

Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Banco de Loja

Diagnosis of the Organizational Culture in the Bank of Loja

Diego Ambrossi Sotomayor^a, Laura Isabel Marconi Martínez^b

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 20 de febrero del 2017
Fecha de aprobación: 15 de abril del 2017

Resumen

El presente estudio sobre el Banco de Loja S.A., tiene como propósito definir y evaluar la cultura organizacional de la Institución, para lo cual se levantó la información con su personal para identificar los valores y comportamientos ideales de la organización. Se definieron afirmaciones que permiten desarrollar una encuesta que es la base de la evaluación para que todo su personal sea valorado, a fin de generar indicadores de la cultura organizacional de la Institución.

Palabras Clave:

Banco de Loja, Cultura Organizacional, Valores, Comportamientos.

Clasificación JEL: M12

Abstract

Banco de Loja, S.A, has as one of its purpose to give a definition and to evaluate the organizational culture of the institution. This information was collected among the staff in order to identify the ideal values and organizational behavior. Their definition refers to the affirmation that let them develop a survey which is the basis of the assessment through which all its staff will be valued, in order to generate indicators for the institution's organizational culture.

Keywords:

Banco de Loja, Organizational Culture, Values, Behaviors.

JEL Classification: M12

^aPsicólogo industrial, Universidad Central del Ecuador. Magíster en Dirección del Talento Humano, Universidad Espíritu Santo - Ecuador.
E-mail: dambrossi@uees.edu.ec

^bMagíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Directora de Maestría en Dirección del Talento Humano, Universidad Espíritu Santo - Ecuador.
E-mail: lauramarconi@uees.edu.ec

Introducción

Banco de Loja S.A., con más de 49 años, posee 17 agencias a lo largo de las provincias de Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago, El Oro y Pichincha, actualmente tiene 380 colaboradores, quienes asumen el compromiso de brindar un servicio que permita diferenciarse entre las instituciones del sistema financiero.

Sin embargo, se identifica que dentro de los indicadores de la planeación estratégica tales como cumplimiento de la misión, visión, objetivos, etc., se tiene datos de consecución de los mismos, como resultado de ello se ha reconocido que los valores no han sido cuantificados como tampoco se ha podido determinar si representan una fortaleza o debilidad para la Institución, razón por la cual se justifica el presente trabajo de investigación, para realizar el diagnóstico de la Cultura Organizacional.

Para poder desarrollar un diagnóstico de los valores del Banco de Loja, es imprescindible un proceso de identificación de los valores entendiendo a estos con el pilar de la “cultura organizacional” de toda Institución.

El concepto de cultura organizacional posiblemente sea uno de los que mayor atención ha recibido en las dos últimas décadas en las empresas a nivel mundial, pese a que se viene estudiando desde hace más de 40 años, específicamente a mediados de los años 70, período cuando se comenzó a utilizar este término y a partir de ese entonces ha despertado la atención de psicólogos, sociólogos, antropólogos, teóricos de las organizaciones e incluso economistas, “debido en gran medida a la relación que se presupone entre cultura y rendimiento” (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006, p. 381), sin embargo en los actuales momentos y con la poca importancia que se da a este tipo de estudios en las diferentes organizaciones en Ecuador, se

realiza esta investigación sobre cultura organizacional.

Este tema al ser considerado uno de los “retos de mayor dificultad y complejidad tanto para el campo de la teoría organizacional como para el campo del comportamiento organizacional” (Martínez, 2010, p. 165), lo que se pretende demostrar es que el comportamiento del personal de una Institución debe ser homogéneo y por lo tanto evaluado por la misma organización para el desempeño de sus funciones, como lo señala Cújar, Ramos, Hernández, & López, (2013), “han sido muchos los intentos del hombre por elevar la productividad en todos los campos laborales” (p.351) y la cultura organizacional es un factor que ayuda a mejorar la rentabilidad en las empresas.

La Cultura Organizacional

Al hablar del origen de la Cultura se señala que podría tener un principio antropológico, pues la rama social tiene sus comienzos de estudio de la cultura como un eje de estructura social y el trabajo que ha existido desde las épocas cavernarias, siendo un factor fundamental de la cultura de los pueblos; sin embargo, Vargas (2007) hace una reseña histórica sobre los primeros estudios que se realizaron sobre cultura organizacional, tal cual se la expresa en la Tabla 1 y dice que a finales de los años 30's, donde Lewin, Lippit y White, comenzaron a realizar estudios de clima y normas de grupo como un concepto similar a los estudios que hoy en día conocemos como cultura organizacional; para los finales de los 40's Whyte, presenta los patrones de interacción que influyen en los negocios; siendo Jaques en inicios de los 50's él que realizó estudios sobre la cultura en las fábricas donde detectó que los comportamientos eran costumbristas y tradicionales; es así que para los años 60's ya se hablaba de sistemas socio-técnicos, como lo mencionaban Rice, Trice, Murray, entre estu-

diosos del tema señalado; llegando a los años 70's donde se inician estudios de clima organizacional donde se mezclan varios de los conceptos de la cultura como parte del estudio; en los años 90's inician los debates sobre la diferencia entre el clima y la cultura organizacional como dos

temas separados, donde Denison señala algunas diferencias de perspectivas, concluyendo que son dos conceptos totalmente distintos, pues la cultura organizacional requiere métodos cualitativos y el clima laboral requiere métodos cuantitativos para su análisis.

Tabla 1.
Historia de la Cultura organizacional.

AUTOR	AÑO	APORTE
Lewin, Lippit y White	30's	Inician estudios de clima, normas de grupo similares a los que actualmente se denomina cultura organizacional.
Whyte	40's	Se presentan patrones de interacción que influyen en los negocios
Jaques	50's	Se realiza estudios sobre cultura, detectando comportamientos costumbristas y tradicionales
Rice, Trice, Murray	60's	Se empieza a utilizar las denominaciones de sistemas socio-técnicos
Varios	70's	Se inician estudios sobre clima laboral donde se mezclan conceptos de cultura organizacional
Denison	90's	Se debate sobre la diferencia de clima y cultura organizacional
Varios	00's	Se incorpora a los factores cualitativos indicadores cuantitativos

Nota. Adaptado de Vargas (2007).

El mismo Vargas nos señala que para los años 2000, el cambio de época obligó a las organizaciones que comiencen a tener una visión más amplia y estratégica, pues a la cultura cualitativa se le fue incorporando los indicadores cuantitativos de manera que permita medir y ser un factor de análisis para buscar acciones de mejora, es así que se llega al año 2016 con la finalidad de identificar la cultura ideal de las organizaciones, para luego medir, generar indicadores y finalmente establecer planes de acción para fortalecer el comportamiento en las empresas, mejorando el desempeño de sus colaboradores; así lo señalan Gálvez & Domingo,(2011), “La dirección de una organización puede entonces

formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores claves para la estrategia externa” (p. 129).

Concepto de cultura organizacional.

La cultura organizacional se define como “una actividad social del ser humano, y esta le permite acceder a un sistema organizado de normas que facilitan la interacción y adaptación a su entorno” (Ferro, Bernald, Torres, & Noriega, 2012, p.106); también se puede decir que la cultura es entonces “una constante mediación entre lo construido y lo que surge en el día a día de las relaciones personales”

(Huertas, 2005, p. 104), pues Menjívar, (2006), hace referencia a este tema, manifestando que es comprensible por la participación de diversas personas que derivan, de diferentes situaciones sociales involucrados y sus respuestas a situaciones de ambientes cambiantes.

Como vemos hechos sociales que obedecen a la evolución constante de la sociedad y los diferentes cambios de época han llevado a una transformación de los enfoques de la cultura organizacional, desde épocas cavernarias hasta la actual época.

Basado en este enfoque de cultura, se incluye a la palabra organizacional, para ello se cita a Isaza, (2013), dice que es “un conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta” (p. 23); de igual manera se define como la perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, “expresa los valores y creencias compartidos por un grupo de trabajadores.” (García, 2006, p. 172); visto de otra manera se puede decir que la cultura no es estática, sino dinámica, que evoluciona y cambia, lo que puede constituir, a simple vista, una paradoja si se acepta que “ella proporciona una perspectiva integral, una visión de identidad y sentido a las situaciones, es decir, aporta estabilidad, certidumbre y confianza” (Leyba, 2007, p. 8). esta última parte también “se considera que la cultura no es un estado sino que evoluciona constantemente” (García, 2007, p. 158). Se puede citar muchos conceptos más, cuyo resultado deriva en un mismo enfoque, pues al hablar de cultura organizacional se dice que es un conjunto de valores y comportamientos homogéneos, definidos por la organización y que deben ser vividos con intensidad por todos los integrantes de la misma, de igual manera se dice que en “la cultura organizacional aparece un fenómeno único, irreplicable, propio de cada sistema de organización humana” (Szabunia, 2010, p. 56).

Factores que influyen en la cultura organizacional.

Existen varios factores que influyen en la cultura organizacional, de hecho “la cultura organizacional, es el producto en un alto porcentaje de la cultura de un país, es otro de los factores principales en el momento de realizar un análisis y diagnóstico” (Matamoros & Valverde, 2005, p. 63), es por ello que es necesario revisar y homologar los comportamientos de las personas, a fin de generar un punto de equilibrio frente a todos los agentes que pueden influir dentro de la organización, estos pueden ser:

- Factores externos como el idioma, idiosincrasia, necesidades e intereses sociales, economía, entorno geográfico, religión, raza, tecnología, entre otros.
- Factores internos, pueden ser: Tipo de liderazgo o dirección, ambiente laboral, factores de rendimiento, comunicación interna, valores, políticas empresariales, reglamentos, procesos, herramientas tecnológicas y de comunicación, entre otros.

Dentro de una institución financiera la cultura organizacional según Urbiola & Vásquez (2012), pueden girar “alrededor de factores como efectos inflacionarios, crisis económicas a gran escala, control de tipo de cambio que generan cierta confianza,” (p. 49) de igual manera la marca de la organización, tipo de sistema, entre otros factores; sin embargo, su gente por medio del comportamiento puede marcar diferencias, pues hoy en día en el Ecuador, prácticamente todos los bancos tienen los mismos productos y servicios, siendo “la calidad del servicio la que se ha convertido en uno de los conceptos empresariales más importantes de los últimos tiempos” (San Martín, 2007, p. 1).

Características de la cultura organizacional.

Las características de la cultura organizacional tiene ciertos factores que hacen diferentes a las empresas, pese a tener su misma naturaleza, dependiendo por elementos tales como flexibilidad o rigidez, si es innovadora o tradicionalista, orientada al cliente o al producto, burocrática o ágil, entre otros criterios que pueden derivar en las características de la Cultura Organizacional.

Existen otros puntos de vista como el de Mario Martínez, que relata en su libro sobre la utilización del modelo de Denison en una muestra de empresas colombianas, (2010) y a partir de esa aplicación crea una reflexión de como crea 4 características que son involucramiento, adaptabilidad, consistencia, y misión.

Dentro de estas características señala que existen correlaciones las cuales se detallan a continuación: la adaptabilidad y la misión tienen un enfoque externo, que van relacionado con las ventas y participación del mercado; de igual manera la misión y la consistencia que refleja estabilidad, que involucra a la parte financiera; por otro lado la relación de involucramiento y adaptabilidad, que refleja flexibilidad que se basa en la innovación y desarrollo de productos o servicios en el caso de llevarle a una institución financiera. Por su parte el involucramiento y la consistencia, que refleja el foco interno que no son más que los indicadores de calidad, desempeño, satisfacción de servicio entre otros puntos, ellos pueden derivar en entender de una manera más fácil las principales características de una cultura organización en una institución.

Tipos de cultura organizacional.

Los tipos de cultura organizacional se ven reflejados por los patrones de comportamiento que llegan a tener las organizaciones como parte de sus cualidades, así mismo las creencias y valores cimentados entre todos

los integrantes de la organización, se los ve plasmado en sus caracteres organizacionales.

Revilla, Santana, & Rentería, (2015) resumen los aportes de Quinn y Rohrbaugh en 1983, quienes señalaron que la cultura organizacional existen 4 tipos de cultura organizacional:

1. *La jerárquica*: es normalmente una organización que tienen los procesos de trabajo establecidos y claros, donde los líderes lo que buscan es que sus colaboradores sigan las reglas establecidas bajo los estándares de la organización.

2. *Racional*: conocida también como ad hoc, pues su cultura organizacional se basa en resultados, buscando obtener buenos indicadores y mejorar su reputación organizacional.

3. *Grupo o clan*: donde las personas comparten los valores y objetivos, cuyos líderes son los mentores y guías, se vive en un ambiente laboral adecuado, generando en sus colaboradores lealtad.

4. *De desarrollo*: conocida también como la de mercado, se interesa más en ser agresivos comercialmente y pretende que sus personas sean dinámicas, no se interesan mucho por la administración interna.

Por otro lado Ollarves (2006), resume lo que Roger Harrison plantea en sus 4 tipos de orientaciones culturales en las organizaciones:

1. *Orientadas al poder*: este tipo de orientación tiene una tendencia de enfocar el que sus líderes tengan una tendencia a tomar decisiones sin mayor participación de sus subalternos y exigiendo un control autoritario directo sobre los colaboradores, se puede relacionar con la de desarrollo de Quinn y Rohrbaugh.

2. *Orientadas a la norma*: Obedece a organizaciones cuyas cultura organizacional se basa en la aplicación de los procesos, políticas y estándares que las definen para su estricto cumplimiento, y sus valores se encuentran definidos basados en lo anteriormente expuesto, relacionándose de esta manera con el modelo jerárquica de Quinn y Rohrbaugh.

3. *Orientadas a resultados*: Este tipo de orientación se basan en objetivos concretos, se definen funciones e indica-

dores que permitan llegar a ser eficaces y optimizar los recursos; se puede relacionar con el tipo racional de Quinn y Rohrbaugh.

4. *Orientados a las personas*: Este tipo de orientación tiene un enfoque de satisfacer las necesidades de sus colaboradores para que estos se comprometan con la organización y caminen en un sentimiento de orgullo por su empresa; se puede relacionar con el tipo grupo o clan de Quinn y Rohrbaugh.

Tabla 2.

Similitud de tipos de cultura organizacional

Quinn y Rohrbaugh	Descripción	Harrison
Jerárquica	Basada en procesos, políticas, estándares, normas definidas por la organización.	Orientadas a la norma
Racional	Se basa en indicadores que permitan medir la eficiencia de los trabajadores.	Orientadas a resultados
Grupo o clan	Los líderes y colaboradores buscan el bienestar personal e integrarlo al organizacional.	Orientados a personas
De desarrollo	Buscan tener mayor control autoritario, buscando dinamicidad en sus colaboradores, basadas en las decisiones de sus líderes.	Orientadas al poder

Nota. Adaptado de Revilla, Santana, & Rentería, (2015); Ollarves (2006).

Ventajas de la cultura organizacional.

Con los conceptos anteriormente expuestos, se resume en el siguiente cuadro la ventaja que marca la cultura organizacional como parte de una

estrategia y adicionalmente se convierte en un factor diferenciador o de valor agregado de otras organizaciones, pues por más que lo intenten copiar otras empresas, no les servirá.

Tabla 3.
Diferencias de factores estratégicos

	DESARROLLO TECNOLÓGICO	NUEVO PRODUCTO	CAMPAÑA PUBLICITARIA	DESARROLLO DE MARCA	ACCIÓN EN EL TRADE	CREACIÓN DE CULTURA
CUÁNTO TIEMPO TARDA SU EMPRESA EN?	MUCHO	MUCHO	POCO	MUCHO	POCO	MUCHO
AL CUÁNTO TIEMPO LA COMPETENCIA LO DESCUBRE?	RÁPIDO	RÁPIDO	RÁPIDO	CORTO PLAZO	RÁPIDO	LARGO PLAZO
CUÁNTO TARDA SU COMPETENCIA EN RESPONDER?	MEDIANO PLAZO	MEDIANO PLAZO	RÁPIDO	MEDIANO PLAZO	MUY RÁPIDO	<u>TAL VEZ NUNCA</u>

Nota. (Morillo 2008)

Adicionalmente, existen una serie de ventajas que hacen a la cultura organizacional un factor estratégico dentro de toda organización, es así que muchos expertos señalan que es única e intransferible, tiene un alto impacto en la gestión de sus funcionarios y empleados, se enmarca en factores que hace diferentes a las organizaciones de sus competidores, fomenta comportamientos homogéneos en sus colaboradores, como lo dice (Álvarez & Muñiz, 2013, p. 9) “los conceptos no funcionan como comportamientos estancos, sino que por el contrario existe una total interrelación y vínculo constante” es decir genera identidad a las organizaciones, dando una ventaja competitiva a toda Institución.

Metodologías para evaluar la cultura orgaizacional.

Existen muchas metodologías para identificar y diagnosticar la cultura organizacional, así se identifica metodologías cualitativas que contribuyen a una mayor riqueza investigativa, la metodología cualitativa, se usa para la recolección de datos por medio de entrevistas semi-estructuradas.

Existen visiones holísticas que utilizan las dos metodologías de manera que permita transformar lo cualitativo en cuantitativo, es decir a los conceptos o definiciones

de los valores transformarlos por medio de una escala adecuada en indicadores, que permita tener una idea más precisa de la realidad organizacional, pues “la evaluación rebasa funciones que sobrepasan el diagnóstico o la información, para constituirse en mecanismo de estructuración social, de valoración de los individuos, de catalogación de sujetos e instituciones, de luchas de poder y competencia” (Monzó, 2011, p. 35) dicho de otra manera, pues si bien es cierto las dos metodologías son opuestas, al unirlas son complementarias y de gran impacto en la obtención de información relevante que ayuda a tomar decisiones.

Es así que el identificar una metodología adecuada con el “diseño de instrumentos confiables para establecer la incidencia de los factores que determinan las fuentes los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje” (Garzón & Fizher, 2009, p. 274) ayudarán a tener una evaluación más precisa, esto “permite identificar creencias estereotípicas tanto negativas como positivas” (Echeverría & Flores, 2013, p. 366).

La evaluación de la cultura organizacional.

Para la evaluación de la Cultura Organizacional, es importante que se identifique de

manera clara en la planeación estratégica la misión, la visión y sobre todo los valores, estos últimos son los que conducen de la misión a la consecución de la visión por medio de la gestión de sus colaboradores, así pues “se debe dar la importancia a la cultura organizacional, el análisis de los factores de la cultura, para tener diferentes enfoques tratados para el trabajo” (González & Parra, 2008, p. 46).

Al hablar de evaluación de cultura organizacional se ingresa en la etapa más elocuente de un análisis de la misma, es así que se observa en el anterior punto que se debe el identificar la metodología más acertada que permita realizar una evaluación de la Cultura Organizacional, pues en la actualidad se buscan metodologías cualitativas que son prácticas de evaluación que permita poner en evidencia la creencia común, que integrando a una metodología cuantitativa permita generar indicadores, siendo esta lo más recomendable; para ello, es necesario identificar una escala que ayude a evaluar la parte comportamental de los colaboradores, la misma que debe tener “fiabilidad como consistencia interna de la escala” (Richaud & Bei, 2013, p. 290) debido que al obtener los resultados “proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros” (Juárez, 2012, p. 307).

Existen varias escalas de evaluación que transforman lo cualitativo a lo cuantitativo; es decir, asignan un factor o puntuación a las opciones de respuestas que se les da a cada pregunta.

Para algunos expertos la escala sumativas o de Likert, que se viene utilizando desde 1932, es la más acertada, debido a que todos los ítems se miden con el mismo peso la actitud que se desea medir, es decir que el

encuestado es quien da la puntuación y peso a la pregunta. Las escalas acumulativas, cuyo origen viene de Guttman, a partir de los años 50's, se la conoce también como escalograma, así lo señala Guil(2006) quien dice que tiene muy pocos ítems y normalmente sirven para medir actitudes concretas.

Guil (2006) de igual forma nos señala que las escalas diferenciales, cuyo creador es Thurstone en el año de 1929, se caracteriza por tener 2 tipos de respuestas en la misma encuesta; (verdadero o falso; o, de acuerdo o desacuerdo), probablemente sean muy cerradas las opciones y dificultaría de existir dudas al responder, generando mayor subjetividad en la encuesta.

Al final lo que se busca con una evaluación de cultura organizacional es lo que señala Martínez, Vera, & Serafín (2014), es que los distintos modelos que se utiliza indicadores es mostrar cuan efectiva es una organización, es decir debemos buscar “un balance entre el desarrollo de la ciencia y conciencia, a fin de continuar generando riqueza económica, en un contexto de sostenibilidad” (Jarrín, 2007, p. 167).

Metodología de Evaluación de la Cultura del Banco de Loja

Identificar la cultura actual del Banco de Loja.

El análisis de la cultura organizacional es el factor inicial de este proceso de diagnóstico, pues es importante que se identifique en la planeación estratégica la misión, la visión y sobre todo los valores, dando una importancia al análisis de los diferentes factores de la cultura organizacional frente a los que trata en las labores diarias.

Para un mejor entendimiento se resume en el siguiente gráfico cual sería el análisis de la cultura organizacional del Banco de Loja S. A.:

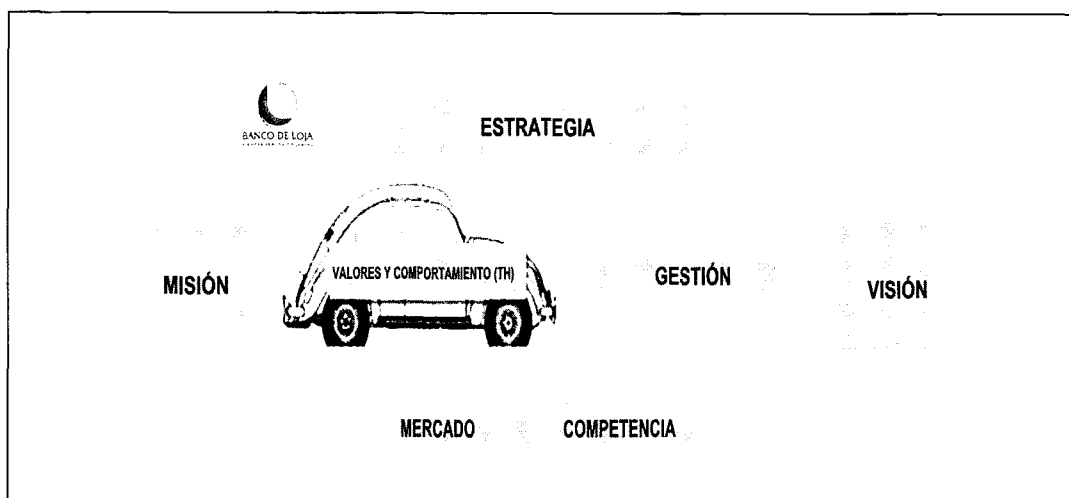


Figura 1. Análisis de la cultura organizacional

Con estos antecedentes es necesario identificar la cultura actual que tiene el Banco de Loja, para lo cual se analiza 3 principales puntos que son: la misión, visión y valores (actuales); debiendo entender que a este punto de partida para la investigación de la Cultura Organizacional deseada para el Banco de Loja S.A. y que parte de esta información.

Es así que se identifica en el documento de la planeación estratégica definido por el Comité Ejecutivo del Banco y aprobado por su Directorio cuyas ilustraciones son:

Misión

“Satisfacemos las necesidades financieras de personas y empresas del país, con servicios ágiles y accesibles”.

Visión

“Ser un banco mediano, reconocido por su calidad en el servicio”.

Valores Institucionales.

a) Trabajo en equipo

Es el resultado de la participación individual de los miembros de nuestro Banco, para realizar una actividad laboral, basada en la confianza, comunicación y sensibilidad asumiendo los objetivos del equipo como propios, planificando conjuntamente las tareas.

b) Respeto

Comportamiento de los colaboradores de nuestro Banco, basado en la armonía de las relaciones interpersonales, aceptando y reconociendo la dignidad humana, las ideas y el desempeño de las funciones, reflejadas en la buena imagen de la institución.

c) Puntualidad

Actitud de los colaboradores para cumplir oportuna y eficiente las tareas asignadas, a efecto de valorar el tiempo propio y de los demás.

d) Responsabilidad

Compromiso personal y laboral de tomar las decisiones correctas, para cumplir y hacer cumplir las tareas encomendadas, con la eficacia y eficiencia requerida.

e) Lealtad

Fidelidad con uno mismo y con los demás en el comportamiento personal y laboral, cuidando los intereses de los clientes y la integridad e imagen de la institución.

f) Honestidad

Principio esencial de nuestro Recurso Humano, demostrado en acciones, pensamientos y actitudes que garantiza un ambiente de confianza y transparencia (Banco de Loja, 2011).

Definir la cultura ideal del Banco de Loja

Como segundo paso y conocedores de la misión, visión y valores existentes en aquel momento en la Institución, y enfocados en que “los cambios organizacionales que se deben agrupar esfuerzos para mejorar las capacidades creativas e innovadoras” (Gómez & Ricardo, 2012), fue necesario la participación a todos los integrantes de la planeación estratégica, y representantes de los colaboradores de todas las áreas y agencias del Banco, cuya finalidad fue identificar la cultura ideal del Banco de Loja, para lo cual se realizó un taller cuyos objetivos eran:

- ✓ Identificar de los valores actuales y ver si ellos son o no el conjunto de valores que definen una cultura organizacional ideal en el Banco.
- ✓ Definir los valores que tendrían mayor receptividad e impacto perdurable en los miembros de la organización en general, dentro del propósito de fomentar la confianza y estimule a un comportamiento homogéneo.
- ✓ Identificar los comportamientos que den vida a cada valor y que los vivan con intensidad cada colaborador

La forma que se identificó fue “la metodología cualitativa que contribuye a una mayor riqueza investigativa” (Arciniega, 2011, p. 15), para lo cual en el taller se pidió a los participantes que se realice los aportes basados en el siguiente esquema:

Identificación de los valores.

Es importante conocer qué son los valores, señalando lo que dice González (2005) “los valores son el núcleo de la cultura, y como la misma está referida al conjunto de presunciones de un grupo humano, los valores vienen a ser la expresión de dichas

presunciones.” (p. 30), de igual manera señala Omar & Florencia (2009) que los valores se asocian a sentimientos conscientes y deben ser observados por medio de comportamientos, para poner en práctica este concepto se debe reconocer cuáles son los valores que existían en esos momentos en la Institución, señalar cuáles se debe incluir y cuáles los que se debe descartar de ser el caso, debiendo identificar los valores como lo señalaría García, Rodríguez, & Suárez (2011) esto se traduce en el banco como un proceso de cultura organizacional.

Determinación de los comportamientos.

Basado en lo que manifiesta Gómez & Ricardo (2012), se deben determinar los comportamientos que permitirían identificar los patrones que ejemplifican y refuerzan cada valor describiendo aquellos que como los manifiesta Vaca (2011) serán parte de la experiencia, el desempeño, habilidades en un pequeño grupo y luego en toda la organización, y deben tener su propio concepto que se reflejará en la actitud de cada colaborador, para ello deberá contener una definición clara (sencilla) y en forma de afirmación, sin estereotipos, interpretando lo que señala Rodríguez & Ochoa (2008) que la descripción posibilite identificar y caracterizar escenarios donde sea fácil observar la conducta de un colaborador.

Descripción y justificación de los valores.

De cada valor enunciado se señala su respectiva descripción e importancia, tal como lo mencionan Alvarado & Monroy (2013) se debe convertir en una narración de la actitud y los valores de todos los colaboradores del banco.

Para ello se debe hacer constar en la definición cada comportamiento enunciado o en su defecto parte de la definición del mismo.

Finalmente, se revisará el trabajo concluyente con los participantes del taller, donde se discute las definiciones y se afina conceptos en la consolidación de la información que da como resultado final, es así que Naranjo, (2008) menciona que las descripciones de los comportamientos serán de gran ayuda para ser recordados por los colaboradores y cuyo resultado de este ejercicio, se obtuvo las siguientes definiciones de los valores y comportamientos:

Valores y comportamientos.

1. Vocación de servicio

Satisfacemos oportunamente los requerimientos de nuestros clientes externos e internos con amabilidad y cordialidad.

Comportamientos

Satisface requerimientos: Identifica las necesidades de sus clientes, plantea y ejecuta soluciones adecuadas.

Cordialidad: Saluda, sonrío y mantiene relaciones amables con sus clientes.

2. Compromiso

Somos flexibles, nos interesamos y cooperamos con los demás.

Comportamientos

Flexibilidad: Se adapta fácilmente a diferentes situaciones orientado a los objetivos institucionales.

Interés: Hace propios los requerimientos de sus clientes y los de la institución.

Cooperación: Colabora activamente con sus compañeros orientado al logro de los objetivos comunes.

3. Responsabilidad

Ejecutamos nuestro trabajo de manera puntual y seria.

Comportamientos

Puntualidad: Cumple las tareas encomendadas a tiempo y con calidad.

Seriedad: Es formal en sus actuaciones y cumple con los acuerdos establecidos.

4. Respeto

Somos tolerantes, empáticos y reconocemos las contribuciones de los demás.

Comportamientos

Tolerancia: Escucha y acepta la diversidad de criterios priorizando siempre los objetivos comunes.

Empatía: Se interesa y entiende la situación de sus clientes, y la considera como principio en su actuar.

Reconocimiento: Valora y celebra las contribuciones de los demás.

5. Honestidad

Somos francos y transparentes, siendo veraces en nuestros pensamientos y acciones.

Comportamientos

Franqueza: Es accesible, se muestra sincero, asertivo y frontal en su actuar.

Transparencia: Demuestra coherencia entre lo que hace y dice.

Veracidad: Actúa con sinceridad generando confianza en los demás.

Una vez realizado el taller se observa que hubo variación de 6 valores se quedaron en 5 valores institucionales, únicamente de los anteriores valores expuestos en la planeación estratégica solo 3 estarán vigentes y son: Respeto, Honestidad y Responsabilidad; un ex valor paso a ser un comportamiento que es Puntualidad; y, se incluyeron 2 nuevos valores; vocación de servicio y compromiso. La definición de los valores cambió en su totalidad (Basado en los comportamientos), pues para dar vida a estos valores se definió 13 comportamientos con un sentido de afirmación, pues ellos en la evaluación serán los reactivos que se evaluarán textualmente añadiendo una escala que permita obtener indicadores.

Lanzamiento institucional y sensibilización a los colaboradores.

El lanzamiento institucional, no es más que una campaña de socialización y sensibilización a todos los colaboradores del Banco, se debe entender que la socialización de la cultura y del conocimiento en una organización “es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas” (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, p. 67) para ello se convoca a todo el personal a fin de una manera simple dar a conocer cuáles son los comportamientos que de ahora en adelante debe asumir todos los colaboradores del banco, para lo cual se elaboró un documento con ejemplos claros de cómo se deben comportar.

Adicionalmente se desarrolló una campaña de comunicación constante; debido a la importancia que toma la comunicación en este proceso, “debe ser efectiva, pese a que es compleja y está influenciada por múltiples factores: situacionales, de personalidad, de conocimientos, de valores culturales, etc.” (García, Gómez, & Anton, 2011, p. 91).

Para ello junto a la unidad de Marketing se realizó un proceso que optimiza los recursos internos de comunicación y se utilizaron medios como el correo electrónico, cartelera informativa, intranet, boletines, etc., para enviar todas las semanas ejemplos reales de trabajo de los comportamientos que se debe tener dentro de la Institución; para una mayor comprensión y entendimiento la información de estos ejemplos fueron contados por los colaboradores; esta campaña se realizó 30 días antes de realizar la evaluación de la cultura organizacional, de esta manera en este período de tiempo las personas conocerán cuales son los factores que evaluarán y la importancia de la participación de todos ellos.

Proceso de evaluación de la cultura organizacional.

Una vez analizado todos los factores anteriormente expuestos se ingresa en la fase más importante de este diagnóstico, pues como lo señalan Martínez & Robles (2009) “la evaluación asume un papel protagónico como condición necesaria para dar paso a los procesos de mejora continua” (p. 57) y debiendo identificar la metodología que se utilizará para realizar la evaluación de la Cultura Organizacional del Banco de Loja S.A., para lo cual es necesario entender lo que hace referencia Gil & Martínez, (2008), “que evaluar no es simplemente calificar”, sino se debe buscar una metodología cuantitativa para poder generar indicadores a lo cualitativo” (p. 176), para ello fue necesario determinar cuál fue la herramienta y metodología de evaluación que se utilizó, misma que permitió mitigar la subjetividad que existe en todo tipo de evaluación, tal como lo señala la Secretaría de Educación Pública de México, (2013), “las consecuencias que puede tener respecto de la inclusión y la exclusión” (p. 9) de aspectos que aminoren lo subjetivo, para lo cual hay que ser prácticos y utilizar mecanismos adecuados, que permitan acercarnos a una realidad más objetiva en un proceso de evaluación.

Herramienta y metodología de evaluación.

“A nivel internacional se han desarrollado diferentes metodologías y herramientas para medir el desempeño de las empresas” (Gálvez & Pérez, 2011, p. 129), pues en la actualidad se identifica distintos tipos de herramientas y metodologías que se utiliza para este tipo de evaluaciones, los avances tecnológicos, junto a las diversas investigaciones establecen nuevos criterios para la delimitación de los ejes y la comprensión de las tendencias del ser humano como tal. Las metodologías más conocidas son las evaluaciones de 90°, 180°, 270°, 360° (Líderes, subordinados, pares, autoevaluación, etc.), y más relaciones de cuyo resultado se obtiene

una visión más objetiva desde los diferentes puntos de vista que tienen los evaluadores frente al evaluado, tal cual lo manifiesta Legrás (2002), el resultado que se obtenga debe ser la identificación de varios atributos del colaborador frente a la cultura.

En el mercado existen diferentes tipos de empresas que ofrecen un servicio de evaluación de cultura organizacional con diferentes cuestionarios y metodologías genéricas, es decir que las organizaciones deben adaptarse a su metodología, sin embargo para el presente trabajo se pretendió que la herramienta sea customizable a la realidad del Banco de Loja, es decir esta herramienta ahora pertenece a la institución, lo que permitió que “el diagnóstico pueda ser contrastado desde la perspectiva de la evaluación interna” (FAMP, 2009, p. 25), en la cual se identificó el sistema de recursos humanos como base para la elaboración de la misma, al cual mediante una metodología de evaluación de 360° se le incorporará los nombres de los evaluados y evaluadores.

Ítems: Las preguntas del cuestionario se obtuvieron de las afirmaciones de cada uno de los comportamientos, identificándose las escala de evaluación a utilizar.






Escalas: López, Marulanda, & López (2015), señalan que una escala de valoración debe permitir identificar el estado en el que se encuentra lo analizado.

Existen 3 tipos de escalas de evaluación que son: “sumativas o también conocida como Likert; diferenciales o de Thurstone; y, acumulativas o de Guttman,” Guil (2006, p. 83), las tres escalas tienen algo en común que es asignar un factor o puntuación a las opciones de respuestas que se les da a cada pregunta.

Para esta evaluación se escogió la escala sumativas o de Likert, que se viene utilizando desde los años 30’, debido a que todos los ítems se miden con el mismo peso la actitud que se desea medir, es decir que el encuestado es quien da la puntuación y peso a la pregunta.

Este modelo tiene 5 opciones de respuesta, siendo 1 la más baja y 5 la más alta, para ello se ejemplifica en el siguiente cuadro cual es la ponderación que se dará a los reactivos:

Tabla 4.
Escala de evaluación

1. Casi nunca es verdad	
2. Pocas veces es verdad	
3. A veces es verdad a veces no	
4. Frecuentemente es verdad	
5. Casí nunca es verdad	

Identificados los factores como la herramienta, el cuestionario y la escala de evaluación, se determinó que cada colaborador tendrá un usuario y contraseña para ingresar al sistema, donde se desprenderá los nombres de las personas que evaluaría y por su puesto el del colaborador, donde realizó su autoevaluación, ingresando a cada nombre se obtuvo el cuestionario, mismo que contestará en base a la escala determinada para el efecto.

Sistema: En el sistema del Banco se crearon opciones para el ingreso de parametrizaciones, ejecución y generación de reportes de encuestas aplicadas al personal.

Las opciones para las encuestas permitieron realizar las acciones de:

- Parametrizar encuestas.
- Desarrollo de encuestas.
- Generación de reportes

A cada colaborador se le entregó como ya se señaló anteriormente un usuario y contraseña, para realizar la evaluación y autoevaluación, la misma que fue ejecutada.

Todos los colaboradores del banco fueron evaluados, para ello el departamento de recursos humanos realizó una base de evaluados y evaluadores que se subió dicha base al sistema y que procedió a generar las encuestas en cada usuario.

Cuando el proceso de encuestas se terminó se generó automáticamente el reporte, basado en la parametrización del sistema, cuya metodología es de 360°.

Análisis de Resultados

Luego de haber realizado la evaluación mediante una metodología de 360° a todos los colaboradores del banco, de cuyos resultados se elaboraron cuadros comparativos entre la autoevaluación, el promedio de la evaluación de su líder, par y subalterno (270°), se verificó que cumpla con un porcentaje mínimo de 85, que es el indicador ideal definido en la planeación estratégica del banco por todos sus integrantes, como línea base o un indicador mínimo de cumplimiento que requiere la Intitución, basado en un criterio de ese valor debería tener el Banco para considerar que su Cultura Organizacional es óptima.

Los resultados de la investigación muestran que existen diferentes entornos y situaciones con respecto a como se viven los valores y comportamientos dentro del Banco de Loja, es así que en los siguientes figuras se muestran los resultados institucionales y por nivel jerárquico, los mismos que permiten identificar la realidad de la cultura organizacional del Banco de Loja y donde se debe enfocar los planes de acción de mejora.

Resultados institucionales.

Tal cual se puede observar en las figuras 2 y 3, se verifica los indicadores consolidados de los resultados de toda la organización, tanto en valores y desglosados en comportamientos, los mismos que demues-

tran que la organización en vocación del servicio como en compromiso no cumplen con lo definido por el Banco; y los comportamientos que están por debajo de este indicador son casualmente los que corresponden a estos valores, es así que también se identifica en estas dos figuras que existe un indicador de autoevaluación que supera al institucional, debido a que la mayoría de sus colaboradores tienen la percepción de que su comportamiento es superior al que lo identifican sus evaluadores, marcado con mayor impacto en cargos jerárquicos de supervisores, administrativos y operativos.

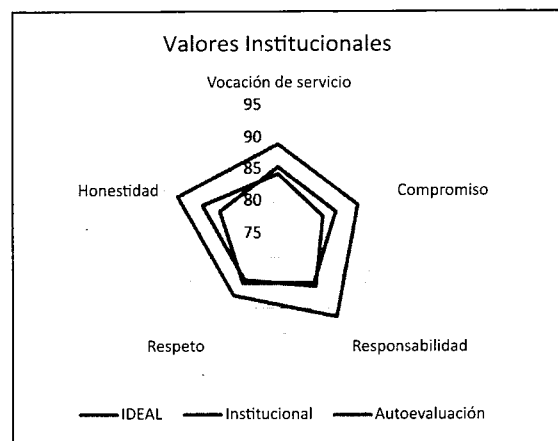


Figura 2. Valores institucionales.

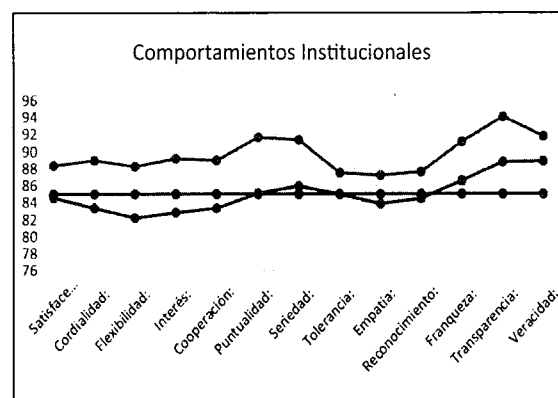


Figura 3. Comportamientos institucionales.

En cuanto a las figuras 4 y 5, se observan que los resultados son del nivel jerárquico de los gerentes departamentales, tanto en valores como en comportamientos, respectivamente; en donde se puede identificar que los valores: vocación de servicio, compromiso y respeto, están por debajo de lo ideal, de igual forma sus comportamientos, presen-

tándose adicionalmente un factor en el cual se observa que su autoevaluación está muy por debajo de como los observan sus compañeros, solo en honestidad supera este indicador, concluyendo que los gerentes son muy autocríticos.

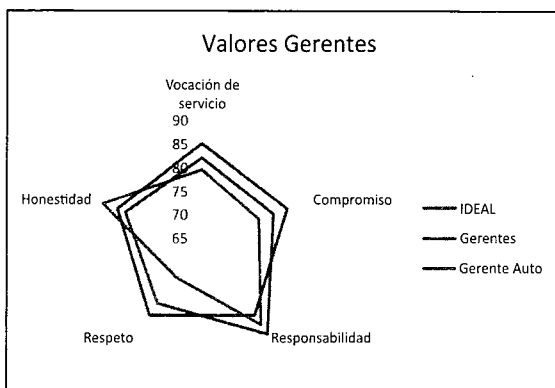


Figura 4. Valores gerentes.

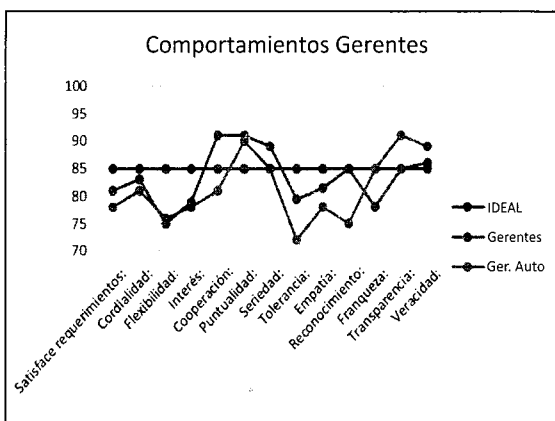


Figura 5. Comportamientos gerentes.

En las figuras 6 (Valores) y 7 (Comportamientos), correspondientes a las evaluaciones de mandos medios (Jefes y supervisores), se puede observar una particularidad al ver que los jefes si están cercanos al indicador ideal y en el caso de vocación de servicio y honestidad superan este indicador, al igual que su autoevaluación, está muy contigua a la realidad teniendo una diferencia muy baja; mientras que los supervisores se encuentran por debajo de lo ideal en 3 de los 5 valores: compromiso, responsabilidad y respeto, mientras que su autoevaluación refleja que se auto observan muy por encima de su realidad, generando una

gran brecha y por ende un factor que se debe tomar en cuenta sobre todo en la retroalimentación donde puede tornarse difícil aceptar dicha realidad.

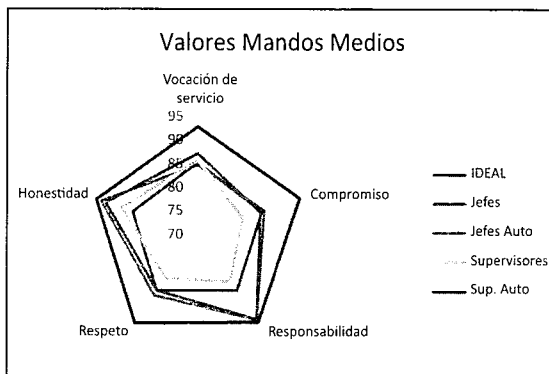


Figura 6. Valores mandos medios.

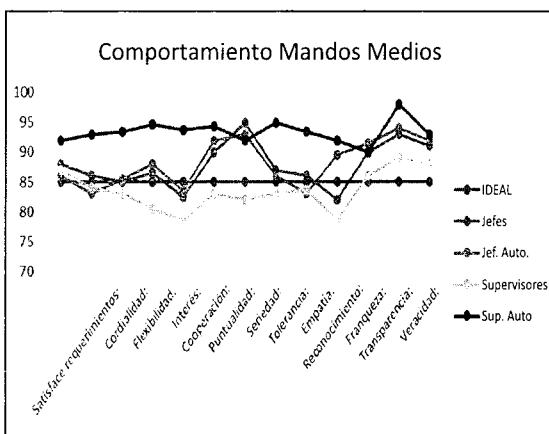


Figura 7. Comportamientos mandos medios.

Las figuras 8 (valores) y 9 (comportamientos), se reflejan como los indicadores del resto de personal administrativo y operativo del Banco respectivamente, notando que existen 3 valores por debajo de lo ideal, estos son vocación de servicio, compromiso, responsabilidad, al igual que sus comportamientos, del mismo ejercicio, podemos notar que pasa exactamente igual a lo que ocurrió con los supervisores, pues estos dos grupos de personas tienen una autoevaluación con una brecha muy notoria en cómo se ven ellos mismo comparado a como los ven sus compañeros de trabajo, lo cual hace notar que su retroalimentación, se puede tornar un poco densa.

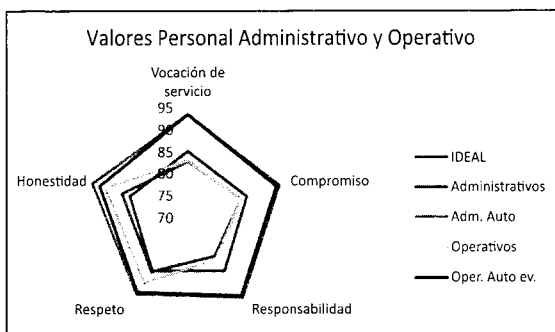


Figura 8. Valores personal administrativo y operativo.

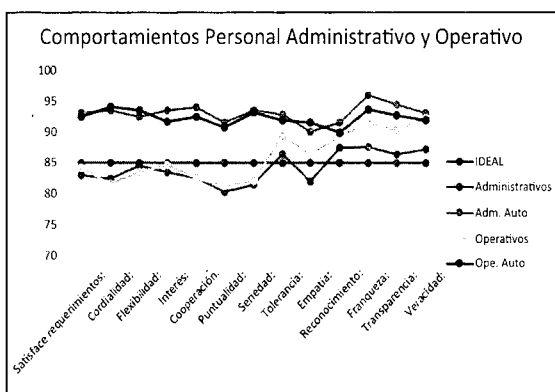


Figura 9. Comportamientos personal administrativo y operativo.

Se ha realizado un *benchmarking*¹ de valores, donde claramente se refleja la diferencia que existe entre los niveles jerárquicos es así que la figura 10 (valores), hace notar que existen en el nivel gerencial como en el de supervisores, los indicadores más bajos, en 4 de los 5 valores, como lo son: vocación de servicio, compromiso, respeto y honestidad, los mismos que se debe observar como un espacio de desarrollo para la Institución.

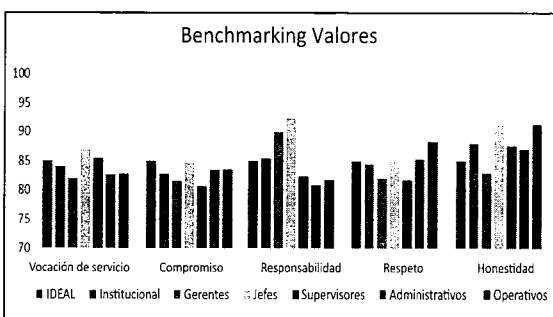


Figura 10. Benchmarking valores

¹ Es un proceso que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los competidores.

Conclusiones y Recomendaciones

En la actualidad fortalecer la cultura organizacional ayuda a mejorar el desempeño de los colaboradores, sobre todo cuando los comportamientos se convierten en un factor que marca diferencia frente al trabajo de colaboradores de otras organizaciones y se puede ver reflejado no solo en bancos o empresas del sector financiero, sino en varios sectores como Salud, Industrial, sector público, educación, entre otros.

Es por ello que la cultura organizacional, tiene como base fundamental el identificar los valores y comportamientos con la participación de diferentes grupos de colaboradores de distintas áreas y jerarquías en toda la organización, de la cual se empata las definiciones convirtiéndolas en homogéneas, es decir que se debe incorporar al actuar diario de todos los colaboradores del Banco de Loja, a fin de alinearse a la estrategia de la institución, es por ello la importancia de diagnosticar la cultura organizacional del Banco, la misma que luego de obtener los derivaciones de la evaluación, nos da una visión clara de los resultados organizacionales y de niveles jerárquicos, derivando en una clara perspectiva sobre una cultura divergente que actualmente posee la organización, es decir demuestra que la cultura organizacional del Banco de Loja S.A., difiere de los comportamientos entre sus colaboradores, siendo esta una debilidad, pues no existe un patrón de conducta homogéneo entre los niveles jerárquicos, siendo de mayor atención los niveles gerenciales y de supervisión en 4 de los 5 valores (vocación de servicio, compromiso, respeto y honestidad).

Por otro lado se identifica que también existen niveles jerárquicos divergentes es decir el mismo patrón de comportamiento del resto del personal, esto genera una clara mirada que en el Banco de Loja no existe un liderazgo convergente, lo que no permite que la organización en cascada empiece a

tener un comportamiento homogéneo, esto refleja que no se transmite adecuadamente lo planteado por la Institución y además no existe una comunicación adecuada entre líneas, siendo el reflejo de lo que nos dan los indicadores expuestos.

Como lo dice Bauza, Marañón, & Marcané (2005, p. 26) “Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las Organizaciones se debatan en la urgente necesidad de orientarse de manera estratégica”, es por ello que el Banco de Loja debe emprender un programa de fortalecimiento de la cultura organizacional, fomentando una campaña de sensibilización a todos sus colaboradores, empezando con un proceso de retroalimentación basado en los informes individuales que se obtienen de la evaluación, que debe partir desde los gerentes, quienes son un grupo con mayor potencial de desarrollo, para que ellos adopten conciencia del impacto que tiene este proceso y manejen el mismo como protagonistas, seguido de sus jefes (subalternos) y supervisores departamentales, para luego llegar a todo el personal de la Institución, no sin antes señalar que “la actitud ante el cambio del personal, clima de tensión, de cierta desconfianza, y de defensa, no aceptación de críticas” (Hernández et al., 2001, p. 45), será el patrón conductual natural, que asumen todos los colaboradores al ser retroalimentados, sobre todo en los niveles de supervisores, administrativos y operativos, quienes su autoevaluación está muy por encima de la valoración realizada por sus compañeros.

Para ello es importante contar con un proceso de capacitación y entrenamiento en todos los valores y comportamientos, la misma que se la puede denominar “Escuela de Valores”, acompañado por evaluaciones periódicas a los mismos, por lo que es necesario empezar a formar representantes o embajadores de la cultura, que deberán ser asignados por los líderes de área para que puedan ser el enlace entre lo que pretende fomentar el banco hacia todos los colaboradores, estos

personajes serán los principales protagonistas en vigilar y sobre todo estimular a que todos sus compañeros asuman los comportamientos definidos por cada valor y que se deberá transmitir en las capacitaciones vivenciales o escuela de valores en la que deben participar todos los colaboradores del banco, mediante la metodología tácita que es “transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de 'aprender haciendo'” (Pavez, 2000, p. 17).

Esta recomendación se la debe implantar la Institución a fin de mejorar los indicadores de cultura organizacional, pues como dice Reymond, Machado, Machado, Becerra, & Ferrer (2009, p. 53) para los colaboradores deben ser obligatorio y hay que proyectar y dirigir hacia lo planteado por la organización, la misma que en el tiempo debe convertirse en una cultura convergente y no tener distorsión entre niveles jerárquicos, sino al contrario una similitud y esto permita que en el tiempo sea una fortaleza que ayude a alcanzar los logros institucionales.

En cuanto a las limitaciones del presente trabajo de investigación el principal factor que normalmente aparece en un proceso de transformación de la cultura organizacional, es un comportamiento común del latinoamericano y es el temor al cambio, este sentir nace desde la alta gerencia hasta el colaborador de menor jerarquía de la organización, siendo un sentimiento natural, para lo cual se debe buscar la oportunidad de poder concienciar en ellos, la importancia e impacto que lleva a la persona que se involucra en este proceso de cambio.

Otro factor limitante es el recelo a la inversión en este tipo de procesos, debido a que el retorno de la misma puede demorar algunos años, debido a que se es necesario emprender en algunas investigaciones más, diseño de procesos de sensibilización, entrenamiento y capacitación, los mismos que demandan recursos.

Para ello es necesario que en un futuro se fomenten programas de seguimiento y formación de embajadores de la cultura, los mismos que tendrán un trabajo de observación del comportamiento de sus compañeros, a fin de retroalimentar, corregir y enseñar, la forma en la cual debe actuar cada colaborador de la organización, es así como se podrá identificar la transformación de la cultura organizacional del Banco de Loja, siendo este el que nos ayude a investigar si el proceso va encaminándose adecuadamente, por la ruta trazada por la organización.

Referencias

- Alvarado, O., & Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 259-283.
- Alvárez, A., & Muñiz, J. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*(12), 7-31.
- Arciniega, R. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología*(36), 5-25.
- Banco de Loja. (2011). *Planeación estratégica 2011-2015*. Loja: Banco de Loja.
- Bauza, E., Marañón, E., & Marcané, J. (2005). Modelo dinámico para la gestión de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. *Folleto Gerenciales*, 25-36.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29, 350-355.
- Echeverría, R., & Flores, M. (2013). Diseño y validación de una escala de creencias estereotípicas hacia personas indígenas. *Revista de Psicología*, 31(2), 349-370.
- FAMP. (2009). Metodología de evaluación. *Guía FAMP de Evaluación Institucional de Políticas Culturales Municipales*, 18-28.
- Ferro, J., Bernald, D., Torres, A., & Noriega, P. (2012). Caracterización de la cultura organizacional de una institución de educación superior. *Psicogente*, 15(27), 105-120.
- Gálvez, E., & Domingo, P. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología. *Cuadernos de administración*, 24(42), 125-145.
- Gálvez, E., & Pérez, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología. *Cuadernos de administración y seguridad organica*, 24(42), 125-145.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- García, C., Gómez, C., & Anton, J. (2011). La comunicación interprofesional desde la cultura organizacional de la enfermería asistencial. *Cultura de los cuidados*(31), 85-92.
- García, C., Rodríguez, S., & Suárez, K. (2011). Construcción de la cultura de calidad en un hospital público a partir de la gestión humana. *Universitas Psychologica*, 10(3), 841-853.
- García, O. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento & gestión*(22), 143-167.
- Garzón, M., & Fizher, A. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Pensamiento y Gestión*(26), 238-278.
- Gil, D., & Martínez, J. (2008). ¿Para qué y cómo evaluar? ¿Cómo convertir el aprendizaje de las ciencias en una actividad apasionante?, 159-182.

- Gómez, I., & Ricardo, R. (2012). Cultura organizacional; aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Economicas*, 20(2), 19-41.
- González, J., & Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional, clima organizacional, motivación, liderazgo, y satisfacción de las pequeñas empresas del valle Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamientos y gestión*, 25, 40-57.
- González, R. (2005). Cultura organizacional y valores, propuesta para medición. *Folleto gerenciales*, 27-41.
- Guil, M. (2006). Escala mixta Likert y Thurstone. *Revista Andaluza de Ciencias Sociales*(5), 81-95.
- Hernández, V., Quintana, L., Guedes, R., Mederos, R., & Sablón, N. (2001). Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad de servicio existente en el hospital Mario Muñoz Monroy. *Folleto gerenciales*, 37-53.
- Huertas, O. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 55, 97-121.
- Isaza, C. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento y gestión*(34), 21-53.
- Jarrín, A. (2007). Cultura organizacional y reinserción empresarial. *Signo y Pensamiento*(51), 161-167.
- Juárez, S. (2012). Clima laboral y satisfacción laboral. *Revista Medica del IMSS*, 50(3), 307-314.
- Legrás, H. (2002). La Cultura popular de Argentina de cambio de siglo. Elementos para una nueva evaluación. *Crítica literaria Latinoamericana*, XXVII(55), 53-72.
- Leyba, E. (2007). Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales. *ACIMED*, 16(2), 1-15.
- López, D., Marulanda, C., & López, M. (2015). Métricas de Valoración de la Gestión del Conocimiento para las Pequeñas y Medianas Empresas. *Información Tecnológica*, 26(3), 173-183.
- Martínez, E., & Robles, C. (2009). Cultura organizacional en el sistema de Gestión de calidad en las dependencias de educación superior (DES) Valle de Mexico. *Gestión y Estrategia*(36), 53-65.
- Martínez, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de administración*, 23(40), 163-190.
- Martínez, R., Vera, M., & Serafín, J. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas de Puebla, México. *Internacional de administración y finanzas*, 7(14).
- Matamoras, S., & Valverde, G. (2005). Análisis de la Cultura Organizacional de las Empresas Distribuidoras de Energía Eléctrica en el Ecuador. *Revista Tecnológica ESPOL*, 18(1), 61-68.
- Menjívar, M. (2006). Culturas en movimiento. Diáspora, esclavitud y diversidad cultural en el Caribe colonial. *Reflexiones*, 82(1-2), 93-106.
- Monzó, R. (2011). Cultura de la evaluación. *HOSPITALIDAD ESDAI*, 31-46.
- Morillo, M. (2008). Cultura Organizacional. *Human Capital Forum*, (pág. 22). Quito.

- Naranjo, K. (2008). *Caracterización de la cultura organizacional, en empresas del sector petrolero*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Ollarves, Y. (01 de junio de 2006). Ollarves Levison, Yolibet. (2006). Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior. *Investigación y Postgrado*, 21(1), 125-151. Recuperado en 22 de julio de 2016, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000100006&lng=es&tlng=es.
- Omar, A., & Florencia, A. (2009). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79-92.
- Pavez, A. (2000). *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento, Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas*. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Revilla, D., Santana, R., & Rentería, M. (2015). La influencia de la cultura organizacional en el desempeño hospitalario. *Revista de Sanidad Militar*, 69(5), 429-439.
- Reymond, A., Machado, G., Machado, S., Becerra, Y., & Ferrer, A. (2009). La nueva cultura organizacional en la estrategia docente metodologica para la formación del profesional en las nuevas cedes municipales. *Pedagogía universitaria*, 14(4), 49-54.
- Richaud, M. C., & Bei, E. (2013). Construcción de una escala para evaluar el contexto familiar desde la perspectiva de los padres. *Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 30(2), 283-296.
- Rodriguez, R., & Ochoa, M. (2008). La cultura organizacional en el enfoque transdisciplinar de la gestión tecnológica ambiental. *ACIMED*, 18(2), 1-19.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- San Martín, H. (2007). Cultura en un banco de Chile. *Horizontes empresariales*, 1.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura Organizacional, desentrañando Vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 380-403.
- Secretaría de Educación Pública. (2013). *El enfoque formativo de la evaluación* (Primera ed.). México: Secretaría de Educación Pública.
- Szabunia, P. (2010). El cerebro y la cultura organizacional. *Debates IESA*, XV(1), 56-59.
- Urbiola, A., & Vásquez, Á. (2012). Ceremonias, redes de significado y legitimación: el discurso polisémico del Banco central de México. *Administracion y Organizaciones*, 39-59.
- Vaca, M. d. (2011). Incorporando la Evaluación de la Competencia Colaborativa en los procesos de Acreditación y Certificación de las Instituciones educativas. *DAENA*, 6(2), 195-204.
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. México: eumed.

ANEXOS

										
Instrucciones										
<p>Escoja una de las opciones de respuesta que se acerque al comportamiento del evaluado, por ningún motivo debemos dejar en blanco ninguna pregunta.</p> <p>Recordamos que la evaluación tiene fines de desarrollo por lo que se pide que seamos lo más sinceros posibles.</p>										
Opciones de respuesta										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50px;">1. Casi nunca es verdad</td> </tr> <tr> <td>2. Pocas veces es verdad</td> </tr> <tr> <td>3. A veces es verdad, a veces no</td> </tr> <tr> <td>4. Frecuentemente es verdad</td> </tr> <tr> <td>5. Casi siempre es verdad</td> </tr> </table>						1. Casi nunca es verdad	2. Pocas veces es verdad	3. A veces es verdad, a veces no	4. Frecuentemente es verdad	5. Casi siempre es verdad
1. Casi nunca es verdad										
2. Pocas veces es verdad										
3. A veces es verdad, a veces no										
4. Frecuentemente es verdad										
5. Casi siempre es verdad										
	1	2	3	4	5					
1	Identifica las necesidades de sus clientes, plantea y ejecuta soluciones adecuadas.									
2	Saluda, sonríe y mantiene relaciones amables con sus clientes.									
3	Se adapta fácilmente a diferentes situaciones orientado a los objetivos institucionales.									
4	Hace propios los requerimientos de sus clientes y los de la institución.									
5	Colabora activamente con sus compañeros orientado al logro de los objetivos comunes.									
6	Cumple las tareas encomendadas a tiempo y con calidad.									
7	Es formal en sus actuaciones y cumple con los acuerdos establecidos.									
8	Escucha y acepta la diversidad de criterios priorizando siempre los objetivos comunes.									
9	Se interesa y entiende la situación de sus clientes, y la considera como principio en su actuar.									
10	Valora y celebra las contribuciones de los demás .									
11	Es accesible, se muestra sincero, asertiva y frontal en su actuar.									
12	Demuestra coherencia entre lo que hace y dice.									
13	Actúa con sinceridad generando confianza en los demás.									