutualista B	55
Tabla 17 Exposición de resultados totales Mutualista B	56

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

“Análisis de la Cultura Organizacional y apertura a la innovación de Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda en la Ciudad de Cuenca, frente a Cambios en los sistemas de Gestión”

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centra en investigar la apertura a la innovación como característica de la Cultura Organizacional, que facilita cambios en los sistemas de gestión, de manera que puedan responder al reto de adaptarse a las transformaciones del entorno y mantener su productividad.

El estudio se aplica en las Mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda existentes en la Ciudad de Cuenca, en razón de que se encuentran en un proceso de transición marcado por cambios en el entorno legal del país, entidades que en adelante se denominarán Mutualista A y Mutualista B para efectos de confidencialidad en la información, de acuerdo a lo solicitado por sus administraciones.

La principal incógnita de la presente investigación es si la apertura a la innovación, como característica cultural, facilita la incorporación de sistemas de gestión en las organizaciones y por ende una mayor productividad en las mismas.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

2. CAPÍTULO 1 MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación incluye el análisis de la concepción de Cultura Organizacional desde varias disciplinas y de acuerdo a la visión de distintos autores a lo largo de las últimas décadas, lo cual permite orientar el diagnóstico a realizar.

El diagnóstico se efectúa a través de entrevistas a profundidad como estrategia cualitativa que nos permite visualizar la concepción de la gestión de Cultura Organizacional en cada una de las Mutualistas y la importancia que se otorga a la misma al momento de implementar un nuevo sistema de gestión.

Con esa base, se realiza un análisis cuantitativo que permite describir el perfil de la cultura organizacional, de manera que se pueden observar indicadores que reflejan el nivel que alcanza la Innovación como característica cultural, en relación a otras incluidas en los instrumentos de diagnóstico.

En el caso de la Mutualista A, se utiliza el test De Cameron (Cameron, 2005) y se lo aplica en forma universal a los 113 empleados de la misma.

En el caso de la Mutualista B, se debió omitir la aplicación del test seleccionado para la investigación en razón de que se encontraban en un programa de Consultoría por parte de la empresa AON/Hewitt, quienes ejecutaron la aplicación de unas encuestas similares antes del periodo programado para el efecto en el protocolo de investigación respectivo.

Comparando los dos test, encontramos que ambos miden el perfil cultural, por lo cual se consideran comparables los resultados y aplicables los mismos conceptos para el análisis.

Es a partir de estos resultados que se plantean sugerencias y recomendaciones en la gestión, que permitan una cultura que facilite el cambio y como consecuencia incremente la productividad en las organizaciones.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

I MARCO TEÓRICO

En el libro *Cultura Organizacional, evolución en la medición* se dice que...“el concepto de Cultura Organizacional se va desarrollando a finales de los años setenta con Pettigrew (1979, p574)...” (Angélica del Carmen Cújar Vertel, 2013).

Mucho se habla de las formas culturales, siendo un factor determinante al momento de generar identificar y definir a la cultura de una organización, porque ayudan a establecer los patrones más relevantes, dándonos las pautas para empezar a identificar los comportamientos más influyentes que adoptan quienes conforman la organización.

La Cultura es algo que identifica a los pueblos, y su concepción indica que...“ la cultura debe incluir: bienes simbólicos (ideas), instituciones (canales por donde circula el poder: escuela, familia, gobierno), costumbres, hábitos, leyes y poder (ya que este también es parte de la cultura)...” (Sastre, 2009).

La importancia que las organizaciones deben dar al tema es vital por el aporte que generaría en varios aspectos de sus organizaciones. Muchas de las veces los dirigentes desconocen o no le dan la importancia que deberían a la Cultura Organizacional, y pueden tener culturas positivas o negativas que estén afectando directamente en el desempeño de las organizaciones, y que se reflejen en su productividad.

Para el año 2002 Martin en una de sus publicaciones expone que ...“las manifestaciones culturales generan patrones de significado que mantienen a la organización a veces en armonía, en conflictos entre grupos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción...” (Angélica del Carmen Cújar Vertel, 2013)

Y que puede deberse a que ciertos factores culturales que están experimentando las organizaciones no les aportan y les generan problemas al momento de intentar generar cambios, implementar procesos entre otros.

...“ En la propuesta de Edgar Morín se observa una conceptualización amplia de la Cultura, la cual nos habla de valores, normas, símbolos, mitos e imágenes, que en alguna medida

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

reflejan las partes ocultas o subyacentes en el ethos que comparten los individuos que integran la sociedad y sus organizaciones...” (Espinoza Espíndola, 2009)

Es conveniente mencionar el impacto que causó el éxito de las empresas Japonesas, lo que hizo que se generen análisis para descubrir a que se debían los resultados que las mismas habían alcanzado, asociándolo al tema de Cultura Organizacional o Cultura empresarial que estas manejan.

De acuerdo con Espinoza Espíndola al analizar lo más destacado del tipo de cultura empresarial que mantienen las empresas Japonesas ...” Se atribuía a su capacidad de trasplantar al interior de sus organizaciones algunos elementos característicos de la Cultura japonesa como los de solidaridad, valoración del apoyo mutuo, trabajo grupal, abnegación, fidelidad, sacrificio y cierto paternalismo feudal, en resumen, la vinculación de una cultura ancestral con la organización de un proceso moderno de producción...” (Cultura Organizacional: Dos caras de un mismo servicio, 2009).

Con esa base las organizaciones japonesas se convirtieron en un referente y marcaron el inicio de una concepción diferente de las organizaciones y quienes las conforman, buscando articularles y alinearse a la misión y visión que tienen las organizaciones, de tal forma que se lleguen a cumplir los objetivos, planteados desde el nivel directivo y que las mismas se reflejen en los niveles de productividad.

Así como para las organizaciones fue un referente, también para varios autores el tema de Cultura Organizacional fue objeto de investigación, por tanto nacen varios conceptos de “Cultura Organizacional”. Para el presente trabajo investigativo se cree pertinente manejar el concepto de Edgar Schein para quien...” La Cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa...” (Schein, 2006)

Varios autores coinciden en que la cultura generalmente es impuesta por sus fundadores o directores que son los que generan un efecto mayor y ellos se encargan de ir trasmitiéndola a sus empleados, sin embargo también se crean subculturas al interior de las organizaciones por influencias de otros líderes internos que generan un fuerte dominio en ese entorno.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Robbins expone que..." Son tres las fuerzas que juegan una parte de particular importancia en el sostenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización..."; siendo necesario e importante que las organizaciones consideren estos tres aspectos para generar, desarrollar y mantener una cultura organizacional.

Concepción Actual de la Cultura Organizacional

Concepciones más modernas de Cultura Organizacional la miran como una nueva forma de generar identidad dentro de las organizaciones , el mismo autor explica esta concepción de la siguiente manera ... "En lenguaje formal es la colección de las más importantes normas de comportamiento, las reglas no escritas que condicionan la forma en la cual la gente logra que se hagan las cosas, y que se relacionan con los demás en la organización y con quienes no forman parte de ella..." (Espinoza Espíndola, 2009)

Los múltiples estudios y análisis ejecutados en todos estos años, han hecho que más empresas den a la Cultura Organizacional la importancia que tiene, y concedan apertura a cambiar las antiguas concepciones la manera de transmitir las normativas procesos y procedimientos, algunos cambios importantes en la manera de ser y hacer las cosas al interior de las organizaciones, que se exponen a continuación:

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Tabla 1 Comparativo de Viejas Culturas y Culturas Abiertas

Viejas Culturas	Culturas Abiertas
Las Jerarquías 	Equipos de Trabajo 
Líneas divisorias	Interacción, buenas vías de comunicación.
Objetivos únicamente internos	Objetivos internos y externos
Limitar y reprimir	Dar poder a los subordinados
Desconfiar de las habilidades	Confiar, encaminar
Controlar	Apoyar
Análisis revisiones indagaciones	Acciones, puestas en marcha
Aprensión a los errores	Toma de riesgos

Fuente: Elaboración propia con base a la bibliografía

Innovación y capacidad de cambio como característica cultural

Las constantes exigencias del mercado hacen que las organizaciones busquen y generen cambios en sus estructuras, procesos, y sistemas tecnológicos para mantenerse a la par con su competencia.

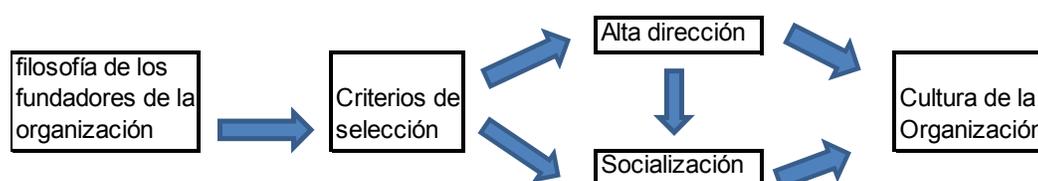
...En la Práctica de la gestión institucional es necesario asumir de manera consciente, la formación y desarrollo de la Cultura Organizacional en función de la gestión de los procesos sustantivos que son la razón de ser de la organización, siempre considerando que se impone una capacidad de anticipar la dirección de cambio desde una perspectiva cultural... (Vásquez, 2008)

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

De lo indicado se deriva que en el momento en que la Cultura Organizacional juegue un papel importante dentro de las organizaciones y esté orientada al cambio y la innovación se generarán los cambios que aporten a su productividad, ya que los procesos se desarrollarán de manera eficiente y efectiva, alineándose todos los miembros de la organización al enfoque que mantiene la dirección estratégica de la entidad.

Robbins, esquematiza la manera en que se forman las culturas organizacionales como sigue:

Ilustración 1 Cómo se forma las culturas Organizacionales



Fuente: “Comportamiento Organizacional”, de Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009:564.

Elaboración: La autora.

Con los estándares apropiados que deban manejar las organizaciones, permitirán que sus empleados tengan identidad y que sus actitudes y comportamientos aporten, viéndose reflejado en el nivel de compromiso que adquieren con la organización.

Con la cultura definida los empleados se constituyen en facilitadores del proceso y no un cuello de botella que impida que fluya la implementación y puesta en marcha de los mismos, llegando a concluir que es necesario identificar un perfil cultural.

Se dice que existen 7 características principales que resumen la esencia de la cultura de una Organización, las que se expone a continuación:

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Tabla 2 Características principales de la cultura de una Organización

1) Innovación y toma de riesgo: El grado en que se alienta a los trabajadores a ser innovadores y tomadores de riesgos.
2) Atención al detalle: Demostrar precisión, análisis y atención.
3) Orientación a los resultados: La empresa enfocada en los resultados y no en las técnicas y procesos.
4) Orientación hacia las personas: El grado en que las decisiones de la gerencia toma en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
5) Orientación al equipo: Grado en que las actividades se organizan por equipos.
6) Energía: Grado en que la gente es emprendedora competitiva y no pasiva
7) Estabilidad: Preferencia por el estatus quo

Fuente: "Comportamiento Organizacional " de Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009: 551-552

Elaboración: La Autora

Entre estas orientaciones, la presente investigación se centrará en el tema de Innovación y toma de riesgo, entendiéndose como apertura a la generación de cambios dentro de las organizaciones, característica que hoy en día diferencia a una empresa de su competencia.

... Las innovaciones se reflejan en las prácticas productivas y de comercialización, venta y uso de los bienes y servicios producidos, y del proceso como se organiza esas prácticas realizadas por las empresas... (Micheli, 2012)

Es muy importante que los empleados vean de manera positiva los cambios e innovaciones que las empresas quieren generar, para ello las empresas deben difundir este mensaje y hacer que los cambios se vayan produciendo y que las personas se adapten, buscando la manera de transmitir el conocimiento y socializarlo, de manera que el mensaje se asimile en todos los niveles.

El autor Micheli en una de sus publicaciones expone que..." La capacidad de innovación tecnológica y organizacional de las empresas está determinada por la orientación estratégica

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

que los directivos adoptan, por la manera como se estructuran y organizan para llevar a cabo el trabajo, por la capacidad de sus empleados para hacer un uso correcto de los recursos disponibles en la ejecución de procesos y proyectos de investigación, desarrollo, integración e innovación tecnológica y por la capacidad para aprovechar los recursos y oportunidades que el entorno le ofrece...” (Micheli, 2012)

Por todo lo antes expuesto se considera indispensable generar una cultura que aporte y permita la consecución de los objetivos que las empresas proyectan con plena conciencia que todo cambio que se genere dentro de la organización va a tener un nivel de riesgo y que para esto también las empresas deben estar prevenidas y generar planes de contingencia para afrontar cualquier tipo de eventualidad que se presente, y que el impacto que se genere sea menor.

...El Capital Humano debe trabajar dentro de una estructura organizacional adecuada y de una cultura organizacional que le brinde impulso y apalancamiento. Cuando estos tres elementos (talentos, organización y comportamiento) se conjugan, tenemos todas las condiciones para que la organización se desempeñe en términos excepcionales... (Chiavetano, 2009)

Aunque nada garantiza el éxito, hay ciertas pautas importantes que las empresas deben considerar al momento de generar cambios de acuerdo a lo que indica el autor Montufar,..."existen características estructurales, culturales y de recursos humanos que hacen considerar a las empresas como innovadoras"... (Montúfar, 2013)

Innovar implica ejecutar los procesos, procedimientos o generación de productos; pero de manera diferente de lo que ya ejecuta la competencia.

Atributos Culturales.

Cada institución se caracteriza por tener un tipo de cultura que de una u otra forma la define y la diferencia de otra entidad, aun cuando pertenezcan a un mismo sector, ya que la cultura se construye a través de la historia de la organización.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Muchas veces se ignora el papel que juega la cultura organizacional en la creación de atributos que definan y diferencien a las empresas de otras organizaciones, y que termina siendo un factor clave para su productividad.

Por eso es importante analizar la cultura y si los atributos que mantiene aportan a la consecución de sus objetivos, considerando que el comportamiento de los seres humanos es cambiante y se va adaptando al ambiente en donde se desarrolla ya que el... "Comportamiento Organizacional es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno..." (Chiavetano, 2009)

Por eso es necesario que las organizaciones se preocupen de gestionar su Cultura Organizacional, haciendo que se afiancen los vínculos con sus empleados, lo que se verá reflejado en un alto compromiso con la organización.

... Los sistemas técnico, político y cultural están interrelacionados y forman un sistema organizacional mayor. La administración del cambio estratégico implica mantener los tres sistemas balanceados o alineados para enfrentar las presiones del ambiente. Esto significa que los sistemas deben apoyarse entre sí, y no trabajar de manera aislada e independiente... (Montúfar, 2013)

Análisis de caso:

Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda de la Ciudad de Cuenca

En la ciudad de Cuenca tenemos 2 Mutualistas, de acuerdo a los datos que maneja la Superintendencia de Bancos las clasifica en Mutualistas grandes medianas y pequeñas, considerada la Mutualista "A" como mediana con un total de activos de \$138,088.23, en tanto que la Mutualista "B" es considerada grande con un total de activos de \$530,935.36, de acuerdo al último boletín de mes de marzo del año 2015.

Las Mutualistas a la fecha mantienen una estructura de organigrama similar en la que sus socios son pieza fundamental para que este tipo de instituciones permanezcan en el mercado, conformados por un Directorio y las distintas Gerencias Comercial, Operativa, Inmobiliaria, Administrativa, Mercadeo y Talento Humano, tal como se puede observar en los Anexos Nro.1 y Nro. 2.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Las dos instituciones son de derecho privado con finalidades sociales y enfocadas principalmente en el financiamiento y construcción de conjuntos habitacionales, por tanto su fuerte es el sector inmobiliario.

De acuerdo con los fundamentos teóricos expuestos, la Cultura Organizacional aporta de manera significativa en los resultados que una organización desea alcanzar, y más aún cuando son procesos de cambio en los que el elemento Humano es factor determinante para que se facilite la implementación y desarrollo de nuevos procesos o cambios en los sistemas de gestión que utilizan.

Hay que considerar además que el perfil cultural es dinámico y que con el transcurso del tiempo el perfil inicial generalmente se debe ajustar a los cambios de su entorno.

El momento de transición en el que se encuentran las Mutualistas al momento viene impuesto por el Código Monetario y Financiero aprobado, el mismo que establece dentro de la vigésima novena disposición Transitoria, que ...“Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda que a la fecha de vigencia de este Código se encuentran operando, en el plazo de dieciocho meses resolverán su permanencia en el Sector Financiero Popular y Solidario o su conversión a entidad financiera del Sector Financiero Privado. En caso de pasar al control del Sector Financiero Popular y Solidario, la Superintendencia de Bancos y Seguros transferirá toda la documentación y archivos al organismo de control de las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda...”

La presente investigación aportará para que las instituciones consideren la importancia de la Cultura Organizacional, y la incidencia que tendrá en la asimilación y adaptación a los cambios que han establecido el Código Monetario y Financiero, así como a las modificaciones de sus sistemas de gestión que lo implica.

II TRABAJO DE CAMPO

Para soportar la presente investigación se utilizó investigación bibliográfica y documental, a través de libros físicos y electrónicos, artículos y documentos investigativos, lo que se plasma en las citas bibliográficas mencionadas.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Así mismo, se utilizó tanto el método Inductivo como el deductivo, aplicando observación, análisis y contrastación de todos los hechos que se generaron en el proceso de levantamiento de la información, sobre la gestión de la Cultura Organizacional en ambas Mutualistas.

La investigación bibliográfica permitió una idea clara de cómo es concebida la cultura Organizacional en la actualidad y la importancia que tiene para el desarrollo estratégico de cualquier tipo de organización, lo que da las pautas necesarias para identificar y recopilar los datos primarios para nuestra investigación, y de esta manera generar las Entrevistas a Profundidad (abiertas) a los altos directivos, entre ellos Gerentes y Subgerentes de cada una de las áreas, siendo 8 personas en Mutualista "A" y 3 personas en Mutualista "B" a fin de obtener la percepción que los mandos altos y medios de la cultura organizacional que prima en sus organizaciones, Anexo 3, lo que nos permitió definir el perfil cultural ideal y como la cultura aporta a la ejecución de nuevos procesos de gestión dentro de este tipo de organizaciones, según sus directivos.

Técnicas:

En cuanto a las **técnicas de escalamiento** se aplicará el Test Decamerón al universo de los empleados de las Mutualista A que operan en Cuenca, para obtener información concluyente con respecto a la cultura de su organización. Se aplicó la encuesta con la diferenciación de departamentos para detectar en ese momento si también existen subculturas en las áreas de la institución a aplicar siendo estas: Servicio al Cliente, área operativa, Ejecutivos Comerciales, área de procesos y área de tecnología. De igual manera se lo hizo por niveles para identificar si la visión que tiene el nivel gerencial es la misma de los otros niveles. Se obtuvo datos cualitativos (que nos ayudará a identificar principios importantes de estas instituciones) y cuantitativos que permitirán levantar un perfil de la Cultura actual y su nivel de apertura al cambio

Definición del Objeto de Estudio

El presente trabajo investigativo se enfocó en Mutualistas de la Ciudad de Cuenca (Mutualista A y Mutualista B), con el afán de Analizar la Cultura Organizacional como factor para facilitar los cambios en los sistemas de gestión.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Diseño del muestreo y análisis estadísticos:

Para el Diseño de muestreo se utilizó el diseño muestral Bietápico bajo el concepto de Investigación exploratoria en una primera etapa y en una segunda etapa con Investigación Concluyente.

- En la primera etapa se utilizaron fuentes secundaria, tales como materiales publicados, textos, listados internos de las organizaciones etc.; y fuentes primarias como son entrevistas a profundidad, entre otras más que se crea necesaria para sustentar la investigación.
- En la segunda etapa con la investigación concluyente se utilizara el método de Cobertura Censal.

En donde la **población objetivo** estuvo integrada por los Empleados de Mutualista "A" y Mutualista "B" de la Ciudad de Cuenca.

Marco de Muestreo:

Nómina de Empleados Mutualista A: 121 en la Ciudad de Cuenca

Nómina de Empleados de Mutualista B: 11 en la Ciudad de Cuenca y se considera 3 empleados más que se encuentran en la Matriz Quito; estos últimos desempeñan cargos gerenciales en las distintas áreas

Tamaño de la Población: 135 empleados de las dos instituciones.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

3. Capítulo 2 RESULTADOS

Una vez que se realizaron las entrevistas a profundidad (Anexo Nro. 4), se obtuvo una buena base de información y se realizó un cuadro resumen con los aspectos más relevantes que se rescató de todas las entrevistas y que se exponen a continuación:

Tabla 3 Datos relevantes luego de aplicar la entrevista a profundidad

MUTUALISTA A	MUTUALISTA B
1. ¿Cómo define a la Mutualista en pocas palabras?	
Tradicional- Conservadora	Consciente de su razón de ser
Seria- Transparente	Orientada al cliente y a satisfacer sus necesidades
Buen lugar para trabajar	Emprendedora e Innovadora
2-¿Qué elementos de la Misión y Visión de la Institución destacaría usted?	
Misión	
Solución integral tanto financiera como inmobiliaria a los clientes	Orientada segmento vivienda y sociedad
Visión	
Propuesta de desarrollo y modernización en la Institución.	Innovadora y con potencial de desarrollo
3. ¿Cuáles considera son las fortalezas y debilidades de la Institución?	
Fortalezas	
Equipo Humano conocimientos	Tiene claro sus objetivos, piensa bien habla bien
prudencia financiera	El compromiso de los empleados con la Institución, la principal fortaleza
Credibilidad, solvencia y seriedad	Responsabilidad Social
Debilidades	
Modernización en temas tecnológicos	En etapa de un cambio de ley que le rige
Actualización de procesos	Procesos
Falta de expansión en el mercado.	

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

4. ¿Qué entiende usted por Cultura Organizacional?	
El ambiente interno de la institución apoyado con sus procesos.	Es el ADN de la organización
No se tiene una cultura habido cambio desde 2013- 2014 el 70% de personal cambió y están en proceso de adaptación de vieja cultura o adaptarnos Sería mejor adoptar una.	Son los comportamientos o tendencias que el personal de la organización adopta y que determinan las costumbres que conforman el ambiente en el que el personal desarrolla su gestión
5. ¿Qué aspectos culturales de la Mutualista relevaría usted?	
Conservadora y tradicional	El compromiso de todos que se cree en los objetivos y razón de ser de la institución
Compañerismo de la gente	Desarrollo de su gente
limita las capacidades de las personas para innovar	ambiente amigable, equilibrio y vida familiar
6. ¿Que considera lo más importante para su empresa? Flexibilidad o Innovación, Estabilidad u Orden? ¿Por qué?	
Estabilidad y Orden	Estabilidad y Orden
Porque se trata de mantener a la institución con una rentabilidad y solvencia adecuada	Porque es una organización que se mantiene en el tiempo de manera congruente y sus empleados están alineados
7. ¿Considera usted que la gestión de la organización se identifica más con el manejo de un clan (grupo con fuertes vínculos que los identifica) o con un sistema de androcracia (todos los miembros de la organización tienen autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo acciones que afectan el futuro de la organización)?	
CLAN	CLAN
8. ¿El tipo de liderazgo que identifica a su organización es el de un Mentor (persona con mayor experiencia y conocimiento) o el tipo de liderazgo es más de un emprendedor o innovador?	
No lo identifican	Emprendedor Innovador
9. ¿Los valores de la organización tienden a identificarse más con la lealtad y tradición, o con la innovación y el desarrollo?	
lealtad y tradición	innovación y desarrollo

Zea Cobos, Adriana
 Trabajo de Graduación
 Mayo 2015

10) ¿La visión de la organización es hacia la cohesión y la unidad o más hacia el crecimiento?	
Cohesión y Crecimiento	Cohesión y crecimiento
11) ¿Considera que la Mutualista tiene una forma de jerarquía y burocracia o de mercado y organización?	
Jerarquía y burocracia	Mercado y Organización
12) ¿Usted ve al líder de su organización como un coordinador- organizador o como un productor y trabajador	
coordinador – organizador	coordinador – organizador
13) ¿Los procesos de la organización están enfocados en reglas y procedimientos o más en Atención a los objetivos?	
Reglas y procedimientos	Atención a objetivos
14) ¿La organización estratégica va encaminada a la Permanencia- estabilidad o a la competitividad y resultados?	
Permanencia – estabilidad	Permanencia – estabilidad
15) ¿Qué aspectos de la Cultura Organizacional actual de la Mutualista cree usted que favorecen al desarrollo de la Organización?	
Temas de cumplimiento con entes de control en forma correcta	Innovación constante
Experiencia del personal	El conocimiento la marca
Ambiente gentil y buen trabajo en equipo	manejo del desempeño compromiso
16) ¿Qué aspectos de la Cultura Organizacional cree usted que no favorecen el desarrollo de la Organización?	
burocratización y los controles	Ninguna
Falta de planificación con alta capacidad de improvisación	la colaboración y el reconocimiento
La gente se relaciona a su trabajo y no hacia el objetivo de la organización, no se comunica por tanto son se trabaja hacia un fin común	

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

17) ¿Si de usted dependiera modificar la Cultura Organizacional, ¿Qué aspectos usted cambiaría?	
Cambiaría la burocratización y controles, generando como cultura la orientación al logro anteponiendo necesidades comerciales a las operativas, anteponiendo el mercado a los controles, impartir a toda la organización	Al momento con el cambio a ser parte de la Economía popular y solidaria tenemos que realizar un análisis cultural y saber que nos va a convenir de nuestros temas culturales
Cultura más proactiva en busca de cambio innovación diferenciación, orientada hacia los resultados , con capacidad a ciertos niveles de resolución de problemas, delegación de responsabilidades, confianza en la gente	Al momento nada porque es una empresa muy clara en el tipo de cultura que mantiene y es transmitida a todos y cada uno de sus empleados
No tenemos cultura organizacional definida, no existe.	
18) ¿Dé que forma considera usted que se ha venido transmitiendo la Cultura Organizacional a los empleados que se incorporan a la Mutualista?	
Procesos de inducción	Mención de la cultura día a día para que todos se identifiquen con ella
Por generación espontánea y se van habituando a las costumbres no hay nada que induzca a la cultura	De todas las formas posibles
Se va absorbiendo el empleado va aprendiendo en su día a día, se da una inducción	Comunicación constante
19) ¿La Mutualista realiza algún tipo de actividad para informar y Motivar a sus empleados? Descríbalos	
Si	si
Tiene herramientas para informar, pero no hay motivaciones	Tiene herramientas para informar y varios procesos motivacionales
20) ¿Considera usted que la Mutualista motiva la innovación y desarrollo?	
No	Si

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Se está trabajando en eso	Se cuenta con un grupo especializado para generar temas de innovación para toda la organización, se reúne semanalmente para generar nuevos planteamientos, procesos entre otros
21) ¿Se han implementado nuevos procesos o sistemas de gestión en los últimos años?	
SI	SI
22) ¿Qué sistemas o procesos de gestión fueron implementados?	
Sistema lavado de activos, sistema de riesgos, procesos internos de tecnología	Varios orientados hacia el cliente
23) ¿Tuvo éxito la implementación?	
Unos si, la mayoría NO	SI, fue un trabajo conjunto y exitoso
24) ¿Cuáles fueron los obstáculos o facilitadores para su puesta en marcha?	
OBSTACULOS	
No toma de decisiones oportunas, burocracia	Siempre existirán ajustes que tengan que realizarse
No se comunica no se entrega no se mide, por tanto si las personas siguen haciendo las cosas como siempre, las cosas no se acentúan a la realidad, no se trata del cambio de proceso de gestión sino es un tema personas	Obstáculos en la ley y temas operativos que fueron superados con éxito.
FACILITADORES	
Alto conocimiento de personal operativo y personal de apoyo	Nuestro grupo de innovación y desarrollo
El responsable de la puesta en marcha del proceso	Valor agregado que siempre se tiene para que sea exitoso la implementación
Voluntad y motivación que tiene la administración para generar los cambios	Nuestro personal es la clave
25) ¿Qué tan importante considera el factor cultural para la implementación de un nuevo sistema de gestión?	

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Muy importante	Muy importante
Porque es la base de absolutamente todo es los cimientos, si no hay cultura de cambio de innovación, cumplimiento, trabajo en equipo, porque es lo que sostiene.	La cultura es el ADN el principio de todo, sin cultura no existiéramos ni tuviéramos una razón de ser
Si no se conoce la cultura procesos y políticas, como se hace algo si no se está involucrado	Toda institución tiene su cultura sea esta buena o mala es la que permite o dificulta la implementación de todo lo que se ejecute
26) ¿Formule recomendaciones que se deberían seguir para que la cultura Organizacional sea un factor que facilite la implementación de un sistema de gestión?	
Cultura lo hacen todo, si no se tiene una cultura que permita la eficiencia. La alta administración debe generar una planificación para que la cultura se enfoque en los objetivos	Nuestra institución a basado todo su contexto en su tema Cultural, es nuestro ADN
Dejar a la gente un espacio para que innove , todos se tiene una inteligencia que es el mayor valor agregado para la institución, por ello la persona o tiene miedo de expresar sus ideas o tienen miedo de decir porque nunca se va a considerar	Sabemos lo que somos quienes somos y hacia dónde vamos
Cambiar la desconfianza, generar empoderamiento en la gente para generación de ideas.	Debe haber un compromiso de todos
Deberíamos ver quiénes somos lo que somos y que queremos ser, debemos tener una visión de saber qué tipo de personal quiere mutualista, gente proactiva, comprometida, con trato cordial, realmente estar claro en lo que queremos, debemos tener una forma de hacerlo y venderlo.	Tener metas claras.
La cultura debe ser una cosa activa que se esté transmitiendo todo el tiempo, es como los hábitos debe llegar a ser tan parte de los empleados que va hacer, si todos empezamos a hacer lo mismo vamos a encaminarnos hacia un mismo fin, y debemos desarrollarlo porque no tenemos aún.	

Fuente: Datos de Entrevistas a profundidad aplicadas a las Instituciones.

Elaboración: La Autora

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Esta práctica inicial permitió identificar como es manejado de la Cultura Organizacional tanto en la Mutualista A como en la Mutualista B. Con esa información se resumieron los aspectos más relevantes e importantes en el siguiente cuadro:

Tabla 4 Exposición de la Cultura Organizacional Mutualista A y Mutualista B

MUTUALISTA A	MUTUALISTA B
SU CULTURA Tradicional - Conservadora Con propuesta de modernización y desarrollo Con Jerarquía y Burogracia	SU CULTURA Emprendedora - Innovadora Conciente de su razón de ser Con forma de mercado y Organización.
COMO ES IDENTIFICADA LA CULTURA POR LOS EMPLEADOS No se tiene identificado una cultura Organizacional No impulsa la innovación y desarrollo	COMO ES IDENTIFICADA LA CULTURA POR LOS EMPLEADOS Innovadora Desarrolla las capacidades de sus empleados
TIPO DE LIDERAZGO No se identifica el tipo de liderazgo que prima en la Organización.	TIPO DE LIDERAZGO Emprendedor - Innovador
GESTION DE LA ORGANIZACIÓN Gestión de Clan Sus valores son de lealtad y tradición Con visión de Cohesión y crecimiento Los procesos se enfocan más en reglas y procedimientos La estrategia va encaminada a la Permanencia y estabilidad	GESTION DE LA ORGANIZACIÓN Gestión de Clan Sus valores son de Innovación y Desarrollo Con visión de Cohesión y Crecimiento Los procesos se enfocan en Atención a los Objetivos La estrategia va encaminada a la Permanencia y estabilidad
INNOVACION No se apoya al desarrollo de personal en temas de innovación.	INNOVACION Se cuenta con un grupo especializado para generar temas de innovación para toda la organización, se reúne semanalmente para generar nuevos planteamientos, procesos entre otros

Fuente: Datos de Entrevistas a profundidad aplicadas a las Instituciones.

Elaboración: La Autora

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Es clara la posición que al día de hoy tiene la Mutualista A en ser una institución de tradición, con propuesta de modernización, pero que no está generando procesos ni estrategias de innovación y desarrollo, lo que hace que al momento de implementar sistemas de gestión no se lo ejecute con las herramientas necesarias para concluirlos con éxito. En este aspecto la Cultura Organizacional juega un papel determinante; muy diferente a la posición actual que tiene la Mutualista B, debido a que ya trabaja con estrategia de innovación y desarrollo al interior de la organización, evaluando constantemente su cultura organizacional para hacerla que aporte a la generación y puesta en marcha de nuevos sistemas de gestión, muestra de ello es que con la ley de transición actual dictada por el Código Monetario y financiero se encuentran ya desarrollando el proyecto de adaptabilidad y evaluación de su cultura para que se adapte sin problemas a cambios que tenga que ejecutarse al pasar a formar parte de la Economía Popular y Solidaria.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Con la información relevante obtenida, se necesitaba establecer el perfil cultural actual de las organizaciones que operan en la Ciudad de Cuenca, para lo cual se seleccionó el Test de *Cameron y Quinn* en su modelo de valores en competencia (Competing Values Model (CVM)¹, por ser uno de las más referidos por autores e investigadores de la Cultura Organizacional y por permitir el levantamiento de un perfil cultural, que es uno de los objetivos específicos de la presente investigación.

Biografía de los Autores:

Kim S Cameron nacido en 1946 , con una licenciatura en Sociología y Maestría en Psicología Social por la Universidad Brigham Young obtuvo el título de Maestría y Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad de Yale en New Haven, Connecticut, en la actualidad es Decano Asociado de Educación Ejecutiva de Negocios en la Escuela Ross Su investigación más allá de virtuosidad organizacional, reducción de personal, la eficacia, la cultura de la calidad empresarial y el desarrollo de la excelencia del liderazgo se ha publicado en más de 120 artículos académicos y 15 libros académicos. Su investigación actual se centra en la virtud y de las organizaciones - tales como el perdón, la gratitud, la bondad y la compasión - y su relación con el rendimiento. Él es uno de los co-fundadores del Centro para Organizaciones positivas en la Universidad de Michigan y se ha desempeñado como Decano de la Weatherhead School of Management de la Universidad Case Western Reserve, decano asociado de la Escuela Marriott de Gestión en la Universidad Brigham Young, y jefe de departamento de la Universidad de Michigan, reconocido como una de las 20 mejores ideas de alto impacto en el 2004 por Harvard Business.

Robert E. Quinn posee la Cátedra Margaret Elliot Tracey colegial en la Universidad de Michigan y es miembro de la facultad de la Administración y las Organizaciones de la Escuela de Negocios Ross. Él es uno de los co-fundadores y actual Director del Centro de Positivo Becas Organizacional; ha publicado 16 libros sobre estos temas. Algunos de sus libros más recientes son: Cambio profundo: Descubriendo el líder que está en Cambiar el mundo: cómo la gente común puede lograr resultados extraordinarios; Construyendo el puente como usted camina en él: una guía para el cambio; Ascensor: Convertirse en una fuerza positiva en

¹ Referencias sobre los autores: Universidad de Michigan 2015 : ><http://michiganross.umich.edu/faculty-research/faculty/kim-cameron><. Consulta 27 de abril del 2015.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

cualquier situación; El diagnóstico y cambiar la cultura organizacional; y La Guía de Campo Profundo Cambio: Un Curso para Personal Descubriendo el Líder.

Es particularmente conocido por su trabajo en el marco de valores que compiten. Ha sido utilizado por cientos de organizaciones y miles de administradores han sido entrenados en el uso del modelo. Él tiene treinta años de experiencia en consultoría con grandes corporaciones y agencias gubernamentales.

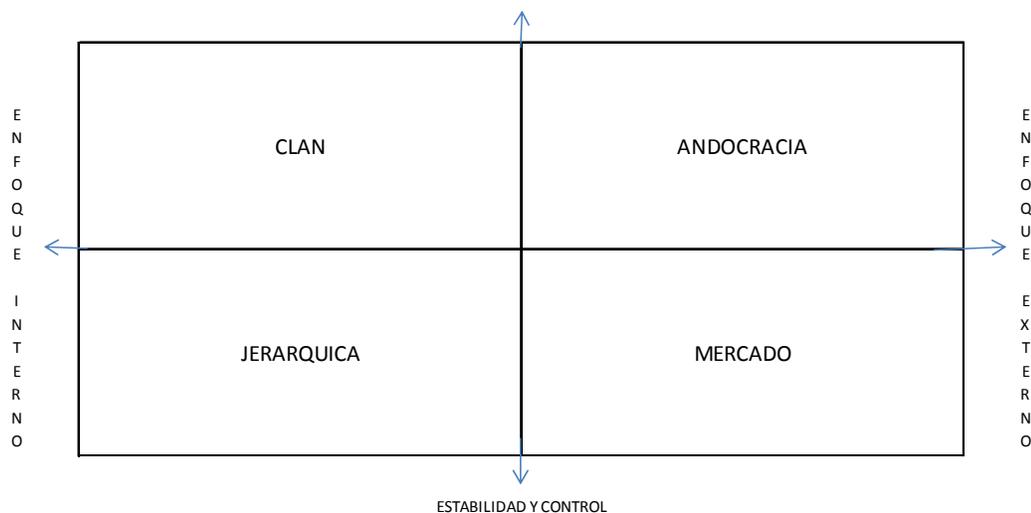
Es miembro de la Academia de Administración y de la Academia Mundial de Negocios, fue co-receptor de la Academia 2010 Premio Martin Blazer con Gestión de la apertura de nuevos caminos en el campo de la teoría de la organización, destinatario del Premio Marion Gislason F. 2011, presentado por la Mesa Redonda de Desarrollo Ejecutivo para las contribuciones de toda la vida en el campo y las prácticas de liderazgo, su último libro "La guía de campo profundo", un libro enfocado al personal y descubrir el líder que existe en cada uno.

Fue seleccionado recientemente por la revista Harvard Business Review como uno de los clásicos de diez veces en auto-liderazgo. *Su marco de valores es usado por organizaciones de todo el mundo. Él tiene cuarenta años de experiencia en ayudar a las organizaciones en la toma de un cambio cultural.*

Por sus antecedentes su libro se centra en métodos que ayudan a los gerentes y dirigentes de empresas para transformar los elementos claves dentro de las organizaciones, proporcionando instrumentos para generar cambios culturales, ayudando a sus administradores a identificar los factores claves de competencia en sus organizaciones, de tal forma que las potencialicen, desarrollen y mejoren para generar un cambio de cultura Organizacional ideal y que aporte a su productividad.

Lo que estos autores plantean en su modelo de marco de valores por competencia se describe a continuación:

Ilustración 2 Marco de Valores por competencia



Fuente: Kim S. Cameron and Robert E. Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture (página 35)

El modelo considera que se puede ubicar el perfil cultural de la Instituciones dentro de 4 cuadrantes que resumen los aspectos más relevantes y que diferencian a las culturas de las organizaciones, siendo estas

- Cultura de Clan
- Cultura Androcracia
- Cultura Jerárquica
- Cultura de Mercado

... La robustez de estas dimensiones y la riqueza de los cuadrantes resultantes nos llevaron a identificar cada cuadrante como un tipo cultural. Es decir, cada cuadrante representa supuestos básicos, orientaciones y valores de la misma elementos que componen una cultura organizacional. El OCAI, por lo tanto, es un instrumento que permite diagnosticar la orientación dominante de su propia organización con base en éstos tipos de cultura. También le ayuda en el diagnóstico de la organización de fortaleza de la cultura, de tipo cultural y la congruencia cultural... (Cameron, 2005, págs. 36-37)

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Es por ello que los autores en su publicación hacen una explicación de los 4 tipos de cultura, lo cual se resume a continuación:

La cultura del clan

De acuerdo a lo que indican Cameron y Quinn se identifica una cultura de Clan cuando se la mira como una organización familiar. El clima de la organización es muy amistoso para trabajar, aquí los líderes o cabezas de la organización son vistos como un mentor y figuras paternas. La institución se caracteriza por sus valores de lealtad y tradición, por tanto el compromiso de los miembros de la organización con ésta es alto.

Se enfoca en generar vínculos a largo plazo con el recurso humano, dándole una importancia significativa a la cohesión y la moral. El éxito se mide en términos de la satisfacción de sus clientes y la consideración de las personas, premiando el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

En este tipo de cultura el Gerente es un referente y regente de comportamiento de la empresa, no solo desde el punto de vista emocional sino en tareas de alta dirección. La estrategia de la dirección se basa en el manejo de consensos y participación del trabajo en equipo.

Por tanto el tema de la cultura de clan basa sus cimientos en unidad, confianza y responsabilidad en lo encomendado, que va de la mano con una participación grupal que la hace identificarle como una cultura familiar.

Traducción y Resumen: La Autora (Cameron, 2005)

La cultura Andhocrática

La cultura Andhocrática también se identifica con una cultura empresarial, que tiene mucha sensibilidad a cambios que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI. La organización es vista por sus miembros como un lugar dinámico para ejecutar su trabajo en un ambiente creativo y con un espíritu emprendedor.

Quienes conforman este tipo de organizaciones tienen una tendencia a ser creativos y a tomar riesgos aceptados dentro de sus competencias. Los líderes de este tipo de organizaciones se

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

caracterizan por ser innovadores y tomar riesgos que vayan en bien de la organización y la innovación en sus productos y servicios.

El constante crecimiento se ve reflejado en utilidades importantes por la comercialización y venta de productos o servicios que oferten, en lo cual está centrado el éxito para la organización.

Tienen un entorno innovador y los equipos de trabajo son multidisciplinarios, los poderes de decisión son repartidos, estratégicamente la dinámica y aceptación al cambio que ejecuta la organización le dan su identidad. “En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que desarrollan su actividad” (Cameron, 2005)

La cultura Jerárquica

...Este es el tipo de organización, que mayormente existía cuando empezaron realizarse investigaciones sobre las organizaciones, tales como aquellas llevadas a cabo por Max Weber (1947) sobre la organización burocrática... (Cameron, 2005)

En este tipo de organizaciones el lugar está bien estructurado y establecido las normas para trabajar. Los procesos y procedimientos son los que dan la pauta para que las personas sepan lo que tienen que realizar dentro de sus puestos de trabajo en sus actividades diarias.

A los líderes de este tipo de organizaciones se los identifica como muy buenos coordinadores y organizadores, haciendo que la organización se mantenga cohesionada, en donde las políticas, reglas procesos y procedimientos juegan un papel primordial.

La alta Dirección pone todos sus esfuerzos en generar estabilidad mediante un funcionamiento eficaz de la organización basado principalmente en altos niveles de control impuestos en todos los niveles.

... El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones... (Cameron, 2005, pág. 38)

La cultura de Mercado

Este tipo de organizaciones funcionan como un mercado, sus objetivos estratégicos están orientados hacia las necesidades del entorno. Frente a sus asuntos internos, en estas organizaciones prevalecen las relaciones con otros mercados en busca de negocios y ventajas competitivas para su organización, muy diferente a lo que busca la cultura jerarquizada donde las normas y decisiones centralizadas prevalecen.

Es así que la cultura de mercado busca en sus miembros valores compartidos donde el espíritu ganador y agresivo prima. La estrategia es el corazón de este tipo de organizaciones.

...Así pues, la feroz competencia desarrollada termina convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces... (Cameron, 2005, pág. 40)

Este tipo de organizaciones están orientadas a los resultados, por tanto todos los procesos y procedimientos deben concretarse en ejecutar un trabajo bien hecho, los empleados son competitivos y orientados a los objetivos y a cumplir con resultados. En definitiva... “en este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y prefieren la estabilidad de la organización...” (Cameron, 2005, pág. 40)

A continuación se transcribe la estructura de “Test de Cameron”, como la presentan sus autores.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

TEST DE CAMERON

Cada uno de estos ítems contiene 4 descripciones de Organizaciones. Distribuya 100 puntos entre las cuatro sentencias, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas. Cada ítem debe totalizar los 100 puntos. En la pregunta 1, por ejemplo, si la organización A es muy similar a la suya, la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, Ud. podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente disímiles a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos.

1.- Características dominantes (asigne 100 puntos en total).

- a _____ La Organización A brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.*
- b _____ La Organización B es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.*
- c _____ La Organización C es muy estructurada y formalizada. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.*
- d _____ La Organización D está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.*

2.- Líder Organizacional (asigne 100 puntos en total)

- a _____ El Conductor de la Organización A es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.*
- b _____ El Conductor de la Organización B es generalmente considerado como un emprendedor, un innovador o tomador de riesgo.*
- c _____ El Conductor de la Organización C es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.*

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

d_____ *El Conductor de la Organización D es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.*

3.- *Factor de Cohesión (asigne 100 puntos en total)*

a_____ *El factor de cohesión de la Organización A es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos de esta Organización.*

b_____ *El factor de cohesión de la Organización B se focaliza en la innovación y el desarrollo.*

c_____ *El factor de cohesión está constituido por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante.*

d_____ *El factor de cohesión está dado por el énfasis puesto en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el Mercado es un tema común.*

4.- *Clima Organizacional (asigne 100 puntos en total)*

a_____ *El clima dentro de la Organización A es participativo y confortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.*

b_____ *El clima dentro de la Organización B enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.*

c_____ *El clima dentro de la Organización C enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.*

d_____ *El clima dentro de la Organización D es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la derrota de la competencia.*

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

5.- *Criterio de Éxito (asigne 100 puntos en total)*

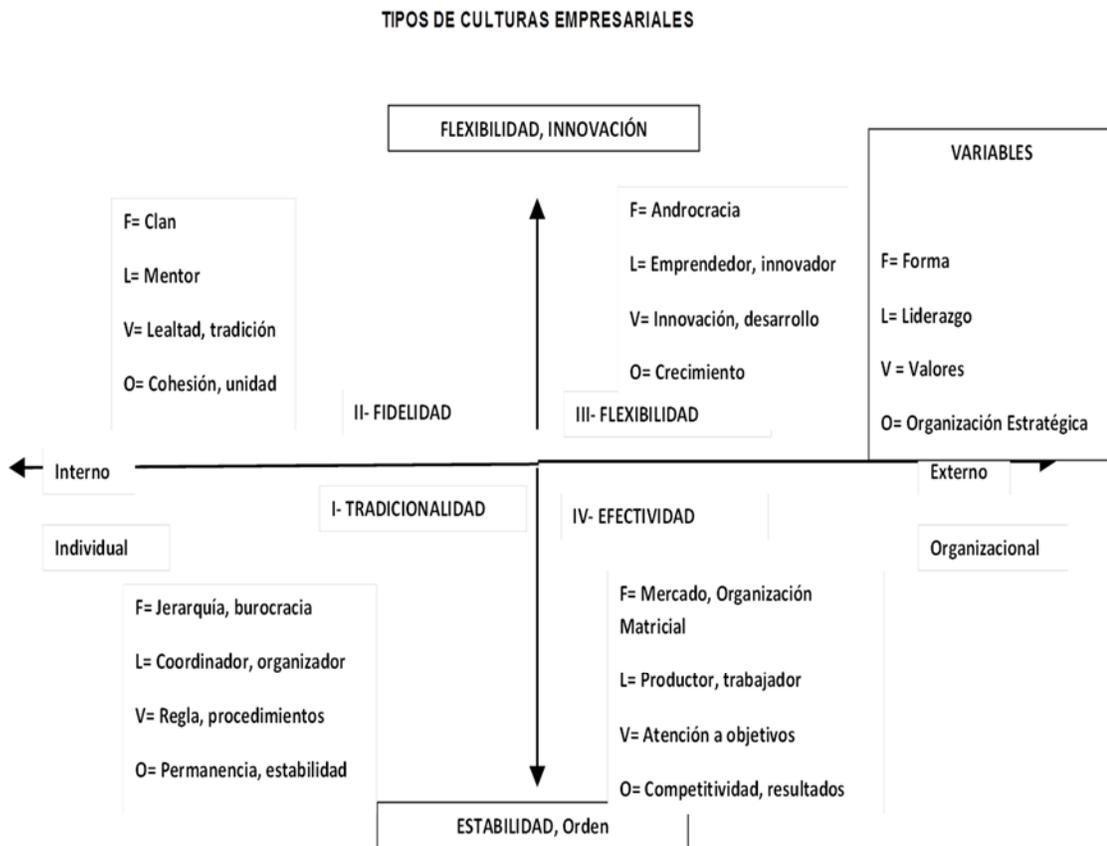
- a_____ *La Organización A define al éxito sobre la base de su desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo e interés por la gente.*
- b_____ *La Organización B define al éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en cuanto a producto e innovadora.*
- c_____ *La Organización C define al éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, parejo inventario y producción a bajo costo son críticos.*
- d_____ *La Organización D define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.*

6.- *Estilo de management (asigne 100 puntos en total)*

- a_____ *El estilo de management de la Organización A está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.*
- b_____ *El estilo de management de la Organización B está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.*
- c_____ *El estilo de management de la Organización C está caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.*
- d_____ *El estilo de management de la Organización D está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.*

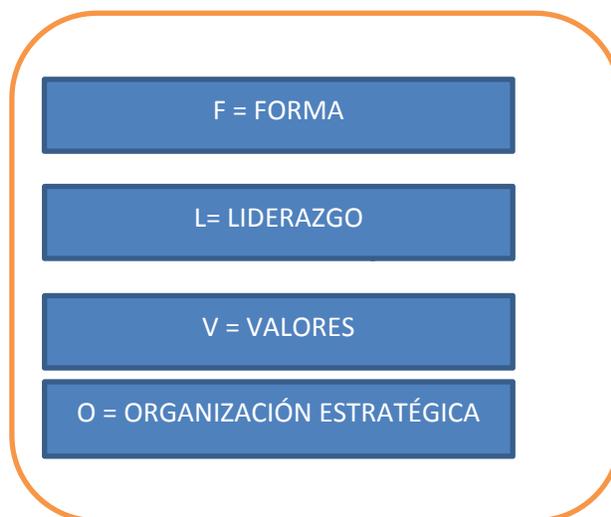
Fuente: *Kim S. Cameron and Robert E. Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture (página 26-28)*

Ilustración 3 Exposición en los cuadrantes las Culturas empresariales según Cameron y Quinn



Fuente: Kim S. Cameron and Robert E. Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture
 Traducción: La Autora

Ilustración 4 Variables a considerar para establecer la Cultura Organizacional



Forma: que se establece como el ambiente que prime y que se adapte mejor a la organización, así una cultura de Clan, Andhocrática, de Jerarquía o de Mercado.

Liderazgo: Sus líderes organizaciones se alinearan a los procesos estratégicos que persigue la organización y su tipo de liderazgo será el que apoye y encamine a la organización, siendo un Mentor, Emprendedor- Innovador, Coordinador- Organizador o un Productor- Trabajador.

Valores: Sus valores como organización tienen que ser claros y definidos por la organización estratégica siendo estos lealtad – tradición, Innovación- Desarrollo, reglas- procedimientos o Atención a los objetivos.

Organización estratégica : La visión que se tenga como organización será la que se mantenga en la organización así de cohesión- unidad, Crecimiento, Permanencia- estabilidad o Competitividad- resultados.

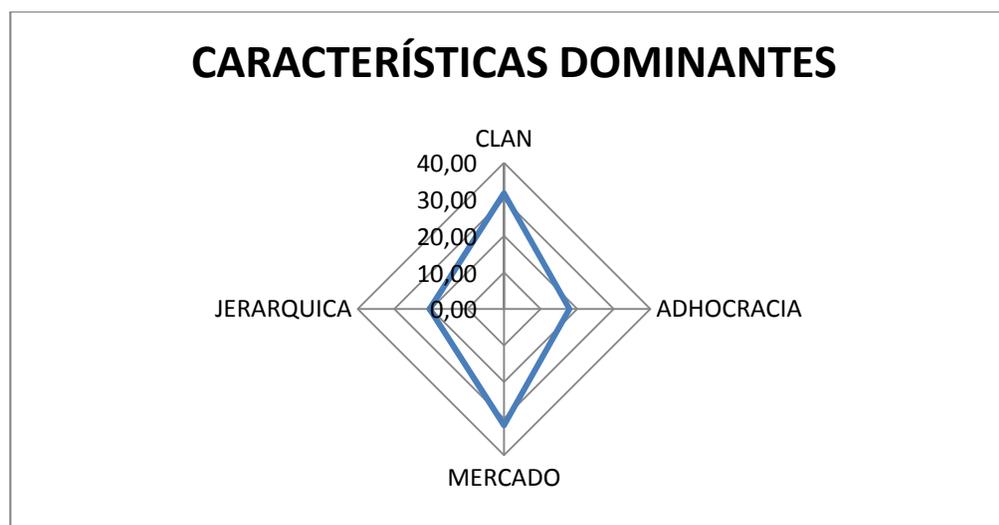
Zea Cobos, Adriana
 Trabajo de Graduación
 Mayo 2015

De la aplicación del Test Decamerón a la Mutualista "A" se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5 Resultados totales de las Características Dominantes en Mutualista A

ITEM	TIPO CULTURA	VALORES	PROMEDIO
A	CLAN	3575	31
B	ADHOCRACIA	2020	18
C	MERCADO	3600	31
D	JERARQUICA	2300	20
TOTAL			100

Ilustración 5 Características Dominantes en Mutualista A



Fuente: Encuestas aplicadas Mutualista "A"

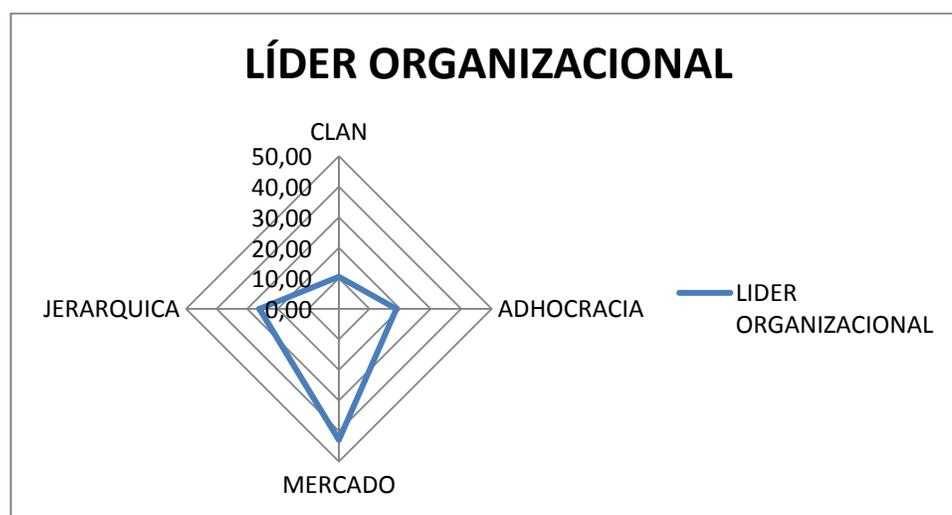
Zea Cobos, Adriana
 Trabajo de Graduación
 Mayo 2015

En lo que respecta a las características dominantes de Mutualista "A" los resultados que registra es una tendencia de Clan y Mercado teniendo una mezcla de estas dos culturas,

Tabla 6 Resultados totales del tipo de líder Organizacional

ITEM	TIPO CULTURA	VALORES	PROMEDIO
A	CLAN	1190	12
B	ADHOCRACIA	2120	19
C	MERCADO	4850	43
D	JERARQUICA	2940	26
TOTAL			100

Ilustración 6 Tipo de Líder Organizacional en Mutualista A



Fuente: Encuestas aplicadas Mutualista "A"

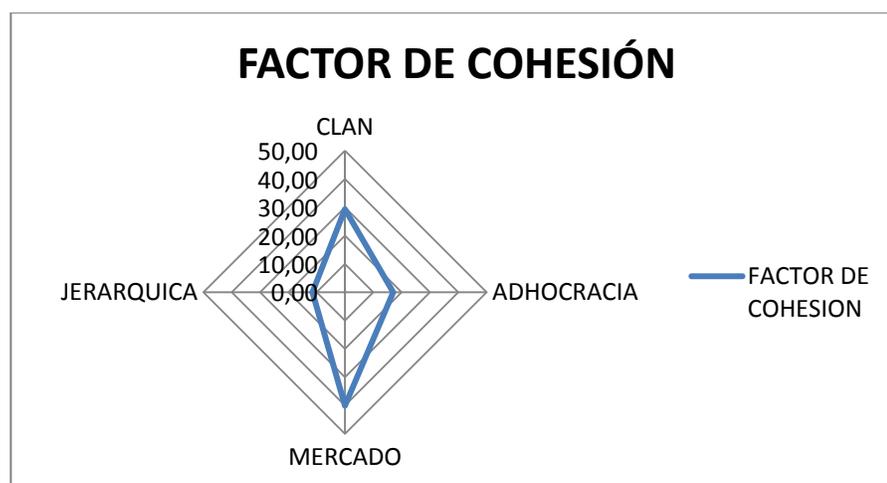
Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

El líder de la organización tiene una tendencia de Mercado, exigente y competidor, buscando mantener las organizaciones ganando mercado, con tendencia a mantener un liderazgo hegemónico donde el dominante establece un liderazgo para la organización.

Tabla 7 Resultados totales de factor de cohesión Mutualista A

ITEM	TIPO CULTURA	VALORES	PROMEDIO
A	CLAN	3315	29
B	ADHOCRACIA	1920	18
C	MERCADO	4530	40
D	JERARQUICA	1300	13
TOTAL			100

Ilustración 7 Factor de Cohesión en Mutualista A



Fuente: Encuestas aplicadas Mutualista "A"

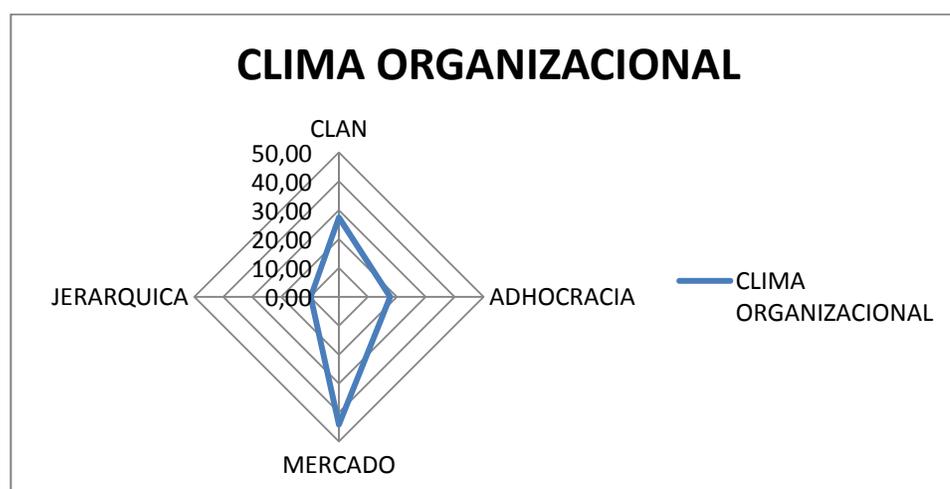
Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

De los resultados se puede indicar que el factor de Cohesión está constituido por procedimientos formales, reglas o políticas, donde prima mantener una organización uniforme.

Tabla 8 Resultados Totales de clima Organizacional Mutualista A

ITEM	TIPO CULTURA	VALORES	PROMEDIO
A	CLAN	3105	27
B	ADHOCRACIA	2000	18
C	MERCADO	4990	44
D	JERARQUICA	1105	11
TOTAL			100

Ilustración 8 Clima Organizacional actual de Mutualista A



Fuente: Encuestas aplicadas Mutualista "A"

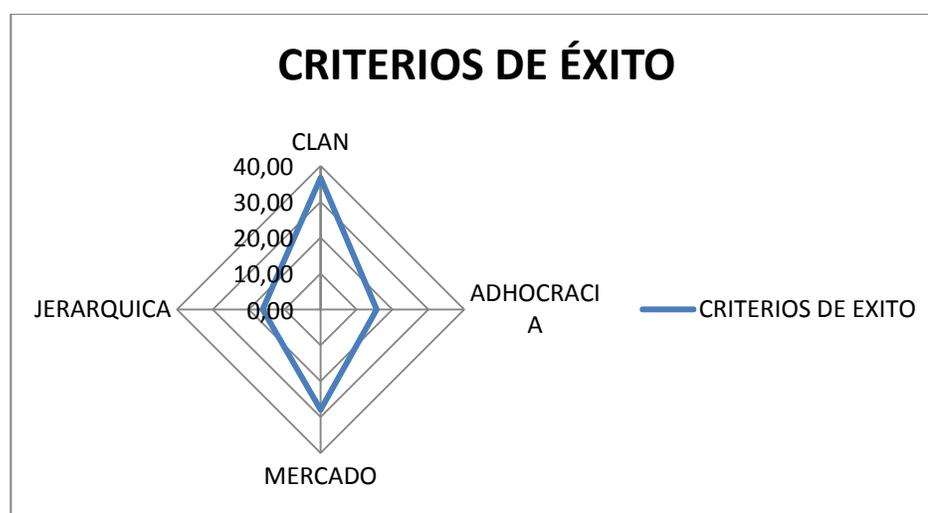
Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

El clima de la Organización tiene tendencia de Mercado en donde la permanencia y la estabilidad es lo que les caracteriza, las reglas son claras y deben ser cumplidas

Tabla 9 Resultados totales de los criterios de éxito que prevalecen en Mutualista A

ITEM	TIPO CULTURA	VALORES	PROMEDIO
A	CLAN	4145	37
B	ADHOCRACIA	1765	17
C	MERCADO	3155	28
D	JERARQUICA	1825	18
TOTAL			100

Ilustración 9 Criterios de éxito que influyen en Mutualista A



Fuente: Encuestas aplicadas Mutualista "A"

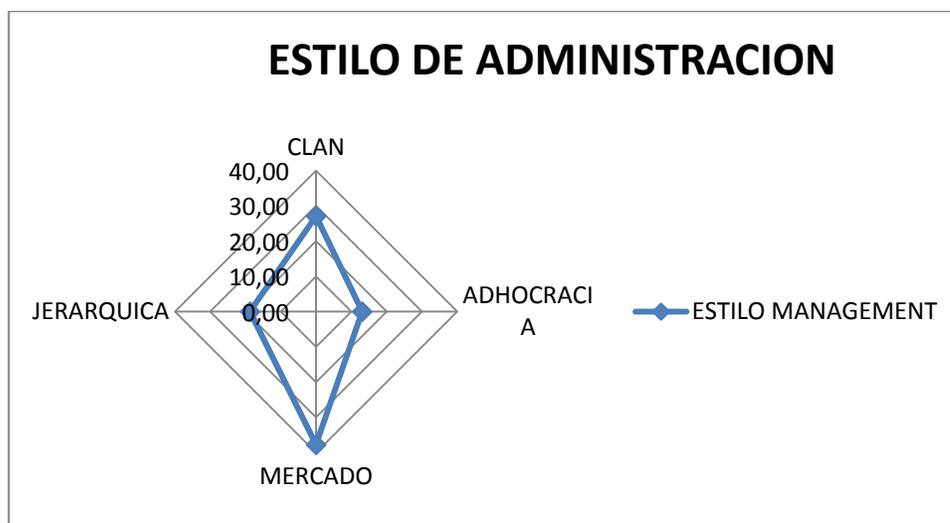
Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Dentro de los criterios de éxito para la Mutualista "A" define su éxito sobre la base de su desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo e interés por la gente (Cultura Clan)

Tabla 10 Resultados totales del estilo de Administración que se tiene en Mutualista A

ITEM	TIPO CULTURA	VALORES	PROMEDIO
A	CLAN	3060	27
B	ADHOCRACIA	1475	15
C	MERCADO	4265	38
D	JERARQUICA	2115	20
TOTAL			100

Ilustración 10 Estilo de Administración que mantiene Mutualista A



Fuente: Encuestas aplicadas Mutualista "A"

Zea Cobos, Adriana
 Trabajo de Graduación
 Mayo 2015

En el estilo de Administración la Mutualista “A” su estilo es la de mercado, en donde su principal característica es la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.

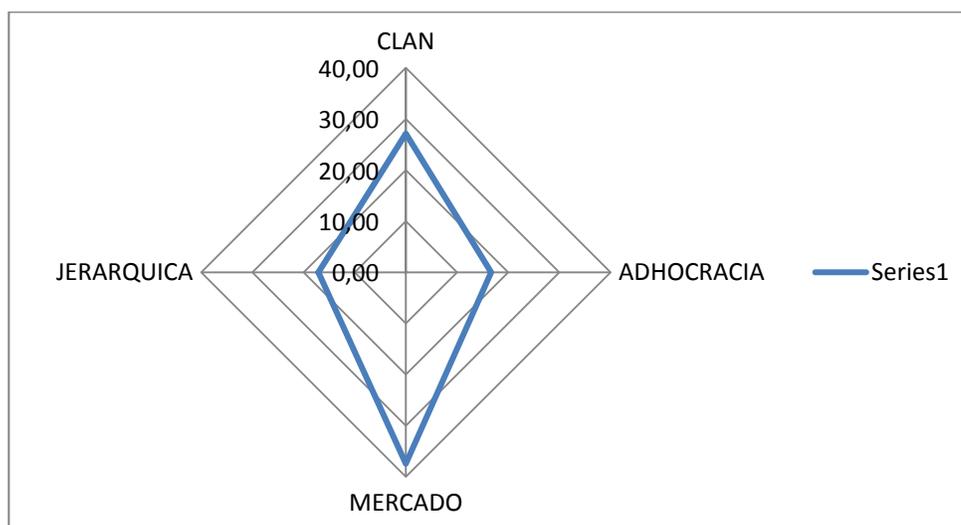
Considerando al final y con una tabulación global los resultados que se exponen:

Tabla 11 Resultados Globales de tendencia del tipo de Cultura Organizacional en Mutualista A

Resultados Globales		Tipo de Cultura
A	27	CLAN
B	17	ADHOCRACIA
C	37	MERCADO
D	19	JERARQUICA
TOTAL	100	

Fuente: Encuestas aplicadas Mutualista “A”

Ilustración 11 Cultura Organizacional de Mutualista A



Fuente: Encuestas aplicadas Mutualista "A"

Con lo que se puede considerar que mantiene una cultura de Mercado, con una tendencia fuerte de Clan dentro de la organización, y que coinciden los resultados con la entrevista a profundidad aplicada a sus directivos en donde no se considera a la innovación y desarrollo, reflejado en el no apoyo a sus empleados para que desarrollen sus capacidades y aporten a generar cambios en los sistemas de gestión con éxito.

Para la **Mutualista "B"** cuando se generó el proceso de entrevistas a profundidad el Director de Talento Humano y Coordinador de Desarrollo Humano expusieron que su organización había terminado de realizar una consultoría enfocada en cultura Organizacional y compromiso de los empleados con la empresa con la empresa AON/Hewitt, aplicando un Tes desarrollado por la consultora y aplicada al universo de Empleados.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Y consideraron que no sería prudente nuevamente generar una aplicación de otro Tes a sus empleados, para evitar controversias al interior de la organización, ya que al momento se seguía generando el trabajo por parte de la Consultora contratada.

Por lo que nos facilitaron los resultados obtenidos de la Aplicación del Test Mutualista "B", mismo que se lo ejecuta de manera comparativa con Instituciones de Latinoamérica y que se procede a exponer a continuación en cuadro como sigue:

Test Aplicado por Consultora AON/Hewitt

Tabla 12 Exposición del porcentaje de compromiso de los empleados con Mutualista B

Grupo de Categoría	Texto de la Pregunta	Compañía General (Muestra=498)	Latín América - Consumer Finance
Compromiso	Compromiso	78%	67%
	Se necesitaría una razón extraordinaria para que yo deje Mutualista "B".	74%	66%
	No dudaría en recomendar Mutualista "B" a un amigo que esté buscando empleo.	84%	76%
	Mutualista "B" me inspira a dar el máximo en mi trabajo todos los días.	77%	60%
	Casi nunca pienso en dejar Mutualista "B" para trabajar en otro sitio.	66%	50%
	Si surge la ocasión, le comento a otros las ventajas de trabajar aquí.	82%	78%
	Mutualista "B" me motiva a contribuir más de lo que normalmente se requiere para llevar a cabo mi trabajo.	66%	58%

Fuente: Consultora AON/Hewitt

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

De los resultados se considera que el porcentaje de compromiso que mantiene el empleado con la organización es de un 78%, considera a la organización como un lugar recomendable para trabajar, motivadora, permite desarrollar las cualidades y destrezas de sus empleados desde su área de trabajo.

Tabla 13 Exposición de los alineamientos de la marca en Mutualista B

Alineamiento de la Marca	Alineamiento de la Marca	74%	
	En Mutualista "B" se fomenta una cultura de hacer más con menos.	67%	
	En Mutualista "B" las personas cumplimos lo que ofrecemos.	71%	
	En Mutualista "B" evitamos cometer errores, entregar errores o aceptar errores en nuestro trabajo.	68%	
	En Mutualista "B" las personas honramos las palabras que damos.	78%	
	En Mutualista "B" los acuerdos entre personas y áreas se formalizan y se cumplen.	60%	
	En Mutualista "B" usamos los recursos en forma eficiente.	66%	
	Me siento orgulloso de ser parte de Mutualista "B".	95%	78%

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

	Puedo explicar claramente lo que hace que el trabajar en Mutualista "B" sea diferente de otras compañías.	85%	68%
	Mutualista "B" cumple con las promesas que les hace a sus colaboradores.	66%	64%

Fuente: Consultora AON/Hewitt

En lo que respecta a estar alineadas a los objetivos y cultura Organizacional mantiene un 74% de alineamiento, el empleado se identifica plenamente con la organización, se tiene claro hacia dónde van los objetivos, con una identificación plena del factor diferenciación de otras entidades del mismo sector.

Tabla 14 Exposición del Liderazgo que maneja la Mutualista B

	Liderazgo	76%	
	La alta gerencia me entusiasma sobre el futuro de Mutualista "B".	69%	56%
	La alta gerencia en Mutualista "B" ofrece una dirección clara para el futuro.	76%	61%
Liderazgo	La alta gerencia toma buenas decisiones de negocio.	79%	70%
	La alta gerencia es abierta y honesta en su comunicación.	78%	58%
	La alta gerencia está adecuadamente visible y accesible para los colaboradores.	73%	50%

Fuente: Consultora AON/Hewitt

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

La alta Gerencia mantiene un porcentaje de compromiso del 76%, abierta y honesta con buenos canales de comunicación, tomando decisiones acertadas para el negocio, con apertura hacia sus colaboradores.

Tabla 15 Exposición de la Administración y forma de manejo del talento Humano.

Administración y forma del talento Humano	Administración y forma de talento humano	65%	
	En Mutualista "B" promovemos a las personas que están mejor preparadas para cumplir con las futuras exigencias de nuestro negocio.	59%	41%
	En Mutualista "B" atraemos a las personas necesarias para lograr nuestros objetivos de negocio.	66%	52%
	En Mutualista "B" retenemos a las personas necesarias para lograr nuestros objetivos de negocio.	57%	45%
	Cuento con las personas que necesito para realizar bien mi trabajo.	61%	53%

Fuente: Consultora AON/Hewitt

En lo que respecta a la estrategia que maneja la parte de Recursos Humanos, atrae a las personas necesarias para el cumplimiento de sus objetivos, promueve y premia a las personas para que cumplan futuras exigencias, representando en resultados generales un compromiso de área de Recursos Humanos con el empleado del 65%

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Tabla 16 Exposición del enfoque como organización de Mutualista B

Gente Valiosa	Gente Valiosa	68%	
	La alta gerencia trata a sus colaboradores como el bien más valioso.	68%	55%
Equilibrio Trabajo/Vida Personal	Equilibrio Trabajo/Vida Personal	76%	
	El balance entre mis compromisos de trabajo y de mi vida personal es el adecuado para mí.	71%	69%
	El estrés relacionado con mi trabajo es normal y manejable.	67%	77%
Tareas Diarias	Tareas Diarias	86%	
	Verdaderamente, disfruto de realizar mis tareas diarias.	86%	77%

Fuente: Consultora AON/Hewitt

En lo que respecta al valor que da la organización de su personal se deduce que en un 86% el personal se encuentra identificado y motivado para realizar sus tareas diarias, manejan un equilibrio de trabajo / vida personal del 76%, y el empleado es considerado el bien más valioso dentro de la organización en un porcentaje del 68%.

Por lo que la Mutualista "B" tiene claramente identificado su tema de Cultura Organizacional, sus porcentajes de compromiso e identificación con la entidad es alto respecto al comparativo con otras instituciones financieras, con una cultura plena orientada hacia la innovación y desarrollo que les permite tener éxito en la implementación de nuevos sistemas de gestión, reflejado en el apoyo a sus empleados para desarrollar sus capacidades y que se identifiquen plenamente con la Institución.

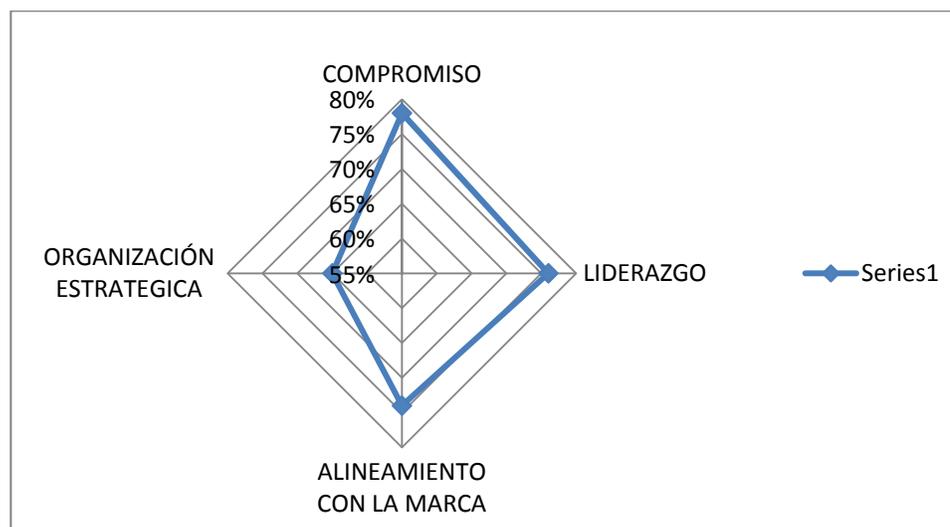
Exponiendo los resultados Globales a continuación:

Tabla 17 Exposición de resultados totales Mutualista B

CATEGORIA	PORCENTAJES
COMPROMISO	78%
LIDERAZGO	76%
ALINEAMIENTO CON LA MARCA	74%
ORGANIZACIÓN ESTRATEGICA	65%

Fuente: Consultora AON/Hewitt **Elaboración:** La Autora

Ilustración 12 Resultados totales Mutualista B



Fuente: Consultora AON/Hewitt **Elaboración:** La Autora

Se observa que existe un alto porcentaje de compromiso del empleado con la organización, se identifica plenamente la cultura reflejado en su alineamiento con la marca con un porcentaje del 74% el empleado conoce claramente los objetivos de la organización, su visión,

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

el liderazgo refleja un porcentaje de 76%, que quiere decir que sus líderes organizacionales guían a la consecución de sus objetivos y visión de futuro, sociabilizando una cultura de innovación y desarrollo que quieren que sea la que prime al interior de la organización, el porcentaje de Compromiso es del 78% hace referencia a que tan comprometido está el empleado con la Institución en apoyar los nuevos proyectos, en la apertura que tiene a cambios que se generen en los sistemas de gestión, un resultado de 65% registra la organización estratégica si bien no está mal pero es en la que debe trabajar un poco más la organización buscando mecanismos y en especial la Dirección de Recursos Humanos en generar estrategias, implementación de planes motivacionales para sus empleados.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN

...”La Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás...” (Robbins & Judge, 2009) con una cultura definida se tendrá un horizonte bien claro de hacia dónde quieren ir, lo que se quiere lograr y como lo van a realizar las organizaciones.

Es de reciente aplicación y tiene una incidencia fuerte sobre la estabilidad de las instituciones, porque tiene una relación mutuamente influyente en el comportamiento de sus empleados.

Los resultados obtenidos, tanto cualitativamente con la aplicación de la entrevista a profundidad como cuantitativamente, a través de la aplicación de Test de Cameron y el análisis de la Encuesta aplicada por la Consultora AON/Hewitt permitió identificar aspectos relevantes en lo que se refiere al manejo de una Cultura Organizacional dentro de las Instituciones que están siendo objeto de estudio las Mutualistas de la Ciudad de Cuenca.

Es muy importante que las Instituciones consideren la gestión de la Cultura Organizacional dentro de su Plan Estratégico por el aporte que dará en la consecución de los objetivos propuestos por la entidad.

El papel que Juega el líder de la Organización es primordial para establecer un tipo de cultura Organizacional, la estrategia que ejecute para trasmitirla, hacerla parte de la entidad y que trascienda, logrando que todos y cada uno de sus miembros se identifiquen con la misma.

La Cultura Organizacional mejora el compromiso que el empleado mantiene con la organización, rompiendo viejos paradigmas y generando desarrollo para su empleado.

... El verdadero significado de éxito empresarial es la Creación de valor sostenible, en un marco de actualidad, legalidad y beneficio mutuo de todos los entes implicados, todo coherente con la exigencia del público objetivo... (Varela, 2014).

Las variables que utilizan los autores Cameron y Quinn deberían ser los ejes que se considere al interior de las organizaciones para evaluar su cultura organizacional.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

La importancia del manejo de Cultura Organizacional para la ejecución de cambios en temas de innovación y desarrollo al interior de las organizaciones.

El aporte que brinda una cultura con apertura a la innovación y desarrollo para la ejecución y puesta en marcha de nuevos sistemas de gestión que por factores internos y externos constantemente requieren y tienen que implementar las organizaciones.

...“ *El cambio destruye inmisericordemente las empresas cuyas culturas no se adaptan*”...
(Varela, 2014)

De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación práctica tanto de entrevistas a profundidad como el Test Decamerón y el de la Consultora AON/Hewitt se obtuvo resultados que dicen mucho de las dos Organizaciones en lo que respecta a su cultura Organizacional

Lo que se identificó principalmente es que en las Mutualistas de la Ciudad de Cuenca la Mutualista “A” dentro de su gestión como organización no considera la Cultura Organizacional para la consecución de sus objetivos de acuerdo a su Plan estratégico, mientras que la Mutualista “B” considera la Cultura Organizacional factor determinante en el manejo integral de sus procesos al interior de la Organización.

Por tanto la Mutualista “A” no tiene un procedimiento que adopte la organización para transmitir la Cultura Organizacional, esta es tomada del ambiente y en base a como se ejecutan los procesos en ese momento o si se generen nuevos proyectos adoptan un comportamiento, el cual en muchos de los casos no aporta para el logro con éxito del nuevo proceso proyecto. Llegando a concluir que no tiene definida una Cultura Organizacional, o al menos no se la ha transmitido como debería, para que sea lo que identifique y diferencie a su organización, es por ello que la percepción al interior de la organización es diversa, cada departamento asume una cultura, o si no la adopta en base a lo que le es transmitido por su entorno más cercano

En tanto que la Mutualista B tiene claramente definido el tipo de Cultura Organizacional que mantiene, al igual que cual es el objetivo de la organización, , como generar nuevos proyectos o procesos y definida su filosofía organizacional, y esto lo tiene totalmente claro todos y cada uno de los miembros de la organización desde el momento que forman parte de la Institución.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Las Mutualistas en la Ciudad de Cuenca son Instituciones muy reconocidas por el tema de su Objetivo Social que va enfocado en el crecimiento del sector Inmobiliario, y que cuentan con varios años en el mercado, con un gran posicionamiento de Marca, pero que está expuesto a que cada día tienen más competencia con Instituciones Financieras y Cooperativas con nuevas estrategias y planes innovadores, lo que ocasiona que pierdan espacio en su nicho de mercado.

De acuerdo a lo analizado en la aplicación del Test Decamerón y de Consultora AON/Hewitt se detalla:

La Mutualista "A" tiene su Forma es de una Institución tradicional estructurada y formalizada, proyectada para satisfacer el mercado, pero despreocupando su gestión interna como organización.

Cuenta con un Líder centrado en la ejecución de nuevos proyectos, pero sin vincular a la organización y tomar en cuenta a los equipos de trabajo para la consecución de los objetivos estratégicos, no invita a los miembros de la organización a desarrollar sus capacidades, para generar innovación y adaptarse a los cambios que los factores externos obligan a la entidad.

Los valores como organización son de Lealtad y Tradición y que son mal entendidos, ya que no dan paso a la innovación y apertura a cambios, sus reglas políticas son rígidas, limitando la capacidad de desarrollo de su empleado, por tanto no se tiene programas que motiven y aporten para que se pueda dar apertura a nuevos sistemas de gestión y que estos sean ejecutados con éxito.

La Organización Estratégica va encaminada hacia el crecimiento, con seguridad en los puestos de trabajo, busca generar nuevos proyectos, pero no considera como herramienta la Cultura Organizacional para establecer un estándar de comportamientos lineamientos que la identifiquen y que permita que su empleado desarrolle y potencialice sus capacidades, y que se refleje en el éxito y productividad para su institución.

La Mutualista "B" tiene su forma de Cultura Empresarial, vista como un lugar para trabajar con un ambiente de trabajo dinámico, creativo y emprendedor, vinculando a todos y cada uno de los miembros de la Organización.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Su líder es innovador busca encaminar a su organización hacia desarrollar constantemente nuevos proyectos, productos, contando con la articulación de su equipo de trabajo innovador y de desarrollo que se enfocan exclusivamente en trabajar para generar nuevas propuestas y que se ejecuten dentro de la organización

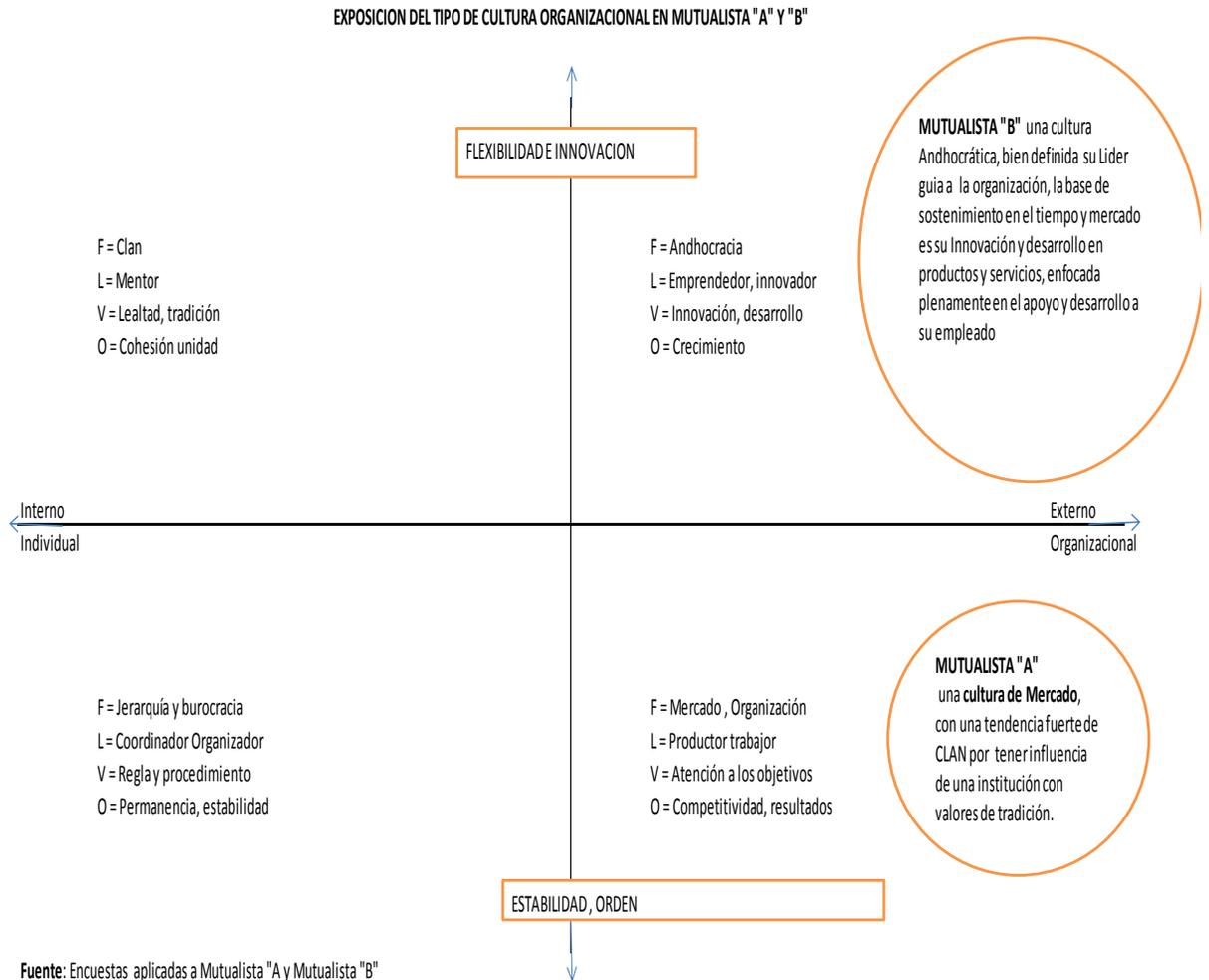
Los valores de la organización son de Innovación y desarrollo, apoya a sus empleados para que desarrollen sus destrezas, expongan sus criterios. Siendo una organización que cuenta con un equipo de innovación y desarrollo, mismo que trabaja constantemente en generar nuevos productos y poner en marcha nuevos proyectos.

La Organización estratégica está encaminada hacia Permanecer en el mercado, buscando siempre generar estabilidad interna y externa, es por ello que trabajan continuamente en evaluar a su organización ,difundir su cultura Organizacional, trabajando permanentemente en realizar diagnosticar para adelantarse al futuro y generar cambios si los tuviera que realizar.

Es por eso que con este trabajo se logró identificar como un referente a Mutualista “B” debido a que dentro de su Plan estratégico y su gestión, está totalmente clara y definida su Cultura Organizacional, siendo una institución que trabaja continuamente con programas y proyectos innovadores y de desarrollo al interior de su organización.

Lo antes mencionado se procede a dejar expuesto en ilustración como sigue:

Ilustración 13 Exposición de las Culturas Organizacionales con enfoque de variables



Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

5. CONCLUSIONES

El papel que juega la Cultura Organizacional dentro de las Instituciones es clave y se confirma con la aplicación de la presente investigación, indudablemente permite que la institución tenga una Identidad que le respalde en la ejecución de los procesos, y permite que los miembros de la organización se identifiquen con ella para llevar con éxito cualquier cambio o la implementación de nuevos proyectos.

A pesar de haber utilizado dos metodologías distintas los aspectos y variables que se consideran con los dos métodos son los mismos, por tanto permiten concluir que:

- Las Mutualistas de la Ciudad de Cuenca tienen historia, sus fundadores crearon este tipo de instituciones por la necesidad de solventar la necesidad de vivienda en la población, por tanto sus líderes implantaron una cultura Organizacional que en su momento apoyó a la consecución de objetivos y metas, sin embargo la cultura organizacional es dinámica y por esta razón debe ser evaluada para conocer si la que se tiene en la actualidad aporta a los objetivos del plan estratégico.
- Con el presente análisis se confirma que la Mutualista "A" no ha realizado una evaluación de su cultura Organizacional, en tanto que la Mutualista "B" lo hace periódicamente, para saber si es la adecuada para la organización y si aporta en la productividad de la organización
- Se hace importante y necesario que las Instituciones trabajen en hacer de su Cultura Organizacional un factor diferenciador de su competencia, con una identidad clara y definida, para que todos los miembros de la organización la conozcan y la trasmitan.
- Con los nuevos paradigmas administrativos, el papel de la cultura organizacional es vital para generar apertura, innovación y desarrollo en las organizaciones.
- El papel del líder Organizacional es fundamentalmente analizar el tipo de Cultura Organizacional ideal para su Institución, y buscar su alineación con el plan estratégico y las exigencias del entorno, para mantener su posición en el mercado.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

- La importancia de la innovación y desarrollo al interior de las organizaciones permite que los procesos de cambio en los sistemas de gestión se ejecuten de mejor manera, ya que el personal o equipo que forme parte de estos programas está involucrado con el proceso, tiene las herramientas necesarias para realizarlo por el compromiso que tiene con la organización, ya que la misma motiva e incentiva a que se desarrolle sus capacidades, y que se refleje en los resultados y productividad.
- Una cultura Organizacional definida como adecuada para el momento o situación que se tenga en la Organización, (considerando que la cultura es dinámica), da paso a que los cambios sean estos por actualización de sistemas de gestión, generación de nuevos proyectos, o factores externos (situación actual de transición de la ley de Código Monetario y Financiero) se asimilen más rápidamente, se ejecuten en el menor tiempo posible y con los resultados esperados.
- Se comprueba la hipótesis de que una cultura enfocada a la Innovación aporta a la consecución más exitosa de la implementación o cambio de los sistemas de gestión, y una cultura que no se destaca por la innovación y el emprendimiento no da paso a que se ejecuten de manera exitosa.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se sigan realizando investigaciones del presente Tema, con la finalidad de ir estableciendo causalidades que permitan un aporte para las Instituciones.
- Trabajar en mantener una Cultura Organizacional que las identifique, y que sea transmitida tanto al interior como exterior de la Organización para que aporte a la productividad de la Organización.
- Considerar la gestión de Cultura Organizacional dentro de su plan estratégico anual, con la finalidad de que se establezca un cronograma de seguimiento, evaluación de la Cultura Organizacional.
- Ambas Organizaciones deben trabajar en realizar diagnósticos permanentes en las estrategias que se utilizan para la Comunicación Interna, así como también el enfoque que Recursos Humanos utiliza para transmitir a los empleados la Cultura Organizacional.
- Seguimiento constante de las modificaciones culturales que se van presentando a lo largo del tiempo, generando un análisis incluso por departamentos de la organización

En lo que respecta a la práctica se recomienda trabajar en el fortalecimiento de cada una de las 4 variables que se plantean en la presente investigación, de tal forma que les permitan generar una autoevaluación y enfocarse en lo que requiere su organización.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Para la Mutualista "A" se recomienda:

- Definir una Cultura Organizacional.
- Sus líderes organizacionales transmitan adecuadamente la Cultura que desean sea la que prime en la Organización.
- Que den paso a una cultura de innovación y desarrollo al interior de su organización, para que sus empleados desarrollen sus capacidades y que se vea reflejado en una mayor productividad para la organización.
- Con la cultura Organizacional definida y que sea la que aporte en ese momento a los cambios de sistemas de gestión que la organización emprenda o ejecute, permitirá que se desarrollen en los tiempos previstos y con los resultados esperados. Dando paso a un proceso más ágil de cambio y apertura para que se implementen los nuevos sistemas sean asimilados por la organización en general.
- Generar al interior de la organización procesos que aporten para el control seguimiento y evaluación de la Cultura Organizacional.

Para la Mutualista "B" se recomienda:

- Seguir con sus programas de análisis y diagnóstico constante de su Cultura Organizacional.
- Que se comparta y publique la Gestión que realiza la Organización para establecer, la Cultura Organizacional, ya que sería un referente para otras instituciones del sector.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Angélica del Carmen Cújar Vertel, C. D. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales.*, 350-355.

Cameron, K. y. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. United Kingdom: Jhon Wiley and Sons.

Chiavetano, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinamica del exito en las organizaciones*. Mexico: Editorial Mexicana.

Cújar Vertel Angelica del Carmen, R. P. (Julio- septiembre 2013). Cultura Organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales* , p350 de Business Economics and Theory Collection.

Espinoza Espíndola, M. (2009). *Cultura Organizacional: Dos caras de un mismo servicio*. Argentina: El Cid Editor .

Micheli, J. M. (2012). Innovación y crisis trayectorias y respuestas de empresas y sectores. *Innovación y crisis trayectorias y respuestas de empresas y sectores*. Mexico, Mexico: Editorial Miguel Angel Porrua .

Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Mexico.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico : Pearson Educacion .

Sastre, F. N. (2009). *Que entendemos por cultura*. Argentina: El Cid Editor .

Schein, E. (2006). *La cultura Organizacional y liderazgo*. United State Of America .

Stephen P. Robbins, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson .

Varela, C. G. (2014). Gestión Administrativa del cambio organizacional . *gestiopolis*, <http://www.gestiopolis.com/gestion-administrativa-del-cambio-organizacional/>.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Vásquez, E. B. (2008). Estrategia para la socialización de los valores organizacionales como sustento dinamizador de los procesos de dirección estratégica. Mexico, Guanajuato, Mexico: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.

DIRECCIONES DE INTERNET

<http://www.sbs.gob.ec/> [consulta 1 de octubre del 2014].

<http://www.mutualistapichincha.com/mupi/index.jhtml> [consulta 2 de noviembre del 2014].

<http://www.mutazuay.com/> [consulta 3 de noviembre del 2014].

<http://www.gestiopolis.com/diagnostico-de-la-cultura-organizacional-en-una-empresa/>
[consulta 7 de abril del 2015].

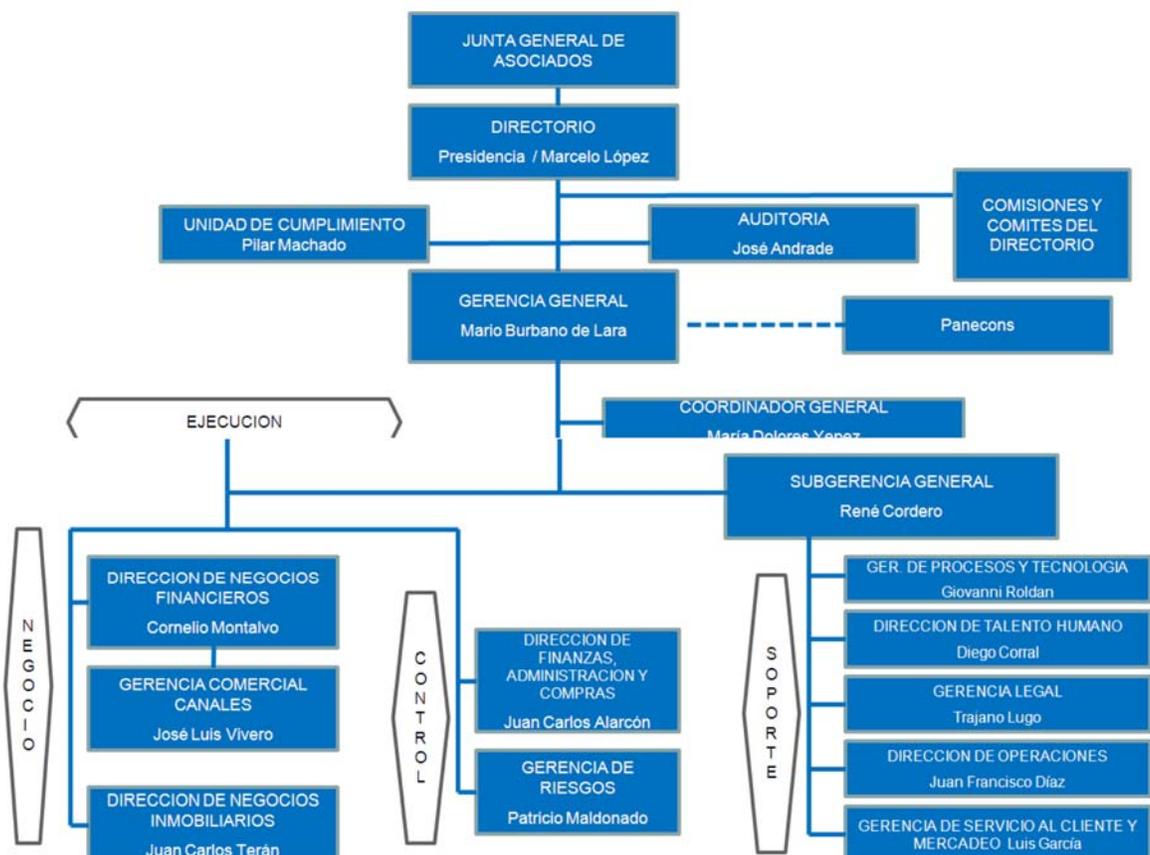
Zea Cobos, Adriana
 Trabajo de Graduación
 Mayo 2015

8 ANEXOS:

A continuación se adiciona la información que se consideró importante para la presente investigación:

Anexo Nro. 1

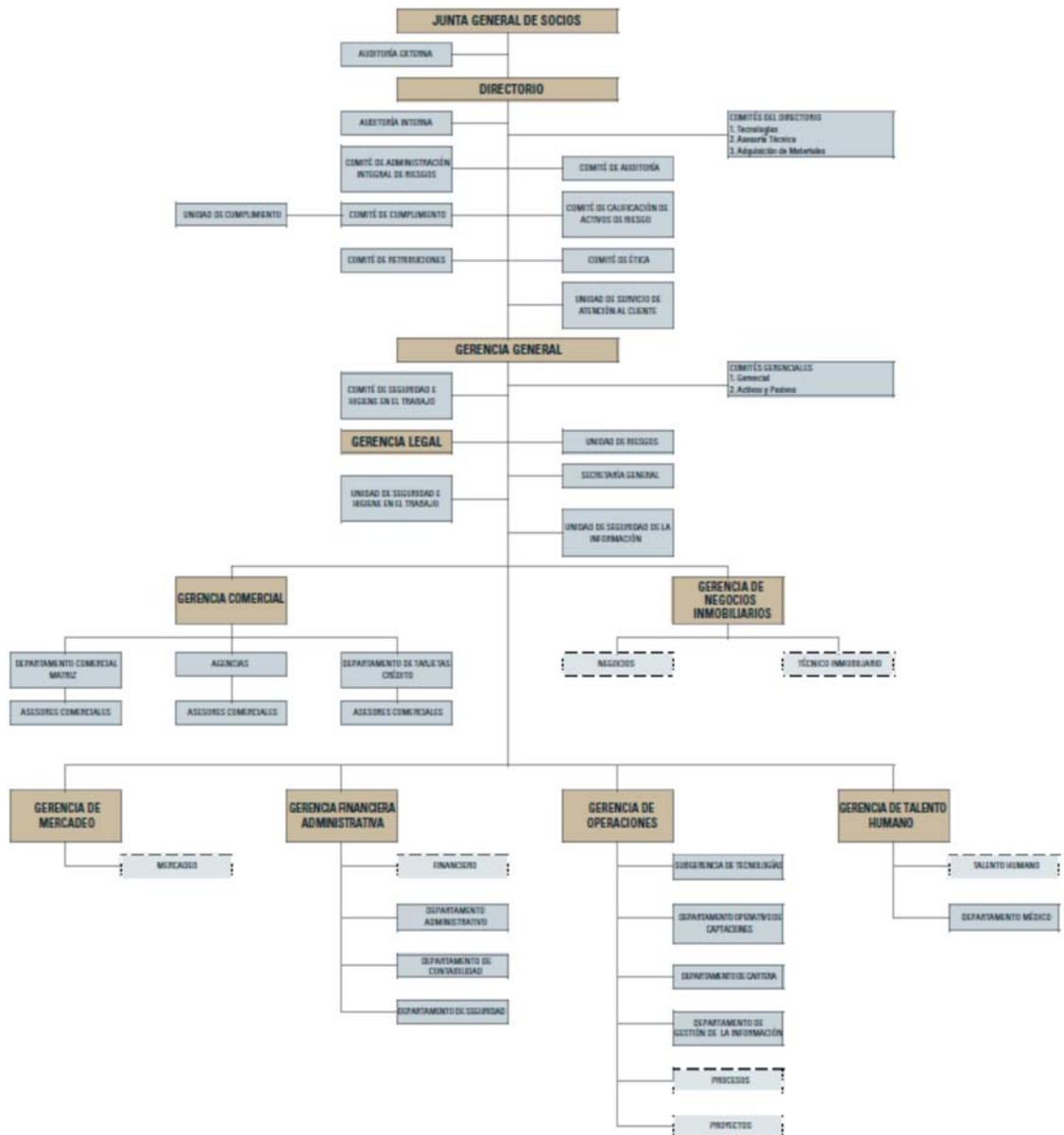
Organigrama de Mutualista "B"



Fuente: Institución.

Zea Cobos, Adriana
 Trabajo de Graduación
 Mayo 2015

Anexo Nro. 2 Organigrama Mutualista "A"



Fuente: Institución.

Anexo Nro. 3 Entrevista a profundidad



ENTREVISTA A PROFUNDIDAD APLICADA A EMPLEADOS DE MUTUALISTAS DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA DE LA CIUDAD DE CUENCA

1) ¿Cómo define a la Mutualista en pocas palabras?

2) ¿Qué elementos de la Misión y Visión de la Institución destacaría usted?

3) ¿Cuáles considera son las fortalezas y debilidades de la Institución?

4) ¿Que entiende usted por Cultura Organizacional?

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

5) ¿Qué aspectos culturales de la Mutualista relevaría usted?

6) ¿Que considera lo más importante para su empresa? Flexibilidad o Innovación, Estabilidad u Orden? ¿Por qué?

7) ¿Considera usted que la gestión de la organización se identifica más con el manejo de un clan (grupo con fuertes vínculos que los identifica) o con un sistema de androcracia (todos los miembros de la organización tienen autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo acciones que afectan el futuro de la organización)?

8) ¿El tipo de liderazgo que identifica a su organización es el de un Mentor (persona con mayor experiencia y conocimiento) o el tipo de liderazgo es más de un emprendedor o innovador?

9) ¿Los valores de la organización tienden a identificarse más con la lealtad y tradición, o con la innovación y el desarrollo?

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

10) ¿La visión de la organización es hacia la cohesión y la unidad o más hacia el crecimiento?

11) ¿Considera que la Mutualista tiene una forma de jerarquía y burocracia o de mercado y organización?

12) ¿Usted ve al líder de su organización como un coordinador- organizador o como un productor y trabajador?

13) ¿Los procesos de la organización están enfocados en reglas y procedimientos o más en Atención a los objetivos?

14) ¿La organización estratégica va encaminada a la Permanencia- estabilidad o a la competitividad y resultados?

15) ¿Qué aspectos de la Cultura Organizacional actual de la Mutualista cree usted que favorecen al desarrollo de la Organización?

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

16) ¿Qué aspectos de la Cultura Organizacional cree usted que no favorecen el desarrollo de la Organización?

17) ¿Si de usted dependiera modificar la Cultura Organizacional, ¿Qué aspectos usted cambiaría?

18) ¿Dé que forma considera usted que se ha venido transmitiendo la Cultura Organizacional a los empleados que se incorporan a la Mutualista?

19) ¿La Mutualista realiza algún tipo de actividad para informar y Motivar a sus empleados? Descríbalos

20) ¿Considera usted que la Mutualista motiva la innovación y desarrollo?

21) ¿Se han implementado nuevos procesos o sistemas de gestión en los últimos años?

22) ¿Qué sistemas o procesos de gestión fueron implementados?

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

23) ¿Tuvo éxito la implementación?

24) ¿Cuáles fueron los obstáculos o facilitadores para su puesta en marcha?

25) ¿Qué tan importante considera el factor cultural para la implementación de un nuevo sistema de gestión?

26) ¿Formule recomendaciones que se deberían seguir para que la cultura Organizacional sea un factor que facilite la implementación de un sistema de gestión?

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Anexo Nro. 4

Cuenca, 5 de Septiembre del 2014.

Dr.
Fernando González
**GERENTE GENERAL
MUTUALISTA AZUAY.**

De mis consideraciones:

Deseándole éxitos en sus funciones, por medio de la presente yo Adriana Zea en calidad de estudiante de posgrados de la Maestría en Administración de empresas (MBA) de la Universidad del Azuay pongo en su conocimiento que me encuentro desarrollando como tema de investigación el "Análisis de la Cultura Organizacional y apertura a la innovación en Mutualistas de la Ciudad de Cuenca frente a cambios en los sistemas de gestión".

Por lo que solicito su autorización para poder desarrollar la presente investigación en Mutualista Azuay, considerando que la misma le será de aporte para la institución a la que usted representa.

Adjunto el diseño de tesis en el que se expone cual es el objetivo de la investigación y su aporte.

Segura de contar con una respuesta positiva para empezar con el desarrollo de la misma, suscribo.

Atentamente,

Adriana Zea
ESTUDIANTE POSGRADOS
UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

RECIDIDO

05-09-2014
PABLO VAZQUEZ L

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Anexo Nro. 5

Cuenca, 18 de septiembre/2014

Oficio No. 0424 GG

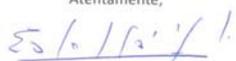
Ingeniera
ADRIANA ZEA COBOS
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Dando respuesta a su solicitud presentada con fecha 5 de septiembre del presente año, me permito informar a usted que su petición ha sido aceptada.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,



Econ. Esteban López Sacoto,
GERENTE GENERAL ENCARGADO
MUTUALISTA AZUAY

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Anexo 6

Cuenca, 9 de Diciembre del 2014.

Ing.
Rene Cordero
**GERENTE GENERAL
MUTUALISTA PICHINCHA.**

De mis consideraciones:

Deseándole éxitos en sus funciones, por medio de la presente yo Adriana Zea en calidad de estudiante de posgrados de la Maestría en Administración de empresas (MBA) de la Universidad del Azuay pongo en su conocimiento que me encuentro desarrollando como tema de investigación el "Análisis de la Cultura Organizacional y apertura a la innovación en Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda de la Ciudad de Cuenca frente a cambios en los sistemas de gestión".

Por lo que solicito su autorización para poder desarrollar la presente investigación en Mutualista Pichincha, considerando que la misma le será de aporte para la institución a la que usted representa.

Como el tema va encaminado al tema de la Cultura Organizacional el apoyo que requiero es para poder aplicar dos tipos de encuestas, siendo estas:

- Entrevistas a profundidad a: Gerente General, Coordinador de Recursos Humanos y Gerente de procesos y Tecnología
- Y encuestas a los 11 empleados de la sucursal Cuenca para identificar el perfil de cultura organizacional.

Adjunto el diseño de tesis en el que se expone cual es el objetivo de la investigación y su aporte.

Segura de contar con una respuesta positiva para empezar con el desarrollo de la misma, suscribo.

Atentamente,



Econ. Adriana Zea Cobos
ESTUDIANTE POSGRADOS
UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

Zea Cobos, Adriana
Trabajo de Graduación
Mayo 2015

Anexo Nro. 7



Oficio N. 0017 – 2015 CMS – FLC- UDA

Cuenca, 2 de Marzo del 2015

Ingeniera
Lourdes García
COORDIADORA DE DESARROLLO HUMANO
MUTUALISTA PICHINCHA
Su Despacho.

De mis consideraciones:

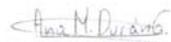
Deseándole éxitos en sus funciones, por medio del presente oficio, presentamos nuestro agradecimiento por el apoyo brindado para el trabajo de Investigación "Análisis de la Cultura Organizacional y apertura a la innovación en Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda de la Ciudad de Cuenca frente a cambios en los sistemas de gestión"; que estamos realizando en la Universidad del Azuay.

Hemos podido identificar que Mutualista Pichincha dentro de su gestión estratégica toma en cuenta la importancia de la Cultura Organizacional, lo que se evidencia en las acciones que desarrollan y en la aplicación de una reciente Consultoría, lo cual nos permite mirarlos como un referente dentro del sector de análisis.

En el esquema inicial del proyecto habíamos previsto realizar la encuesta que adjuntamos a los empleados de las mutualistas que funcionan en Cuenca; pero entendemos que en las actuales circunstancias no es conveniente para ustedes permitirnos hacerlo, por lo que les pedimos de favor nos facilite los resultados que ha obtenido Mutualista Pichincha de los estudios realizados sobre Cultura Organizacional que efectúa, ya que serán de gran utilidad para el trabajo investigativo.

Cabe señalar que en la investigación se omitirá el nombre de las entidades sobre las cuales estamos trabajando, siendo tratadas por confidencialidad como Mutualista "A" y Mutualista "B", así mismo los resultados y las conclusiones y recomendaciones planteadas serán utilizados con fines académicos y podrán ser entregados solamente a las entidades analizadas.

Atentamente,


Mtr. Ana María Durán
PROFESORA INVESTIGADORA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY


Econ. Adriana Zea
ESTUDIANTE DE POSGRADOS
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

 Mutualista Pichincha


2-03-2015