

ESTUDIO COMPARATIVO DE CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL Y REQUERIDA 2019-2021 EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

*Comparative study of current and required organizational culture
2019-2021 in a banking institution*

*Estudo comparativo da cultura organizacional atual e necessária
2019-2021 em uma instituição bancária*

Eymy Sauñe-Villalobos¹  y Valentina Ramos² 

¹ Facultad de Ciencias Administrativas. Escuela Politécnica Nacional. Quito-Ecuador.

Correo: eymy.saune@gmail.com

² Grupo de Investigación en Sistemas de Información, Gestión de la Tecnología e Innovación. Facultad de Ciencias Administrativas. Escuela Politécnica Nacional. Quito-Ecuador. Correo: valentina.ramos@epn.edu.ec

Fecha de recepción: 08 de septiembre de 2022.

Fecha de aceptación: 27 de enero de 2023.

RESUMEN

INTRODUCCIÓN. Las organizaciones modernas quieren ser diferenciadas por el valor que ofrecen en sus bienes y servicios. Para lograrlo se debe considerar el tipo de cultura organizacional que poseen ya que con base en éste, se pueden generar comportamientos unánimes que les permitiría alcanzar excelencia operativa, productividad y la satisfacción de sus clientes. Medirla es clave para reafirmar o transitar a una cultura que permita alcanzar los objetivos organizacionales. **OBJETIVO.** El objetivo de este estudio es identificar las diferencias significativas entre el tipo de cultura actual y requerida 2019-2021 de acuerdo al modelo Competing Values Framework, en una institución bancaria. **MÉTODO.** Es un estudio de caso comparativo 2019-2021 cuya técnica de recolección es el cuestionario desarrollado por Cameron y Quinn, el Organizational Culture Assessment Instrument OCAI para después analizar la información recabada con estadística descriptiva. **RESULTADOS.** Existe una brecha significativa entre la cultura actual y la requerida que no ha cambiado en el periodo 2019-2021. **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.** Se asume que lo que desean los trabajadores debe marcar la dirección a la cual la cultura organizacional se dirige, por ello, al presentar una diferencia entre la situación actual y la requerida, existe la necesidad del cierre de brechas encontradas.

Palabras claves: Cultura organizacional, institución bancaria, OCAI.



Sauñe-Villalobos, Ramos. Estudio comparativo de cultura organizacional actual y requerida 2019-2021 en una institución bancaria.

Enero – Junio 2023

<https://doi.org/10.33210/ca.v12i1.403>



 [Compartir](#)

ABSTRACT

INTRODUCTION. Modern organizations want to be differentiated by the value they offer in their goods and services. To achieve this, the type of organizational culture they have must be considered, since based on it, they can generate unanimous behaviors that would allow them to achieve operational excellence, productivity and customer satisfaction. Measuring it is key to reaffirm or transition to a culture that allows achieving organizational objectives. **OBJECTIVE.** The objective of this study is to identify the significant differences between the current and required 2019-2021 culture type according to the Competing Values Framework model, in a banking institution. **METHOD.** It is a comparative case study 2019-2021 whose collection technique is the questionnaire developed by Cameron and Quinn, the Organizational Culture Assessment Instrument OCAI to then analyze the information collected with descriptive statistics. **RESULTS.** There is a significant gap between the current culture and the required culture that has not changed in the period 2019-2021. **DISCUSSION AND CONCLUSIONS.** It is assumed that what workers want should mark the direction to which the organizational culture is directed, therefore, by presenting a difference between the current situation and the required one, there is a need to close the gaps found.

Key words: Organizational culture, banking institution, OCAI.

RESUMO

INTRODUÇÃO. As organizações modernas querem ser diferenciadas pelo valor que oferecem em seus bens e serviços. Para conseguir isso, eles devem considerar o tipo de cultura organizacional que possuem, pois com base nisso, podem gerar comportamentos unânimes que lhes permitirão alcançar a excelência operacional, a produtividade e a satisfação do cliente. Medi-la é fundamental para reafirmar ou fazer a transição para uma cultura que lhes permita alcançar seus objetivos organizacionais. **OBJETIVO.** O objetivo deste estudo é identificar as diferenças significativas entre o tipo de cultura atual e o necessário 2019-2021, de acordo com o modelo Competing Values Framework, em uma instituição bancária. **MÉTODO.** Trata-se de um estudo de caso comparativo 2019-2021 cuja técnica de coleta é o questionário desenvolvido por Cameron e Quinn, o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional OCAI e, em seguida, analisar as informações coletadas com estatísticas descritivas. **RESULTADOS.** Existe uma lacuna significativa entre a cultura atual e a cultura necessária que não mudou no período 2019-2021. **DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.** Supõe-se que o que os trabalhadores querem deve marcar a direção que a cultura organizacional está tomando, portanto, apresentando uma diferença entre a situação atual e a necessária, há a necessidade de fechar as lacunas encontradas.

Palavras-chave: Cultura organizacional, instituição bancária, OCAI.



INTRODUCCIÓN

La organización es un sistema administrativo que tiene el propósito de cumplir metas y objetivos. Está conformada por un sin número de miembros que realizan actividades de forma coordinada, consciente y colaborativa entre sí para que exista la llamada organización [1]. Y según lo indica Dessler, las organizaciones modernas quieren ser diferenciadas por el valor que ofrecen en sus bienes y servicios en relación a su competencia [2]. Para lograrlo se debe considerar de forma relevante el tipo de cultura organizacional que poseen ya que con base en este elemento se pueden generar comportamientos unánimes entre los miembros, que en consecuencia les permitiría alcanzar excelencia operativa, adaptabilidad, productividad y al exterior de la organización, la satisfacción de sus clientes. Otros autores sostienen que la cultura es el ADN que identifica a una organización [1]. Así, también representa un conjunto de características y acciones comunes por parte de sus miembros que buscan cumplir sus objetivos organizacionales [3]. En este sentido, se evidencia que la cultura es un conjunto de creencias, valores y hábitos que están en constante interacción para influenciar en el comportamiento de sus miembros [4]. Así lo confirman Villamarín, Tejera, & Ramos cuando mencionan que desde esta perspectiva se destaca la importancia y necesidad de las organizaciones respecto de conocerse a sí mismas, identificar su potencial sin dejar de lado el aspecto humano de los individuos que la conforman [5]. Es decir, aprovechar las oportunidades y ventajas que contribuirán a tener este tipo de cultura en beneficio de una organización [6]. Uno de los argumentos más recientes sobre cultura organizacional lo refiere Reyes-Hernández & Moros-Fernández al mencionar que la cultura organizacional es parte constitutiva, esencial y de la propia naturaleza de la organización, no es estática, es de naturaleza dinámica y fluctúa en función de múltiples factores, siendo los más representativos aquellos relacionados con la dirección, las diferentes subculturas que emergen, las condiciones macroeconómicas y sociales en las que se inserta la organización y los elementos discursivos que contribuyen a generar un sentido de identidad determinado [7]. En síntesis, y bajo estas definiciones basadas en diversos trabajos de investigación se puede afirmar que la cultura organizacional es todo aquello que permite distinguir una organización de otra, es decir, todas aquellas creencias, valores, filosofía y normas que son comunes en todos los miembros de dicha organización.

Por ello, la congruencia de la cultura organizacional actual con la requerida es sumamente importante. Esta puede influir en el éxito o fracaso de los procesos organizacionales. Las empresas que cuentan con una cultura organizacional sólida son capaces de exteriorizar éxitos sustentados en su identidad; gozan de reputación y se percibe un arraigo de los valores corporativos. De igual forma, logran la permanencia de empleados comprometidos, eficientes, motivados e identificados con su desempeño a través del trabajo en equipo como estrategia para alcanzar metas comunes [8].

En este contexto, uno de los modelos de cultura organizacional más utilizados para definir el estado actual de las organizaciones con relación a su cultura y el estado deseado al que deberían transitar con base a su estrategia organizacional es el Modelo de Valores en Competencia o Competing Values Framework de Cameron y Quinn [9];



este modelo ha sido creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información [9]. Para Garzas en el diagnóstico de la cultura actual, según este modelo, una organización puede tener un poco de los cuatro cuadrantes [10]. Cuando se hacen evaluaciones para ver en qué cuadrante una organización se encuentra, normalmente se obtiene que tiene características de los cuatro tipos pero uno siempre prevalece frente al resto.

En la actualidad, no existe una investigación longitudinal en las organizaciones ecuatorianas en donde se aplique el modelo en dos momentos distintos para comparar y entender cómo ha cambiado con el paso del tiempo. La presente investigación relaciona la importancia de conocer el tipo de cultura actual predominante y requerida en el periodo de dos años, 2019 y 2021. La organización del sector bancario ecuatoriano que se eligió es un pertenece a uno de los sectores de la economía que no cerró sus puertas a raíz de la pandemia mundial. Y por esta razón tuvo que adaptarse más rápidamente para continuar brindando su servicio implementando nuevos canales digitales y transformando su forma de brindar su servicio a través de su personal. Las organizaciones del sector financiero así como de los otros sectores estratégicos tuvieron que acelerar su transformación digital (gestión de la tecnología disponible) para no causar una depresión aún más profunda en la economía del país. Se vuelve así necesario identificar diferencias significativas en la percepción de la cultura actual y requerida en esta organización del sector bancario en un período de dos años, período en el cual la institución ha atravesado un proceso de cambio cultural estratégico.

Para el presente estudio, se ha propuesto el siguiente objetivo general: Identificar las diferencias significativas del tipo de cultura actual y requerida 2019-2021 de acuerdo al modelo Competing Values Framework en una institución bancaria. Y para responder el objetivo general, los objetivos específicos que ayudarán a la consecución del objetivo general son:

- a. Identificar diferencias significativas en el tipo de cultura actual 2019-2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en una institución bancaria.
- b. Identificar diferencias significativas en el tipo de cultura requerida 2019-2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en una institución bancaria.
- c. Identificar las brechas entre la Cultura Actual y Requerida 2019-2021 en una institución bancaria.

MÉTODO

La presente investigación es un estudio de caso comparativo en una de las organizaciones financieras orientada a la innovación y a la transformación digital más reconocidas del Ecuador. Esta institución bancaria tiene gran experiencia, con una amplia cartera de productos y servicios para atender eficientemente a los sectores



corporativo, empresarial, pyme y personas. A lo largo de sus 41 años de exitosa trayectoria, esta Institución Bancaria ha sido merecedora de diversos reconocimientos, locales e internacionales, que ratifican su prestigio.

La Institución Bancaria a nivel nacional al 2021 cuenta con una población total de 3300 colaboradores en total. Se planificó inicialmente que todos los empleados contestaran el cuestionario construido, sin embargo quienes respondieron el cuestionario fue un total de 1822 personas. Teniendo en cuenta una muestra conocida se procede al cálculo del error:

n = Tamaño de la muestra: 1822

Z = Nivel de confianza, valor constante al 95% equivalente a 1.96

e = 1,54%

El error calculado es de 1,54% lo cual se considera aceptable para la muestra de 1822 funcionarios con 95% de confianza. A continuación se presenta la información descriptiva de la muestra para la medición de la Cultura.

Normas éticas de investigación

La presente investigación no aplica esta condición, ya que el carácter de la investigación es la comparación teórica de la cultura organizacional en una institución bancaria, en la que se procuró el anonimato de la información a través de una validación informática exhaustiva.

Instrumentos

La herramienta de investigación utilizada en el presente estudio fue la encuesta. Según Herrera, la encuesta "es una técnica de investigación que permite recopilar información de una población o muestra de personas mediante un cuestionario" [11, p. 77]. Según Sampieri et al. "Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis" [12, p. 217].

Para la presente investigación, la técnica de recolección de información será el cuestionario desarrollado por los autores Cameron y Quinn. El Organizational Culture Assessment Instrument OCAI [9]. Una vez construidas las herramientas a nivel digital, se explica a continuación el proceso realizado para la obtención de los resultados. Para medir la cultura organizacional actual y requerida se consideró el cuestionario OCAI propuesto por Cameron y Quinn [9]. El cuestionario original determina que los encuestados distribuyan entre las cuatro preguntas de cada una de las seis secciones, un puntaje total de 100 puntos. No obstante, la metodología inicial no era totalmente comprendida por los encuestados, por lo que se modificó esta forma de llenado del cuestionario a una forma más sencilla para los sujetos del estudio. Los encuestados debían contestar las preguntas con una escala Likert del 1 al 5, donde 1 = Desacuerdo total; 2 = Poco desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 = Concuerdo

parcialmente y 5 = Concuerdo totalmente. De esta manera se aseguró el entendimiento y el correcto levantamiento de información.

Técnicas de análisis de datos

Después de recabada la información por parte de los sujetos de estudio. La información fue procesada a través de estadísticos descriptivos como cálculos de frecuencias para describir a las muestras 2019-2021. También se realizaron medias aritméticas para obtener tanto los resultados globales como los específicos en la Cultura Actual y Cultura Requerida, representados en tablas y gráficos radiales.

Procedimiento

Para levantar la información se hizo necesario que el cuestionario fuera construido digitalmente. Evidentemente, al ser un banco, existió un proceso exhaustivo de validación de las herramientas de medición a nivel informático a través del área de sistemas. Se utilizó la herramienta de encuestas en línea, atada a una URL institucional con el fin de procurar el anonimato de la información [13]. La herramienta generó una serie de Tokens de seguridad que se enviaban a cada correo electrónico de los colaboradores, por tanto la aceptación de participación del estudio estaba dada por la apertura del link enviado a cada sujeto de estudio.

RESULTADOS

Para evaluar la cultura organizacional tanto actual como requerida, se requiere identificar los aspectos que reflejan los valores y supuestos clave de la organización dando a los individuos la oportunidad de responder usando su marco arquetípico subyacente. El instrumento OCAI permite que esto ocurra [9]. Después de la aplicación del instrumento OCAI al personal de Institución Bancaria, se procede al análisis de los datos obtenidos de manera global y específica en cada uno de los seis factores que componen la cultura organizacional: características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito [9]; en las cuales se detalla el tipo de cultura organizacional actual predominante según la tipología: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerarquizada; asociada con el Modelo Competing Values Framework.

1. Cultura Actual 2019-2021

A continuación, en la Tabla 1, se presentan los resultados encontrados de la Cultura Actual 2019-2021 en la Institución Bancaria.

Tabla 1. Comparación Cultura Actual 2019-2021 en una Institución Bancaria

Factores que componen la Cultura Organizacional	Tipos de cultura			
	Clan (media)	Adhocrática (media)	Mercado (media)	Jerárquica (media)



	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
1 Características dominantes	3,90	4,06	3,78	3,93	4,15	4,26	4,06	4,12
2 Liderazgo organizacional	3,95	4,13	3,92	4,04	4,10	4,24	4,08	4,23
3 Administración del recurso humano	3,88	4,10	3,34	3,34	3,97	4,02	3,95	4,11
4 Unión de la organización	4,08	4,22	4,06	4,18	4,19	4,27	4,14	4,24
5 Énfasis estratégico	3,93	4,10	3,98	4,09	4,27	4,31	4,23	4,35
6 Criterio de éxito	3,96	4,12	3,97	4,15	4,22	4,30	4,26	4,36
Global	3,95	4,12	3,84	3,95	4,15	4,23	4,12	4,23

En sentido general podemos observar que en 2021, los valores fueron superiores en los cuatro tipos de cultura en comparación con el 2019. Además, se puede evidenciar que al 2021, en Institución Bancaria predomina una Cultura Actual tipo Mercado-Jerárquica (4,23) y que respecto al año 2019 (4,15 y 4,12 respectivamente), no se evidencian brechas importantes. Es decir, la organización no ha cambiado su cultura actual predominante en el periodo 2019-2021. La Institución Bancaria, hoy por hoy es una organización orientada a los resultados, su mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho y las personas son competitivas entre sí. Por otro lado, también es una organización muy estructurada y controlada en donde los procedimientos dicen a las personas qué hacer. En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Clan ya que el personal del banco percibe en el 2021 (4,12) respecto al 2019 (3,95) que es la cultura que predomina luego de las de Mercado y Jerárquica. Se puede concluir que a pesar de ser una organización con una marcada Cultura Mercado-Jerárquica, en los dos últimos años se han sentido más como una familia. Sin embargo, en ambos periodos, la Institución Bancaria obtiene la medición más baja en la Cultura Adhocrática.

2. Cultura Requerida 2019-2021

A continuación, en la Tabla 2, se presentan los resultados encontrados de la Cultura Requerida en la Institución Bancaria.

Tabla 2. Comparación Cultura Requerida 2019-2021 en una Institución Bancaria

Factores que componen la Cultura Organizacional	Tipos de cultura							
	Clan (media)		Adhocrática (media)		Mercado (media)		Jerárquica (media)	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
1 Características dominantes	4,51	4,51	4,50	4,48	4,37	4,31	4,21	4,22
2 Liderazgo organizacional	4,63	4,65	4,61	4,60	4,59	4,54	4,64	4,61
3 Administración del recurso humano	4,63	4,65	3,37	4,02	4,37	4,29	4,60	4,59
4 Unión de la organización	4,64	4,63	4,53	4,52	4,58	4,55	4,40	4,40
5 Énfasis estratégico	4,66	4,64	4,59	4,60	4,64	4,61	4,65	4,63
6 Criterio de éxito	4,66	4,63	4,55	4,50	4,58	4,54	4,56	4,54



Global	4,62	4,62	4,36	4,45	4,52	4,47	4,51	4,50
--------	------	------	------	------	------	------	------	------

Globalmente se puede evidenciar que al 2021, en Institución Bancaria predomina una Cultura Requerida tipo Clan (4,62) y que respecto al año 2019 (4,62), no se evidencian diferencias significativas. El personal de Institución Bancaria desea tener un tipo de cultura flexible e interna, que potencien la evolución de la gente que tienen dentro, además desean en menor medida ser un tipo de cultura estable, de poco cambio, e internas, orientadas a los procesos y a hacer las cosas de manera correcta. En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura de Adhocrática ya que los colaboradores del banco desean en el 2021 (4,45) respecto al 2019 (4,36) ser más un tipo de cultura flexible y externa, orientada a la adquisición de talento externa y a ser los primeros en hacer algo. Se puede concluir que a pesar de desear una cultura flexible (clan) también desean ser una organización más innovadora, por lo que la transformación digital ha cambiado la percepción de la institución bancaria haciendo que este tipo de cultura empiece a resaltarse.

3. Comparación de las brechas entre la Cultura Actual y Requerida 2019-2021

A continuación, en la Tabla 3, se presenta la comparación de las brechas entre la Cultura Actual y Requerida 2019-2021 en la Institución Bancaria.

Tabla 3. Comparación de las brechas entre la Cultura Actual y Requerida 2019-2021 en una Institución Bancaria

Factores que componen la Cultura Organizacional	Tipos de cultura							
	Clan		Adhocrática		Mercado		Jerárquica	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
1 Características dominantes	0,61	0,45	0,71	0,55	0,22	0,06	0,15	0,10
2 Liderazgo organizacional	0,69	0,52	0,70	0,56	0,49	0,30	0,55	0,38
3 Administración del recurso humano	0,76	0,56	0,03	0,68	0,40	0,26	0,65	0,49
4 Unión de la organización	0,56	0,41	0,47	0,33	0,39	0,28	0,26	0,16
5 Énfasis estratégico	0,73	0,55	0,61	0,51	0,37	0,31	0,42	0,28
6 Criterio de éxito	0,70	0,51	0,58	0,34	0,36	0,24	0,30	0,18
Global	0,67	0,50	0,52	0,50	0,37	0,24	0,39	0,27

En la tabla, se puede observar en cada tipo de cultura que las brechas globales más importantes se encuentran en el período 2019, es decir, existía mayor inconformidad por parte de los colaboradores entre lo que evidenciaban en la institución bancaria en relación a lo que requerían. Mientras que en el año 2021 se evidencia una reducción de esas brechas, por lo que, se puede afirmar que la Institución Bancaria tomo acciones que impactaron la percepción de los colaboradores y que procuró una reducción de



dichas brechas. Sin embargo, al no estar cerradas totalmente, existe la necesidad de mantener el proceso de cambio organizacional.



Sauñe-Villalobos, Ramos. Estudio comparativo de cultura organizacional actual y requerida 2019-2021 en una institución bancaria.

Enero – Junio 2023

<https://doi.org/10.33210/ca.v12i1.403>



DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En cuanto al análisis de la Cultura Actual 2019-2021, en la Institución Bancaria predomina una Cultura Actual tipo Mercado y Jerárquica. Además, es necesario recalcar que a pesar de que la organización no ha cambiado su cultura actual predominante desde el 2019 hasta el 2021, las puntuaciones fueron superiores en los cuatro tipos de cultura en comparación con el 2019. Es decir, hubo cambio en la percepción en donde los 4 tipos de culturas aumentaron su evaluación. En este período, la brecha más alta en la comparativa 2019-2021 de las cuatro tipos de cultura se evidencia en la cultura Clan ya que el personal percibe que en este periodo esta cultura es en la que más se ha trabajado luego de las de Mercado y Jerárquica que crecieron proporcionalmente sin ser superadas por la Clan. Y esto significa que la institución se percibe más clan que como se veía en el 2019. Además, las puntuaciones de la cultura actual 2019-2021 se puede observar que en tres de seis, la cultura requerida predominante es la Cultura Mercado (características dominantes, liderazgo y unión de la organización), mientras que en el resto de ellas (administración del recurso humano, énfasis estratégico y criterio de éxito) existe una inclinación a acentuar la Cultura Jerárquica. Se podría asumir que los encuestados evaluaron a sus sucursales por separado, lo que podría explicar algunas de las diferencias en la percepción, lo cual no significa que la cultura global de la organización sea incongruente sino que distintas partes de la organización tienen apreciaciones diferentes sobre los mismos aspectos organizacionales [14]. Otros estudios realizados mencionan que cuando la cultura predominante es jerarquizada, las empresas son lugares estructurados y formales, con una serie de reglas, políticas y procedimientos que permite a los líderes organizar y controlar las actividades diarias, definiendo el éxito en base a la eficiencia en el cumplimiento de las tareas [15] y respecto a la cultura adhocrática se menciona que es el tipo cultural con las puntuaciones más bajas en promedio, lo cual coincide con los hallazgos en investigaciones anteriores de los autores del modelo, en donde este tipo cultural no solo obtiene bajas puntuaciones promedio sino que además rara vez aparece como la cultura dominante en la organización [14].

En cuanto al análisis de la Cultura Requerida 2019-2021 mediante la encuesta OCAI, en Institución Bancaria predomina una Cultura Requerida tipo Clan. Además la organización no ha cambiado su cultura Requerida predominante desde el 2019 al 2021. Los colaboradores de la Institución Bancaria desean tener un tipo de cultura flexible e interna, que potencien la evolución de la gente que tienen dentro. Se puede decir que a pesar de desear una cultura flexible (clan) al interior de la organización, lamentablemente en ambos períodos los líderes de Institución Bancaria desean instaurar una Cultura Adhocrática en menor medida (tienen la medición más baja). Esto nos dice que la percepción de la gente en relación a la cultura adhocrática es menos relevante que las otras, pese a que la organización promueve la bandera de la innovación. Hay algo que la organización no está comunicando y por lo tanto la visión entre la organización y su gente actualmente no está alineada. Estudios demuestran que la Cultura Clan es de las culturas requeridas que más aparecen en los resultados sobre la medición de la cultura. Así lo confirman Jiménez, Pazmay, & Mancheno cuando menciona que la cultura preferida en las pymes ecuatorianas es la de tipo clan, ya que



a las personas les atrae una empresa que les brinde un entorno amistoso, de apoyo constante y donde prime el trabajo en equipo [15].

Al observar las puntuaciones obtenidas para cada factor de la cultura requerida 2019-2021, se puede observar que en todos, la cultura requerida predominante es la Cultura Clan para ambos periodos. Es decir, no cabe duda que el personal de Institución Bancaria tiene certeza de lo que requieren instaurar en lo que respecta a la Cultura. Estudios demuestran que en las organizaciones, en la cultura actual ninguna de las dimensiones evidencia un tipo que favorezca la implementación y mejora de los sistemas de gestión ya que predomina la cultura mercado y jerarquizada además los resultados evidencian que en cuatro de las cinco dimensiones de la cultura requerida se evidencian los cuatro tipos de cultura con predominio de la cultura clan. Aquí es importante que la cultura tienda hacia el tipo clan y adhocrática y que se trabajen estrategias de desarrollo humano, trabajo en equipo y compromiso e interés por los colaboradores. Es importante implementar estrategias para adoptar rasgos característicos de la cultura Clan o Adhocrática enfatizando en el compromiso con la innovación y el cambio [16]. En otras palabras, una organización puede, mantenerse y actuar de forma tal que fomente la estabilidad y el control en sus procesos, como sucede en la cultura jerarquizada, al mismo tiempo que apoyan y fomentan el compromiso, la lealtad y se preocupan por el bienestar de sus empleados, tal y como sucede en las culturas de tipo clan [14].

Globalmente se puede evidenciar que al 2021, existe una insatisfacción global respecto a la cultura que mantienen y la que desean, especialmente si vemos las brechas en la cultura clan y la adhocrática. Esto significa que hay un nivel de insatisfacción entre que tan adhocráticos son ahora y que tan adhocráticos deberían ser. Igual que en la cultura clan. En relación a la innovación, se abre una oportunidad increíble. No está de más recordar que para llevar a cabo procesos de innovación exitosos, se requiere del compromiso de la gente así como de su liderazgo, en este caso vemos como la misma gente anhela un cambio. Es cuestión de encaminar eso que la gente desea con estrategias alineadas y el cambio será mucho más sencillo si el personal está comprometido. El primer paso es entender y actuar en consecuencia de la insatisfacción que sienten. La percepción de la gente ha cambiado y hay que suponer que esto se debe a lo que la organización ha enfatizado.

Identificar la cultura organizacional actual y requerida es esencial para tomar decisiones en las organizaciones y promover los cambios necesarios para llevar a cabo diversos procesos de manera exitosa y para el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización. La cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, todo lo que es tenido como verdad e identifica una serie de comportamientos considerados inicialmente como inteligibles, permitiendo a la dirección administrar el capital humano disponible de la mejor manera posible. Así mismo, gestionar adecuadamente la cultura organizacional influye positivamente en los procesos de cambio e influye directamente en el direccionamiento estratégico organizacional. Además marca una dirección concreta para los líderes organizacionales e indica las



competencias necesarias que deben desarrollarse o reprimirse según dicte la dirección de la organización.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS

Las autoras declaran la no existencia de conflicto de interés alguno en la presente investigación.

APORTE DEL ARTÍCULO EN LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación compara el diagnóstico de la cultura actual y requerida en una institución bancaria en el periodo de dos años con el fin de identificar las brechas encontradas y transitar hacia una cultura requerida por la organización para lograr eficientemente el cumplimiento de metas organizacionales.

DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN DE CADA AUTOR

La autora Eymy Sauñe-Villalobos realizó el levantamiento, análisis y procesamiento de la información y la autora Valentina Ramos supervisó la investigación.

REFERENCIAS

- [1] E. Schein, «Organizational Culture and Leadership,» San Francisco California, Jossey - Bass, 1992, p. 22.
- [2] G. Dessler, Administración de Recursos Humanos, México: Pearson, 2009.
- [3] I. Chiavenato, Gestión de Talento Humano, México: Mc Graw Hill, 2011.
- [4] J. Gordon, Comportamiento Organizacional, México: Prentice-Hall, 1996.
- [5] M. Villamarín, E. Tejera y V. Ramos, «La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn,» *Revista Espacios*, p. 19, 2019.
- [6] B. Guns, Aprendizaje Organizacional., México: Prentice Hall, 1998.
- [7] J. Reyes-Hernández y H. Moros-Fernández, «La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio,» *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, pp. 201-217, 2018.



- [8] D. Mena-Méndez, «La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones,» *Pensamiento y Gestión* N° 46, pp. 11-47, 2019.
- [9] K. Cameron y R. Quinn, «Diagnosing and Changing Organizational Culture,» Addison-Wesley, San Francisco, 2006.
- [10] J. Garzas, «PhD Javier Garzas,» 14 Mayo 2019. [En línea]. Available: <https://www.javiergarzas.com/2019/05/competing-value-framework-conociendo-la-cultura-de-tu-organizacion.html>.
- [11] P. Herrera, Investigación de Mercados, Bogotá: Ecoe Ediciones, 2009.
- [12] R. Sampieri, C. Fernández y P. Baptista, Metodología de la Investigación, Quinta ed., México D.F.: McGraw-Hill, 2010.
- [13] Limesurvey, «Limesurvey,» 10 09 2021. [En línea]. Available: <https://www.limesurvey.org/es/>.
- [14] A. Salazar, «Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano,» Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2008.
- [15] W. Jiménez, P. Pazmay y M. Mancheno, «Impacto de la cultura organizacional al implementar un modelo de gestión basado en la metodología del plan de negocios como factor clave para la innovación de las Pymes,» *Revista Publicando*, pp. 315-333, 2017.
- [16] Á. Castro y I. Ochoa, «Estrategias para el fortalecimiento de los elementos de la cultura organizacional,» Universidad Santo Tomás: Maestría en Calidad y gestión Integral, Bogotá, 2019.

NOTA BIOGRÁFICA



Eymy Sauñe. **ORCID ID**  <https://orcid.org/0000-0003-0178-1550>
Magíster de Gestión de Ciencia y Tecnología de la Escuela Politécnica Nacional. Obtuvo



Sauñe-Villalobos, Ramos. Estudio comparativo de cultura organizacional actual y requerida 2019-2021 en una institución bancaria.

Enero – Junio 2023

<https://doi.org/10.33210/ca.v12i1.403>



 [Compartir](#)

su título de pregrado en Ingeniería Empresarial. Su línea de investigación de interés es en Tecnociencia y Sociedad con énfasis en innovación.



Valentina Ramos. ORCID Id <https://orcid.org/0000-0001-7803-8461>
Doctora en Psicología Organizacional por la Universidad de Oporto, Máster en Comunicación Organizacional y Licenciada en Psicología por la Universidad de La Habana. Especialista en Cultura Organizacional. Profesor Investigador Titular de la Escuela Politécnica Nacional. Docente de Posgrados de la PUCE y PUCESA.



This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.



Sauñe-Villalobos, Ramos. Estudio comparativo de cultura organizacional actual y requerida 2019-2021 en una institución bancaria.

Enero – Junio 2023

<https://doi.org/10.33210/ca.v12i1.403>



 [Compartir](#)