



Facultad de Ciencias Empresariales y Economía

Ciencias Empresariales

“Diagnóstico de la cultura organizacional en la entidad pública Registro de Datos Crediticios
en la ciudad de Quito”

Informe de Investigación

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para la
obtención del título de Ingeniería Comercial

Autor: Silvia Daniela Gando Vásquez

Profesor Guía: Mónica Torresano Melo

Mayo, 2017

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

Silvia Daniela Gando Vásquez

A Dios, a mi familia, amigos y profesores. Gracias a todos los que me acompañaron e impulsaron en este recorrido y han contribuido a mi desarrollo académico, profesional y personal. Gracias a la Universidad de Los Hemisferios, que me ha dejado ser parte de este ambicioso proyecto para transformar la sociedad y me ha abierto las puertas hacia un futuro prometedor. Muchas gracias a Mónica y a la facultad de empresariales.

Gracias a mis amigas por su apoyo siempre, por su optimismo y alegría. Gracias a mis hermanos, con quienes he compartido tanto y me enorgullecerán siempre. Son mi motivación.

Gracias a la mujer más fuerte que conozco, quien me da ejemplo de lucha, esfuerzo y perseverancia. A esa madre que con su sacrificio nos formó con los principios que enrumban mi vida, siempre dándonos su cariño y consejo incondicional.

Y finalmente gracias a mi padre, mi fuente de inspiración. Gracias por todo el tiempo que me brindó no sólo compartiendo su gran conocimiento, y amor a la enseñanza, las artes y el deporte, sino por darse por completo con su vida, transmitiendo su amor en las cosas pequeñas, para inculcarme los valores más preciados de la vida.

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen..... | 7 |
| Abstract..... | 8 |
| Introducción | 9 |
| Planteamiento del Problema | 9 |
| Formulación del Problema..... | 13 |
| Objetivos de la Investigación..... | 13 |
| Objetivo General | 13 |
| Objetivo Específico..... | 14 |
| Justificación de la Investigación..... | 14 |
| Delimitación de la Investigación | 16 |
| Marco Referencial..... | 17 |
| Antecedentes | 17 |
| Bases Teóricas | 23 |
| Cultura organizacional | 23 |
| Elementos de una cultura | 25 |
| Dimensiones y tipos de la cultura | 30 |
| Operacionalización de la variable | 37 |
| Metodología | 39 |
| Tipo de investigación | 39 |
| Diseño de la investigación | 40 |
| Técnica de Observación | 41 |

| | |
|---|----|
| Población..... | 41 |
| Validez | 41 |
| Técnica de análisis de datos | 42 |
| Resultados de la Investigación..... | 43 |
| Análisis y Discusión de los Resultados..... | 43 |
| Propuesta | 59 |
| Conclusiones | 62 |
| Recomendaciones..... | 64 |
| Referencias Bibliográficas | 66 |
| Anexo 1: Cuestionario | 68 |
| Anexo 2: Organigrama..... | 71 |

Resumen

El propósito de la siguiente investigación es realizar un diagnóstico de la cultura organizacional en la entidad pública Registro de Datos Crediticios en Quito, por medio del modelo de Valores en Competencia (CVF) propuesto por Cameron y Quinn (2006) que define tipos de culturas: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica. Se pretendió determinar el tipo de cultura organizacional en la actualidad y la deseada a futuro. Para el estudio se realizó una investigación de tipo descriptiva utilizando para la recolección de datos el instrumento llamado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI) de los mismos autores. Las personas objeto de estudio fueron todas las pertenecientes a la entidad por medio de un censo.

El resultado de la investigación describió el grado en el que cada tipo de cultura dominaba en la organización siendo la jerárquica seguida por la cultura de tipo clan, las culturas preponderantes mientras que las culturas deseadas eran de tipo clan y adhocrática.

Palabras clave: cultura organizacional, OCAI, diagnóstico de cultura organizacional.

Abstract

The purpose of the following study is to diagnose the organizational culture in the public administrations Registro de Datos Crediticios in Quito, through the Competing Values Framework (CVF) model proposed by Cameron and Quinn (2006) which defines four types of cultures: Clan, Adhocratic, Market and Hierarchical. The instrument is intended to determine the type of culture an organization have now and what type of culture it need to have in a future outcome. For this, a descriptive research was made, using for data gathering an instrument called the Organizational Cultural Assesment Instrument (OCAI) of the same authors. For achieving this, a census was made to the people of the organization.

The result of the research described the degree to which each type of culture dominated in the organization. Hierarchical and clan-type culture were found to be the preponderant cultures now, while clan-type and adhocratic were the desired cultures for facing future changes in the organization.

Keywords: organizational culture, OCAI, diagnosing organizational culture.

Introducción

Es cada vez más evidente que el centro del movimiento de la empresa, está la persona, en todas sus dimensiones, siendo indiscutible que por más que se generen los mejores productos, se disponga de las más desarrolladas instalaciones o de la mejor tecnología, sin el componente humano la organización no trascendería.

Es por eso que cada vez más se destinan recursos de investigación para profundizar en el talento humano y lo que conlleva para la máxima producción de la empresa y su aportación con la sociedad. La cultura y sus distintas perspectivas antropológicas y sociológicas tienen una incidencia importante en la empresa, siendo la cultura organizacional una variable de interés que engloba el *modus vivendi* de la empresa y la base de ella. Sin embargo en la práctica son pocas las empresas que centran su atención en diagnosticar y evaluar la cultura organizacional para así comprender e interpretar elementos tan importantes como la eficiencia y la rentabilidad en la empresa y al mismo tiempo, dirigirse a un cambio organizacional.

Planteamiento del Problema

Hasta noviembre del año 2012, en el Ecuador existían entidades privadas que administraba la información crediticia la cual se iba generando por las operaciones comerciales y financieras de las personas naturales y jurídicas, y las deudas que ellas mantenían con entidades bancarias y empresas. Los burós, los cuales que brindaban estos servicios eran regulados por la denominada Central de Riesgos, que a su vez era controlada por el llamado Buró de Crédito – Ecuador. Si un ciudadano o una persona jurídica, caía en un estado de morosidad con la entidad crediticia, sus datos personales, los de la organización y de sus representantes legales, junto con los datos de la operación crediticia se almacenaban en la Central Nacional de Riesgos.

Por consiguiente, la Central de Riesgos emitía reportes que estaban a disposición de ciertas organizaciones, las cuales lo demandaban previo el pago de una tarifa pre-acordada, incluyendo un listado que dieron en llamar “lista negra” con el registro de aquellos que incumplen los pagos y con quienes no era recomendable realizar operaciones que incluyan la otorgación de cualquier tipo de crédito.

La institución, por lo tanto, era de carácter informativa y no vinculante para bancos y entidades financieras que manejaban la información de manera pública, calificando a los registrados en categorías que iban de la “A” para el caso de aquellos que cumplen sus obligaciones crediticias, hasta la “E” para el caso de los que no, llegando a tener una afectación mucho mayor para los ciudadanos y empresas con las categorías “D” o “E. Esas categorías eran una referencia negativa para el ciudadano, con lo cual al solicitar un crédito, las casas comerciales y bancos verificaban esta información e imposibilitaban esa opción para la persona afectada.

En la presidencia de Rafael Correa, se planteó como uno de los principales objetivos proteger los derechos de las personas y su historial crediticios de manejos injustos y abusos a los que los titulares se exponían, como la comercialización de bases de datos. Fue entonces cuando se realizó el proyecto mediante el cual el sistema de Central de Riesgos debía desaparecer como organismo privado para ofrecer una información que debía ser pública mediante el pago de tarifas, el cual se tradujo en la aprobación en segundo debate del Proyecto de Ley Derogatoria a la Ley de Burós de Información Crediticia en la Asamblea Nacional el 28 de noviembre de 2012.

Esta Ley crea al mismo tiempo el Registro de Datos Crediticios, única entidad en el Ecuador que puede manejar esa tan delicada información, y que tiene la obligación y encargo de asegurar la protección de los datos crediticios (Asamblea Nacional de La República del Ecuador, 2012).

El Registro de Datos Crediticios es una entidad pública integrante de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos (DINARDAP), aunque descentralizada, que se encargará de la prestación del nuevo servicio público de referencias crediticias.

Luego de la crisis financiera del Ecuador en el año 1999, y en posteriores crisis del sector financiero y bancario, algunos bancos y entidades financieras desaparecieron, y el gobierno ecuatoriano intervino desde entonces en el sistema financiero para evitar que colapse. Entonces se creó la Agencia de Garantía de Depósitos – AGD que entre sus atribuciones estaba la de administrar los bancos que estaban en proceso de liquidación para evitar que lo hagan, o evitar que incumpla con sus obligaciones y depósitos con los ciudadanos.

El proyecto de Ley antes mencionada condonó las deudas de hasta cinco mil dólares en la banca denominada cerrada que estaba bajo el control de la AGD, para casi el 70% de los pequeños deudores y con ello se eliminó de los registros de las deudas reportadas a la central de riesgos, del buró privado de crédito. Gracias a este proyecto de ley aprobado, se establece un mecanismo para la protección de los derechos de los titulares y se precautela su información personal. Este es el mecanismo denominado Registro de Datos Crediticios, nombre de la entidad objeto del presente estudio.

Es así como la organización nace como una entidad pública descentralizada de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos – DINARDAP, teniendo como uno de sus objetivos el levantamiento de las bases de datos del historial crediticio desde el año 2010 de todos ciudadanos que realizaron operaciones de crédito, originarias de ventas a crédito de casas comerciales y entidades financieras, lo cual, se convierte en un obstáculo de tipo técnico y organizativo. Este último obstáculo constituye entonces, el problema a analizar, siendo la entidad todavía dependiente de la DINARDAP, a pesar de que esté definida como una institución

descentralizada, donde la gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional no son controladas directamente dentro de la institución del Registro de Datos Crediticios – en su siglas-RDC.

En la estructura interna del RDC, el nombre del cargo directivo del Registro de Datos Crediticios es “Registrador” y durante los últimos años desde que se creó, la dirección ha estado en manos de cuatro Registradores diferentes hasta el 2015, a cargo de todo el manejo de la obtención de información y el servicio al usuario para obtener referencias crediticias, ya sea como base de datos confidenciales a instituciones que otorgan crédito o a titulares de esa información para consultar su historial crediticio.

La entidad cuenta, con un pequeño número de personas dentro de la parte operativa del proyecto y ha tenido una alta rotación a nivel directivo, con insuficientes sistemas de gestión interna, tanto desde lo operativo, así como para el talento humano, que permitan no solo ejecutar las actividades propias de la entidad de forma coherente y alineada a la estrategia y objetivos institucionales, sino también desarrollar una cultura organizacional fuerte para afrontar los retos internos y externos de la entidad.

Como parte del funcionamiento de la entidad, los sistemas que permiten otorgar las referencias crediticias con la calidad deseada, se encuentran en prueba, por lo cual, la entidad no puede ofrecer este servicio, a pesar de que el marco legal está vigente desde hace más de tres años. Para el momento de ofrecer el servicio de referencias crediticias a las entidades financieras y titulares que lo soliciten, el Registro de Datos Crediticios, como organización, deberá contar con una cultura organizacional sólida, capaz de responder a la creciente demanda de este tipo de servicios. Es por eso que la entidad debería identificar la estrategia para la gestión del talento

humano, a fin de garantizar servicios de calidad que satisfagan las necesidades del ciudadano/usuario/cliente, manteniendo un desempeño eficiente y eficaz.

Por lo antes planteado se necesita una institución que responda a los cambios requeridos, sobre todo considerando que es una entidad pública prestando un servicio que antes lo ofrecían la empresa privada. Esto implica que se enfrenta a clientes acostumbrados a solicitar sus referencias crediticias, a través de empresas privadas nacionales e internacionales con varios años de experiencia, como por ejemplo el buró de crédito Equifax, que desaparecería el momento que funcione el Registro de Datos Crediticios, pues esta entidad pasaría a gestionar un servicio público monopólico (conforme se define en el marco legal). Para atender a los retos mencionados los directivos deben estar preparados para cambios también internos, como lo es la contratación de nuevo personal, la gestión de conflictos, la atención al cliente y la comunicación interna y de medios. La entidad logrará realizar esta gestión de forma óptima si existe un alineamiento de los funcionarios con la misión, visión y objetivos estratégicos trazados por la misma entidad. Lo referido, plantea la necesidad de realizar un diagnóstico de la cultura organizacional del Registro de Datos Crediticios y así establecer un punto de partida sobre el cual se planteará el cambio organizacional según la misión de la entidad.

Formulación del Problema

¿Cómo es la cultura organizacional en la entidad pública Registro de Datos Crediticios en la ciudad de Quito?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar la cultura organizacional en la entidad pública Registro de Datos Crediticios en la ciudad de Quito.

Objetivo Específico.

Identificar el tipo de cultura actual de la entidad pública Registro de Datos Crediticios.

Identificar el tipo de cultura deseada de la entidad pública Registro de Datos Crediticios.

Justificación de la Investigación

En una nueva entidad pública, con el reto de salir al mercado con un producto nuevo y satisfacer las necesidades de los usuarios/clientes, en la que los altos directivos deben tener presente los objetivos institucionales para alcanzar resultados eficientes, que se lograrán a través de estrategias de gestión interna y externa.

Para alcanzar la consolidación de la organización, se necesita la participación activa de todos los colaboradores, con competencias para prestar servicios de calidad, que se articulan en función de los objetivos definidos por la entidad. Los directivos necesitan saber la raíz del comportamiento de los colaboradores en la entidad, el porqué de sus acciones y actitudes, para dar lineamientos que faciliten la dirección de personas y el cambio de la cultura organizacional. Aspiraciones como: mejorar la atención al cliente, mejorar las competencias de los colaboradores, trabajar en equipo, desarrollar una comunicación efectiva, mantener un liderazgo transformador, mantener calidad del servicio con cero errores, entre otros aspectos, se deben plantear con objetivos y metas específicas, que parten de un análisis o diagnóstico de la situación de la entidad, a fin de conocer los cambios que requiere la organización. Esto implica, que para contar con una cultura organizacional enfocada en el usuario/cliente, que se gestiona de manera eficiente y eficaz, con un buen clima laboral, se requiere conocer cuál es la cultura actual y sus características, aquellas que otorgan la personalidad de la organización.

Por lo referido, el presente trabajo proporcionará la información base para orientar a los directivos en el proceso de toma de decisiones, que deben aplicarse a la medida de la entidad, considerando las personas, su forma de trabajo y de la forma de estar en la empresa. Del diagnóstico se dispondrá de información sobre las características de la cultura que comparten los miembros de la organización, explicando en gran medida el porqué de los problemas más significativos por los que atraviesa la empresa, los que podrían subsanarse con una buena orientación a acciones futuras. Los directivos podrán promover una nueva cultura que se encuentre intrínsecamente integrada a la estrategia y a la misión de la empresa, preparada para un potencial cambio a futuro y dispuesta a mantener una dinámica abierta a la mejora constante.

La presente investigación generará beneficios a la sociedad, sobre todo al sector público del país, en la medida que permite ver la entidad de una forma diferente, posibilitando dejar atrás el modelo estático de gestión y en ocasiones ineficiente, y por el contrario orientar su accionar hacia un enfoque de eficaz, innovador, destinado satisfacer las necesidades del cliente/usuario.

Dentro de la carrera de Ingeniería Comercial, la dirección de personas cobra relevancia ya que, para manejar las empresas y llegar a los objetivos planteados, hay que saber manejar y contar con la parte humana de la organización, que es la que finalmente realiza el trabajo diario y productivo de la misma. Son las personas las que ejecutan la estrategia, por lo que es necesario primero conocer a profundidad la cultura organizacional de la empresa, mediante los instrumentos descritos para su diagnóstico. A partir del presente estudio se pueden desarrollar otras investigaciones que requieran un diagnóstico como el que se aplica en este trabajo, además, se pueden estructurar estrategias de cambio cultural específicas o establecer las competencias directivas necesarias en la organización.

El instrumento utilizado en la investigación es el OCAI, por Cameron y Quinn (1999), el cual se ha constituido como una herramienta útil y precisa para la obtención de conclusiones acertadas de la situación organizacional, de manera que puede ser empleada y llevada a cabo tomando todas las suposiciones de los creadores del instrumento para cualquier tipo de organización que quiera ejercer un cambio cultural y plantear lineamientos según su estrategia.

Delimitación de la Investigación

La investigación se realizará en la ciudad de Quito, en la entidad pública Registro de Datos Crediticios con un período de 8 meses extendiéndose hasta diciembre del 2015 una vez realizado el cuestionario y el análisis de la situación interna de la organización. El trabajo es de Recursos Humanos, involucrando la dirección de personas bajo la perspectiva de Competencia en valores –Competing Values Framework- de Quinn y Cameron.

Marco Referencial

Antecedentes

El estudio de la cultura organizacional se ha abordado desde diferentes perspectivas – sociológica, psicológica, antropológica, industrial, comunicacional, etc.- siempre con la dificultad de encontrar un método objetivo para temas que son considerados abstractos y cualitativos. Las investigaciones sobre la cultura organizacional en cuanto a la epistemología se van desarrollando en la misma medida en que la empresa se desarrolla, o mejor dicho, del enfoque que se da a las organizaciones en sí mismas, pasando desde un enfoque mecanicista donde las personas son consideradas simplemente recursos humanos y llegando hasta la empresa humanista o antropológica, donde la persona cumple un nivel superior y trascendente, y su desarrollo contribuye a la máxima productividad de la empresa.

Dentro de las investigaciones realizadas en cultura organizacional se encuentra la de Cameron y Quinn en 1999, quienes se han interesado por el comportamiento organizacional y han creado un modelo de diagnóstico basado en valores en Competencia, desarrollado en su libro *Diagnosing and Changing organizational Culture*. Este modelo de evaluación es el de *Competing Values Framework –CVF-*, cuyo objetivo es realizar un diagnóstico que permita conocer cuál es la cultura organizacional dominante en una empresa. Una vez identificado el tipo de cultura se puede iniciar el cambio organizacional, impulsado por los directivos, los coach, los consultores o cualquier otro agente de cambio. Los autores se basaron sobre todo en estudios anteriores de cultura organizacional y de cambio en las organizaciones con autores como O'Reilly, Schein y Webber (Quinn y Cameron, 2006).

El estudio está basado en una investigación empírica definida a partir del marco de Robert Quinn y John Rochirbaugh (1983), donde según los enfoques de las empresas se define un

cuadro de mando de los valores en competencias, Competing Framework Values –CFV-, según su nombre en inglés. Se definieron cuatro enfoques de una organización efectiva: jerárquico, que aprecia el control y la estabilidad; clan, enfocado en asuntos internos, valorando la flexibilidad y la colaboración; adhocrático, enfocado en aspectos externos pero valora la flexibilidad; y de mercado que se enfoca en lo exterior y en los resultados, por lo que las personas se vuelven competitivas.

Al aplicar el modelo mediante un estudio descriptivo los autores descubrieron que las organizaciones nuevas o pequeñas tienden a desarrollar un patrón predecible de cambio en su cultura organizacional. Diseñando un modelo de cuestionario se dieron cuenta de que las empresas podían orientarse hacia una o varias dimensiones a la vez.

A partir de este modelo se han desarrollado innumerables estudios para la caracterización de la cultura de todo tipo de organizaciones, uno de ellos fue el Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona de Durando (2012). Los investigadores M. Villarreal, F. Villarreal y E. Briones aplicaron el modelo al Hospital General de Zona con medicina Familiar. Su objetivo fue diagnosticar la cultura organizacional tanto del personal como de los directivos e identificar cuáles eran las culturas organizacionales dominantes y las preferidas.

Los autores trabajaron con una metodología descriptiva de tipo no experimental transversal y “ex post facto”. La población constó en 1483 personas y se tomó una muestra calculada mediante el método de muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza de 95%, un error de 5% y alfa de 1.96. El total fueron 326 personas: 305 en el personal y 21 directivos. De la investigación encontraron que la cultura dominante actual era la jerárquica y de mercado mientras las preferidas fueron la de clan y la adhocrática. Así mismo se encontró una coincidencia cultural entre el personal y los directivos.

Otros estudios han combinado la variable de cultura organizacional con la de rendimiento, viendo cómo se relacionan los tipos de cultura con un mayor rendimiento en medida de la productividad. La investigación fue realizada por Edgar J. Gálvez y Domingo Pérez en su trabajo Cultura organizacional y rendimiento de las MIPYMES de mediana y alta tecnología: Un estudio empírico en Cali, Colombia (2011), como parte de los resultados de la tesis Cultura e innovación e intraemprendimiento que los autores realizaron en el 2010 en la Universidad de Cartagena, España. Los autores se basaron en estudios propios anteriores y otros estudios empíricos de la cultura organizacional y el rendimiento de autores como Ogbonna y Harris (2000), Sorensen (2002), especialmente en cómo afectan las culturas fuertes en el rendimiento de las empresas en entornos estables.

El objetivo de la investigación era verificar empíricamente la relación entre estas dos variables, cómo influye la cultura en el rendimiento de las Mipymes colombianas, haciendo distinción de los cuatro (4) tipos de culturas de Quinn y Rochirbaugh y ver cómo la misma afecta en la empresa.

Para la investigación, que fue descriptiva transversal, se realizó un estudio con 60 Mipymes de mediana y alta tecnología en Cali, Colombia. La población fue de 312 empresas significativas seleccionadas de manera aleatoria de bases de datos como del Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial Opticor y de la Cámara de Comercio de Cali. El nivel de confianza fue del 95% con datos recolectados mediante cuestionarios en un trabajo de campo por los mismos miembros del equipo a los directivos de las empresas.

En los resultados se evidencia que las culturas de tipo clan y la innovación o adhocrática tienen un impacto positivo en el rendimiento de la empresa, mientras que la jerárquica influye de manera negativa.

Se muestra que la cultura organizacional es determinante en una empresa para lograr resultados competitivos y eficientes, y que puede ser usada por la dirección para promover sus objetivos de desarrollo en todo tipo de organización. La gerencia debe tomar medidas para mantener una sinergia combinando de la mejor forma las prácticas de la cultura clan y la adhocrática que son las que más se asocian al trabajo en equipo, el compromiso, la adaptabilidad, la flexibilidad, que generan más eficiencia en los procesos internos (E. Gálvez y D. García, 2011)

Estudios más recientes generan un diagnóstico integral implementando otro tipo de modelo basado en la unidad y el beneficio con medidas de misión, valores y competencias. Este estudio fue realizado por Cardona y Rey, quienes crearon un modelo fundamentado en el libro “Dirección por Misiones” (2009). El modelo analiza las dimensiones críticas en la organización: la externa con respecto al contexto político, social, cultural y competitivo y la interna, buscando arraigar el compromiso de todos los colaboradores con los objetivos comerciales y la filosofía de la empresa (Cardona y Rey, 2008). Así se combinan las dimensiones de beneficio y unidad para lograr una organización competente que tenga un grado de unidad alto y un beneficio también alto mediante buenas decisiones de los directivos para mantener la organización en esas dos buenas posiciones. La herramienta de diagnóstico que se usa es la de los indicadores de misión, valores y competencias dentro de las dimensiones de intensidad de compromiso, coherencia cultural y capacidad de acción (Cardona y Rey, pág. 18, 2008).

Un estudio significativo a partir de este modelo es el realizado por los mismos autores en “La cultura empresarial: estudio empírico en empresas españolas y portuguesas” (2007). Su objetivo era el de estudiar el estado global de la cultura de la empresa mediante el cuadro de mando cultural con las tres variables: Intensidad del compromiso, coherencia cultural y capacidad de

acción. El estudio abarcó un análisis de 65 empresas nacionales y extranjeras que operan en España y Portugal. Mediante el cuadro de mando cultural (CMC) se analizan seis variables agrupadas las tres variables mencionadas. Para cada variable se realiza un estudio de profundidad mediante cuestionarios y entrevistas a las 65 empresas evaluadas.

Esta fue una investigación de campo de tipo descriptivo, utilizando cuestionarios por cada una de las seis variables agrupadas en las tres vertientes que componen la unidad de forma en que se pueda cuantificar y obtener resultados congruentes (Cardona y Rey, pág. 20, 2008).

Los resultados se enfocaron en el potencial cultural que fue inferior al posible, con grandes posibilidades de mejora y desarrollo dentro de la organización en cuanto a la identificación con la misión y valores de la empresa visibles en las competencias. Se muestra que la coherencia cultural es la dimensión más baja del conjunto de variables. Las empresas tienen todavía un camino por recorrer para fortalecer la cultura, fomentar la unidad y así propiciar la productividad.

Los mencionados autores anteceden la propuesta de investigación nutriendo con sus contenidos y aportes la variable de interés y el objeto del presente estudio. En el modelo de Cardona y Rey, las investigaciones parten de un análisis relacionando las variables del beneficio con la cultura organizacional y basan su medición en la misión de la empresa, según la identificación, convergencia, y motivación que tiene la organización y sus miembros frente a esa misión, una vez que la misma esté bien establecida. Por ser la entidad del presente estudio una que no conoce cuál es su misión, ni la tiene bien definida, los medios para el diagnóstico estarían incompletos. Por lo tanto se tendría que considerar un modelo que se ajuste más al objetivo de la presente investigación con una herramienta que realice un diagnóstico a fin de identificar el tipo

de cultura y que provea además un lineamiento para un posible cambio organizacional frente a un cambio externo.

Es por eso que es de mayor utilidad y se tomará más en cuenta la investigación a partir del modelo de Competing Values Framework de Cameron y Quinn mediante el instrumento OCAI. Los factores a considerar, que son de interés en el estudio de la cultura organizacional y tienen que ver con su diagnóstico, se trabajarán en el siguiente capítulo con las bases teóricas.

Bases Teóricas

Cultura organizacional

La definición de cultura organizacional se formó muchos años atrás, pero tiene mayor trascendencia en los años 80, desde el estudio Ouchi con la publicación de “La teoría Z” en 1982, pasando por Schein, Peters y Waterman (1982), y Quinn (1983). Toda organización lleva consigo implícita una cultura y formar parte de una organización es asimilar su cultura. Los estudios de la cultura organizacional siempre han sido de gran interés dentro del campo del comportamiento y cambio organizacional, y empieza a ser más evidente que el tema es un aliciente para llegar a la eficiencia y efectividad de una empresa.

Cultura organizacional se ha definido como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (S. Robbins, pág. 551, 2009 citando a Schein, pág. 168, 1985). El autor parte de una base de patrones de asuntos compartidos que las personas en la organización aprendieron para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. En el momento en que el grupo considera que esos elementos compartidos son adecuados y funcionan correctamente en su situación actual, quedan establecidos en la organización como óptimos, y están listos para transmitirse a nuevos empleados o miembros.

A partir de esos principios las personas empiezan a comportarse frente a los problemas de una forma peculiar al percibir, pensar y sentir las cosas. Schein incorpora la definición en base a una serie de características claves que una organización debe valorar. Sugiere que son siete las características principales que van a capturar la esencia de la cultura en una organización las cuales son: innovación y aceptación al riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad (Schein, 1985).

Un segundo autor, Syper, lo llega a describir como el proceso a través del cual la acción y la interacción social llegan a construirse y reconstruirse en una realidad organizacional (Sypher, 1985) y Ashkanasy y Jackson (Hellriegel, 2009, pág. 596) lo definen como el “patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas”.

Chiavenato hace una compilación afirmando: “cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad, su presencia, su personalidad. Además, cada organización presenta características que no siempre son físicas o concretas, visibles o medibles. Muchos de los fenómenos que ocurren en las organizaciones se deben a su cultura” (Chiavenato, 2002, pág. 158)

Finalmente Quinn da un enfoque de la cultura organizacional referida a cómo las cosas funcionan en la empresa. La cultura organizacional refleja las ideologías que prevalecen en la mente de los colaboradores, da un sentido de identidad, unas pautas que no están dichas ni escritas de cómo desenvolverse en la empresa y mejora la estabilidad social que se experimenta (Quinn & Cameron, 2006).

Tomando en cuenta la definición de Schein, Syper, Jackson y Quinn, Schein usa el término como un principio interno, a partir de las mismas personas que conforman la organización. Syper da un sentido más dinámico a la cultura organizacional como un proceso donde hay acción por parte de los miembros y directivos para crearla, como fuente externa y sin estar necesariamente preestablecida. A su vez Jackson conjuga la parte interna de supuestos y valores hasta llegar a una capa externa que es lo que se evidencia y Quinn lo describe como algo inmerso en la mente de todos, que da forma a la organización en sí por la manera en que las cosas funcionan, con gerentes y subordinados, y cómo influyen en el clima laboral.

El estudio en la presente investigación se alinearán según los planteamientos de Quinn, cuyos aportes en esta variable ofrecen un análisis más completo englobando los elementos en común de otros autores para realizar un diagnóstico relevante de acuerdo a las percepciones y actuaciones de las personas en la empresa. Se obtendrá así, una visión de cultura organizacional única, referida a lo que diferencia una empresa de las demás, convergiendo en que la cultura organizacional es de gran importancia para definir la personalidad de la organización a partir de las personas dentro de la misma: sus ideas, sentimientos y acciones; y de los lineamientos que vengan de fuera por parte de los directivos: su misión y su comportamiento. Es así como la definición de Quinn realiza un aporte más integral que incluye los elementos de los autores antes mencionados y se ajusta a los objetivos de la investigación por tener el origen en un estado actual y tender a un cambio.

Elementos de una cultura

Una organización que se encuentra frente a un mercado cambiante es una entidad viva y, se podría decir, una especie de sociedad que ha llegado a formar características culturales propias. Los elementos de una cultura se han identificado por algunos autores otorgando un acercamiento para conocer y comprender la cultura, y al mismo tiempo lograr interpretarla, medirla y diagnosticarla. Se identificaron así, varios elementos que a su vez fueron ubicados por niveles según criterios que convergen en elementos principales y secundarios o visibles e invisibles.

Hellriegel por ejemplo, identifica dos niveles comparando la cultura a un iceberg con elementos observables en la parte superior y los elementos ocultos en la parte inferior. El autor enumera ocho diferentes elementos, considerándolos claves en una organización y de los cuales, sólo tres forman la base del iceberg: las normas, los valores y las premisas. Estos tres elementos base sólo van a ser inferidos a partir de los demás elementos que conforman la parte observable

en una cultura organizacional y son: las actividades de socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas (Hellriegel, 2009).

Con referencia a las premisas compartidas, Hellriegel añade que son las ideas y sentimientos más profundos que los miembros de una cultura dan por sentados sin cuestionar su procedencia, afirmaciones y valores considerados como verdaderos. A los valores y normas los define como las creencias básicas que abrazan las personas en cuanto a cosas que son importantes, que tienen sentido y que son estables a lo largo del tiempo. Lo que llama socialización es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura, una forma de transmitir y comunicar lo que se vive dentro moldeando roles, enseñando, siendo coaches, y observando las normas. Este es un proceso que incrementa a medida que el proceso de contratación se encuentre más maduro. A los símbolos los describe como “cualquier objeto visible que se utilice para representar un valor abstracto compartido o algo que tiene un significado especial” (Hellriegel, 2009, pág. 600). Es la forma más básica de identificar una cultura, ya que es la más visible.

El lenguaje como elemento cultural se encuentra definido como un “sistema de sonidos vocales, signos y gestos compartidos que los miembros de una cultura utilizan para transmitir significados especiales” (Hellriegel, 2009, pág. 600). Muchas empresas adecúan un lenguaje particular que las diferencia de otras empresas y transmiten un mismo sentir. Otro de los elementos al que alude se encuentra en la cima del iceberg y son los relatos referidos como hazañas, casos, leyendas y mitos únicos de la cultura. Estos elementos describen las creencias y logros de personas destacadas, obtenidos a lo largo del tiempo en la organización.

El último elemento lo conforman las prácticas en la organización, el elemento más visible y complejo. Dentro de este elemento se encuentran las cosas que las personas pueden y no pueden hacer. A estas se las identifica con tabúes y ceremonias, para conductas que se prohíben y al

contrario actividades que hay que realizar para fortalecer distintos aspectos de la organización, con eventos formales y de gran sentimiento (Hellriegel, 2009).

Los componentes de la cultura organizacional según Schein se encuentran organizados en tres niveles que son los artefactos, los valores compartidos y los supuestos básicos. Los artefactos son los que se encuentran en la organización a un nivel superficial y constituyen el primer nivel de cultura que es visible y perceptible. Dentro de los artefactos y creaciones se encuentran elementos como la tecnología, el arte y los esquemas de conducta visibles y audibles.

Luego, en el segundo nivel de cultura se encuentran los valores compartidos. A estos las personas en la organización le atribuyen una mayor importancia ya que son los que definen las razones o motivaciones que las llevan a hacer lo que hacen. En este nivel hay un mayor grado de conciencia. Los valores pueden transformarse gradualmente en creencias si es percibido por el grupo como válido y exitoso frente a sus objetivos y frente a los problemas del grupo. Luego puede pasar al nivel de los supuestos básicos o presunciones pero sólo si se integran intrínsecamente a la ideología o filosofía de la empresa.

Por último los supuestos básicos se encuentran en el tercer nivel de la cultura de una empresa y son la parte más profunda, la base de toda la estructura. Los supuestos básicos incluyen “creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y supuestos dominantes” de cada uno de los miembros (Chiavenato, 2002, pág. 176). Los supuestos básicos vendrían a ser la manera correcta de hacer las cosas. Son presunciones implícitas que orientan la conducta realmente tendiendo a ser incontestable e indiscutible. Con estas premisas la organización tiene una dirección más definida y clara. Estos supuestos entrelazan los demás elementos en todo el actuar y pensar de la organización.

Autores más recientes como P. Cardona y C. Rey (2009), han abordado el tema de la cultura desde una perspectiva integral a partir de la dirección por misiones, que propone “la integración, gestión y desarrollo de la cultura organizativa como fuente de ventaja competitiva en la empresa del siglo XXI” distribuyendo la misión global de la compañía en misiones a distintos niveles de la organización (Cardona y Rey, 2009).

Con esta visión, las organizaciones funcionan ya no sólo mecánicamente o como conjunto social sino que tienen una identidad propia que se caracteriza por tener unos fines y valores compartidos por sus miembros. Los elementos serían tres que funcionan además como ejes fundamentales: la misión, los valores y los comportamientos interrelacionados. Estos elementos deben estar alineados para poder adquirir una cultura consistente (Rey y Cardona, 2007).

Uno de los elementos claves en una empresa que debe formar parte de la identidad de toda la organización es la misión. Antes de cualquier diagnóstico, la empresa debe hacer la definición de la misión actual. Según Cardona y Rey, la misión se define como “la contribución que caracteriza a esa empresa y le da sentido” y la misión debe ser conocida y compartida por todos los miembros para explotar el potencial de la empresa (Cardona y Rey, 2009).

La misión a su vez está calificada por unos valores que son los criterios de actuación que orientan las decisiones ante las alternativas que se presentan día a día para realizar la misión. Según los autores, los valores son “criterios específicos de actuación y modos de interpretar la realidad que regulan y moldean las relaciones entre los distintos stakeholders de la organización” (Cardona y Rey, 2009). Actualmente las organizaciones se mueven para alcanzar determinadas metas o fines ya sean económicos, sociales, culturales o ambientales. Para lograr esas metas, lo que vendría a ser la razón de su existencia, las organizaciones se adhieren a valores

organizacionales que finalmente constituyen la principal causa de esos resultados (Rey, *Balanced Organizational Values From Theory to Practice*, 2014).

El último elemento, eje de la cultura, son las competencias. Las competencias son los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función (Rey y Cardona, 2007). No se puede confundir esta definición de competencia con la que se le otorga a las competencias técnicas, referidas solamente a un puesto en concreto. Las competencias tienen relación sobre todo a los comportamientos directivos con respecto al entorno externo de la empresa, al entorno interno de la empresa y a los hábitos con su entorno personal. Para la cultura el elemento central de comportamiento es el de competencias interpersonales, con un impacto en el plano interno de la organización.

Cameron y Quinn (1999) por su parte plantean para su estudio de la cultura no una clasificación de elementos y factores, los cuales dicen, suelen ser casi imposibles de enumerar o de comprender por su amplio concepto, sino que utilizan estudios anteriores de elementos de la cultura relevantes para luego ofrecer un diagnóstico en base a otros estudios sobre factores claves de la eficiencia de una empresa. Toman a consideración que la cultura organizacional se centra en los valores de la empresa que se dan por sentados, las premisas o supuestos subyacentes o básicos y definiciones que caracterizan a las organizaciones y a sus miembros (Cameron).

Los autores mencionados se enfocan para el diagnóstico de una cultura, en los aspectos claves de una organización eficiente y efectiva centrándose en la investigación de Quinn y Rohrbaugh (1983) que busca definir patrones o clasificaciones que puedan identificar y contener todos los elementos, lográndolo respondiendo a las preguntas: 1) cuáles son las características dominantes de la empresa, 2) cuál es el estilo de dirección que permea la organización, 3) qué une a la

organización, 4) cuál es el énfasis estratégico, 5) cuáles son los criterios de éxito y 6) la gerencia y sus pautas de actuación frente a los empleados y el clima laboral.

Para el objetivo de la presente investigación se toma en cuenta el aporte de Cameron y Quinn quienes analizan todos los estudios anteriores de autores que clasifican los elementos de la cultura y coinciden con ellos en función de buscar un modelo que haga visible a los gerentes todo lo que aparece invisibles a sus ojos y no es sino hasta que se busca un cambio organizacional o hay cambios en la empresa, que se descubre la necesidad de realizar un diagnóstico de esos elementos, que constituyen finalmente lo más importante de la empresa, su columna vertebral.

Dimensiones y tipos de la cultura

Una vez definidos los elementos de la cultura organizacional, la variable debe ir simplificándose cada vez más de manera que sea tangible para los estudiosos del tema y para los gerentes que utilizan estos conocimientos al aplicarlos en las empresas. Es así como en las últimas décadas, investigadores han propuesto distintas formas de compilar todos los elementos en dimensiones de la cultura organizacional.

Ellos otorgan un acercamiento mediante enfoques específicos que interpretan el estado actual de una empresa. Esto concluye con un marco de referencia donde queda plasmado un orden y una forma de ilustrar el amplio campo y variedad de la fenomenología en una empresa.

Los estudios para estructurar los modelos tienen origen en investigaciones sobre la efectividad organizacional. En base a descubrir cuáles eran los factores por los que la compañía adquiere un mayor rendimiento dependiendo de los elementos de la cultura, los que definen la cultura: los valores base, los supuestos básicos y las interpretaciones (Quinn y Cameron, 2006).

Al hablar de dimensiones algunos autores han calificado la cultura según su fortaleza y su congruencia, propuestas por Sathe (1983), Schein (1984), y Kotter y Heskett (1992). Para ellos eran los dos puntos de interés donde podía medirse cualitativamente la intensidad de la congruencia y si la empresa era fuerte o débil.

Otras de las dimensiones que puede tener una empresa es la de Arnold y Capella (1985) quienes exponen la importancia del factor cultural en una organización contenidas en las dimensiones: fuerte-débil y el enfoque interno-externo.

Así muchos otros autores presentan las organizaciones donde la cultura está contenida en dimensiones de estudio como la de Deal y Kennedy (1983) donde la cultura se distinguía según la rapidez de la retroalimentación, sea alta o baja, y el grado de riesgo de la empresa. George Gordon, por ejemplo llegó a identificar once dimensiones de la cultura (1991): claridad y dirección, alcance organizacional, integración, el contacto de altos ejecutivos, fomentar la iniciativa personal, resolución de conflictos, claridad en el desempeño, énfasis en el desempeño, orientación a la acción, compensación y desarrollo de recursos humanos.

En definitiva, se han propuesto diferentes esquemas categorizados en dimensiones para crear modelos de estudio y clasificar a las organizaciones, ubicándolas según la dimensión que lleven. La variedad de las dimensiones propuestas se debe a que la cultura organizacional es “extremadamente amplia e inclusiva en su alcance” (Quinn y Cameron, 2006, pág. 32). Para poder determinar en qué dimensiones hay que enfocarse se busca un modelo que incluya la mayor cantidad de factores considerados importantes en el diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional. Es por esto que se estructura un marco que debe ser implementado con el debido fundamento teórico. Las dimensiones claves que más se adecúen a la realidad de la empresa y

que contengan la variedad de factores en los cuales hay que centrarse, serían por lo tanto, las más adecuadas (Quinn y Cameron, 2006).

Las dimensiones propuestas por Quinn y Rohrbaugh y utilizada luego por Quinn y Cameron son dos (Quinn y Cameron, 2006). La primera diferencia el criterio flexible, discreto y dinámico del criterio de orden, estabilidad y control. La segunda dimensión diferencia un criterio de eficiencia enfocado hacia la orientación que tiene la organización, ya sea interna o externa. Estas dimensiones se logran determinar en base a estudios anteriores sobre los indicadores principales para lograr una empresa eficiente, encontrando, por medio de estudios estadísticos, dos dimensiones que categorizan y organizan la totalidad de los indicadores.

Es por eso que las dimensiones de Cameron y Quinn son las más adecuadas ya que surgen de investigaciones empíricas que incluyen los factores más importantes de una empresa eficiente y lo adecúan en un modelo que se forma como matriz llamada el Competing Values Framework – CVF- o su traducción Marco de Valores en Competencia. El propósito general del modelo se adecúa con el de la presente investigación de diagnosticar la cultura organizacional identificando cuatro tipos de cultura que surgen a partir de las dos dimensiones consideradas anteriormente. Los cuatro tipos de cultura son: a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocrática), c) Jerárquica, y c) Mercado.

FIGURA N° 1
MODELO COMPETING VALUES FRAMEWORK.

| | | | |
|--|----------------------------------|----------------|---|
| Orientación interna e Integración | Flexibilidad y Discreción | | Orientación externa y Diferenciación |
| | CLAN | AD-HOC | |
| | JERARQUIZADA | MERCADO | |
| | Estabilidad y Control | | |

Fuente: Cameron y Quinn (1999)

Cada uno de los cuadrantes que aparecen en la figura No. 1 representa precisamente unos supuestos básicos, orientaciones y valores diferentes, que son los mismos elementos que hacen una cultura organizacional. Los indicadores que se utilizaron para llegar a estas dimensiones y para identificar cada tipo de cultura organizacional, y los considerados importantes al momento de identificar la eficiencia de una empresa, fueron:

- Características dominantes, o cómo es la organización en general.
- Liderazgo organizacional, el enfoque y estilo que dan los líderes.
- Estilo gerencial, que caracteriza cómo los empleados son tratados y cómo es el ambiente en el trabajo.
- Unión de la organización, o los mecanismos que unen y mantienen a la organización como una sola.
- Énfasis estratégico, que define qué áreas de énfasis son las que dirigen la estrategia de la organización.
- Criterio de éxito, que determina cómo se define la victoria y que es recompensada y celebrada.

Estos indicadores reflejan en su conjunto cómo las cosas son en la organización. De esta forma se obtendrá una imagen adecuada del tipo de cultura que existe en la organización, sacando a relucir la parte subyacente de la cultura organizacional.

El primer tipo de cultura descrito por Cameron y Quinn es la cultura jerárquica. En esta cultura prevalecen las clásicas características de lo comúnmente conocido como la burocracia. El estudio de esta forma de organización surge a principios del siglo XX con el destacado sociólogo alemán Max Weber quien se acerca a la organización de gobiernos de Europa observando la forma de funcionamiento para producir bienes y servicios en el contexto de una sociedad

compleja. Weber propone una serie de características para cumplir los objetivos llegando a máxima eficiencia: las reglas, la especialización, la meritocracia, la jerarquía, la propiedad separada, la impersonalización (Quinn y Cameron, 2006).

Esta forma de organización fue adaptada a empresas cuyo desafío es generar un resultado eficiente, confiable y predecible. Era necesario en organizaciones que manejan un contexto externo estable, donde las funciones y tareas internas eran integradas y coordinadas, y el producto o servicio que se producía debía de ser uniforme y siempre igual.

En este tipo de cultura se manejan internamente con un sin número de reglas formales y con procedimientos de operación estandarizados que regulan la conducta de los empleados y que establecen lineamientos claros en la toma de decisiones centrados en la autoridad. La coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de la dependencia. Ejemplos de empresas con este tipo de cultura suelen ser empresas en donde prevalecen los procedimientos y reglas, como en una franquicia de McDonalds, los conglomerados Ford Motors o cualquier Entidad Pública (Quinn y Cameron, 2006, pág. 39)

El segundo tipo de cultura se desarrolla con referencia principalmente a la competencia en los mercados. Aparece este enfoque también en miras a alcanzar la máxima productividad y eficiencia en una organización, enfocado sobre todo en el costo de transacciones. Cada una de las transacciones como pueden ser los intercambios, las ventas, los contratos y todo lo que implique un intercambio monetario deben alcanzar una ventaja competitiva. Los objetivos principales de las personas con este tipo de cultura es alcanzar el rendimiento adecuado, resultados sobresalientes, asegurar las bases de los clientes, ganar mayor participación de mercado, etc. (Hellriegel, 2009).

Los valores y las normas reflejan la importancia que tiene cumplir metas mensurables y demandantes, sobre todo las que tienen base financiera y en el mercado (Hellriegel, 2009, pág. 598). El énfasis se encuentra en el control y el posicionamiento. Los directivos no se preocupan tanto por las relaciones internas entre colaboradores, no existe una presión social explícita en los miembros de la organización. Las interacciones entre las personas, con sus superiores se basan sobre todo en la consecución de objetivos y resultados. Las interacciones de los superiores con los subordinados pueden centrarse en acuerdos para negociar desempeño y solicitudes de nuevos recursos. Las motivaciones aquí suelen ser de tipo extrínsecas, meramente económicas. La relación con otros departamentos se mantiene para asegurar alcanzar sus metas de desempeño (Hellriegel, 2009, pág. 598). Los líderes son exigentes y lo que mantiene unidos a los miembros es su afán por ganar.

El tercer tipo de cultura es la del clan o la cultura familiar. La cultura de tipo clan está centrada en un enfoque interno donde la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración dan forma a las conductas de los empleados. Los valores y metas son compartidas, se vive la cohesión y la participación entre los miembros. Como el nombre lo dice, este tipo de organizaciones se muestran a simple vista como una familia más que como una entidad económica. El motivo por el que están en ese lugar trasciende al simple intercambio de trabajo por sueldo. Son pocas las reglas y el control y más bien se viven constantes actividades de trabajo en equipo, de integración de personal y programas de compromiso a los colaboradores (Quinn y Cameron, 2006, pág. 42).

La actividad diaria en la empresa se construye con varios valores que ponen a los clientes como socios, la organización como un lugar para el desarrollo humano y las metas se consiguen

en cuanto se empodere a los empleados y se les otorgue facilidades para la participación activa, impulsando un elevado grado de compromiso y de lealtad (Quinn y Cameron, 2006, pág. 39).

Este tipo de cultura logra la unidad por medio de un proceso de socialización, a lo largo de los años, con lo cual los colaboradores más antiguos son modelos y ayudan a los empleados que recién se incorporan a la empresa. Los miembros comparten una misma historia y una percepción de la empresa similar, lo mismo que una fuerte identificación con la empresa (Hellriegel, 2009, pág. 603). Los líderes son vistos en muchas ocasiones como figuras paternas y hay una fuerte tradición. El éxito se alcanza a medida en que se mejore el clima laboral y la organización se centre más en las personas.

El último tipo de cultura que se plantea es la cultura adhocrática o emprendedora. Esta surge en respuesta al cambio drástico en un mundo que pasa de ser el centro industrial, al centro de la informática. Sobre todo el siglo XXI es de gran influencia a esta nueva forma de cultura que se adapta a condiciones cambiantes y aceleradas. Las ideas emprendedoras y la innovación marcan realmente la diferencia en el mercado y lleva a un camino muy probable de éxito, mediante productos y servicios que se diferencien a los demás y se preparen para el futuro (Quinn y Cameron, 2006, pág. 43).

Adhocracia viene del latín ad hoc que significa que algo es dinámico, temporal y especializado. Se refiere a la temporalidad de las situaciones actuales, con productos ya maduros, frente a un futuro cambiante y nuevos retos. Las metas se centran en la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad. Su enfoque es externo y junto a la flexibilidad crean un entorno que fomenta que las personas asuman riesgos (Hellriegel, 2009, pág. 603). Los miembros sienten el compromiso de la experimentación y en procesos vanguardistas.

La cultura emprendedora puede ser ideal para el inicio de vida de una empresa o un producto. Esta cultura puede encontrarse sólo en un departamento dentro de una organización más grande, donde se mantiene otra cultura diferente. Los líderes tienen visión, son innovadores y toman riesgos. La organización con esta cultura trata de liderar el conocimiento, sus productos y sus servicios. El éxito radica en producir productos y servicios únicos y originales (Quinn y Cameron, 2006, pág. 43).

El tipo de cultura elegido para la presente tesis es la de Cameron y Quinn, ya que en este diagnóstico los tipos de cultura resumen la organización de la forma más completa con los elementos y objetivos que se quieren alcanzar, dirigido tanto al nivel ejecutivo como al funcional o administrativo de la organización. El modelo se adapta a cualquier organización de los diferentes sectores productivos y está abierto a la aplicación de cambios organizacionales, a partir de la situación actual, desde luego alineados con las estrategias y los objetivos de la empresa.

Una vez entendidas las bases teóricas se procederá a la operacionalización la variable cultura organizacional según el instrumento OCAI para identificar el tipo de la cultura de la entidad en cuestión, objeto de esta investigación.

Operacionalización de la variable

A continuación se presenta la operacionalización de la variable Cultura Organizacional a través del instrumento establecido anteriormente con el cuestionario OCAI para la recolección de datos:

Figura 2

Operacionalización de la variable

| Variable | Tipos de Cultura | Indicadores |
|------------------------|------------------|--|
| CULTURA ORGANIZACIONAL | CLAN | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Características dominantes ✓ Liderazgo organizacional ✓ Estilo gerencial ✓ Unión de la organización ✓ Énfasis estratégico ✓ Criterio de éxito |
| | ADHOCRÁTICA | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Características dominantes ✓ Liderazgo organizacional ✓ Estilo gerencial ✓ Unión de la organización ✓ Énfasis estratégico ✓ Criterio de éxito |
| | JERÁRQUICA | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Características dominantes ✓ Liderazgo organizacional ✓ Estilo gerencial ✓ Unión de la organización ✓ Énfasis estratégico ✓ Criterio de éxito |
| | MERCADO | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Características dominantes ✓ Liderazgo organizacional ✓ Estilo gerencial ✓ Unión de la organización ✓ Énfasis estratégico ✓ Criterio de éxito |

Metodología

Tipo de investigación

Para la metodología del estudio, se realizará una investigación descriptiva de campo. La investigación comprende un estudio con un alcance de tipo descriptivo para obtener una idea o concepción del fenómeno a ser estudiado según ocurre naturalmente como parte de la cultura de la organización, donde se confrontarán las características obtenidas por el análisis de los datos con las tipologías de organización encontradas en el estudio de la literatura de diferentes autores, sin que sea necesario poder explicar las causas de estos resultados.

Los estudios de tipo descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista, son aquellos que “fundamentan las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados” (1991, pág. 58). Los mismos metodólogos en su libro afirman que con un estudio descriptivo se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es así cómo se utilizan variables las cuales van a describir una situación o fenómenos y esa descripción de lo que se investiga es la medición de la variable, medida de forma independiente. (Hernández, Fernández, y Baptista, 1991).

Al ser el objetivo de la presente investigación diagnosticar la cultura organizacional de una entidad pública, es necesario un análisis de tipo descriptivo de modo que pueda ser alineado con la estrategia de la investigación y su proceso. No se pretende manipular las variables deliberadamente, como es en el caso de investigaciones exploratorias o experimentales, simplemente se busca información sobre ciertas características de la variable, se describen e identifican tipologías del objeto de estudio en determinado momento, etc.

La variable, cultura organizacional, es el concepto escogido que llega a adquirir valores para ser medido y el resultado de esa medición otorgará la descripción más precisa sobre la entidad de interés, el Registro de Datos Crediticios. Se quiere lograr con un análisis describir el tipo de la cultura organizacional dominante en la organización y describir, bajo la misma dimensión, la cultura organizacional deseada, teniendo como unidades de análisis las personas que constituyen la organización. Los datos recolectados son producto de las apreciaciones de las personas encuestadas que dará una muestra precisa de lo que sucede actualmente en la empresa y lo que se aspira a grandes rasgos.

Igualmente, se aplicará una investigación de campo donde se analiza la variable desde la realidad en la que se da, basado en una recolección de datos de fuentes primarias mediante un cuestionario estructurado con preguntas de opinión de expresión de emociones y sensitivas donde se buscará un clima de confianza para lograr naturalidad y evitar el sesgo del encuestado.

Diseño de la investigación

La investigación es no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables independientes, o mejor dicho, ningún tipo de variables, sino que se observan los fenómenos cómo se dan en el contexto natural, para luego analizarlos (Hernández, Fernández, y Baptista, 1991).

El diseño para las investigaciones no experimentales son el transeccional y el longitudinal. Pueden existir también dentro del diseño transeccional el descriptivo y el correlacional-causal. La Investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, pues su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández, y Baptista, 1991). Además los diseños transeccionales descriptivos, como es el caso de esta investigación, tienen como objetivo indagar la incidencia y

los valores en que se manifiesta una o más variables midiendo a un grupo de personas y proporcionar su descripción (Hernández, Fernández, y Baptista, 1991).

Técnica de Observación

La técnica para la recolección de datos es un instrumento proporcionado por los autores Cameron y Quinn llamado el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Los instrumentos son los medios materiales utilizados para recoger y almacenar la información, en este caso se toma en cuenta las dimensiones de la variable a estudiar, es decir los tipos de cultura organizacional, para que el resultado pueda responder a los objetivos de la investigación. Con el instrumento se analizará la cultura organizacional desde dos enfoques que son la flexibilidad versus control y la orientación externa versus la orientación interna que tiene la organización.

Población

La población es según Sellitz y citado por Hernández, Fernández y Baptista el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (1991). Las personas objeto de estudio fueron todas las pertenecientes a la entidad pública Registro de Datos Crediticios, con lo cual el estudio es poblacional con un censo, debido a la conveniencia de contar con un universo total de 26 colaboradores, siendo innecesario realizar una muestra de tamaño menor. De los encuestados 8 eran mujeres y 18 hombres. Además, de los 26 encuestados 6 eran directivos.

Validez

Parte del proceso de la investigación es la validez de las herramientas para el levantamiento de datos. La validez indica si una investigación puede concluir afirmaciones que estén de acuerdo a teorías científicas y leyes estadísticas o matemáticas. La validez de contenido se refiere “al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (Hernández, Fernández, y Baptista, 1991, pág. 243).

En el caso de esta investigación se tomó un cuestionario ya aprobado internacionalmente como la herramienta más propicia y adecuada para evaluar la cultura organizacional, la misma que ha sido utilizada por diferentes tipos de organizaciones para diagnosticar la cultura organizacional apropiadamente para luego identificar oportunidades y lineamientos de cambio o mejora. Además del instrumento se consideró entregarlo a un profesor experto que verificará su contenido con respecto a los objetivos de la investigación.

Técnica de análisis de datos

Los resultados de la investigación se realizaron a través de la estadística descriptiva mediante la distribución de frecuencias absolutas y relativas presentadas en tablas de doble entrada donde el eje de las x son los sujetos encuestados, y el eje de las y las alternativas de respuesta.

La estadística descriptiva son procedimientos y técnicas para entender mejor el análisis de la información, que incluye la descripción de los datos en tablas gráficos y medidas numéricas, así como procedimientos inferenciales. (Groebner, Shannon, Fry, y Smith, 2011).

Resultados de la Investigación

Análisis y Discusión de los Resultados

Para evaluar la cultura organizacional al RDC se aplicó el instrumento OCAI. El cuestionario consta de 6 partes, que son los 6 indicadores importantes de diagnóstico:

- Características Dominantes
- Liderazgo Organizacional
- Estilo gerencial
- Unión de la organización
- Énfasis estratégico
- Criterio de éxito

Cada indicador tiene 4 alternativas de respuestas, que representan los 4 tipos de cultura organizacional definidas en letras, siendo: A: Clan, B: Adhocrática, C: Jerárquica y D: Mercado. En el Anexo 1 se puede visualizar el cuestionario.

Para resolver el cuestionario se debió de distribuir 100 puntos, entre las cuatro (4) alternativas que representaban a los 4 tipos de cultura organizacional, donde la opción que más se parezca a la organización actualmente tiene un mayor puntaje. De esta manera se evalúan cada uno de los seis (6) indicadores, distribuyendo los 100 puntos en cada uno de ellos. El cuestionario se realiza primero en la columna de “Ahora”, refiriéndose a cómo se percibe la entidad en ese momento. Luego se repite el ejercicio, distribuyendo los 100 puntos en una segunda columna, la columna “Preferida” donde el puntaje mayor será la opción que más se adecúa a cómo deberá de ser la organización dentro de 5 años para que cumpla con las exigencias internas y externas del cambio. Al sumar el resultado de todos los literales en cada columna y dividirlo para seis se obtiene el promedio de cada tipo de cultura.

Una vez realizado el cuestionario con el instrumento a todos los miembros de la entidad, se obtuvieron los resultados que evidencian cómo los encuestados perciben la empresa y lo percibido de lo que esperan que deberá ser la empresa en el futuro. Estos resultados se muestran en la siguiente tabla:

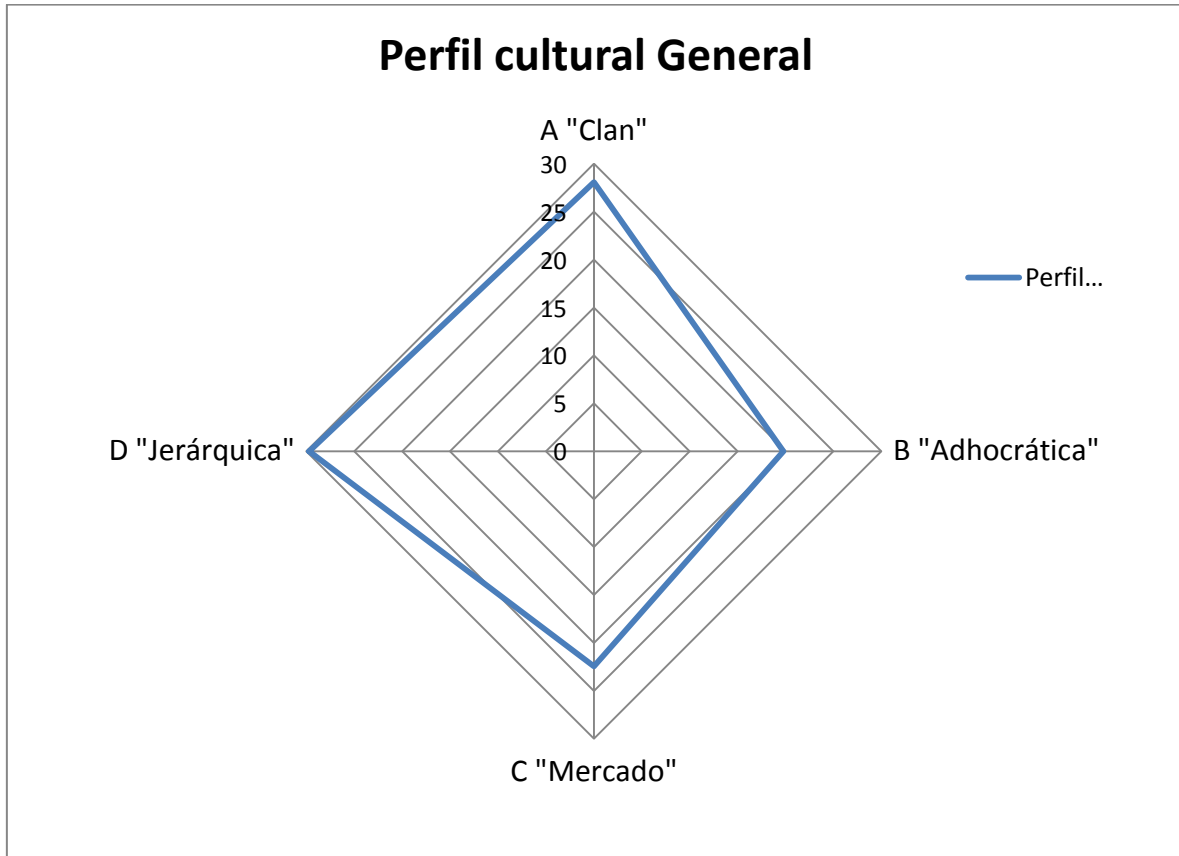
Tabla 1
Promedio Actual vs Preferido

| Letra (Cultura) | Promedio ACTUAL | Promedio PREFERIDO |
|------------------------|------------------------|---------------------------|
| A "Clan" | 28 | 30 |
| B "Adhocrática" | 20 | 25 |
| C "Mercado" | 22 | 23 |
| D "Jerarquizada" | 30 | 22 |

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Para interpretar los números de mejor manera se procedió a integrar los resultados al modelo CVF, construyendo así el perfil cultural de la organización. El gráfico destaca los resultados obtenidos, donde el número más elevado será el tipo de cultura dominante. Los ejes de coordenadas en los siguientes gráficos, son los tipos de cultura organizacional siendo A: Clan, B: Adhocrática, C: Mercado y D: Jerarquizada.

Figura 3



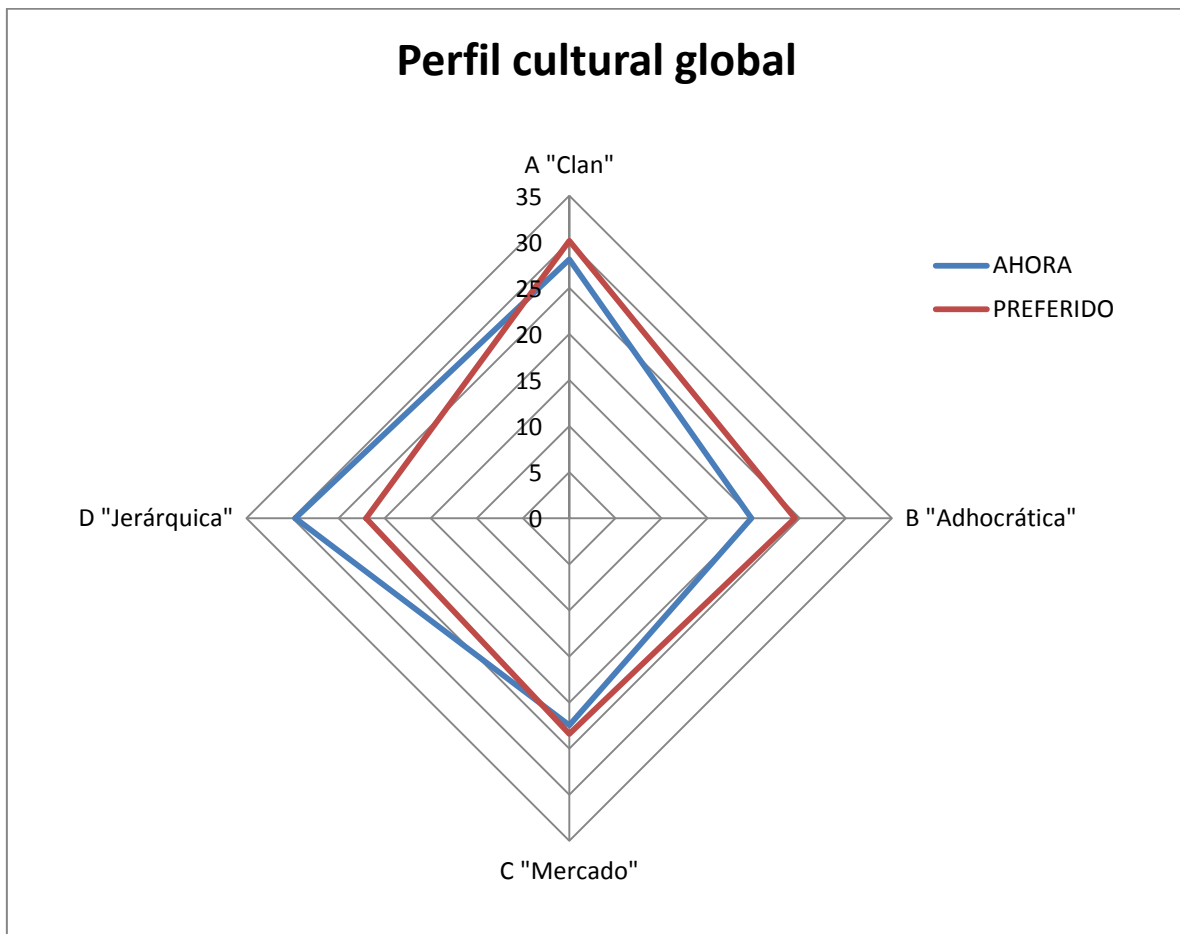
Fuente: Elaboración Propia (2015)

El resultado demuestra que el tipo de cultura dominante al momento de la investigación es la cultura jerárquica con 30 puntos, seguida del tipo de cultura clan con 28 puntos, para pasar luego a la de mercado con 22 puntos y por último la adhocrática con 20 puntos. El resultado se traduce a una organización que muestra patrones comunes hacia la orientación interna e integración, es decir, tiende a mirar a los procesos y los clientes internos, más que a un enfoque en la demanda del mercado y la competencia. Esto coincide con la situación actual de la empresa ya que el servicio principal de referencias crediticias no entra en funcionamiento y se prepara para ser un monopolio del Estado por lo cual, la competencia no afectaría su funcionamiento. Además en el

otro eje de enfoque, el de estabilidad y control versus flexibilidad y discreción, es evidente el énfasis en la estabilidad, donde los miembros se sienten cómodos sin aspiración de cambio alguno establecidos en su base, donde prefieren y se han acostumbrado a una forma de trabajo y necesitan de ella pero al mismo tiempo, los miembros se sienten en un ambiente laboral flexible y familiar, con buenas relaciones intrapersonales.

Adicionalmente, el OCAI muestra el grado en el que la cultura organizacional actual es congruente con la cultura preferida, lo cual se muestra en la figura 4:

Figura 4



Fuente: Elaboración Propia (2015)

La cultura preferida del RDC es la cultura de clan con 30 puntos. A este tipo de cultura le sigue la cultura adhocrática con 25 puntos, en tercer lugar la cultura de mercado con 23 y por último la jerárquica con 22 puntos. Se evidencia así que para los miembros, la cultura dominante debe orientarse hacia un perfil que genere un compromiso alto entre los miembros, donde las personas comparten mucho entre sí, unidos hacia un mismo objetivo, con un alto desarrollo del talento humano y los valores claramente definidos en términos de satisfacción al cliente, es decir, hacia una cultura de tipo clan (Sepúlveda, 2004).

Por lo tanto, según la percepción de los miembros de la entidad, se considera que para la organización el mejor tipo de cultura, que supla con las exigencias del mercado a futuro y lidie con los cambios será del tipo clan, seguida por la adhocrática, para lo cual deberá orientarse externamente hacia los clientes y el entorno, y al mismo tiempo deberá ser flexible e innovadora.

Reiterando el principio por el cual Quinn y Cameron muestran que no existe un tipo de cultura organizacional ideal, sino que ésta debe adecuarse al contexto, el análisis se puede realizar de varias maneras. Los directivos, agentes de cambio primordiales, deben reconocer la prominencia de la evaluación e iniciar un cambio organizacional según sus particulares circunstancias. Según el sector económico de la empresa, por ser una entidad que presta servicios de tipo financieros, los valores importantes suelen ser de control, estabilidad y seguridad junto con el cumplimiento de objetivos y competencia en el mercado.

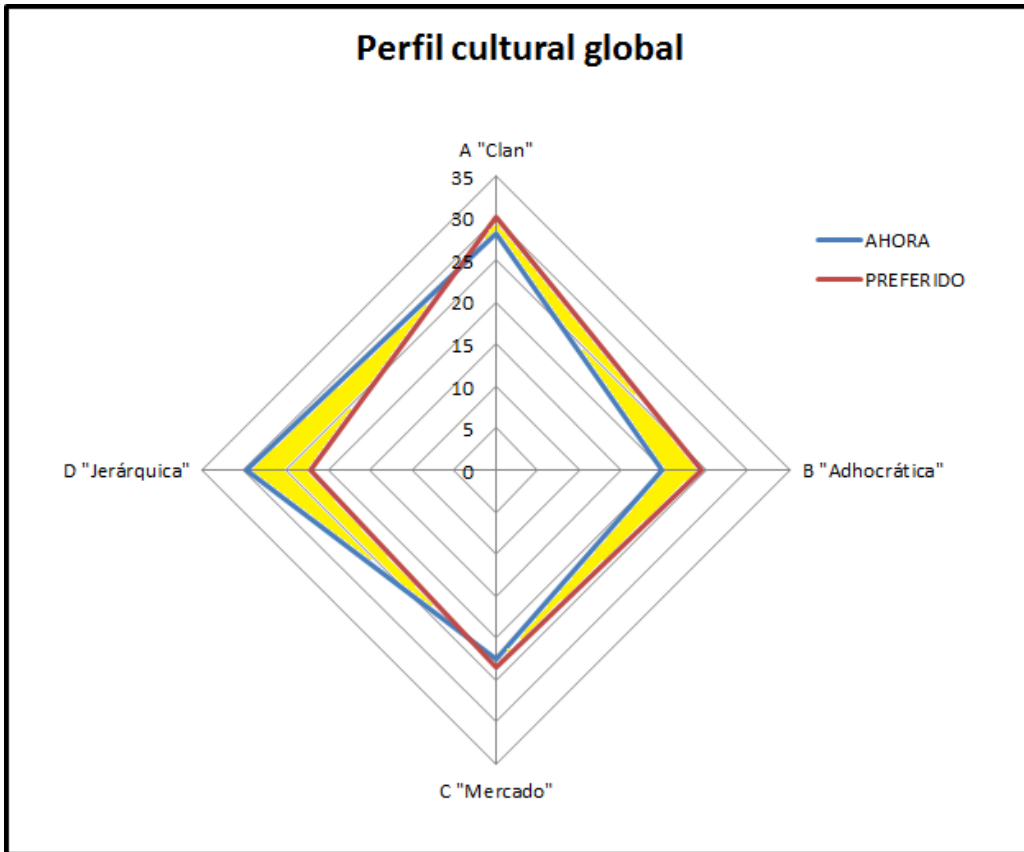
Sin embargo, mientras que los primeros valores jerárquicos se adecúan a la naturaleza de la empresa, los segundos valores de mercado, que suelen ligarse a entidades financieras para la consecución de objetivos, no suponen una necesidad en la empresa. Por el contexto de esta entidad particular, el control interno se mantiene por reglas del Estado y decisiones políticas, más no por las leyes del mercado, pues planea ser un monopolio.

Por lo tanto, se debe tomar en cuenta sobre todo el carácter de administración pública que tiene la entidad, orientada hacia una satisfacción del cliente a nivel nacional y la visión del gobierno que especifica las necesidades que ésta debe tener. Este marco de referenciase recoge en la publicación de Ekos *Gobierno Electrónico e Innovación*, el cual detalla las “mejores prácticas de las instituciones públicas en cuanto al acercamiento de la tecnología a los ciudadanos, con el fin de facilitar los procesos de los servicios que ofrecen”, (Ekos, 2014). El documento resalta la importancia de una cultura de innovación con un modelo de desarrollo sostenible enfocado a la calidad de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos y el nivel de acceso a la información pública, logrado a través de un benchmarking en empresas de todo el mundo aplicado a la realidad nacional.

Esto coincide con el tipo de cultura deseado para la organización donde figuran, además de tipo clan, un perfil de innovación o adhocrático.

Luego del análisis situacional, se establecen lineamientos para el cambio organizacional. A primera vista se conoce mediante la visualización del perfil cultural global de la entidad que se necesitan estrategias que disminuyan el enfoque de una cultura jerarquizada para enfocarse sobre todo en una cultura adhocrática, por las brechas entre la cultura organizacional actual vs la deseada. La brecha de diferencia se advierte en la siguiente figura con el área coloreada:

Figura 5



Fuente: Elaboración Propia (2015)

El modelo CVF mediante el instrumento OCAI muestra los resultados desglosados por cada indicador de cultura, además del perfil general. Esto ayudará a los directivos para descubrir en qué centrar sus esfuerzos a la hora de realizar el cambio. Además se podrá analizar si cada aspecto de la entidad es congruente con el perfil de la cultura actual, es decir, si enfatizan un mismo conjunto de valores.

A continuación se muestra el resultado de cada uno de los indicadores siendo los tipos de cultura: A “Clan”, B “Adhocrática”, C “Mercado” y D “Jerárquica”.

Tabla 2
Promedio Actual vs Preferido

Indicadores individuales

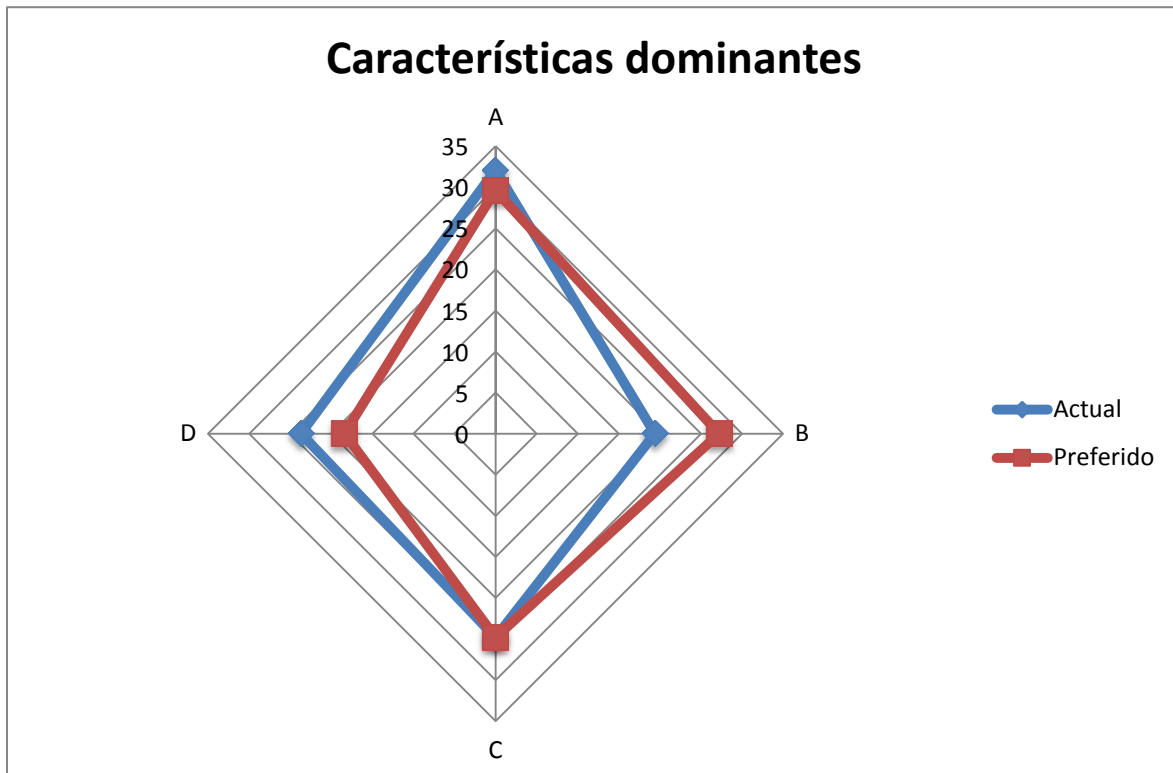
| Indicadores | Promedio ACTUAL | | | | Promedio DESEADO | | | |
|----------------------------|-----------------|------|------|------|------------------|------|------|------|
| | A | B | C | D | A | B | C | D |
| Características dominantes | 32,1 | 19,4 | 24,8 | 23,7 | 29,6 | 27,2 | 24,8 | 18,4 |
| Liderazgo Organizacional | 31,0 | 17,6 | 21,4 | 30,0 | 26,0 | 23,0 | 23,6 | 27,4 |
| Estilo Gerencial | 28,5 | 18,7 | 18,6 | 34,2 | 33,5 | 23,4 | 21,5 | 21,6 |
| Unión de la Organización | 28,1 | 19,8 | 23,7 | 28,4 | 29,6 | 23,6 | 24,8 | 22,0 |
| Énfasis estratégico | 24,2 | 18,8 | 23,4 | 33,6 | 29,8 | 24,6 | 23,8 | 21,8 |
| Criterios de éxito | 25,4 | 25,1 | 22,7 | 26,8 | 32,0 | 25,2 | 21,8 | 21,0 |

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Graficando los resultados obtendremos los perfiles culturales según cada indicador:

Características dominantes Actuales vs Preferidas

Figura 6



Fuente: Elaboración Propia (2015)

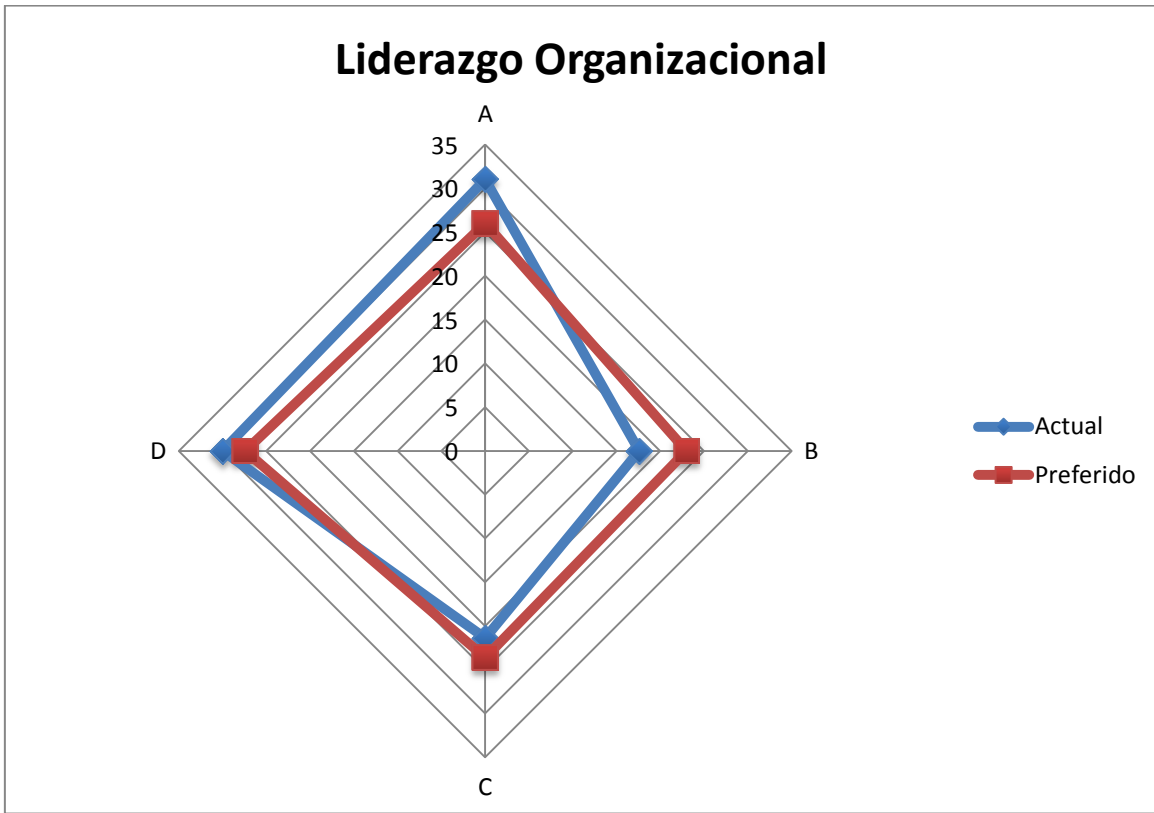
Como lo muestra la tabla 2, en el primer indicador sobre **características dominantes**, es decir, cómo la empresa es en general, predominó la percepción de los colaboradores de que la entidad tiene una cultura de tipo clan con 32.1 puntos y luego la de Mercado con 24.8 puntos. Esto implica que en la cultura tipo clan, la organización es un lugar personal, como una gran familia y las personas parecen compartir mucho entre ellos, en tanto que en la cultura tipo mercado, la empresa está orientada a los resultados y los colaboradores están preocupados por realizar su trabajo, son competitivos y están orientados al logro.

Sin embargo, en la cultura deseada para las características dominantes, se muestra una preferencia hacia la tipo clan con 29.6 puntos y la adhocrática con 27.2 puntos, lo que indica que

a más de lo señalado anteriormente para la cultura tipo clan, las personas gustarían que a futuro, la organización sea un lugar dinámico y emprendedor, con gente dispuesta a poner de su parte y asumir riesgos.

Liderazgo Organizacional Actual vs Preferido

Figura 7



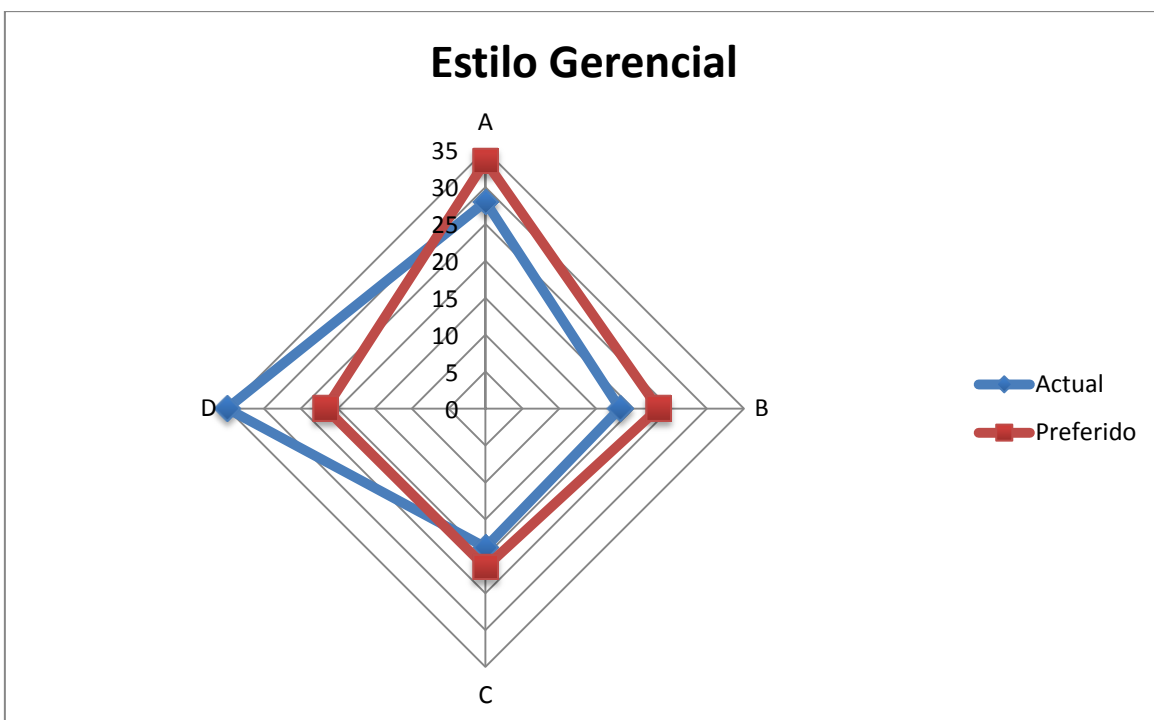
Fuente: Elaboración Propia (2015)

Para el indicador de **liderazgo organizacional** existen dos tipos de cultura que predominan actualmente que son la de clan con 31 puntos y la jerárquica con 30 puntos. Mientras que el tipo clan el liderazgo en la organización, guía, facilita y fomenta las actividades, en el tipo jerárquico este liderazgo es un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia, con confianza mutua en el grupo de trabajo. Si se analiza lo deseado, los colaboradores prefieren una cultura jerárquica y

de tipo clan, con 27.4 y 26 puntos respectivamente, es decir, se denota una coincidencia con la cultura actual. Es este indicador, la mayor brecha se encuentra en la cultura adhocrática, dado que la puntuación en la situación actual es de 17.6 puntos y la deseada es de 23 puntos, con lo cual se requeriría que el liderazgo de la organización ejemplifique un espíritu de emprendimiento e innovación.

Estilo Gerencial Actual vs Preferido

Figura 8



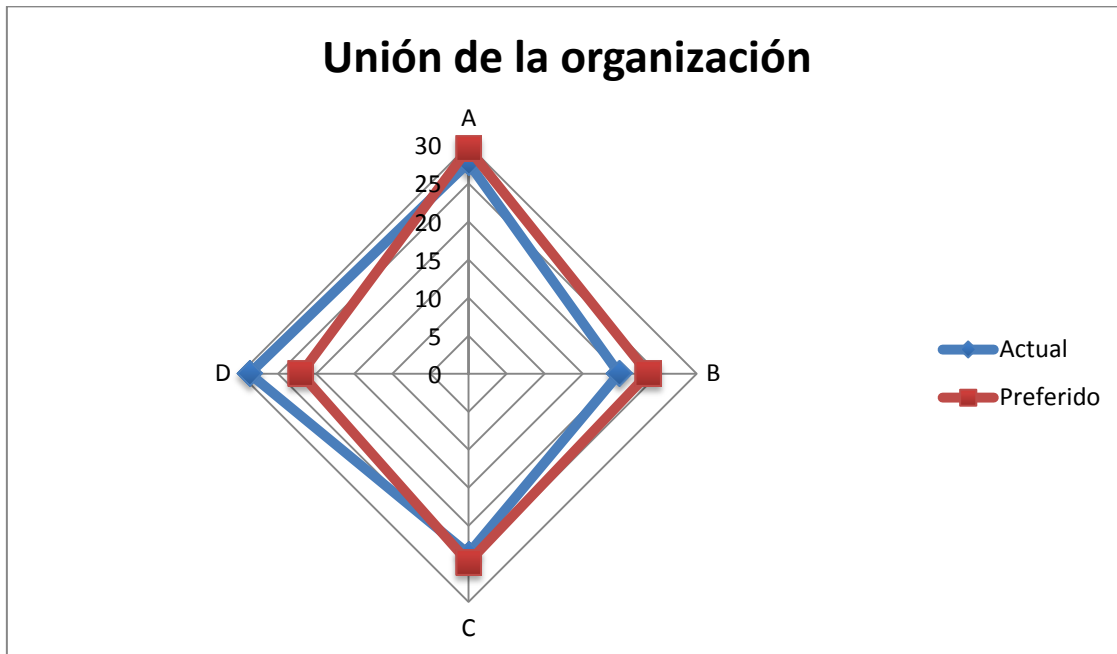
Fuente: Elaboración Propia (2015)

Para el indicador de **estilo gerencial** existe una situación actual predominante de tipo jerárquica con un 34.2 puntos, donde la gestión del personal se caracteriza por cierta seguridad del empleo, comodidad, previsibilidad y la estabilidad, luego le sigue la cultura tipo clan con 28.1 puntos, que quiere que la entidad tiene trabajo en equipo, el consenso y la participación de sus miembros. El resultado preferido indica 33.5 puntos hacia una cultura de tipo clan y 23.4

puntos adhocrática, que implica un estilo centrado en la innovación, libertad y riesgo hacia el personal.

Unión o Cohesión de la Organización Actual vs Preferido

Figura 9

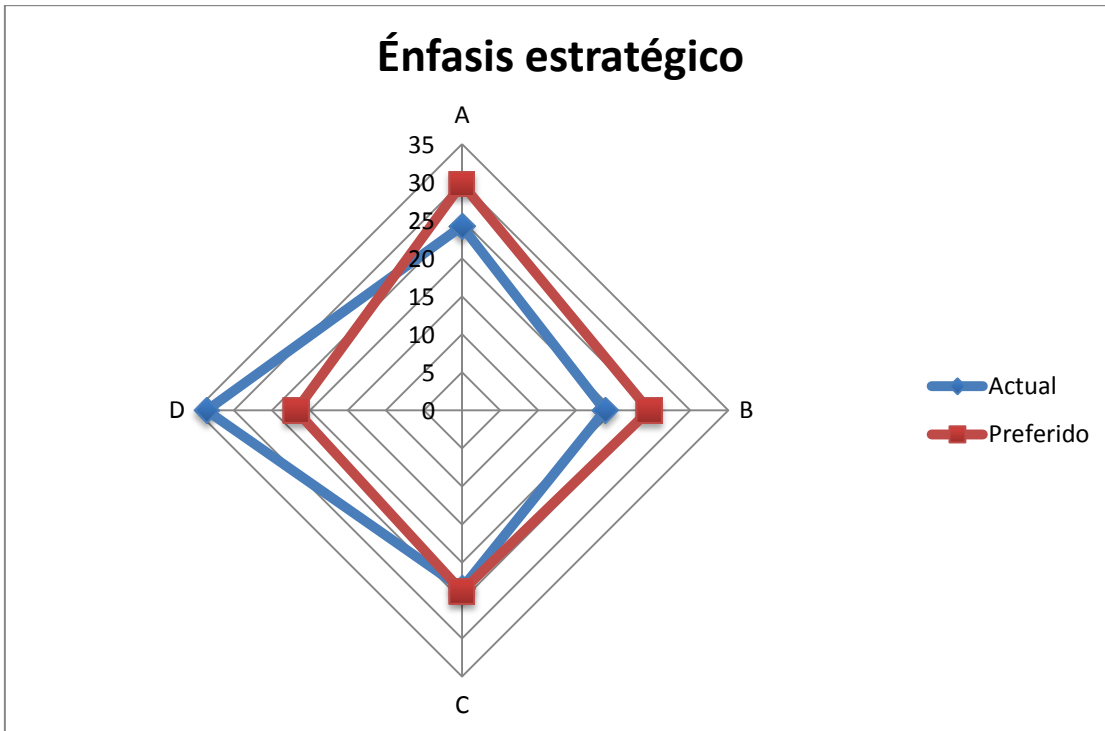


Fuente: Elaboración Propia (2015)

Para la situación actual, los resultados de la **unión organizacional** exponen 28.4 puntos de cultura tipo jerárquica como situación actual predominante, donde lo que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales y es importante tener una organización sin problemas. El resultado es seguido por la cultura clan con 28.1 puntos, por lo cual se valora la lealtad y la confianza mutua. A futuro, se prefiere una cultura de clan y una de mercado con un 29.6 y 24.8 puntos respectivamente, donde en la cultura tipo mercado lo que mantendría unida a la organización sería además de la confianza, el énfasis en alcanzar las metas propuestas.

Énfasis estratégico Actual vs Preferido

Figura 10

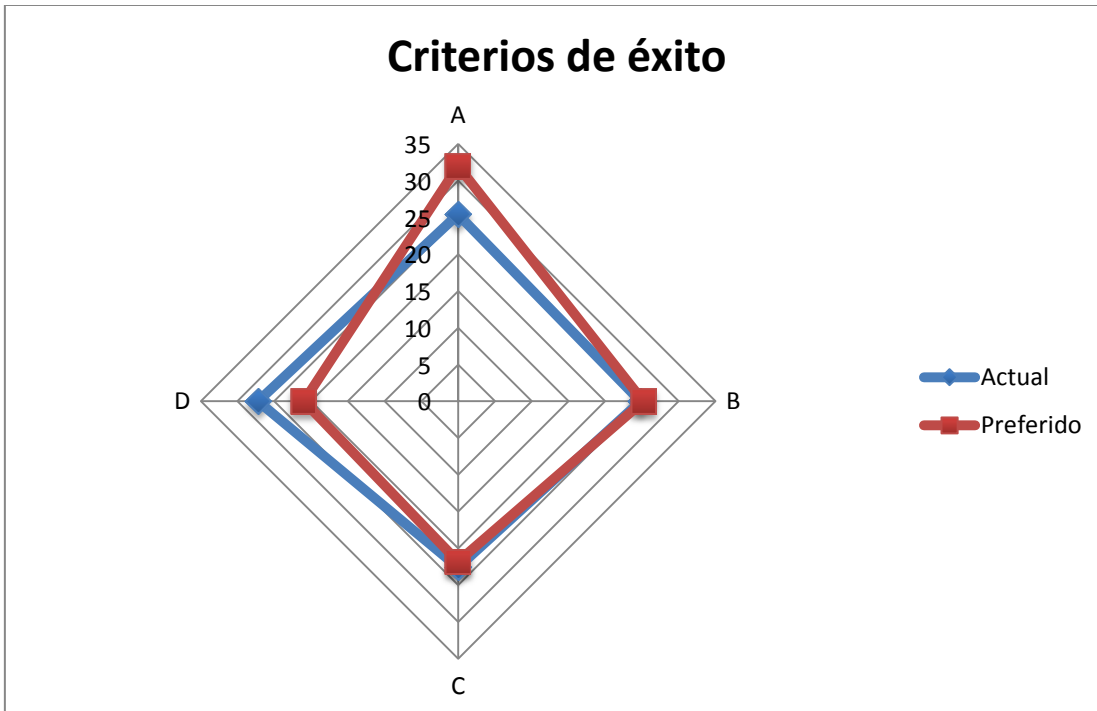


Fuente: Elaboración Propia (2015)

Los resultados para el **énfasis estratégico** indican que actualmente la organización tiene una cultura tipo jerárquico con 33.6 puntos, que indica que estratégicamente, la entidad pone énfasis en la permanencia y estabilidad, a través de la eficiencia y el control en las operaciones, le sigue la cultura tipo clan con 24.2 puntos, que significa que se tiene énfasis en el desarrollo humano y la apertura y participación. La preferencia es tener una cultura tipo clan y adhocrático, donde los miembros orientan sus estrategias a la adquisición de nuevos recursos, creando nuevos retos.

Criterios de Éxito Actual vs Preferido

Figura 11



Fuente: Elaboración Propia (2015)

El último indicador sobre el **criterio de éxito**, que define lo que se recompensa y lo que se debe hacer para triunfar, indica que actualmente se tendría una cultura jerárquica y de clan principalmente, con 26.8 y 25.4 puntos respectivamente. La cultura tipo jerárquica indica que la entidad define el éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, programación normal y producción a bajo costo, además, la cultura tipo clan implica que el éxito se define sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, en definitiva la preocupación por la gente. Sin embargo, se prefiere la cultura tipo clan con 32 puntos, seguido por el tipo adhocrático con 25.2 puntos, esta última implica tener éxito con base en la disponibilidad de los productos más singulares o recientes, es decir un producto líder e innovador.

A continuación se analiza numéricamente la diferencia entre la situación actual y la deseada, para identificar dónde los directivos deben centrar sus estrategias con miras a un cambio

organizacional. Cabe destacar que, para esta clase de organización, no existe una regla dada sobre cuál es el modelo o tipo de cultura perfecta, dado que el cambio organizacional dependerá de la visión del líder en pro a la misión de la organización y el cumplimiento de la demanda de los ciudadanos, considerando los intereses del Estado.

El estudio, según el instrumento utilizado OCAI, indica el tipo de cultura que la organización quisiera tener frente a los cambios del mercado y las fuerzas externas futuras. A partir de los resultados de cada indicador en la situación actual frente a la deseada se puede obtener cada una de las brechas para el cambio. Es decir, con las diferencias se obtienen valores que indican cuánto es lo que se necesita cambiar a partir de la evaluación actual en cada indicador.

Los valores negativos se refieren a la necesidad de reducir la dominancia de un tipo de cultura a la que ya se ha llegado para dar paso a otra. Los valores positivos significan qué tanto se debe cambiar para llegar a tener una mayor dominancia en ese tipo de cultura específica. Al final, con la suma de las diferencias se evidencia qué cultura debe dejar de prevalecer y a cuál se debe impulsar. En el resultado global, visualmente se concluye que se debe reducir la dominancia de la cultura jerárquica y fortalecer la adhocrática. A continuación se evaluará lo mismo a detalle, según cada uno de los indicadores.

Tabla 3

Diferencia de Situación actual vs. Situación deseada

| No. Indicador | C | | | |
|-------------------------------|----------|-----------------|-----------|----------------|
| | A "Clan" | B "Adhocrática" | "Mercado" | D "Jerárquica" |
| 1: Características dominantes | -2,5 | 7,8 | 0,0 | -5,3 |
| 2: Liderazgo Organizacional | -5,0 | 5,4 | 2,2 | -2,6 |
| 3: Estilo Gerencial | 5,0 | 4,7 | 2,9 | -12,6 |
| 4: Unión de la Organización | 1,5 | 3,8 | 1,1 | -6,4 |

| | | | | |
|------------------------|------|-------------|------|--------------|
| 5: Énfasis estratégico | 5,6 | 5,8 | 0,4 | -11,8 |
| 6: Criterios de éxito | 6,6 | 0,1 | -0,9 | -5,8 |
| | 11,2 | 27,6 | 5,7 | -44,5 |
| TOTAL | | | | |

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Las orientaciones de los directivos se pueden centrar hacia los indicadores donde existe una mayor diferencia entre la situación actual y la situación deseada con lo cual se expone la necesidad de aumentar la cultura adhocrática, sobre todo como característica dominante de la organización, en el liderazgo organizacional y en el estilo gerencial. Para esto, muchos de los aspectos que conlleva una organización de tipo jerárquica, estable y controlada, deben dar paso a nuevas estrategias de tipo flexible y con orientación al cliente. Específicamente, se debe tratar de reducir en el estilo gerencial, en el énfasis estratégico, unión de la organización y en los criterios de éxito, para dar paso a otras acciones basadas en características de tipo adhocráticas y clan para alcanzar la cultura deseada.

Propuesta

Los resultados globales indican que al momento, los colaboradores consideran que la cultura organizacional es jerárquica y que a futuro, para responder los retos institucionales y de mercado, se debe pasar a una cultura tipo clan y adhocrática principalmente.

La empresa muestra una cultura establecida por el comportamiento de los individuos a lo largo de los años, marcada por el modus operandi desde dentro de la organización, sus procesos establecidos y normas internas, pero sin concientizar una dirección hacia una cultura de mejora frente a los objetivos de la empresa y de los directivos.

La situación en la que se encuentra la entidad no responde a una situación futura en la cual se ofrecerá el producto de información crediticia a los ciudadanos. Es decir no ha enfrentado todavía retos que la lleven a explorar su máximo rendimiento, innovando y creciendo en un continuo desarrollo desde cada uno de los miembros.

Por lo tanto para ofrecer los servicios en el mercado, el RDC debe crear una visión organizacional enfocada en el usuario/cliente, donde se cumpla la misión de la entidad y se garantice la calidad del servicio, brindando facilidades e innovaciones tecnológicas.

Los resultados deseados coinciden con el tipo de dirección según la misión en lugar de una gestión y dirección según los resultados, donde para que una organización crezca y se potencialice es mejor enfocarse en que los miembros se comprometan con los ideales y la misión por lo que la empresa fue creada, trabajando alineados colaboradores y directivos, con un sentido de cohesión y pertenencia, como una gran familia. Este modo de gestión conlleva siempre a mejoras en el plano productivo, ya que no trabajan sólo por cumplir horas u objetivos establecidos, sino que siempre buscarán dar más en pro de la misión de la empresa (Cardona y

Rey, 2009). La propuesta sobre lineamientos y estrategias que aumenten la cultura organizacional de tipo clan, coincide con este planteamiento.

Además, las orientaciones de los directivos se pueden centrar hacia los indicadores donde existe una mayor diferencia entre la situación actual y la situación deseada con lo cual:

Adaptando los planteamientos de Cameron y Quinn (Quinn y Cameron, 2006), para los indicadores a mejorar en la cultura adhocrática, se sugiere lo siguiente:

- Realizar un análisis de los valores clave de la organización, en este caso: responsabilidad social, compromiso, integridad, innovación y confidencialidad; enfatizar los valores adhocráticos y alentar un enfoque de gestión con visión de mercado, donde el ciudadano/usuario es visto como cliente.
- Construir un modelo de negocios innovador, que responda a las necesidades del mercado, con base en una propuesta de valor que garantice la calidad de los servicios a ofertar.
- Conocer el mercado a atender, buscando formas de generar ventajas competitivas, aún cuando el mercado sea monopólico.
- Establecer la planificación estratégica y operativa de corto y largo plazos, que guie el accionar de la entidad.
- Cambiar de una estructura jerárquica, a una flexible que haga énfasis a fortalecer la velocidad, la agilidad, la calidad y la eficacia en la gestión integral de la empresa.
- Identificar los problemas estratégicos y operativos que son importantes y urgentes en la entidad, y dar la solución apropiada con el apoyo de los diferentes estamentos de la empresa.
- Generar compromiso y empoderamiento en la entidad.

- Investigar casos de buenas prácticas empresariales exitosas, en mercados similares como un mecanismo de gestión de conocimiento.
- Mantener el diseño, el control y la evaluación de procesos y procedimientos internos, para garantizar servicios de calidad.
- Incluir a los usuarios/clientes en el diseño y control de calidad de servicios prestados por la entidad.
- Establecer mecanismos de medición de la satisfacción del servicio para identificar oportunidades de mejora.
- Gestionar procesos permanentes de mejora continua con la participación de grupos de interés internos y externos.

En este caso los lineamientos deberán venir de un liderazgo visionario, que cree y responda a una cultura organizacional diferente, con directivos con competencias estratégicas, dado que por la falta de competencia en el mercado, la entidad podría tener dificultades para desembocar de manera natural en un enfoque hacia el cliente.

Conclusiones

Analizados los resultados del presente estudio las conclusiones más importantes son las siguientes:

Se determina que el tipo de cultura organizacional dominante es el jerárquico, seguido por el tipo clan, lo que quiere decir, en resumen, que el RDC tiene una orientación interna centrada en los procesos y estructuras, así como en los miembros de la entidad.

Se denota que existe congruencia entre los seis indicadores claves del modelo de análisis, con los tipos de cultura identificados.

Los colaboradores de la entidad aspiran que la cultura organizacional predominante sea la tipo clan y adhocrática principalmente.

Para crear una cultura tipo adhocrática, se deberá trabajar sobre todo en: características dominantes, énfasis estratégico y liderazgo. Por otra parte, para fortalecer una cultura tipo clan, se deberá poner especial énfasis en desarrollar los criterios de éxito, el énfasis estratégico y el estilo gerencial.

A fin de mitigar las fuertes características de la cultura jerárquica de la entidad, se deberá revisar el estilo gerencial y el énfasis estratégico principalmente.

Los principales cambios de cultura en función de los indicadores analizados son: (i) características dominantes, mantener una cultura tipo clan y fortalecer la adhocrática; (ii) liderazgo deberá ampararse en una cultura tipo clan y jerárquica; y, (iii) la gestión de los empleados, la cohesión de la organización, el énfasis estratégico y los criterios de éxito, deberán de responder en menor medida a una cultura jerárquica y más a una tipo clan.

Los agentes de cambio deberán centrarse en cada uno de los aspectos a mejorar, con ayuda de los indicadores, para llevar a la entidad de la situación actual identificada en el presente

diagnóstico, a la situación deseada por los colaboradores de la entidad, para el efecto, deberán poner en juego la capacidad innovadora de los altos directivos, sobre todo tomando en consideración el tipo de mercado y servicios que prestarán la entidad.

Además el hecho de ser una empresa pública adquiere la exigencia de mantener los servicios de calidad, seguramente con base en la creación y automatización de procesos, amparada en el uso de tecnologías de la información modernas e innovadoras, que potencien la de Gobierno Electrónico impulsada por el Estado.

Recomendaciones

Está claro que al identificar el tipo de Cultura Organizacional, es necesario saber que el éxito que tenga la organización depende en gran medida a que la cultura organizacional se ajuste a la demanda del ambiente competitivo.

La entidad deberá desarrollar un modelo de negocio que responda a las demandas del mercado donde el ciudadano es visto como cliente, por lo que deberá estructurar una propuesta de valor diferencial, que se ampare en una cultura organizacional que enfocada en la eficiencia y eficacia en la gestión, se mantenga también con un enfoque humano y antropológico.

Según el diagnóstico, el RDC debe pasar de una cultura organizacional tipo jerárquica a una tipo clan, donde los aspectos más importantes a desarrollar son: los criterios de éxito, el énfasis estratégico y la gestión de los empleados. En cuanto a los criterios de éxito, la empresa deberá reconocer la importancia de su talento humano, procurando que éste trabaje en equipo y sobre todo tenga empoderamiento. En lo referente al énfasis estratégico, es necesario que se genere un ambiente de confianza y apertura a nuevas formas de gestión, permitiendo la participación de los distintos grupos de relación. Finalmente, en la gestión de los empleados el estilo de liderazgo deberá propender a fortalecer el consenso y diálogo entre los miembros de la empresa.

Como parte de la cultura organizacional, la entidad deberá desarrollar valores corporativos distintivos como la integridad, la responsabilidad y la innovación, para desarrollar estilos de liderazgo diferentes.

Con base en el análisis del tipo de cultura organizacional, la entidad deberá conformar y fortalecer la planificación estratégica y operativa de la entidad, a fin de cerrar las principales brechas identificadas en los indicadores planteados en el modelo de estudio.

La cultura organizacional deberá ser evaluada de manera permanente, para aportar al proceso de toma de decisiones.

El RDC deberá trabajar de manera permanente en el desarrollo de nuevas competencias en los colaboradores de todos los diferentes niveles de la entidad, con base en el tipo de cultura organizacional deseada en el corto y largo plazos. Entre las principales competencias a desarrollar se tienen: el trabajo en equipo, el emprendimiento organizacional y la innovación.

El liderazgo en la organización, conforme la cultura organizacional a desarrollar, deberá ser reconocido con la finalidad de motivar los cambios deseados.

Para el diseño, control y evaluación de los servicios, el RDC debería contar con la participación de los grupos de interés internos y externos, con la finalidad de responder de manera precisa a sus demandas y necesidades.

Para una futura investigación sobre el tema, al modelo de análisis utilizado, se puede añadir la variable de rendimiento, para obtener un resultado pragmático sobre los resultados de la entidad y de cara al mercado. Además, a futuro, se puede comparar los resultados actuales de este diagnóstico, con el nivel del cargo, para evaluar lo que podría hacer falta para llevar a la empresa donde ellos quieren. Por otra parte, en otra investigación también se puede coligar el tipo de cultura organizacional con la misión y la visión para identificar si estos factores tienen relación entre sí.

Referencias Bibliográficas

- Asamblea Nacional de La República del Ecuador. (2012). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Registro de Datos de Datos Públicos. *Registro Oficial Suplemento NO. 162*.
- Cameron, K. (s.f.). A Process for Changing Organizational Culture. En T. G. Cummings, *Handbook of Organizational Development* (págs. 429-445). California: Thousand Oaks.
- Cardona, P., y Rey, C. (2009). La dirección por misiones: Cómo introducir la misión en la gestión. *IESE Occasional Paper*, 12.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. California: Mc Graw Hill.
- Ekos. (2014). *Gobierno Electrónico + Innovación*. Quito: Ekosnegocios.
- Gordon, G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 16, 396-415.
- Groebner, D. F., Shannon, P. W., Fry, P. C., & Smith, K. D. (2011). *Business Statistics. A decision making approach*. Boston: Prentice Hall.
- Hellriegel, D. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Inc.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL.
- Quinn, R., & Cameron, K. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rey, C. (2014). Balanced Organizational Values From Theory to Practice. *J Bus Ethics*, 1-10.
- Rey, C., & Cardona, P. (2007). Cultura Empresarial: estudio empírico en empresas españolas y portuguesas. *EffCo*.

Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el Diagnóstico de la Cultura Organizacional. *Economía y Administración No.63*, 21.

Anexo 1: Cuestionario

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene como objetivo diagnosticar la cultura organizacional de la entidad actualmente e identificar la cultura que los miembros piensan que debería desarrollarse para enfrentar los posibles cambios a futuro.

No existen respuestas correctas o incorrectas. Distribuya los 100 puntos entre las 4 alternativas dependiendo de qué tanto se asimilen a la entidad.

Complete el cuestionario primero en toda la columna de “Ahora”. Al finalizar vuelva a realizar el cuestionario usando la columna de “Preferida” según lo que desearía que sea la entidad dentro de 5 años para que tenga éxito.

| 1 | Características Dominantes | Ahora | Preferida | Puntaje |
|---|--|------------|------------|---------|
| A | La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos. | | | |
| B | La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos. | | | |
| C | La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes de preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro. | | | |
| D | La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace. | | | |
| | TOTAL | 100 | 100 | |

| 2 | Liderazgo Organizacional | Ahora | Preferida | Puntaje |
|---|---|------------|------------|---------|
| A | El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades. | | | |
| B | El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos. | | | |
| C | El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados. | | | |
| B | El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una cofianza mutua con el grupo de trabajo. | | | |
| | TOTAL | 100 | 100 | |

| 3 | Gestión de Empleados | Ahora | Preferida | Puntaje |
|----------|---|--------------|------------------|----------------|
| A | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo , el consenso y la participación. | | | |
| B | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad. | | | |
| C | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos. | | | |
| B | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. | | | |
| | TOTAL | 100 | 100 | |

| 4 | Cohesión Organizacional | Ahora | Preferida | Puntaje |
|----------|--|--------------|------------------|----------------|
| A | El cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto. | | | |
| B | El Cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia. | | | |
| C | El cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas. | | | |
| B | La Cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante. | | | |
| | TOTAL | 100 | 100 | |

| 5 | Enfasis Estratégicos | Ahora | Preferida | Puntaje |
|----------|---|--------------|------------------|----------------|
| A | La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten. | | | |
| B | La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas. | | | |
| C | La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento . Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado. | | | |
| B | La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia , control y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes. | | | |
| | TOTAL | 100 | 100 | |

| 6 | Criterios de Éxito | Ahora | Preferida | Puntaje |
|----------|--|--------------|------------------|----------------|
| A | La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente. | | | |
| B | La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador. | | | |
| C | La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave. | | | |
| B | La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales. | | | |
| | TOTAL | 100 | 100 | |

Anexo 2: Organigrama

