

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TESIS DOCTORAL

“Cultura organizacional y desempeño financiero en
las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas”

DOCTORANDO:

Álvaro Carrillo-Punina
apcarrillo@espe.edu.ec

DIRECTOR:

Norberto Góngora
gongora1@infovia.com.ar

Marzo 2019
La Plata, Buenos Aires, Argentina

Agradecimiento

“Lo que hacemos por nosotros mismos muere con nosotros.
Lo que hacemos por los demás y por el mundo,
permanece y, es inmortal”
Albert Pine

La gratitud expresada desde mi mente y espíritu es para Dios y el universo que permiten que la vida continúe en tiempo y espacio. Con la misma fuerza interna, mis agradecimientos sinceros son para el mentor de este proyecto de investigación, mi tutor y guía científico, quien confió en mis capacidades intelectuales y fortaleció mis conocimientos para llegar a culminar esta obra, *Norberto Góngora*.

Extender las gracias a las personas e instituciones que, dejan huella en nuestro desarrollo personal y profesional, nos proporciona riqueza invaluable que perdura por siempre. Por eso, no puedo pasar por alto, agradecer a la Universidad Nacional de La Plata, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y, cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas pertenecientes al segmento uno que, permitieron el desarrollo de esta investigación.

En esta misma línea, reconozco el alto aporte académico brindado por mis maestros en la Universidad Nacional de La Plata y, de manera especial a *Gabriela Mollo, Ana María Legato, Ángel Plastino, Nora Gorrochategui, Carlos Altschul (+), Marcelo Manucci, Adriana Fassio, Eduardo Scarano* y *Dr. Juan José Gilli director del programa doctoral*. Además, agradezco la gestión constante y de calidad realizada por la coordinación del doctorado a cargo de *María Paz Colombo*.

Álvaro Carrillo-Punina

Dedicatoria

Esta obra de investigación científica es el resultado de un trabajo de día y noche, horas laborables y festivas, de insomnio continuo y sacrificio permanente, sobre todo, es el resultado de experiencias y conocimientos adquiridos durante mi vida laboral, profesional, personal y académica que, hoy se plasma en un documento intelectual.

Así, dedico este trabajo a la memoria de **MI MADRE** que, ocupa gran parte de mi vida y mi corazón. A mi mejor amigo, consejero, ejemplo de trabajo y sacrificio, **MI PADRE** que, hoy descansa en paz, sin embargo, vivió la culminación de mi tesis doctoral y, con orgullo le dedico este trabajo y, título en su totalidad. A mis **HERMANAS** Sandri, Kari y Cele que están conmigo en todo momento, en especial a mi querida **HERMANITA** Lore; a mis sobrinos Andy, Nane, Luciana, Nico, Sebastián y Samira y; a toda mi familia cercana. Finalmente, una dedicatoria a Sandra Galarza, Isa y Renys.

Los éxitos y fracasos se comparten con aquellas personas que son
indispensables en nuestra vida y que,
representan el eje central de nuestra felicidad.

Álvaro Carrillo-Punina

Índice de texto

Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Índice de texto	iv
Índice de cuadros	viii
Índice de figuras	xiii
Abreviaturas y nomenclaturas	xv
Resumen	xvii
Introducción	1
Antecedentes	1
Problema de investigación	3
Objetivo general y específicos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Hipótesis	4
Hipótesis general	4
Hipótesis específicas	4
Importancia del tema	4
Estado del arte	5
Descripción del aporte	8
Estructura de la investigación	9
Capítulo 1	10
1. MARCO TEÓRICO	10
1.1. Cultura organizacional	10
1.1.1. Conceptualización	10
1.1.2. Teorías de cultura organizacional	12
1.1.3. Modelos de cultura organizacional	14
1.1.4. Síntesis de cultura organizacional y sus modelos	24
1.2. Clima organizacional	26
1.2.1. Conceptualización	26
1.2.2. Métodos de diagnóstico de clima organizacional	27
1.2.3. Clima y cultura organizacional	28
1.3. Desempeño organizacional	28
1.3.1. Conceptualización	28

1.3.2.	Desempeño financiero.....	29
1.4.	Fundamento filosófico y selección del modelo de investigación.....	30
Capítulo 2.....		33
2.	METODOLOGÍA.....	33
Capítulo 3.....		38
3.	SEGMENTO DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE ESTUDIO.....	38
3.1.	Sistema financiero ecuatoriano.....	38
3.2.	Situación actual de la banca y cooperativas de ahorro y crédito grandes.....	39
3.3.	Segmentos de estudio.....	41
3.3.1.	Antecedentes.....	41
3.3.2.	Antigüedad laboral y edad del personal.....	42
3.3.3.	Género y nivel de estudios del personal.....	45
3.3.4.	Áreas y cargos.....	48
3.3.5.	Oficinas y regiones.....	54
3.3.6.	Prueba de CHI Cuadrada entre las variables categóricas del sector cooperativo de ahorro y crédito ecuatoriano.....	56
3.3.7.	Síntesis sobre el segmento de estudio.....	58
Capítulo 4.....		60
4.	TIPOLOGÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ECUATORIANAS.....	60
4.1.	Tipología de cultura organizacional.....	60
4.1.1.	Tipo de cultura organizacional presente.....	60
4.1.2.	Tipo de cultura organizacional esperada.....	72
4.1.3.	Brecha cultural o índice de frustración.....	81
4.2.	Jerarquía de valores centrales.....	85
4.2.1.	Jerarquía de valores en COAC y SECTOR.....	86
4.2.2.	Jerarquía de valores centrales por tipo cultural.....	87
4.2.3.	Jerarquía de valores centrales por tipo de orientación.....	88
4.2.4.	Materialización y análisis de entrevista.....	89
4.2.5.	Síntesis de la tipología de cultura organizacional.....	94
4.3.	Clima organizacional.....	96
Capítulo 5.....		98
5.	ANÁLISIS DE CORRELACIONES ENTRE TIPOLOGÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, DIMENSIONES CULTURALES, VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO FINANCIERO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ECUATORIANAS.....	98
5.1.	Análisis de correlaciones.....	98
5.1.1.	Correlación entre dimensiones culturales y tipos culturales.....	99
5.1.2.	Correlación entre tipos culturales y desempeño financiero.....	104

5.1.3.	Correlación entre dimensiones culturales y desempeño financiero.....	110
5.1.4.	Correlación entre tipos culturales y clima organizacional	120
5.1.5.	Correlación entre clima organizacional y desempeño financiero.....	123
5.2.	Síntesis del análisis de correlaciones.....	129
5.3.	Reducción de dimensiones.....	139
5.3.1.	Análisis factorial de componentes principales ACP.....	139
5.3.2.	Análisis de correspondencia múltiple ACM.....	143
5.4.	Síntesis de reducción de dimensiones	154
5.5.	Análisis de <i>Clúster</i>	154
5.5.1.	<i>Clúster 1</i> : Dimensiones culturales y valores centrales.....	155
5.5.2.	<i>Clúster 2</i> : Dimensiones culturales y valores centrales.....	156
5.5.3.	<i>Clúster 3</i> : Dimensiones culturales y valores centrales.....	157
5.5.4.	<i>Clúster 4</i> : Dimensiones culturales y valores centrales.....	159
5.5.5.	<i>Clúster 5</i> : Dimensiones culturales y valores centrales.....	160
5.5.6.	<i>Clúster 1</i> : Dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero.....	162
5.5.7.	<i>Clúster 2</i> : Dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero.....	163
5.5.8.	<i>Clúster 3</i> : Dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero.....	164
5.5.9.	<i>Clúster 4</i> : Dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero.....	166
5.5.10.	<i>Clúster 5</i> : Dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero.....	168
5.6.	Síntesis de <i>clúster</i>	169
Capítulo 6.....		171
CONCLUSIONES.....		171
6.1.	Resultados	172
6.2.	Comprobación de hipótesis.....	176
6.3.	Implicaciones para la gestión y aportes empíricos a la teoría.....	179
6.4.	Limitaciones de la investigación	180
6.5.	Nuevas líneas de investigación	181
6.6.	Síntesis general.....	182
Bibliografía		190
Anexos		198
ANEXO 1:	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ECUATORIANAS COAC DEL SEGMENTO 1.....	199
ANEXO 2:	CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL FELCMAN Y GÓNGORA (1995).....	202
ANEXO 3:	GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA TIPOLOGÍA CULTURAL EN LAS COAC ECUATORIANAS	212
ANEXO 4:	FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO ALPHA DE CRONBACH	214
ANEXO 5:	SUAVIZACIÓN Y DISCRETIZACIÓN DE VARIABLES.....	216

ANEXO 6:	INDICADORES FINANCIEROS DE LAS COAC ECUATORIANAS	220
ANEXO 7:	CARTA DE INVITACIÓN PARA GERENTES COAC	227
ANEXO 8:	CODIFICACIÓN VARIABLES PARA LA BASE DE DATOS SPSS.....	229
ANEXO 9:	BASE DE DATOS EN SPSS DE TIPOS Y DIMENSIONES CULTURALES CON EL DESEMPEÑO FINANCIERO	233
ANEXO 10:	TIPOLOGÍA CULTURAL DE FELCMAN Y GÓNGORA DE ACUERDO A LAS DIMENSIONES CULTURALES	235
ANEXO 11:	RESUMEN BIBLIOGRÁFICO DEL DOCTORANDO	238

Índice de cuadros

Cuadro No. 1- 1: Dimensiones y variables de cultura organizacional	20
Cuadro No. 1- 2: Dimensiones de cultura organizacional	21
Cuadro No. 1- 3: Teorías y modelos de cultura organizacional	25
Cuadro No. 1- 4: Variables de clima organizacional	28
Cuadro No. 1- 5: Indicadores financieros en el sistema financiero ecuatoriano	30
Cuadro No. 3- 1: Segmentos del sector financiero popular y solidario	39
Cuadro No. 3- 2: Calificación de riesgo COAC de estudio	40
Cuadro No. 3- 3: Definición escala de calificaciones de riesgo	41
Cuadro No. 3- 4: Antigüedad laboral del personal	44
Cuadro No. 3- 5: Edad del personal	44
Cuadro No. 3- 6: Género	46
Cuadro No. 3- 7: Nivel de estudios	47
Cuadro No. 3- 8: Personal por áreas COOP_1	48
Cuadro No. 3- 9: Personal por cargos COOP_1	49
Cuadro No. 3- 10: Personal por áreas COOP_2	49
Cuadro No. 3- 11: Personal por cargos COOP_2	49
Cuadro No. 3- 12: Personal por áreas COOP_3	50
Cuadro No. 3- 13: Personal por cargos COOP_3	50
Cuadro No. 3- 14: Personal por áreas COOP_4	51
Cuadro No. 3- 15: Personal por cargos COOP_4	51
Cuadro No. 3- 16: Personal por áreas COOP_5	51
Cuadro No. 3- 17: Personal por cargos COOP_5	51
Cuadro No. 3- 18: Personal por áreas SECTOR	52
Cuadro No. 3- 19: Personal por cargos SECTOR	52
Cuadro No. 3- 20: Personal oficinas	54
Cuadro No. 3- 21: Personal regiones	55
Cuadro No. 3- 22: Correlación Chi Cuadrada – antigüedad laboral	57
Cuadro No. 3- 23: Correlación Chi Cuadrada – género	57
Cuadro No. 3- 24: Correlación Chi Cuadrada – edad	57
Cuadro No. 3- 25: Correlación Chi Cuadrada – nivel de estudios	58
Cuadro No. 4- 1: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_1 [%]	61
Cuadro No. 4- 2: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_2 [%]	63
Cuadro No. 4- 3: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_3 [%]	65

Cuadro No. 4- 4: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_4 [%]	67
Cuadro No. 4- 5: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_5 [%]	69
Cuadro No. 4- 6: Tipos de cultura organizacional presentes SECTOR [%]	71
Cuadro No. 4- 7: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_1 [%]	73
Cuadro No. 4- 8: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_2 [%]	74
Cuadro No. 4- 9: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_3 [%]	76
Cuadro No. 4- 10: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_4 [%]	77
Cuadro No. 4- 11: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_5 [%]	79
Cuadro No. 4- 12: Tipos de cultura organizacional esperadas SECTOR [%]	80
Cuadro No. 4- 13: Brecha tipo de cultura organizacional COOP_1 [%]	82
Cuadro No. 4- 14: Brecha tipo de cultura organizacional COOP_2 [%]	82
Cuadro No. 4- 15: Brecha tipo de cultura organizacional en COOP_3 [%]	83
Cuadro No. 4- 16: Brecha tipo de cultura organizacional COOP_4 [%]	83
Cuadro No. 4- 17: Brecha de cultura organizacional COOP_5 [%]	84
Cuadro No. 4- 18: Brecha de cultura organizacional SECTOR [%]	84
Cuadro No. 4- 19: Valores centrales por COAC y SECTOR [promedio de cada valor]	86
Cuadro No. 4- 20: Jerarquía de valores centrales por COAC y SECTOR [promedio valor]	86
Cuadro No. 4- 21: Valores centrales por tipo de cultura [promedio valor]	87
Cuadro No. 4- 22: Jerarquía de valores centrales por tipo de cultura [promedio valor]	87
Cuadro No. 4- 23: Jerarquía de valores centrales por tipo de orientación [promedio]	88
Cuadro No. 4- 24: Jerarquía de valores centrales por tipo de cultura [promedio]	89
Cuadro No. 4- 25: Materialización entrevista	91
Cuadro No. 4- 26: Clima organizacional cooperativas de ahorro y crédito SEGMENTO 1	97
Cuadro No. 5- 1: Correlación Spearman entre dimensiones y tipos culturales COOP_1	99
Cuadro No. 5- 2: Correlación Spearman entre dimensiones y tipos culturales COOP_2	100
Cuadro No. 5- 3: Correlación Spearman entre dimensiones y tipos culturales COOP_3	101
Cuadro No. 5- 4: Correlación Spearman entre dimensiones y tipos culturales COOP_4	102
Cuadro No. 5- 5: Correlación Spearman entre dimensiones y tipos culturales COOP_5	103
Cuadro No. 5- 6: Correlación Spearman entre dimensiones culturales y tipos de cultura organizacional SECTOR	104
Cuadro No. 5- 7: Correlación de Pearson entre tipos de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_1	105
Cuadro No. 5- 8: Correlación de Pearson entre tipos de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_2	106
Cuadro No. 5- 9: Correlación de Pearson entre tipos de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_3	107
Cuadro No. 5- 10: Correlación de Pearson entre tipos de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_4	108

Cuadro No. 5- 11: Correlación de Pearson entre tipos de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_5	108
Cuadro No. 5- 12: Correlación de Pearson entre tipos de cultura organizacional y variables de desempeño financiero SECTOR	109
Cuadro No. 5- 13: Correlación de Spearman entre dimensiones de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_1	111
Cuadro No. 5- 14: Correlación de Spearman entre dimensiones de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_2	112
Cuadro No. 5- 15: Correlación de Spearman entre dimensiones de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_3	114
Cuadro No. 5- 16: Correlación de Spearman entre dimensiones de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_4	117
Cuadro No. 5- 17: Correlación de Spearman entre dimensiones de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_5	118
Cuadro No. 5- 18: Correlación de Spearman entre dimensiones de cultura organizacional y variables de desempeño financiero SECTOR	120
Cuadro No. 5- 19: Correlación de Pearson tipos de cultura organizacional y variables de clima organizacional COOP_1	121
Cuadro No. 5- 20: Correlación de Pearson tipos de cultura organizacional y variables de clima organizacional COOP_2	121
Cuadro No. 5- 21: Correlación de Pearson tipos de cultura organizacional y variables de clima organizacional COOP_3	122
Cuadro No. 5- 22: Correlación de Pearson tipos de cultura organizacional y variables de clima organizacional COOP_4	122
Cuadro No. 5- 23: Correlación de Pearson tipos de cultura organizacional y variables de clima organizacional COOP_5	123
Cuadro No. 5- 24: Correlación de Pearson tipos de cultura organizacional y variables de clima organizacional SECTOR	123
Cuadro No. 5- 25: Correlación de Pearson variables de clima organizacional y desempeño financiero COOP_1	124
Cuadro No. 5- 26: Correlación de Pearson variables de clima organizacional y desempeño financiero COOP_2	125
Cuadro No. 5- 27: Correlación de Pearson variables de clima organizacional y desempeño financiero COOP_3	126
Cuadro No. 5- 28: Correlación de Pearson variables de clima organizacional y desempeño financiero COOP_4	127
Cuadro No. 5- 29: Correlación de Pearson variables de clima organizacional y desempeño financiero COOP_5	128
Cuadro No. 5- 30: Correlación de Pearson variables de clima organizacional y desempeño financiero en SECTOR	129
Cuadro No. 5- 31: Correlaciones cultura organizacional y dimensiones culturales	130
Cuadro No. 5- 32: Correlaciones de la cultura organizacional y desempeño financiero	132
Cuadro No. 5- 33: Correlaciones de dimensiones de cultura y desempeño financiero	135
Cuadro No. 5- 34: Correlaciones de la cultura organizacional y clima organizacional	136

Cuadro No. 5- 35: Correlaciones de clima organizacional y desempeño financiero	137
Cuadro No. 5- 36: Prueba de KMO y Bartlett ^a	140
Cuadro No. 5- 37: Varianza total explicada.....	140
Cuadro No. 5- 38: Matriz de componente rotada.....	141
Cuadro No. 5- 39: Historial de iteraciones	143
Cuadro No. 5- 40: Resumen del modelo	144
Cuadro No. 5- 41: Medidas discriminantes	144
Cuadro No. 5- 42: Historial de iteraciones	145
Cuadro No. 5- 43: Resumen del modelo	145
Cuadro No. 5- 44: Medidas discriminantes	146
Cuadro No. 5- 45: Historial de iteraciones	147
Cuadro No. 5- 46: Resumen del modelo	147
Cuadro No. 5- 47: Medidas discriminantes	147
Cuadro No. 5- 48: Historial de iteraciones	148
Cuadro No. 5- 49: Resumen del modelo	149
Cuadro No. 5- 50: Medidas discriminantes	149
Cuadro No. 5- 51: Historial de iteraciones	150
Cuadro No. 5- 52: Resumen del modelo	151
Cuadro No. 5- 53: Medidas discriminantes	151
Cuadro No. 5- 54: Historial de iteraciones	152
Cuadro No. 5- 55: Resumen del modelo	153
Cuadro No. 5- 56: Medidas discriminantes	153
Cuadro No. 5- 57: CLÚSTER 1/5 dimensiones culturales y valores centrales (Count: 553 - Percentage: 55,08).....	156
Cuadro No. 5- 58: CLÚSTER 2/5 dimensiones culturales y valores centrales (Count: 225 - Percentage: 24,40).....	157
Cuadro No. 5- 59: CLÚSTER 3/5 dimensiones culturales y valores centrales (Count: 63 - Percentage: 6,27).....	158
Cuadro No. 5- 60: CLÚSTER 4/5 dimensiones culturales y valores centrales (Count: 58 - Percentage: 5,78).....	160
Cuadro No. 5- 61: CLÚSTER 5/5 dimensiones culturales y valores centrales (Count: 85 - Percentage: 8,47).....	161
Cuadro No. 5- 62: CLÚSTER 1/5 dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero (Count: 126 - Percentage: 12,55)	163
Cuadro No. 5- 63: CLÚSTER 2/5 dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero (Count: 150 - Percentage: 14,94)	164
Cuadro No. 5- 64: CLÚSTER 3/5 dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero (Count: 316 - Percentage: 31,47)	165
Cuadro No. 5- 65: CLÚSTER 4/5 dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero (Count: 214 - Percentage: 21,31)	167

Cuadro No. 5- 66: CLÚSTER 5/5 dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero (Count: 198 - Percentage: 19,72)	168
Cuadro No. 6- 1: Objetivos e hipótesis de la investigación.....	177
Cuadro No. 6- 2: Demostración de la hipótesis de la investigación.....	178
Cuadro No. A- 1: Cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas COAC del Segmento 1	200
Cuadro No. A- 2: Cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas COAC del Segmento 1	215
Cuadro No. A- 3: Suavización logarítmica variables de DPP, DPV y CRE	217
Cuadro No. A- 4: Valores de rangos para discretización variables de desempeño financiero	219
Cuadro No. A- 5: Definición de indicadores financieros sistema financiero ecuatoriano	221
Cuadro No. A- 6: Definición de cuentas financieras sistema financiero ecuatoriano.....	222
Cuadro No. A- 7: Indicadores financieros promedio cooperativas de estudio y segmento 1	223
Cuadro No. A- 8: Variaciones anuales promedio cooperativas de estudio y segmento 1	223
Cuadro No. A- 9: Saldos depósitos y créditos	224
Cuadro No. A- 10: Calificación de riesgo COAC del sector popular y solidario	225
Cuadro No. A- 11: Codificación SPSS.....	230
Cuadro No. A- 12: Codificación SPSS cultura y desempeño financiero	234
Cuadro No. A- 13: Tipología cultural de Felcman y Góngora de acuerdo a las dimensiones culturales..	236

Índice de figuras

Figura No. 1- 1: Paradigmas y teorías de la organización	13
Figura No. 1- 2: Tipos de culturas de Sethia y Von Glinow	16
Figura No. 1- 3: Dinámica de la cultura organizacional.....	18
Figura No. 1- 4: Tipos de cultura organizacional metodología Felcman y Góngora.....	19
Figura No. 1- 5: Modelo de Daniel Denison.....	23
Figura No. 1- 6: Ventajas del modelo de Felcman y Góngora	31
Figura No 2- 1: Instrumentos de recolección y tratamiento de datos en la investigación	33
Figura No 2- 2: Variables de desempeño financiero seleccionadas	35
Figura No 2- 3: Herramientas estadísticas utilizadas en la investigación	36
Figura No. 3- 1: Antigüedad laboral del personal.....	44
Figura No. 3- 2: Rangos de edad del personal	45
Figura No. 3- 3: Género del personal	47
Figura No. 3- 4: Nivel de estudios del personal.....	48
Figura No. 3- 5: Concentración del personal por áreas funcionales	53
Figura No. 3- 6: Concentración del personal por cargos.....	53
Figura No. 3- 7: Concentración del personal por oficinas.....	55
Figura No. 3- 8: Concentración del personal por regiones	56
Figura No. 3- 9: Segmento de estudio	59
Figura No. 4- 1: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_1	61
Figura No. 4- 2: Tipo y dimensiones de cultura organizacional presentes COOP_1.....	62
Figura No. 4- 3: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_2	63
Figura No. 4- 4: Tipos y dimensiones de cultura organizacional presentes COOP_2	64
Figura No. 4- 5: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_3	65
Figura No. 4- 6: Tipos y dimensiones de cultura organizacional presentes COOP_3	66
Figura No. 4- 7: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_4	67
Figura No. 4- 8: Tipos y dimensiones de cultura organizacional presentes COOP_4	68
Figura No. 4- 9: Tipos de cultura organizacional presentes en COOP_5.....	69
Figura No. 4- 10: Tipos y dimensiones de cultura organizacional presentes COOP_5	70
Figura No. 4- 11: Tipos de cultura organizacional presentes SECTOR.....	71
Figura No. 4- 12: Tipos y dimensiones de cultura organizacional presentes SECTOR.....	72
Figura No. 4- 13: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_1.....	73
Figura No. 4- 14: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_2.....	75
Figura No. 4- 15: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_3.....	76
Figura No. 4- 16: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_4.....	78

Figura No. 4- 17: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_5.....	79
Figura No. 4- 18: Tipos de cultura organizacional esperadas SECTOR.....	81
Figura No. 4- 19: Tipos de cultura organizacional presentes en COAC ecuatorianas.....	95
Figura No. 5- 1: Gráfico de sedimentación SECTOR.....	141
Figura No. 5- 2: Dispersión F1 y F2 SECTOR.....	142
Figura No. 5- 3: Componentes en espacio rotado 2 factores SECTOR.....	142
Figura No. 5- 4: Medidas discriminantes.....	145
Figura No. 5- 5: Medidas discriminantes.....	146
Figura No. 5- 6: Medidas discriminantes.....	148
Figura No. 5- 7: Medidas discriminantes.....	150
Figura No. 5- 8: Medidas discriminantes.....	152
Figura No. 5- 9: Medidas discriminantes.....	153
Figura No. 6- 1: Modelo cultural y desempeño financiero en COOP_1.....	184
Figura No. 6- 2: Modelo cultural y desempeño financiero en COOP_2.....	185
Figura No. 6- 3: Modelo cultural y desempeño financiero en COOP_3.....	186
Figura No. 6- 4: Modelo cultural y desempeño financiero en COOP_4.....	187
Figura No. 6- 5: Modelo cultural y desempeño financiero en COOP_5.....	188
Figura No. 6- 6: Modelo cultural y desempeño financiero en SECTOR.....	189
Figura No. A- 1: Cobertura geográfica cinco COAC investigadas.....	201

Abreviaturas y nomenclaturas

ACM	=	Análisis de correspondencia múltiple
ACP	=	Análisis de componentes principales
CAM	=	Cambio
CAMEL	=	<i>Capital, Asset, Management, Earning y Liquidity</i>
COAC	=	Cooperativas de ahorro y crédito
COOP_1	=	Cooperativa de ahorro y crédito uno
COOP_2	=	Cooperativa de ahorro y crédito dos
COOP_3	=	Cooperativa de ahorro y crédito tres
COOP_4	=	Cooperativa de ahorro y crédito cuatro
COOP_5	=	Cooperativa de ahorro y crédito cinco
CRE	=	Monto de créditos
CRI	=	Criterios de éxito
CTR	=	Control
DIR	=	Dirección
DPP	=	Monto de depósitos a plazo
DPV	=	Depósitos a la vista
EFA	=	Eficiencia financiera del activo
EFP	=	Eficiencia financiera del patrimonio
EMI	=	Eficiencia microeconómica
EXG	=	Dimensión cultural de rasgos exigentes
F1	=	Dimensiones culturales
F2	=	Desempeño financiero
GRI	=	<i>Global Reporting Initiative</i>
HT	=	Horizonte temporal
Ho	=	Hipótesis nula
H1	=	Hipótesis alternativa
INF	=	Información
INT	=	Dimensión cultural de rasgos integrativos
KMO	=	<i>Test de Kaiser, Meyer y Olkin</i>
LIQ	=	Liquidez

MIF	=	Margen de intermediación financiera
MOR	=	Morosidad de la cartera
PCA	=	Promedio de variación del activo
PCG	=	Promedio de variación de la ganancia
PCP	=	Promedio de variación del pasivo
PCPT	=	Promedio de variación del patrimonio
PEX	=	Posibilidades de éxito
PIB	=	Producto interno bruto
PLN	=	Planeación
REM	=	Remuneración
ROA	=	Rentabilidad sobre el activo
ROE	=	Rentabilidad sobre el patrimonio
SBE	=	Superintendencia de Bancos del Ecuador
SECTOR	=	Resultados conjunto de las cinco cooperativas estudiadas
SEPS	=	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
SP	=	Suficiencia patrimonial
SPAD	=	<i>System Protable pour l'Analyses de Donnés</i>
SPSS	=	<i>Statistical Package for the Social Science</i>
TAR	=	Contenido de la tarea
VP	=	Vulnerabilidad del patrimonio
χ^2	=	Chi cuadrado

Resumen

La globalización influye en el comportamiento de cualquier grupo social de manera positiva o negativa. Es así que, para algunas sociedades este fenómeno impulsa el desarrollo en distintos ámbitos y, para otras, la globalización es la generadora de crisis. Por eso, sea cual sea la posición acerca de este concepto, nadie niega su influencia en la vida presente y futura de las sociedades, organizaciones y estados. Por ende, la globalización provoca cambios en el contexto de los grupos y, estos se adaptan para afrontarlos y permanecer a largo plazo. Es así que, los países en el mundo y, en este caso particular el Ecuador, viven en continuos ambientes turbulentos de índole política, económica, tecnológica, social y cultural. Precisamente, a finales de los noventa y principios del 2000 el Ecuador subsistió la peor crisis de su historia debido a nefastas políticas fiscales y económicas y, la incidencia de factores del entorno que, condujeron al país a la pobreza, desempleo, hiperinflación y quiebra de varias instituciones financieras, sobre todo bancos, mutualistas y sociedades. En especial, las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas aprendieron de las experiencias pasadas para superar las crisis externas. Dado que, la cultura organizacional proviene de la memoria histórica de vivencias en la organización, puede ser que este aspecto ha permitido a las cooperativas afrontar cambios y lograr resultados financieros favorables. Por consiguiente, la presente investigación analiza e identifica las relaciones entre la cultura organizacional del sector cooperativo de ahorro y crédito ecuatoriano, con variables del desempeño financiero. En efecto, diversos autores coinciden en manifestar que existe algún grado de relación entre cultura y desempeño. De ahí que, en esta investigación se aplica la metodología de Felcman y Góngora para identificar la cultura organizacional y, establecer relaciones con las variables del desempeño financiero. Y, con la finalidad de estudiar aspectos de corto plazo que tienen alguna relación con el desempeño financiero, se incorporan en el estudio variables de clima organizacional y, los valores centrales planteadas por Marrón de acuerdo con los aportes de Góngora. De igual manera, se aplica una entrevista para identificar aspectos de la tipología cultural que no son visibles a través de la encuesta. La investigación, a más de los aportes teóricos y empíricos revisados y estudiados, se apoya en técnicas y herramientas estadísticas de tipo descriptivas e inferenciales y, su tratamiento se lo hace en las bases de datos *SPSS 23* y *SPAD 5.6*. En el proyecto intervienen el análisis crítico y comparativo para desarrollar las conclusiones provenientes del estudio de casos. Por tanto, los resultados obtenidos de 1004 personas encuestadas en cinco cooperativas seleccionadas por muestreo no probabilístico intencionado, establecen el tipo de cultura presente y esperada, las dimensiones culturales presentes y esperadas,

el índice de frustración, la jerarquía de valores centrales, un análisis de correlaciones entre las variables de estudio y, el análisis por medio de reducción de factores y *clúster*. En consecuencia, la investigación identifica que, en el sector de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas domina la cultura organizacional EXIGENTE e INTEGRATIVA con una alta orientación hacia los resultados. Además, se establece que, el índice de frustración es bajo y, la cultura dominante esperada en el sector es INTEGRATIVA. Es importante destacar que, en las organizaciones estudiadas el corto plazo predomina en la dimensión de horizonte temporal, resultado que coincide con investigaciones desarrolladas en otros sectores de Argentina por el profesor Góngora. Asimismo, se subraya que la jerarquía de valores centrales es indiferente a la tipología cultural dominante en las cooperativas. Por otro lado, existen correlaciones fuertes, directas y perfectas entre las tipologías EXIGENTE e INTEGRATIVA con variables de desempeño financiero y, relaciones fuertes, inversas y perfectas entre tipologías PATERNALISTA, APÁTICA y ANÓMICA con variables de desempeño financiero. Sobre el clima organizacional, se evidencia que, el orgullo de pertenecer a la cooperativa y la igualdad de oportunidades de desarrollo para hombres y mujeres son variables que tienen alguna correlación con tipologías, dimensiones culturales y desempeño financiero. Según el análisis de componentes principales se definen dos dimensiones que representan la existencia de asociación entre las variables de desempeño financiero, la primera compuesta de liquidez, depósitos a la vista, depósitos a plazo y créditos y, la segunda representada de suficiencia patrimonial, rentabilidad sobre el activo, rentabilidad sobre el patrimonio y eficiencia financiera del patrimonio. En cuanto al análisis de correspondencia múltiple, se muestra una dimensión bien representada de las culturas EXIGENTE e INTEGRATIVA con algunas variables de desempeño financiero, sin embargo, mediante esta herramienta, no se describe asociación entre desempeño financiero, clima organizacional y dimensiones culturales. No obstante, el análisis de *clúster* expone cinco conglomerados que contienen variables homogéneas de dimensiones culturales y valores centrales y, heterogeneidad entre cada *clúster* que se denota por medio de los rasgos culturales dominantes. También, se tienen cinco *clústeres* que poseen variables de dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero que, son homogéneas entre sí y heterogéneas entre cada grupo. Se concluye que, los resultados obtenidos en el presente estudio fortalecen la existencia teórica y empírica de relaciones fuertes y directas entre tipos de cultura organizacional orientadas a los resultados y el desempeño financiero. Por ende, la metodología de Felcman y Góngora es posible de aplicación en este sector para identificar la relación entre cultura organizacional y desempeño financiero. Finalmente, se aceptan las hipótesis planteadas en la investigación.

Introducción

Antecedentes

Los avances tecnológicos y del conocimiento, como efecto de la globalización, generan cambios rápidos y dinámicos en los factores económicos, sociales y culturales que afectan el comportamiento tradicional de las naciones, organizaciones y personas (Carrillo, 2017a y Carrillo, 2017d). De ahí que, comunicación, conocimiento y acceso a la información son pilares fundamentales para el desarrollo y bienestar de las sociedades (Ramiro y Brasset, 2002).

Precisamente, varios autores defienden la globalización y otros la atacan al considerar que, sus distorsiones son las causantes de crisis internas y externas que inciden en el funcionamiento de las organizaciones (Rodríguez, Urionabarrenetxea y San Martín, 2008). Así, por ejemplo, la crisis en España, América del Sur y el Caribe se caracterizan por las crecientes políticas de austeridad y ajustes, la disminución de recursos para el desarrollo social, reducción de salarios, incremento del desempleo, mayor pobreza y migración (Espinosa, 2015).

De este fenómeno es parte el Ecuador que, en el año 1982 termina con los recursos provenientes del boom petrolero de los setenta y, a mediados de los noventa se liberan los tipos de cambio y tasas de interés y, parcialmente se desregula el sistema financiero. A finales de los noventa e inicios del dos mil, el país atraviesa otra crisis económica, social y política a causa del fenómeno del niño, la caída de los precios del petróleo, la crisis financiera internacional y, el cierre de varias entidades bancarias. En el año 2000 la economía se dolariza como consecuencia de los hechos citados y, del agravamiento de otros factores como la especulación, hiperinflación, pobreza y desempleo (Larrea, 2004).

Luego de la crisis financiera ecuatoriana y la dolarización, el nivel de confianza de la población hacia la banca decrece mientras que, las operaciones financieras se incrementan en las cooperativas de ahorro y crédito¹. El consumo se orienta hacia la adquisición de inmuebles, compra de vehículos y viajes al exterior. Por tanto, del 2000 al 2017 el número de bancos decrece de 38 a 24 (SBE, 2017) y, el número de cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos² se mantiene en 26 en el año 2000 y en el 2017, siendo reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2018). Ahora bien, en el 2018 las COAC superan las

¹ El sector cooperativo es “el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común” (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011).

² La Superintendencia de Bancos SBE se encarga de “supervisar y controlar las actividades que ejercen las entidades financieras (...)” (SBE, 2017).

600 organizaciones en el sistema financiero ecuatoriano y, se agrupan en segmentos según el monto de los activos, como se observa en el *anexo 1*.

Esto no implica que, la banca se haya debilitado, sino más bien, saneado y fortalecido³, y más aún, se impulsa el crecimiento del sector cooperativo de ahorro y crédito en el Ecuador. Aun así, en el 2014 la economía del país es afectada por la baja de los precios internacionales del petróleo que, sumada a otros factores políticos y económicos, llevan al estado, organizaciones y sociedad a vivir una nueva crisis. Con todo, el sistema financiero ecuatoriano, aprende de sus experiencias y sobrevive, por lo que, surge la pregunta ¿las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas superan crisis y se mantienen en el tiempo, debido a una cultura organizacional dominante que se orienta a los resultados? Interrogante planteada considerando que, las experiencias adquiridas por los grupos sociales permiten resolver problemas y superar cambios (Shein, 1988; Miquilena y Paz, 2008).

Es más, nace otra pregunta ¿la cultura organizacional dominante en las cooperativas de ahorro y crédito incide en su desempeño financiero? Cuestión que se plantea, ya que, todo tipo de organización posee una cultura que las identifica y conduce hacia diversas maneras de proceder, trabajar y lograr resultados (Hernández, Espinoza y Aguilar, 2014). Según Kotter y Heskett (1995) y Rodríguez (2009) la cultura organizacional puede incidir en la rentabilidad a largo plazo adaptándose a los cambios externos, siendo un subsistema complejo que funciona dentro de otros dos sistemas también complejos: organización y contexto.

Por lo cual, la nueva visión de la cultura en las organizaciones, depende del impulso que se preste a los valores que satisfacen las necesidades internas y externas (Valero-Hernández, 2012). Sin duda, la cultura es un concepto amplio de prácticas y comportamientos que, permite conocer el funcionamiento de una organización y, su relación con el desempeño a través de la ganancia, rendimiento, innovación y clima, entre otras variables (Denison Consulting, 2010). Es por eso que, Newman (2009), Terziovski (2010) y, García Pérez de Lema y Quiñonero (2011) destacan que, cultura organizacional y rendimiento se relacionan. Según los aportes de Pfeffer (2000), García (2006), Adeyoyin (2006) y Vargas (2007) la cultura representa un complejo conjunto de valores, normas, sentimientos y reglas que moldean el comportamiento de los miembros de una organización. Aspectos que, de una u otra forma, inciden en el desempeño y logro de objetivos, siendo la rentabilidad un factor importante para la supervivencia de las organizaciones (Brealey y Myers, 1993). Así pues, la investigación acerca de las manifestaciones

³ “(...), el modelo de regresión lineal múltiple estima que el PIB está en función positiva de la cartera de crédito y negativa del número de bancos” (Carrillo, Galarza y García, 2018, p. 40). Se destaca la presencia negativa de la variable número de bancos, debido a la crisis del dos mil que sufrió el Ecuador.

culturales y su dinámica de cambios, es abordado por varias teorías en el área de liderazgo, aprendizaje y trabajo en equipo, dentro de esquemas históricos y sociológicos (Rodríguez, 2009).

Problema de investigación

Por lo expuesto, se plantea como problema de investigación ¿El desempeño en las organizaciones es consecuencia de las manifestaciones de la cultura organizacional? Ciertamente, las organizaciones tienen estructuras saludables cuando conocen con claridad lo que son y lo que deben ser (Bennis y Nanus, 1985). Por tanto, las organizaciones necesitan identificar los factores que impulsan su desarrollo y, las características culturales que dan significado al trabajo y motivan a los miembros para lograr un alto desempeño.

Desde el sector de investigación, el sistema financiero que, tiene un desempeño eficiente sano, aporta en el crecimiento económico de las naciones, mediante la canalización de fondos para el consumo y la inversión. No obstante, con frecuencia el mundo experimenta crisis que no sabe prever (Trueba-Ríos; Badillo-Piña y Morales-Matamoros, 2012), por esto, las instituciones financieras buscan herramientas que coadyuven a superarlas. Por consiguiente, la cultura organizacional es un factor clave de supervivencia a largo plazo que, no se hereda sino se aprende y que, facilita la asimilación de experiencias para afrontar cambios (Hofstede, 1999). Por lo expuesto, se evidencia el problema de investigación: ¿la permanencia de la organización en el tiempo, se debe a la cultura dominante orientada a resultados? y, ¿las culturas dominantes orientadas a los resultados generan mejor desempeño financiero?

Objetivo general y específicos

Objetivo general

Identificar la relación entre el tipo de cultura organizacional y sus dimensiones, con los resultados financieros de un grupo de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas.

Objetivos específicos

- Establecer el tipo de cultura organizacional presente y esperada en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, el índice de frustración cultural y la jerarquía de valores centrales.

- Identificar la relación entre los tipos de cultura organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas y, los resultados financieros.
- Establecer la relación entre las dimensiones de cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas y, los resultados financieros.
- Describir posibles relaciones entre dimensiones de cultura organizacional y valores centrales y, entre dimensiones culturales, variables de clima organizacional y resultados financieros.

Hipótesis

Hipótesis general

Existen relaciones fuertes y directas entre el desempeño financiero y las culturas organizacionales orientadas hacia los resultados en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas.

Hipótesis específicas

- Las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas presentan tipos de cultura organizacional orientadas a los resultados.
- La jerarquía de valores en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas es indiferente al tipo de cultura organizacional.
- Los resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas aumentan cuando dominan culturas integrativas y exigentes y, decrecen con el dominio cultural paternalista, apático y anómico.
- Existen relaciones entre dimensiones de cultura organizacional y valores centrales y, entre dimensiones culturales, variables de clima organizacional y resultados financieros en un segmento de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas.

Importancia del tema

Las organizaciones son formaciones sociales estructuradas por miembros que, se articulan a través de funciones para alcanzar objetivos comunes, entonces, la investigación sobre aspectos de cultura, permite identificar a profundidad las percepciones de los distintos actores involucrados,

con el fin de generar teoría, determinar y comprobar conceptos o premisas (Fassio, 2018). De ahí, la importancia de esta investigación a fin de explicar cuantitativa y cualitativamente la relación existente entre los tipos de cultura y sus dimensiones, con los resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas.

Es preciso resaltar que, la cultura en la empresa surge para revelar aspectos que se presentan en la organización y que, no han sido advertidos en la planificación formal (Martínez, 2012), dado que, la cultura incide directamente en los resultados que obtienen las organizaciones (Pedraja y Rodríguez, 2008). Por consiguiente, se debe diagnosticar el estado de la cultura organizacional (López, Marulanda e Isaza, 2011), mediante el estudio profundo de las formas en que se la mide (Gómez, 2013).

Al mismo tiempo, la relación entre cultura, clima organizacional y resultados financieros es un caso de investigación poco abordado, lo cierto es que, el análisis de la cultura organizacional permite disponer de una herramienta para la toma de decisiones que, se orienten al logro de resultados (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013). Pues, la presencia de cambios internos y externos deben ser aprovechados por la gerencia a través de la generación y asimilación de nuevos conocimientos (Mintzberg, 1987).

Desde luego, el presente trabajo es importante para la teoría, ya que, contribuye al surgimiento de nuevas líneas de investigación y, con la formulación de la hipótesis se permite probar empíricamente algunas teorías desarrolladas previamente (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2006). En particular, según Barba y Solís (1997) existen tres causas para estudiar la cultura organizacional: 1) aportes teóricos y de métodos que fortalecen a la gestión organizacional; 2) influencia de la globalización en la cultura y; 3) capacidad de las organizaciones para influir en la transformación cultural de la sociedad.

Más aún, Scarano (2017) recalca que, el desarrollo de la investigación doctoral no es un asunto teórico, sino, está en función de la disponibilidad de recursos que permiten la aplicación empírica para fortalecer la teoría general. Por lo cual, las organizaciones del siglo XXI deben ser flexibles y adaptables a las continuas situaciones fluctuantes del entorno, ya que, todo cambio organizacional pone de manifiesto la importancia de la cultura en la empresa (Martínez, 2010).

Estado del arte

En el estudio de Ortiz (2010) se analiza la relación entre las variables de cultura organizacional y liderazgo utilizando el método de los índices culturales de Hofstede (1980). Se realiza un estudio a los gerentes de organizaciones internacionales radicadas en Puerto Rico. El autor determina que,

los rasgos culturales de los gerentes extranjeros inciden fuertemente en motivación, liderazgo y estructura de las organizaciones.

El modelo y encuesta de Denison se aplica por Martínez (2010) con el fin de investigar en una muestra de empresas colombianas la relación existente entre variables de cultura organizacional e indicadores de desempeño. De modo que, se identifica la relación de la misión con algunas variables del desempeño. Sin embargo, el modelo planteado no se ajusta a la estructura factorial aplicada en el análisis estadístico.

Gálvez y García (2011) abordan el estudio empírico sobre la relación entre cultura organizacional y rendimiento. Para el efecto, se analizan 60 MiPymes tecnológicas de Cali mediante la escala de valores de Likert y, el modelo de Cameron y Quinn (1999). Los resultados muestran que, existe relación positiva y negativa entre el tipo de cultura dominante con el rendimiento de la empresa y la variable innovación.

La incidencia de los perfiles culturales en el desempeño innovador se realiza en cuatro sectores productivos de la ciudad de Bogotá. Para esto, Gómez y Ricardo (2012) emplean el modelo y encuesta de Daniel Denison (1997, 2001) que, contiene 60 preguntas estructuradas en la escala de Likert. En fin, se evidencia la asociación entre componentes de la cultura organizacional con algunas características de la innovación.

Felcman, Blutman y Méndez-Parnes (2012) introducen el estudio de la cultura organizacional en el debate acerca de la reforma del estado. Para el efecto, se utiliza la tipología cultural definida en paternalista, apática, anómica, exigente e integrativa. En esta obra, los autores plantean hipótesis y discusiones que abren nuevas líneas de investigación en el sector público y, su relación con la cultura organizacional. Por último, abordan ampliamente la incidencia de los valores laborales en diversos factores cualitativos de las organizaciones.

La revisión documental de estudios sobre cultura organizacional y su posible influencia en el desempeño, mediante la recopilación de 70 documentos publicados desde el año 1983 al 2012, es abordado por Cantillo (2013). Se determinan 60 dimensiones o escalas de cultura organizacional y, 42 escalas de desempeño asociadas entre sí. El estudio destaca algunas dimensiones de relación entre cultura organizacional y desempeño: orientaciones, tipos de cultura, talento humano, comportamiento, estrategia, marketing, contabilidad, finanzas y dimensión genérica. Se concluye que, existe relación total entre las dos variables y, relación parcial con algunas dimensiones de cultura organizacional.

Mediante el modelo de Denison, Gómez (2013) sustenta la asociación entre los componentes de cultura organizacional y la innovación. El estudio se realiza en varias empresas de Bogotá. Se utilizan métodos estadísticos para concluir que, existe relación media entre 50

variables de cultura organizacional con innovación y, se muestran las variables de cultura organizacional que explican mejor la innovación.

La investigación empírica de 38 empresas, maquiladoras en Chihuahua, se desarrolla por Martínez, Ollivier y Escobedo (2013) con miras a describir los tipos de cultura organizacional predominantes en las empresas y, la relación con el desempeño. Se utiliza el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn y, se asevera la influencia entre cultura organizacional y algunas dimensiones del desempeño.

Villarreal, Gómez y Villarreal (2014) estudian la relación entre cultura organizacional y estrategia en la industria del papel, cartón y celulosa en México. Para el caso, se aplica el modelo cultural de Cameron y Quinn (2006), Porter (1982), cuestionario de Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000) y, Gómez (2008). Se concluye que, en la industria predominan la cultura de mercado y la cultura de estrategia de costos.

Aplicando el modelo de valores por competencia de Cameron y Quinn (2011), los autores Hernández, Méndez y Contreras (2014) diseñan un instrumento para medir la cultura y el clima organizacional. Dicho modelo trata a la cultura desde dos dimensiones, la primera compuesta de las variables: flexibilidad, discreción, estabilidad y control y, la segunda conformada de foco interno-integración y foco externo-diferenciación. Se estudian 12 empresas mexicanas y, se describen valores que corresponden a las dimensiones propuestas.

Ahora bien, Góngora, Nóbile y Reija (2014) desarrollan un estudio comparativo de la cultura organizacional con el propósito de validar los tipos culturales provenientes de las teorías. Se utiliza una encuesta diseñada por Felcman y Góngora con base en los aportes teóricos de Bennis, Shein y Denison y, se analizan las denominadas variables adicionales de Hofstede. De ahí que, se identifican algunas relaciones entre los tipos culturales con diversas variables de la organización.

En un estudio instrumental de casos, realizado en los centros de investigación de la Universidad Nacional de La Plata, se investiga la relación entre el modelo de gestión y las variables de cultura organizacional. Se utiliza el instrumento de Felcman y Góngora diseñado en 1995 que, abarca cinco tipologías culturales. Los resultados explican que, en las organizaciones se presentan fuertes culturas híbridas (Góngora et al., 2014).

Velasco (2015) diseña un modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación en la ciudad de Obregón. Se aplica la encuesta de Denison para determinar el perfil cultural de la empresa y, relacionar las dimensiones del modelo de Denison con el desempeño. En suma, los resultados del diagnóstico apuntan que, misión y adaptabilidad influyen en el desempeño de la organización.

En el trabajo de Marrón (2015) se utiliza la metodología de Felcman y Góngora a fin y efecto de discutir la tipología cultural de siete organizaciones en Argentina. Además, se aplica las categorías de las necesidades de Maslow en la jerarquización de valores centrales, los índices de Hofstede y Hofstede en un análisis comparativo y, las variables de clima organizacional. En conjunto, los resultados revelan que, existe correlación entre cultura organizacional y evitación del trabajo y, la cultura dominante en las organizaciones estudiadas es APÁTICA. Para concluir, se destaca que la cultura INTEGRATIVA disminuye los márgenes de evitación al trabajo.

Carrillo (2016) revisa 48 documentos relacionados con el tema de medición y diagnóstico de cultura organizacional. Los estudios se agrupan dentro de los factores determinantes de Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) y, las características culturales de Robbins y Judgey (2009), con la intención de conocer los modelos, métodos e instrumentos de mayor aplicación en investigaciones del diagnóstico cultural. Así pues, se evidencian los modelos de Hofstede (1980), Porter (1982), Shein (1988), Quinn (1980), Garvin (1993), Denison (1997, 2001), Cameron y Quinn (1999, 2006) y, el modelo mejorado de Ruiz y Ruiz (2011).

Góngora, Pérez y Gelonch (2017) analizan la vinculación entre cultura organizacional y percepción del personal sobre el jefe inmediato. Se aplica el instrumento de Felcman y Góngora en 3600 encuestados de 170 organizaciones y, se indagan otras variables como confianza, clima y justicia organizacional. Entonces, la cultura organizacional INTEGRATIVA tiene percepción positiva acerca del estilo del jefe inmediato, por el contrario, la cultura ANÓMICA destaca percepciones bajas.

Carrillo-Punina y Galarza-Torres (2018) desarrollan un estudio de caso en una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana utilizando el cuestionario de Felcman y Góngora. Se manejan los paquetes estadísticos *SPSS 23* y *SPAD 5.6* en el tratamiento de datos. Mediante el análisis de correspondencia múltiple, se sostiene que, en la cooperativa predomina la cultura organizacional híbrida de rasgos INTEGRATIVOS y APÁTICOS. Para finalizar, se explica que, el estilo de jefe y el cambio no son representativos en el análisis de *clúster*.

Descripción del aporte

La investigación permite contar con bases científicas y empíricas que evidencian la relación existente entre tipos de cultura, dimensiones culturales y, variables de clima organizacional con los resultados financieros empresariales. De igual forma, se contribuye con un instrumento válido que mide la influencia que tiene la cultura de una organización en los resultados financieros, de modo que, se diagnostica la realidad y, se revelan posibles situaciones futuras.

También, este trabajo permite exponer nuevas líneas de investigación en el campo de la administración, gestión y finanzas, puesto que, el modelo de cultura organizacional integra teóricamente los enfoques tangibles e intangibles de cultura y clima organizacional y, se presta para asociar el diagnóstico de estos aspectos con los resultados financieros. Desde luego, se explican los tipos de cultura esperada del sector, el índice de frustración cultural, la jerarquía de valores centrales y, la relación entre variables de clima con los tipos culturales.

Estructura de la investigación

El proyecto se divide en cuatro partes, la primera hace referencia a la introducción del estudio que contiene el problema de investigación, planteamiento de objetivos, formulación de hipótesis general y específicas, importancia sobre la investigación de la cultura organizacional y desempeño financiero, revisión de estudios empíricos para analizar la metodología y líneas de investigación relacionadas y, el aporte que se espera entregar a la ciencia y la gestión.

La segunda parte de la investigación, expuesta en el capítulo uno, recoge los principales fundamentos teóricos sobre el tema de estudio y, sus variables desde los aportes científicos clásicos de Shein hasta llegar a las contribuciones modernas de Denison, Cameron y Quinn, Hofstede, Kotter y Heskett, Sethia y Von Glinow, Felcman y Góngora, entre otros investigadores. Luego, en el tercer acápite del documento, descrito en el capítulo dos, se hace referencia a la metodología utilizada en la recolección, tratamiento e interpretación de datos.

En la cuarta parte de la tesis doctoral, se exponen los resultados de la investigación y, las conclusiones. Para el efecto, se estructuran los capítulos tres, cuatro, cinco y seis. De esta manera, en el capítulo tres se abordan los resultados sobre las características cualitativas obtenidas de cada cooperativa de ahorro y crédito, descritas en los antecedentes, edad del personal, antigüedad laboral, educación, género, áreas, cargos y lugares de trabajo para, analizar la asociación entre estas variables, a través de CHI cuadrado.

Más adelante, en el capítulo cuatro, se revela la tipología y dimensiones culturales dominantes, índice de frustración y tipología esperada de cada organización y sector, se estudia el clima organizacional y, jerarquización de valores centrales. En el capítulo quinto, se analizan las correlaciones entre variables de cultura organizacional, clima organizacional y desempeño financiero, se utilizan las herramientas estadísticas del análisis de componentes principales, correspondencia múltiple y análisis de *clúster*. Finalmente, en el sexto capítulo, se mencionan las conclusiones y futuras líneas de investigación.

Capítulo 1

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Cultura organizacional

1.1.1. Conceptualización

La cultura como término se origina en la antropología social, de hecho, el primer libro que la utiliza en su título es *Primitive Culture: Researches into the Develoments of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom* de Taylor (1887). A finales del siglo XIX e inicios del siglo XX se empodera el concepto de cultura para definir, de manera amplia y holística, las características cualitativas que transmiten las personas por generaciones (Kotter y Heskett, 1995).

Después, en la literatura se presentan diversos conceptos y caracterizaciones de la cultura organizacional, sin embargo, predomina el expresado por Shein (1992) que la define como “el conjunto de las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización y que ayudan a resolver problemas de adaptación externa e integración interna” (p.56). En esta definición el autor manifiesta que la cultura surge cuando existe un grupo de personas que comparten experiencias y, tienen una visión de la realidad en la que viven.

Hofstede (1999) define a la cultura como la programación mental colectiva de las personas en distintos ambientes sociales y que, se manifiesta en la organización por medio de símbolos, héroes, valores, costumbres, ceremonias, entre otros aspectos que, no se pueden observar a simple vista. Ahora bien, Hofstede explica que existen expresiones visibles e invisibles de la cultura que se aprenden y no se heredan, dado que, según Pfeffer (2000) la cultura organizacional es el conjunto de reglas compartidas que moldean los aspectos cognoscitivos y afectivos de las personas en un grupo y, se enuncian en supuestos, normas y valores que, se transmiten entre los miembros del grupo.

En esta misma línea, Galindo (2002) conceptualiza a la cultura como un sistema dinámico que se compone de valores, filosofía, sentimientos y pensamientos que perduran a largo plazo. Es más, los valores son compartidos y forman la identidad que tiene la organización y sus miembros (Cameron y Quinn, 2011). Por consiguiente, los valores y creencias hacen que las organizaciones

actúen en pequeñas sociedades formadas de culturas y subculturas que, inciden en el desempeño de todo el conglomerado (Krieger, 2001).

Los autores Sethia y Von Glinow (1985) plantean que la cultura organizacional es “un modelo compartido y relativamente duradero de valores básicos, creencias y presunciones en una organización” (p. 403). Precisamente, Schultz y Hatch (1996), bajo la perspectiva interpretativa simbólica, definen a la cultura organizacional como la “visión del mundo llena de redes de significados que se forman de la interacción personal dentro y fuera de la organización” (p. 540).

Por esta razón, la cultura organizacional no se crea en una generación, es algo que surge de la historia, logros, símbolos, resultados y, misión de la organización y, una vez constituida es difícil que desaparezca (Guizar, 1999). A propósito, Zapata y Rodríguez (2008) subrayan que, a pesar de que la cultura nace de su historia y entorno, se transmite mediante la comunicación, liderazgo, lenguaje, subculturas y relaciones sociales.

Según Luthans (2008) la cultura organizacional se manifiesta en la regularidad de los comportamientos observados, normas, valores, filosofía, reglas y clima organizacional y, constituye un aspecto social expresado en símbolos, rituales y creencias que, por lo general, son intangibles y difícil de cambiar (Franklin y Krieger, 2011). Al respecto, Lucas y García (2002) plantean que, la cultura organizacional se estudia en la dimensión simbólica o fuentes de sentido, instrumental o tipos culturales y, estabilizadora o ambivalente.

Hay que destacar que, la cultura organizacional genera identidad y compromiso, explica los cambios organizacionales, refuerza los valores y, es un medio de control que moldea el comportamiento de los miembros en la organización (Nelson y Quick, 2013). Sin duda, desde el enfoque antropológico y comportamental, Robbins y Judgey (2009) y, Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) afirman que, la cultura no es un fenómeno aislado, puesto que, influye en la innovación, resultados, personas, equipos, minuciosidad, agresividad, estabilidad, estructura, liderazgo, organización y ambiente.

Cabe añadir que, según Martínez (2010) la cultura representa un sistema de significación y valoración que impulsa al grupo social a fijar la misión y, es un aspecto intelectual del medio artificial creado por las personas como consecuencia de su convivencia social. Por lo que se refiere a Góngora, Reija y Larrivey (2013) definen la cultura en valores, normas, creencias, artefactos y presunciones básicas que perduran a largo plazo y que, declaran las características predominantes en la organización y sus miembros.

En definitiva, los diversos autores coinciden en definir a la cultura como un conjunto de valores compartidos que poseen y aceptan los miembros de un grupo social y que, facilitan el

aprendizaje de experiencias que, ayudan a superar situaciones internas y externas a la organización.

1.1.2. Teorías de cultura organizacional

1.1.2.1. Antecedentes

Los estudios sobre cultura organizacional se fortalecen a partir de los años setenta, cuando se acepta que la empresa es un ente social que tiene historia y entorno, es decir, una cultura específica (Zapata y Rodríguez, 2008). Es así que, a partir de la transformación japonesa, en los años ochenta, la cultura organizacional es tan necesaria como lo es la estructura organizacional, pues, ambos campos estudian la complejidad en las organizaciones (Peters y Waterman, 1982).

Con la finalidad de conocer, entender, describir y pronosticar el comportamiento de las organizaciones, en el siglo XX, bajo la premisa que, los sujetos de investigación son sistemas de relaciones conceptuales y no demarcaciones físicas de objetos reales, surgen las teorías de la administración: 1) clásica, 2) humanista, 3) racionalista, 4) institucionalista, 5) de la contingencia, 6) de la dependencia de recursos, 7) ecologista evolucionista, 8) de los costos de transacción, 9) de la agencia y, 10) crítica y posmodernista (Agüero, 2007). Teorías que, de una u otra forma, abarcan diversas manifestaciones de la organización, tal como la cultura. Dentro de estas teorías se ubican paradigmas y preceptos que relacionan la cultura organizacional con las ciencias sociales y la tecno-ciencia de la administración, razón por la cual, se exponen algunos paradigmas relacionados con la cultura organizacional.

1.1.2.2. Paradigmas organizacionales

Al respecto, Burrell y Morgan (1979) construyen una matriz de paradigmas asociados con teorías de la administración. Los autores señalan que, las teorías organizacionales se basan en la concepción sobre la naturaleza de ciencia y sociedad que, conduce a la adopción de posiciones objetivas que existen independientemente del sujeto y, subjetivas que pertenecen al sujeto. Encima, se considera a la sociedad como el conjunto de cambios y regulaciones en permanente conflicto que, se resuelve de distintas formas. Ver *figura 1-1*.

El paradigma funcionalista de Radcliffe-Brown (1952) como cita Ouchi (1981), sostiene que, la cultura es un sistema de adaptación continua al entorno y, se trasmite por medio de las relaciones sociales. Los artefactos, valores y creencias mantienen una relación estrecha que crean

en las personas representaciones mentales sobre la organización y su funcionamiento. En esta perspectiva, la cultura es una variable que orienta a la organización hacia empleados y clientes.

CAMBIO RADICAL

SUBJETIVA	<p>PARADIGMA HUMANISTA RADICAL</p> <p>Individualismo anarquista Teoría crítica Existencialismo francés Teoría anti organizacional</p>	<p>PARADIGMA ESTRUCTURALISTA RADICAL</p> <p>Marxismo Teoría del conflicto Teoría social rusa Teoría radical de la organización</p>	OBJETIVA
	<p>PARADIGMA INTERPRETATIVO</p> <p>Fenomenología Hermenéutica Etnometodología Interaccionismo simbólico</p>	<p>PARADIGMA FUNCIONALISTA</p> <p>Teoría INTEGRATIVA Teoría general de sistemas Objetivismo /Pluralismo Teorías de las disfunciones burocráticas</p>	

REGULACIÓN

Figura No. 1- 1: Paradigmas y teorías de la organización

Fuente: Tomado de Burell y Morgan (1979)

Geertz (1994) con una fuerte influencia del pensamiento sociológico-filosófico considera que, el estudio de la cultura en las organizaciones no busca leyes, sino que trata de interpretar símbolos. Es más, la perspectiva simbólica interpretativa define la cultura como el conjunto de símbolos, creaciones mentales y significados que interpretan experiencias y moldean el comportamiento de las personas. En particular, el paradigma interpretativo-simbólico, explica las dinámicas culturales de las organizaciones, desde el significado propio que el individuo transmite a otros miembros (Vásquez-Rivera, 2016).

Por otra parte, el paradigma humanista radical expresa que la cultura es un mecanismo heterogéneo de operaciones complejas y multidisciplinarias que activan la vida en la organización, generan interdependencia entre historia y, vivencias subjetivas en el grupo. De modo que, la cultura es el conjunto de representaciones mentales entre lo tangible e intangible que, se sostienen en elementos universales como el mito y, la clase dominante que la impone en la organización (Aktouf, 1990).

Otro punto es, el paradigma estructuralista, cuyo precursor Levi Strauss (1973), señala que, ninguna estructura puede sufrir cambios sin afectar a sus elementos, en otras palabras, se

considera a la cultura como un sistema, teniendo en cuenta que, la sociedad está compuesta por estructuras inconscientes que la antropología trata de revelar. También, considera que la antropología cuenta con una variedad de signos, parecidos al lenguaje que, permiten la comunicación entre las personas y, la transmisión cultural.

En relación con la antropología cultural, Allaire y Firsirotu (1988) establecen dos puntos de vista. El primero, es la cultura organizacional como sistema sociocultural que, se basa en la escuela funcionalista, funcionalista-estructuralista, histórico-difusionista y ecológico-adaptacionista. En cambio, el segundo, trata a la cultura organizacional como sistema independiente de ideas y, se sostiene en la escuela cognoscitiva, estructuralista, estructura de equivalencia mutua y simbólica.

Precisamente, este trabajo de investigación, se sustenta en los aportes del paradigma interpretativo, con enfoque del interaccionismo simbólico, puesto que, todos los grupos sociales se encuentran formados por actores que se comportan de acuerdo con las interpretaciones que perciben del mundo y la realidad en la que viven (Taylor y Bogdan, 2000).

1.1.3. Modelos de cultura organizacional

Los modelos tratan de sistematizar la cultura de un grupo social determinado con base en las manifestaciones visibles e invisibles que poseen características diferentes a otros grupos (Barroso, 2012). Los modelos son formas culturales que las organizaciones acogen para vincular su estructura interna con el entorno y, adaptarse para alcanzar los objetivos establecidos; adaptación que consiste en la forma de ejercer liderazgo, poder, planeación, comunicación, recompensas, tareas y control, entre otros aspectos (Felcman y Blutman, 2011).

1.1.3.1. Modelo de presunciones básicas

Este modelo lo plantea Shein (1988) con la premisa de que las presunciones son inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo social que aprende a enfrentarse a los problemas externos e internos. Presunciones que, han ejercido influencia para ser consideradas válidas y que, se transmiten como el modo correcto de percibir, pensar y sentir ante esos problemas.

Shein propone tres niveles culturales: 1) artefactos que, son productos visibles del grupo social y, representan los aspectos más superficiales de la cultura, 2) exposición de creencias y valores, expresados en normas, metas y principios en los que se apoya el grupo para afrontar problemas y, 3) presunciones subyacentes básicas que, orientan el comportamiento de las

personas como un impulso interno de sus pensamientos, sentimientos y percepciones. De este modo, las presunciones básicas se presentan en cinco dimensiones: 1) ideas y su relación con el entorno, 2) naturaleza de la realidad y verdad, 3) naturaleza del género humano, 4) la naturaleza de la actividad humana y, 5) naturaleza de las relaciones humanas.

Este modelo estudia la cultura desde una perspectiva profunda e integral y, es aplicable en todo tipo de organización, sin importar la propiedad o el fin que estas tienen. No obstante, el modelo de las presunciones básicas, asevera que la forma de alcanzar los objetivos planteados por la organización es conociendo la relación entre cultura y liderazgo (Velasco, 2015).

1.1.3.2. Manifestaciones culturales de Franklin y Krieger

Los autores Franklin y Krieger (2011), partiendo de la metodología de Shein, utilizan los niveles culturales para diagnosticar la cultura organizacional como parte de la evaluación de los aspectos visibles de clima y comportamiento. De ahí que, las manifestaciones culturales se expresan en el clima organizacional, valores organizacionales, presunciones básicas, normas, interacciones entre miembros de la organización, símbolos, ritos, ceremonias y, entorno físico.

Por tanto, para entender la cultura organizacional se deben identificar las presunciones básicas que operan en la organización, aunque estas no se hallen en la consciencia de sus miembros. En consecuencia, la tipología cultural es un modelo de gestión que se construye mediante la relación entre variables de valores y presunciones y, representan formas culturales que adoptan las organizaciones para afrontar situaciones internas y externas (Felcman, 2015).

1.1.3.3. Tipología cultural de Sethia y Von Glinow

Sethia y Von Glinow (1985) considerando el nivel de orientación que, tienen las organizaciones hacia los resultados y hacia las personas, plantean cuatro tipos de cultura organizacional que, se exponen en la **figura 1-2**. Las organizaciones con alta orientación a los resultados pueden ser INTEGRATIVAS y EXIGENTES y, las que tienen mayor orientación a las personas pueden definirse en PATERNALISTAS y, APÁTICAS. No obstante, estos autores plantean la tipología cultural desde la dimensión de remuneración.

En primer lugar, la cultura PATERNALISTA da prioridad al bienestar de sus miembros antes que, a los resultados, fortalece la lealtad, estabilidad, comunicación y el ambiente de familiaridad dentro de la organización (Felcman, 2015). Este tipo de cultura prevalece en empresas familiares así, por ejemplo, en el estudio de Carrillo (2017b) se advierte una sólida

cultura PATERNALISTA de adaptación y empleo estable, como parte de las fortalezas que posee la pyme familiar ecuatoriana, mexicana y colombiana.

Segundo, la cultura APÁTICA es indiferente al cambio e innovación, no existe comunicación entre los niveles jerárquicos, la gestión se basa en medios escritos, evita conflictos y, priman los sistemas de control frente a los errores. Este tipo de cultura por lo general es burocrático, y se observa en empresas grandes (Felcman, 2015).

Por cierto, Felcman y Góngora (1995) introducen en este enfoque la cultura ANÓMICA que, se caracteriza por la falta de interés e involucramiento, el clima laboral negativo, ningún entusiasmo en los miembros, predomina la inestabilidad laboral y, se carece de recompensas por el trabajo bien hecho. Este tipo de cultura se observa en el sector público, puesto que, en gran parte, los puestos de trabajo están sujetos a decisiones políticas (Felcman, 2015).

En tercer lugar, la cultura EXIGENTE, como su nombre lo indica se orienta al cumplimiento de objetivos y sobresale la competencia entre sus miembros (Felcman, 2015). Carrillo y Sierra (2016) establecen que las organizaciones occidentales y chinas se enmarcan dentro de estas manifestaciones culturales. Por último, la cultura INTEGRATIVA tiene una fuerte orientación hacia las personas y el logro de resultados, son más dinámicas y afrontan con facilidad los cambios internos y externos (Felcman, 2015). A saber, Carrillo y Sierra (2016) identifican este tipo de cultura en organizaciones japonesas y en empresas multinacionales de occidente.

ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS	Cultura PATERNALISTA	Cultura INTEGRATIVA
	Cultura APÁTICA	Cultura EXIGENTE

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Figura No. 1- 2: Tipos de culturas de Sethia y Von Glinow

Fuente: Tomado de Sethia y Von Glinow (1985)

1.1.3.4. Tipos culturales de Kotter y Heskett

Según Kotter y Heskett (1995) surgen dos interrogantes sobre la cultura organizacional y el rendimiento. La primera se refiere a ¿qué tipo de cultura de empresa favorece la rentabilidad?, y la segunda manifiesta ¿de qué formas se pueden modificar eficazmente las culturas para potenciar los niveles de rentabilidad? Así pues, clasifican a la cultura organizacional en tres tipologías: 1) culturas fuertes, 2) culturas estratégicamente apropiadas y, 3) culturas adaptables.

Las culturas fuertes se manifiestan en los grupos sociales donde líderes y directivos comparten valores y métodos relativamente coherentes, por esto, no necesitan de burocracia para cumplir los objetivos y tareas de manera eficiente. Cabe añadir que, en organizaciones con rasgos culturales fuertes se lucha por el logro de metas establecidas y, se desarrolla un estilo de gestión diferente a otras organizaciones.

Precisamente, las organizaciones que poseen culturas estratégicamente apropiadas, se sostienen en modelos orientados hacia la rentabilidad. Por último, las culturas adaptables se presentan en organizaciones que, pueden anticiparse y alinearse a nuevos cambios y, se encuentran en condiciones para generar altos niveles de rentabilidad a largo plazo.

1.1.3.5. Modelo de las dinámicas de cultura organizacional de Hatch

Hatch (1993) parte del modelo de Shein desde los orígenes, la evolución, la enculturación⁴ de la lógica del cambio, estabilidad y análisis de la cebolla⁵ de cultura organizacional para formular el modelo de las dinámicas. En ese sentido, agrega los símbolos, y la conexión entre procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación de los elementos culturales. Hatch plantea en primer lugar que, la interacción se presenta en las manifestaciones de forma reactiva [se refiere a la contribución de los valores a los supuestos] y, proactiva [formas verdaderas valoradas por los integrantes del grupo] y; en segundo lugar, la simbolización puede ser prospectiva [comparación del significado de un símbolo con su significado literal] y, retrospectiva [todos los artefactos reciben el mismo trato en el campo simbólico]. En la **figura 1-3** se muestra la dinámica de cultura organizacional (Vásquez-Rivera, 2016).

⁴ Según Benedict (1989) la enculturación son los medios y procesos de transmisión cultural entre generaciones.

⁵ Se refiere a los términos que, describe Hofstede (1999) a las manifestaciones culturales en la organización: símbolos, héroes, rituales y valores.

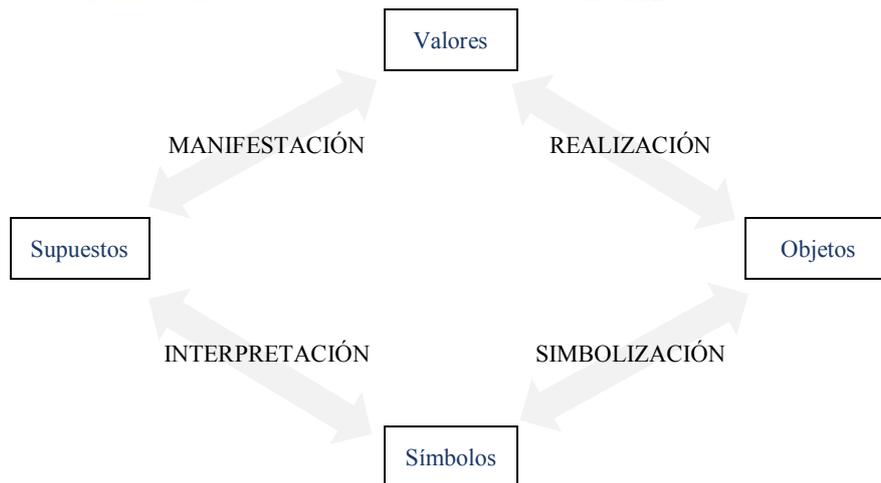


Figura No. 1- 3: Dinámica de la cultura organizacional

Fuente: Tomado de Vásquez-Rivera (2016)

1.1.3.6. Tipología cultural de Harrison

Para Harrison (1993) la cultura en la organización se expresa de cuatro formas: 1) cultura orientada al poder que, basa las decisiones en el manejo de la autoridad para alcanzar competitividad, por ejemplo, las instituciones financieras, 2) cultura orientada hacia la norma, se sostiene en valores firmes de seguridad, estabilidad y procesos, por lo general, se observan en estructuras verticales, 3) cultura orientada a los resultados, brotan en organizaciones que trabajan por eficacia y optimización, como por ejemplo, grandes empresas privadas.

Por último, 4) cultura orientada a las personas que, prioriza la satisfacción del empleado antes que la búsqueda de resultados, esta tipología cultural se puede encontrar en las organizaciones cooperativas. Según Harrison la cultura, se debe estudiar mediante relaciones con aspectos de liderazgo, valores, ética, solidaridad, ventaja competitiva, innovación y éxito, este último se lo asocia con el desempeño financiero.

1.1.3.7. Metodología de Felcman y Góngora

Felcman y Góngora (1995) desarrollan un instrumento que permite diagnosticar la cultura predominante en las organizaciones mediante la aplicación de una encuesta que contiene preguntas semiestructuradas y abiertas. La metodología parte de los aportes teóricos de Shein, Bennis, Hofstede y Denison y, el modelo con los denominados tipos culturales de Blake y Mouton (1964) y Reddin. También, se incluye la tipología cultural de Sethia y Von Glinow como variables

determinantes: 1) PATERNALISTA, 2) APÁTICA, 3) ANÓMICA, 4) EXIGENTE y, 5) INTEGRATIVA que, se describen en la **figura 1-4** (Góngora et al., 2014).

ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS	<p>Cultura PATERNALISTA</p> <p>Prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas. Se asocia con el cuidado del bienestar de los miembros componentes de la organización, la lealtad entre la gente y la organización, la receptividad frente a las demandas de los empleados, los altos niveles de seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable y la buena comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.</p>	<p>Cultura INTEGRATIVA</p> <p>Supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores y sacar provecho de los conflictos.</p>
	<p>Cultura APÁTICA</p> <p>Se expresa como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento, la indiferencia por el comportamiento de la gente, el estado de incertidumbre y confusión, la pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas para premiar los éxitos, la poca seguridad laboral que a su vez determina el escaso interés por el futuro y la preocupación excesiva por lo inmediato centrada principalmente en evitar el despido. Se tiene la sensación de estar a la deriva.</p>	<p>Cultura EXIGENTE</p> <p>Se hace hincapié en un vínculo laboral que podríamos calificar de demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. De este modo, se incentiva la competencia interna y la insensibilidad frente a las necesidades de los otros. Se prioriza la eficiencia y los aportes individuales, se juzga y se premia o castiga por lo que se produce, y se coloca un especial énfasis en los resultados. Los sistemas de premios y castigos se establecen sobre la base del cumplimiento de objetivos fijados, poniendo acento en una fuerte remuneración variable que prevea el grado de realización de los mismos.</p>
	<p>Cultura ANÓMICA</p> <p>Prioriza la excesiva prudencia en la administración, la tendencia a escribir más que a hablar, el conservadurismo y apego a las normas y reglas, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la necesidad de innovar, la implementación de mayores controles frente a los errores, la poca comunicación entre jerarquías y diferentes sectores de la organización.</p>	

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Figura No. 1- 4: Tipos de cultura organizacional metodología Felcman y Góngora

Fuente: Tomado de Sethia y Von Glinow (1985), Felcman et al. (2012), Góngora et al. (2014) y Marrón (2015)

Hay que destacar que, según los autores Blake y Mouton (1964) como citan Villar y Vargas (2016), en las organizaciones existen dos estilos de dirección: orientados a las personas y orientados a las tareas. Tipología que se representa en una matriz denominada el *GRID* gerencial

que plantea cinco estilos de dirección: 1) dirección de hacer estrictamente lo mínimo, 2) dirección de club de campo, 3) estilo administrador, 4) dirección de autoridad y obediencia y, 5) dirección de trabajo en equipo. En suma, los autores insisten en que, las organizaciones no poseen estilos de dirección óptimos, sin embargo, la dirección es responsable de lograr el equilibrio entre la orientación a las personas y tareas.

En la misma línea, Góngora y Nóbile (2008) y Góngora (2003) como se cita en Marrón (2015), partiendo de los índices culturales de Hofstede (1999) agrupan los símbolos, héroes y rituales dentro del concepto de prácticas y, destacan que la cultura organizacional se sostiene en los valores. Por consiguiente, se analizan los tipos culturales de acuerdo con: 1) distancia jerárquica, 2) relación entre lo individual y colectivo, 3) relación con el emprendimiento/masculinidad y relación con la preservación/feminidad y, 4) tolerancia a la incertidumbre. En definitiva, las dimensiones expuestas no son prescriptivas, es decir, pueden ser buenas o malas, dependiendo del objetivo que se busca a través de la estrategia. Ver **cuadro 1-1**.

Cuadro No. 1- 1: Dimensiones y variables de cultura organizacional

Dimensiones cultura organizacional	Variables
Distancia de poder	Temor, estilo actual y deseado de los jefes.
Individualismo y colectivismo	Orientación a lo individual y orientación a la organización.
Masculinidad y feminidad	Remuneración, reconocimiento, promoción y retos, jefe, cooperación, zona de residencia y seguridad laboral.
Tolerancia a la incertidumbre	Estrés, orientación a la norma, trabajo preferido, remuneración esperada, orientación hacia el corto y largo plazo.

Fuente: Adaptado de Marrón (2015)

En tal virtud, se plantean los valores centrales, asociados a los tipos de orientación de Hofstede (1999), de la siguiente manera: 1) orientación a lo individual compuesto por a) orientación a la subsistencia [tener estabilidad en el trabajo, tener oportunidad de mejorar ingresos, sentir que lo que hace y aprende en el trabajo permitirá obtener trabajo en otro lugar]; b) orientación a la proyección [tener oportunidad de crecimiento en su carrera, sentir que lo que se hace en la organización dejará huella y, aprender continuamente nuevas tareas y habilidades]; c) orientación a lo egocéntrico [realizar tareas desafiantes, tener poco estrés en el trabajo, ser consultado por el superior directo, tener libertad para decidir sobre el trabajo y, que se valore lo que se hace en la organización] y; d) orientación a lo extrínseco [tener tiempo libre para la vida personal y, que el trabajo permita vivir en un barrio agradable].

Luego, se tiene 2) orientación a lo organizacional definido en a) orientación a las tareas [trabajo poco rutinario y creativo, lo que se espera de mi trabajo sea claro y definido y, que el

ambiente físico de trabajo sea agradable]; b) orientación a las relaciones sociales [buena relación de trabajo con su jefe inmediato y, trabajar con gente que coopere entre sí] y; orientación a lo institucional [trabajo importante para la organización, trabajo importante para la comunidad y, trabajar en una organización importante].

Cuadro No. 1- 2: Dimensiones de cultura organizacional

Dimensiones	Alcance
Planeamiento	Analiza la forma en que se planifican las tareas dentro de una organización, pudiendo no planificar, planificar según normas y procedimientos, existir grupos de trabajo, fijarse objetivos o seguir lo que establecen las autoridades.
Dirección	Analiza la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una organización, es decir, si los jefes tienen tendencias autoritarias o participativas en la comunicación y toma de decisiones.
Control	Analiza las acciones tomadas por la organización ante los errores. Pudiendo no sancionar, sacar provecho del error, castigar y, establecer mayores controles.
Información	Analiza la forma en la que el empleado dispone de la información organizacional. Pudiendo ser información transparente y que circula libremente, información restringida a ciertas personas, información casual, información disponible relacionada a objetivos, información disponible sobre normas y procedimientos.
Cambio	Analiza la manera en la que las organizaciones encaran los cambios producidos en el contexto organizacional. Si tienen características reactivas, adaptándose a los cambios una vez producidos o, características proactivas o anticipatoria, proyectando cambios posibles y cursos de acción a seguir. Se vincula éxito y cambio organizacional.
Contenido de las tareas	Analiza el tipo de tareas que desarrollan los empleados en la organización. Las mismas varían de acuerdo con circunstancias, según a criterios del jefe, son rutinarias, desafiantes y competitivas o, creativas e innovadoras.
Remuneración	Se refiere a la forma de retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que ejerce y, de los servicios que presta en la organización: escalafón, premios individuales, premios grupales, remuneración en función de la situación organizacional.
Horizonte temporal	Analiza el horizonte de tiempo que utiliza la organización para planificar su accionar a largo plazo, el pasado, lo inmediato y, el futuro cercano.
Posibilidades de éxito	Analiza las posibilidades de éxito de una organización, siendo los más importantes, prudencia en las decisiones, el compromiso de la gente que trabaja en ella, obtener buenos resultados, tener buen capital humano y poseer una mentalidad abierta y aprendizaje permanente.
Criterios de éxito	Analiza si la gente se siente una gran familia, las rutinas de trabajo son claras y respetadas, objetivos claros, innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación.

Fuente: Tomado de Góngora y Alconada (2014, p. 32-42)

El modelo de cultura organizacional de Felcman y Góngora define diez dimensiones que permiten establecer la tipología de una organización: 1) DIRECCIÓN: ¿Cómo se relaciona el jefe con los subordinados? 2) CAMBIO: ¿Cómo afronta la cooperativa los cambios en el contexto organizacional? 3) REMUNERACIÓN: ¿Cómo se recompensa monetariamente al personal por el trabajo cumplido? 4) PLANEACIÓN: ¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización? 5) INFORMACIÓN: ¿Qué información se encuentra disponible al personal? 6) CONTROL: ¿Cómo reacciona la organización ante los errores cometidos por el personal? 7) HORIZONTE TEMPORAL: ¿En qué horizonte de tiempo planifica la organización su accionar?

Después, 8) CONTENIDO DE LA TAREA: ¿Qué tipo de tarea desarrolla el personal en la cooperativa? 9) POSIBILIDADES DE ÉXITO: ¿Cuáles son los medios de éxito que se presentan en la cooperativa? y, 10) CRITERIOS DE ÉXITO: ¿Cuáles son los criterios de éxito en qué se sustenta la organización? (Góngora y Alconada, 2014). Ver *cuadro 1-2*.

Hay que tener en cuenta, la afirmación de Góngora sobre la cultura dominante, puesto que, esta es la que presenta el mayor número de sus miembros y, es la que sostienen las personas que tienen mayor concentración de poder (Vicente y otros, 2008). Lo cierto es que, en la organización no se presentan tipos puros, sino que las culturas son HÍBRIDAS, es decir, una mezcla entre varias tipologías, lo cual se aprecia cuando se profundiza el análisis en cualquier organización y, tanto es así que, se determinan heterogeneidades (Góngora, 2008).

1.1.3.8. Modelo cultural de Denison

Denison (1997) parte de los supuestos y creencias de la teoría de Shein (2010), sustentado en los niveles de cultura organizacional para diagnosticar y determinar perfiles culturales. El modelo contiene una encuesta con 60 ítems expresados en la escala de Likert con cinco opciones de respuesta cada uno. Además, Denison establece cuatro dimensiones culturales: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, como se observa en la *figura No. 1-5*.

Para empezar, la dimensión involucramiento se mide con los índices de empoderamiento, desarrollo de capacidades y orientación al equipo y, se refiere al compromiso que tienen las personas con la organización. Al mismo tiempo, se considera que la efectividad está en función del nivel de involucramiento. La segunda dimensión denominada de consistencia, se compone de integración, coordinación y control que, permiten gobernar la organización y desarrollar valores y creencias compartidas. De esta manera, la consistencia se mide a través de valores centrales, acuerdos, coordinación e integración.

Luego, la dimensión de adaptabilidad evalúa la capacidad que tiene la organización para responder a los cambios externos e internos. Esta dimensión, se sostiene en los índices de creación del cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional. Por último, se tiene la dimensión de la misión que, identifica la orientación hacia la sociedad, clientes y miembros que tiene la organización a largo plazo, se analiza por medio de los índices de dirección, intención estratégica, metas, objetivos y visión.

Consiguientemente, se definen los supuestos inconscientes, descritos en la incidencia de la misión en la sociedad, tipo de bien o servicio, mercado y clientes; reglas verbales y de comportamiento de la verdad, tiempo, espacio y propiedad como pilares para la toma de

decisiones; incidencia de la visión en los miembros de la organización; concepción del trabajo y descanso como valores propios de la organización y; naturaleza de las relaciones humanas (Denison et al., 2012).

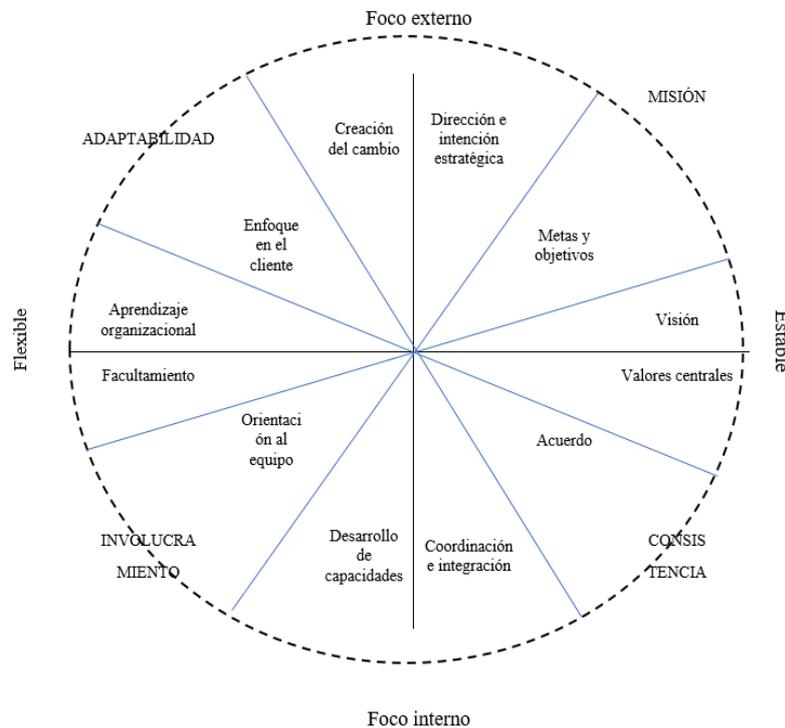


Figura No. 1- 5: Modelo de Daniel Denison

Fuente: Tomado de Gómez (2013) con base en Denison, Hooijberg, Lane y Life (2012)

1.1.3.9. Modelo de las cinco dimensiones

Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) analizan la cultura organizacional mediante los índices culturales expresados en cinco dimensiones en el instrumento *Values Survey Module VSM*. Los índices se exponen en 1) distancia de poder entre los miembros menos poderosos y los que se encuentran en niveles jerárquicos con mayor poder, 2) individualismo y colectivismo que, mide el grado de integración y pertenencia de los miembros, 3) masculinidad y feminidad que, identifica el valor que tiene el hombre y la mujer en el desempeño de roles dentro de la sociedad, 4) evasión de la incertidumbre que, establece el nivel de aceptación al cambio que tiene una sociedad y, 5) orientación de largo plazo que, enfoca el horizonte de las organizaciones para tomar decisiones frente a preocupaciones inmediatas y de largo plazo.

1.1.3.10. Modelo de valores por competencia de Cameron y Quinn

Cameron y Quinn (2011) exponen cuatro tipos de cultura organizacional: 1) el clan que, es familiar, paternalista, con un liderazgo facilitador de las tareas, los miembros tienen un alto compromiso para el logro de resultados y, destaca el trabajo en equipo, la moral y el consenso; 2) cultura adhocrática que, se orienta al individuo y la responsabilidad social, es una organización dinámica, líder en innovación, desarrollo del conocimiento y, fuerte involucramiento de sus miembros; 3) cultura burocrática que, es jerarquizada o consistente, se sustenta en una estructura vertical, predomina la cultura de la tarea con procedimientos a seguir y, existe cohesión lograda por sus líderes. Al final, 4) cultura de mercado o racional que, se orienta a los resultados, productividad, participación de mercado, posicionamiento y control, se destaca por su sólido liderazgo en el trabajador y, competitividad.

El modelo trata los tipos de cultura organizacional dominantes y su relación con el desempeño, analiza el papel del liderazgo y la cultura en diversas organizaciones. Se utilizan encuestas y entrevistas para conocer las expectativas de los miembros del grupo sobre la cultura deseada. Los rasgos fundamentales que definen el tipo cultural se centran en las características dominantes, líderes de la organización, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito (Velasco, 2015).

1.1.4. Síntesis de cultura organizacional y sus modelos

La definición de cultura organizacional es diversa y compleja, no obstante, gran parte de los autores citados en esta investigación, coinciden con el concepto original de Shein (1988) e, incluyen otras variables que fortalecen la caracterización. Por ende, se define la cultura organizacional como el conjunto de valores, artefactos y presunciones básicas que se presentan en aspectos visibles y no visibles y, adquieren significado por medio de la percepción que los miembros del grupo dan a los símbolos. Dichos aspectos fortalecen la experiencia en la organización y coadyuvan a superar el cambio. De esta forma, la cultura se manifiesta en dimensiones que de una u otra forma pueden medirse y, al representar un sistema, se relacionan con diversas variables organizacionales como liderazgo, planeación, resultados financieros, clima laboral, estructura, remuneración, control y, trabajo en equipo, entre otras.

En el *cuadro 1-3* se expone un resumen de los modelos de cultura organizacional planteados en los acápites anteriores.

Cuadro No. 1- 3: Teorías y modelos de cultura organizacional

Autor	Dimensiones o Variables
Shein (1988)	1) Artefactos, 2) creencias y valores y, 3) presunciones subyacentes básicas.
Franklin y Krieger (1988)	1) Clima organizacional, 2) valores organizacionales, 3) presunciones básicas, 4) normas que moldean la conducta, 5) interacciones entre miembros de la organización, 6) símbolos, ritos y ceremonias y, 7) entorno físico.
Sethia y Von Glinow (1985)	1) Cultura PATERNALISTA, 2) cultura APÁTICA, 3) cultura EXIGENTE y 4) cultura INTEGRATIVA.
Kotter y Heskett (1992)	1) Culturas fuertes, 2) culturas estratégicamente apropiadas y, 3) culturas adaptables.
Harrison (1993)	1) Orientadas al poder, 2) orientadas hacia la norma y, 3) orientadas a los resultados.
Mary Jo Hatch (1993)	1) Valores, 2) objetos, 3) símbolos y 4) supuestos. Conectores: 1) Realización, 2) simbolización, 3) interpretación y 4) manifestación.
Felcman y Góngora (1995)	1) Cultura PATERNALISTA, 2) cultura APÁTICA, 3) cultura ANÓMICA, 4) cultura EXIGENTE y 5) cultura INTEGRATIVA. 1) Características del jefe inmediato, 2) percepción del cambio, 3) sistema de remuneración, 4) planificación, 5) disponibilidad de la información, 6) tratamiento del error, 7) percepción de los plazos de actuación, 8) contenido de las tareas, 9) posibilidades de cambio y 10) criterios de éxito.
Denison (1997)	Involucramiento, consistencia, adaptabilidad y, misión.
Hofstede (2010)	Distancia de poder, 2) individualismo y colectivismo, 3) masculinidad y feminidad, 4) evasión de la incertidumbre y, 5) orientación al largo plazo.
Cameron y Quinn (2011)	1) Clan, 2) cultura adhocrática, 3) burocrática, jerarquizada o consistente y, 4) la cultura de mercado o racional.

Fuente: Elaboración propia

Cabe notar que, Franklin y Krieger (1988), Hatch (1993), Felcman y Góngora (1995) y Denison (1997) fundamentan sus modelos en los aportes teóricos de Shein (1988). Del mismo modo, definen tipologías de cultura organizacional considerando distintas dimensiones y manifestaciones. Por su lado, Sethia y Von Glinow (1985) se refieren a las culturas PATERNALISTA, APÁTICA, EXIGENTE e INTEGRATIVA desde la orientación hacia las personas y hacia los resultados, bajo la dimensión de remuneración.

Por otro lado, Góngora y Felcman definen diez dimensiones de cultura organizacional: dirección, cambio, planeación, remuneración, información, control, horizonte temporal, contenido de la tarea, posibilidades de éxito y criterios de éxito e, incluyen en la estructura de Sethia y Von Glinow a la tipología ANÓMICA. En cambio, Kotter y Heskett (1992) agrupan las manifestaciones de la cultura organizacional en tipologías fuertes, estratégicamente apropiadas y, culturas adaptables. Ahora bien, según Harrison (1993) los tipos de cultura en la organización pueden ser orientadas al poder, hacia la norma, a los resultados y, a las personas. Por el contrario,

Denison (1997) diagnostica la cultura organizacional desde las dimensiones de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

Por otra parte, Cameron y Quinn (2011) abordan el estudio de la cultura organizacional bajo los tipos de clan, adhocracia, burocracia y de mercado, mediante el análisis de las características dominantes, líderes, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito. Finalmente, Hofstede (2010) se refiere al estudio de la cultura nacional tratada desde cinco dimensiones: distancia de poder, individualismo y colectivismo, masculinidad y feminidad, evasión de la incertidumbre y, orientación a largo plazo.

Adicionalmente, Hofstede (1999) plantea que la cultura organizacional se manifiesta en símbolos, héroes, rituales y valores que, se estudian mediante el denominado análisis de la cebolla. Por tanto, la medición de la cultura organizacional y, la búsqueda de asociaciones entre sus manifestaciones con otras variables de la organización, se encuentran latentes e inciden en el logro de resultados a largo plazo.

1.2. Clima organizacional

1.2.1. Conceptualización

Las personas viven en ambientes complejos y dinámicos llamados organizaciones, por lo tanto, el diagnóstico y mejoramiento del clima organizacional se relaciona directa e indirectamente con el desempeño (García, 2009). Según Forehand y Gilmer (1964) como se cita en Dessler (1976), el clima organizacional es el conjunto de características propias de una organización que intervienen en el comportamiento de sus miembros y se lo observa en variables de tamaño, estructura organizacional, complejidad de sistemas, liderazgo y metas.

Para Goncalves (1997) el clima organizacional se refiere a las condiciones y características que se presentan en el ambiente laboral y, producen ciertas percepciones que, inciden en el desempeño de los empleados. Como se ha dicho, Góngora y Nóbile (2008) sostienen que el clima organizacional es una manifestación de la cultura organizacional y, se la observa en el ambiente laboral, a través, del comportamiento, rendimiento, satisfacción personal, satisfacción con las características organizacionales y satisfacción con el jefe.

Según Likert y Gibson (1986) y Chiavenato (2000) el clima organizacional describe la estructura psicológica de las organizaciones y, se representa en un conjunto de características y atributos que moldean el comportamiento de sus miembros. Por lo cual, para comprender el clima organizacional se debe diagnosticar la actuación de las personas, estructura organizacional y

procesos que se desarrollan en la organización (García, 2009). Así pues, el clima organizacional se compone de las percepciones que tienen los miembros de un grupo sobre las tareas, ambiente físico y social (Zapata y Rodríguez, 2008).

1.2.2. Métodos de diagnóstico de clima organizacional

1.2.2.1. Litwin y Stringer

Como se cita en Méndez (2006) los autores Litwin y Stringer desarrollan un cuestionario que se basa en la teoría motivacional de McClelland con el propósito de describir las percepciones de los miembros en la organización y, su comportamiento en el ambiente laboral. El cuestionario de 50 preguntas busca identificar la relación entre clima y liderazgo, analizar los efectos de clima en la motivación y, establecer la influencia del clima sobre la satisfacción personal y el desempeño. En definitiva, las dimensiones de análisis son la estructura en la organización, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, normas, conflicto, identidad y lealtad.

1.2.2.2. Likert

Likert (1969) diseña un cuestionario denominado sistema de organización que, sirve para conocer el perfil organizacional, identificar las relaciones de causa-efecto entre clima y sus variables. De esta manera, Likert define cuatro sistemas de gestión que determinan un tipo de clima cerrado de estructura rígida compuesto por los sistemas autoritarismo-explorador y, autoritarismo-paternalista y; el clima abierto de estructura flexible que se describe en los sistemas consultivos y participación en grupo. En fin, el instrumento cuenta con dimensiones de métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control y, objetivos de rendimiento y mejora.

1.2.2.3. Góngora y Nóbile

Góngora y Nóbile (2008), Góngora et al. (2013) y Góngora et al. (2014) establecen como variables para el diagnóstico del clima organizacional el grado de satisfacción, estructura de la organización, comunicación, recompensas, relaciones humanas, autonomía, organización y valores y, el jefe. La descripción de cada variable se presenta en el **cuadro 1-4**.

Cuadro No. 1- 4: Variables de clima organizacional

Variable	Descripción
1) Grado de satisfacción	Satisfacción general en el trabajo en esa organización.
2) Estructura de la organización	Comprende la existencia o no de reglamentos, normas internas y exigencias impuestas por la organización formal, estilo de autoridad, ambiente físico.
3) Comunicación	Forma y estilos comunicacionales preferidos dentro de la organización.
4) Recompensas	Incluye el sistema de remuneraciones y recompensas.
5) Relaciones humanas	Comprende el grado que se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad hacia el interior del grupo, o bien conflictos derivados de rivalidades y competencia personal o grupal.
6) Autonomía	Grado que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual en sus cargos, asumiendo riesgos y tomando decisiones.
7) Organización y valores	Comprende el sistema de valores que guían la acción de la organización para con sus empleados y clientes.
8) El jefe	Incluye la percepción del estilo de liderazgo de los jefes inmediatos por parte de los empleados, el grado en que los jefes evalúan y reconocen el trabajo y realizan retroalimentación.

Fuente: Tomado de Marrón (2015, p. 16)

1.2.3. Clima y cultura organizacional

El clima organizacional es la percepción que las personas tienen sobre su trabajo, rendimiento, productividad, motivación, entre otros aspectos, se caracteriza porque es un concepto que depende de la situación, no es permanente como la cultura porque puede cambiar ante intervenciones a corto plazo, es externo a las personas y se mide con facilidad. En tanto, la cultura organizacional proviene de la memoria histórica de vivencias en la organización que se han convertido en valores y normas compartidas que se transmiten de generación en generación (Martínez, 2012).

Cultura y clima organizacional son constructos que están compuestos de diversas variables, por esto, algunos autores utilizan variables de cultura en estudios de clima y viceversa, no obstante, el clima es una manifestación de la cultura y, representa la percepción que tiene el trabajador sobre la organización y su ambiente laboral, mientras que, la cultura se refiere a los aspectos que tienen cierta duración a largo plazo (Góngora y Nóbile, 2008).

1.3. Desempeño organizacional

1.3.1. Conceptualización

Para algunos autores el desempeño organizacional consiste en el establecimiento y cumplimiento de objetivos que garantizan la permanencia de la organización en el tiempo. Entre estas variables

se citan por ejemplo el rendimiento, la moral y el cambio. Sin embargo, se requiere un análisis amplio y profundo para estudiar el sistema complejo del desempeño (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván, 2002).

Sin duda alguna, el desempeño organizacional es el resultado del proceso de generación de bienes y servicios en una organización y, muchas empresas lo miden desde el sentido de la estrategia, mediante la aplicación de modelos de gestión que incluyen variables intangibles y financieras (Payán, 2006). Según Toca y Carrillo (2009) la cultura en las organizaciones influye en el logro de objetivos y en el desempeño, sean resultados cuantitativos como aspectos cualitativos de salud, compromiso, motivación y satisfacción, entre otros. Por consiguiente, el desempeño puede medirse de forma financiera y no financiera.

Denison (1997) relaciona la eficacia como elemento de la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño. Precisamente, manifiesta que la eficacia está en función de las creencias y valores, de las políticas y prácticas organizacionales y, de la interrelación entre ambas con el ambiente de negocios. Por eso, la cultura organizacional fortalece la identidad de los miembros y provoca mayor desempeño en el logro de resultados (Reyna, Campos y Martínez, 2015). Al respecto, Estrada y García (2010) afirman que no se cuenta con un instrumento adecuado y aceptado universalmente para medir el desempeño en la organización, por esto, existen metodologías orientadas a diversas áreas, tal como, finanzas, operaciones y, producción.

1.3.2. Desempeño financiero

Las organizaciones utilizan con frecuencia el diagnóstico financiero para evaluar el desempeño que estas tienen en un período determinado (Rivera y Ruiz, 2011). Desde luego, la gerencia en las organizaciones está obligada a tomar decisiones acertadas sobre el uso de recursos para obtener buenos resultados financieros (Nájera, 2003). En esta línea, se despliegan una gama de indicadores utilizados por las empresas, siendo los más apropiados: liquidez, rentabilidad, endeudamiento y variaciones porcentuales (Bernstein, 1996).

Autores como Gitman (2007) y, Van Horne y Wachowickz, (2010) desarrollan los fundamentos teóricos sobre el análisis y diagnóstico financiero como herramienta científica del desempeño. Razón por la cual, la función financiera requiere de instrumentos para identificar causas de la maximización de utilidades y establecer estrategias, partiendo del análisis de relaciones entre variables financieras, cultura, entorno y liderazgo (Brealey y Myers, 1993).

El diagnóstico del desempeño financiero es importante en toda organización, dado que, permite determinar la gestión empresarial respecto a los indicadores de liquidez, solvencia, deuda,

rentabilidad y eficiencia. Ahora bien, existen otros factores internos que, conducen a esos resultados como el manejo de recursos, el clima laboral, tecnología y el comportamiento del grupo (Nava y Marbelis, 2009).

Cabe señalar que, las instituciones del sistema financiero ecuatoriano aplican el método CAMEL [*capital, asset, management, earning, liquidity*] para diagnosticar la situación financiera en períodos mensuales y anuales, como se describe en el **cuadro 1-5** (Guamán, 2014). La Superintendencia de Bancos del Ecuador SBE, publica la situación financiera de la banca privada, mutualistas y sociedades financieras y, hasta el año 2012 exhibe información de las cooperativas de ahorro y crédito. Más adelante, las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas son reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS y, este organismo se responsabiliza de la transparencia y divulgación de resultados financieros.

Cuadro No. 1- 5: Indicadores financieros en el sistema financiero ecuatoriano

No.	Variabes	Indicadores
1	Estructura y calidad de activos	Activos productivos / Pasivos con costo
2	Índices de morosidad	Morosidad de la cartera total
3	Cobertura provisiones cartera improductiva	Cobertura de la cartera problemática
4	Eficiencia Microeconómica	Gastos de operación estimados / Total activo promedio Gastos de operación / Margen financiero Gastos de personal estimados / Activo promedio
5	Rentabilidad	Resultados del ejercicio / Patrimonio promedio Resultados del ejercicio / Activo promedio
6	Intermediación financiera	Cartera bruta / (Depósitos a la vista + Depósitos a plazo)
7	Eficiencia financiera	Margen de intermediación estimado / Patrimonio promedio Margen de intermediación estimado / Activo promedio
8	Rendimiento de la cartera	Rendimiento de la cartera por vencer total
9	Liquidez	Fondos disponibles / Total depósitos a corto plazo
10	Vulnerabilidad del patrimonio	Cartera improductiva / Patrimonio

Fuente: Tomado de Guamán (2014)

1.4. Fundamento filosófico y selección del modelo de investigación

Por lo expuesto, el presente estudio se sustenta en la teoría de la organización, pues, los objetivos de las cooperativas se logran con eficiencia y eficacia mediante la integración y coordinación de los recursos que dispone la organización (Kast y Rosenzweig, 1979). Consecuentemente, estas teorías son de uso universal y, ayudan a conocer interacciones entre diversos aspectos organizacionales (Rivas, 2009).

El paradigma interpretativo simbólico aporta en el proyecto de investigación, visto que, permite comprender las dinámicas culturales de las organizaciones desde el significado propio que cada individuo transmite a través de los procesos de socialización (Vásquez-Rivera, 2016). Al respecto, la metodología seleccionada para estudiar la cultura organizacional es la planteada por Felcman y Góngora, puesto que, se sustenta en las teorías de Shein, Blake y Mouton, Sethia y Von Glinow, Denison, Hofstede y Hofstede y, Kotter y Heskett. También, esta metodología se orienta a las personas y resultados y, a diferencia de otros modelos es multi-funcional al abarcar diez dimensiones culturales. Precisamente, el modelo de Felcman y Góngora permite revelar nuevas líneas de investigación. Ver *figura No. 1-6*.

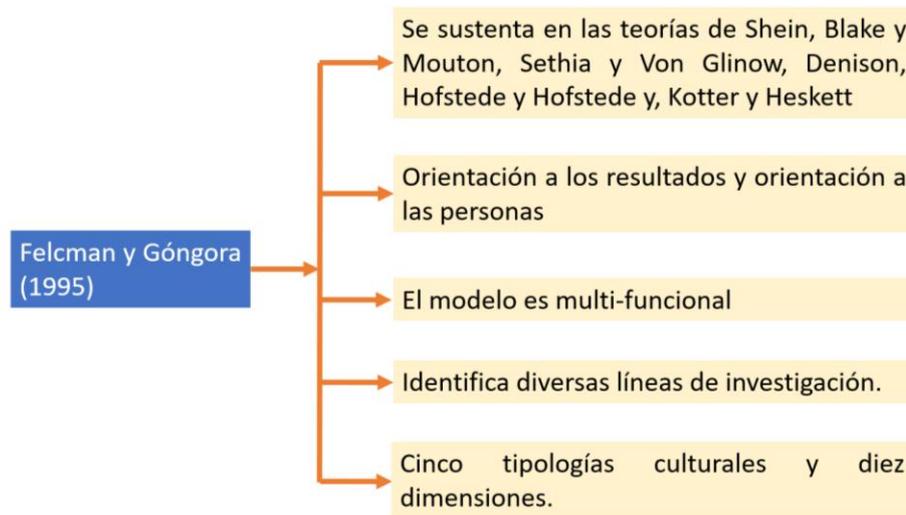


Figura No. 1- 6: Ventajas del modelo de Felcman y Góngora

Fuente: Elaboración propia

En el análisis del clima organizacional, se utilizan las variables planteadas por Góngora como cita Marrón (2015). Por el lado del desempeño financiero, se consideran los indicadores publicados en la SBE y SEPS de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. En el capítulo de metodología, se describen los indicadores seleccionados para esta investigación: suficiencia patrimonial [*suficiencia patrimonial*], morosidad de la cartera [*morosidad*], eficiencia microeconómica [*eficiencia microeconómica*], rendimiento sobre el patrimonio y rendimiento sobre el activo [*rentabilidad*], margen de intermediación financiera [*intermediación financiera*], eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo [*eficiencia financiera*], liquidez [*liquidez*] y, vulnerabilidad del patrimonio [*vulnerabilidad del patrimonio*].

Igualmente, se incluyen la tasa promedio de variación anual del activo [*activo*], tasa promedio de variación anual del pasivo [*pasivo*], tasa promedio de variación anual del patrimonio [*patrimonio*], tasa promedio de variación anual de la ganancia [*resultados*], monto de depósitos a la vista y monto de depósitos a plazo [*depósitos*] y, monto de crédito [*crédito*].

Capítulo 2

2. METODOLOGÍA

La unidad de investigación corresponde a un grupo de cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador que, poseen activos superiores a 80 millones de dólares, clasificadas dentro del sistema financiero ecuatoriano en el denominado segmento uno⁶. La investigación es de tipo cuantitativa y, se aplica la metodología de tipologías culturales de Felcman y Góngora (1995) y el cuestionario de clima organizacional de Góngora citado por Marrón (2015), instrumentos que se presentan en el *anexo 2*. Además, se diseña y aplica una entrevista de profundidad que se detalla en el *anexo 3*. Ver *figura No. 2-1*.



Figura No 2- 1: Instrumentos de recolección y tratamiento de datos en la investigación

Fuente: Elaboración propia

Mediante la revisión documental se levanta información histórica y financiera de las cooperativas de ahorro y crédito objeto de estudio. Mientras que, a través de la observación se logra el conocimiento de las instalaciones que ayuda en la identificación del ambiente y comportamiento en el trabajo. Esta investigación, se basa en el muestreo no probabilístico intencional (Mendizábal, 2006), considerando que, se seleccionan aquellas cooperativas de ahorro

⁶ Las unidades de estudio se centran en la nómina de cooperativas registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador. Las cooperativas pertenecen al segmento uno según la clasificación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera del Ecuador, resolución 038-2015-F, 13 de febrero de 2015. *Anexo I*.

y crédito ecuatorianas del segmento uno, en las cuales sus gerentes aceptan de inmediato participar en el desarrollo del presente estudio.

Para el efecto, se identifica la lista de cooperativas de ahorro y crédito que, desde el año 2000 al 2017, están registradas y controladas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador SBE y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. Después, se realiza una matriz de comparación para subrayar las cooperativas que se encuentran vigentes en el año 2017 y que, ejercían actividades en el 2000. Por tanto, se evidencian nueve cooperativas que poseen activos superiores a 80 millones de dólares.

Posteriormente, se envía la carta de invitación a los gerentes de las nueve cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas y, se tiene la respuesta de aceptación inmediata de cinco instituciones, que representan el 19,23 % del segmento total de estudio, con una población de 1467 miembros, de los cuales 1004 representan la muestra de estudio, como se observa en el **anexo 7**. Las cinco cooperativas seleccionadas tienen cobertura en 15 provincias del país que, representa el 62,5 % de participación geográfica.

En lo concerniente al desempeño financiero, se establecen las razones que perduran en el tiempo en su forma de cálculo. Estos indicadores son 32 agrupados en 11 categorías: suficiencia patrimonial, estructura y calidad de los activos, índices de morosidad, cobertura de provisiones para la cartera improductiva, eficiencia microeconómica, rentabilidad, eficiencia financiera, rendimiento de la cartera, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio y capitalización neta.

Así pues, se reiteran diez indicadores cuya información⁷ se encuentra disponible de cada cooperativa de ahorro y crédito seleccionada: suficiencia patrimonial [*suficiencia patrimonial*], morosidad de la cartera [*morosidad*], eficiencia microeconómica [*eficiencia microeconómica*], rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo [*rentabilidad*], margen de intermediación financiera [*intermediación financiera*], eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo [*eficiencia financiera*], liquidez [*liquidez*] y, vulnerabilidad del patrimonio [*vulnerabilidad del patrimonio*].

En especial, se incluyen en el estudio, otras variables de desempeño financiero como son la tasa promedio de variación anual del activo [*activo*], tasa promedio de variación anual del pasivo [*pasivo*], tasa promedio de variación anual del patrimonio [*patrimonio*], tasa promedio de variación anual de la ganancia [*resultados*], monto de depósitos a la vista y depósitos a plazo [*depósitos*] y, monto de crédito [*crédito*].

⁷ La información acerca de la gestión debe ser veraz, oportuna, completa y actualizada; (...) sin mayores limitaciones que aquellas expresamente establecidas por las leyes (...)" (Gilli, 2017, p. 46).

Hay que destacar que, los indicadores financieros y variables seleccionadas permiten revelar las relaciones entre cultura, clima y el desempeño tomando en cuenta tres pilares del análisis financiero: 1) razones financieras que, miden liquidez, rentabilidad y eficiencia con el propósito de diagnosticar la salud financiera de la organización; 2) estructura financiera que, determina la composición del activo por medio del pasivo y patrimonio, en este caso se utilizan las variaciones porcentuales del activo, pasivo y patrimonio y; 3) función propia del sector financiero que, consiste en el flujo de recursos mediante captaciones y colocaciones de dinero, así, en el estudio se consideran los montos promedio de depósitos y créditos. Desde luego, en los tres pilares se emplean el valor promedio de cada indicador obtenido entre los años 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017. Ver *anexo 6* y *figura No. 2-2*.

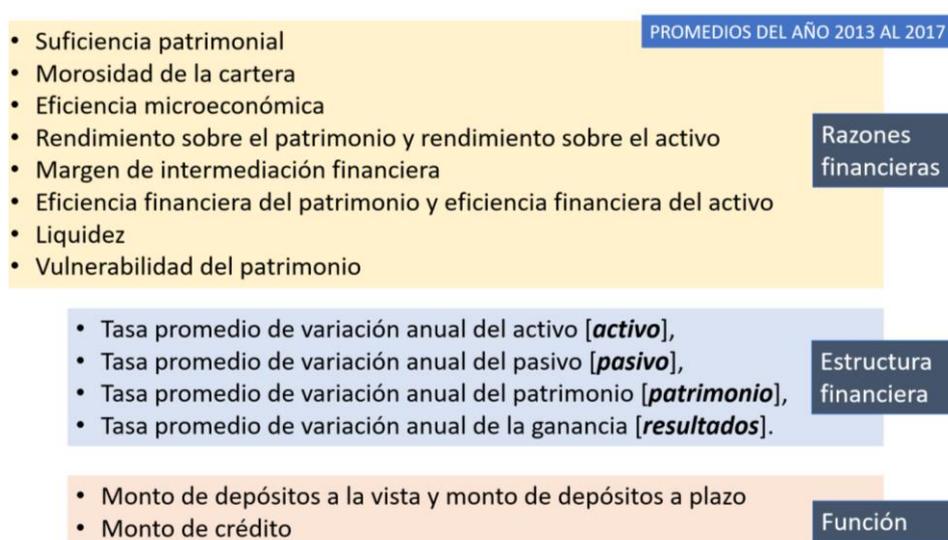


Figura No 2- 2: Variables de desempeño financiero seleccionadas

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos de la aplicación de 1004 encuestas, se tratan en el paquete estadístico *SPSS* versión 23 y en el paquete *SPAD* 5.6 que, facilitan el estudio de casos⁸. Se usan tablas de frecuencia, cuadros descriptivos, correlación de *Pearson*, correlación de *Spearman*, análisis de fiabilidad *Alfa de Cronbach*^{9,10}, análisis de reducción de factores ACP y ACM y, análisis de

⁸ “El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1999, p. 11).

⁹ “La confiabilidad es la ausencia relativa de errores de medición en un instrumento de medida. Expresado más explícitamente, un puntaje observado o medido es la suma de un puntaje real o verdadero más un puntaje de error o error de medición” (Magnusson, 1978).

¹⁰ “En el caso específico del coeficiente de confiabilidad vinculado a la homogeneidad o consistencia interna, se dispone del coeficiente *Alpha*, propuesto por Lee J. Cronbach (1916-2001) en el año 1951” (Quero, 2010).

clúster. Ver **figura No. 2-3**. Herramientas estadísticas que coadyuvan a describir e identificar cuantitativamente las relaciones que se presentan entre los tipos de cultura planteados por Felcman y Góngora [PATERNALISTA, APÁTICA, ANÓMICA, EXIGENTE e INTEGRATIVA], dimensiones culturales [DIRECCIÓN, CAMBIO, PLANEACIÓN, REMUNERACIÓN, INFORMACIÓN, CONTROL, HORIZONTE TEMPORAL, CONTENIDO DE LA TAREA, POSIBILIDADES DE ÉXITO Y CRITERIOS DE ÉXITO], variables de clima organizacional [ORGULLO DE PERTENENCIA E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES] e, indicadores de desempeño financiero [SUFICIENCIA PATRIMONIAL, MOROSIDAD, EFICIENCIA MICROECONÓMICA, RENTABILIDAD, EFICIENCIA FINANCIERA, LIQUIDEZ, VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO, ACTIVO, PASIVO, PATRIMONIO, RESULTADOS, DEPÓSITOS Y CRÉDITOS].



Figura No 2- 3: Herramientas estadísticas utilizadas en la investigación

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, el cuestionario de cultura organizacional de Felcman y Góngora se emplea de manera administrada a una muestra aleatoria de poblaciones finitas de 1004 funcionarios en todo nivel jerárquico de las cinco cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Ver **anexo 8**. Se asigna la tipología cultural correspondiente a cada cooperativa de ahorro y crédito y al SECTOR, considerando que, el dominio de aquellas culturas que poseen mayor concentración de los miembros, como sostiene Góngora. Después, se caracteriza la tipología de cada organización,

tomando en cuenta las dimensiones culturales dominantes y, sus respectivas definiciones con base en el *anexo 10*.

De ahí que, en la COOP_1, se levantan 170 encuestas que representa el 91,40 % del recurso humano, error muestral de 2,21 %, nivel de confianza del 95 % y 0,990 de fiabilidad *Alfa de Cronbach*. En cuanto a la COOP_2, se ejecutan 254 encuestas que significa el 64,96 % del recurso humano, error muestral de 3,64 %, nivel de confianza del 95 % y 0,990 de fiabilidad *Alfa de Cronbach*.

Por otra parte, en la COOP_3, se encuestan 255 funcionarios que corresponde a una muestra del 66,23 % de la población, error 3,57 %, nivel de confianza del 95 % y fiabilidad de 0,993. En la misma línea, se toman 65 encuestas en la COOP_4 que implica el 40,63 % de la población, error muestral del 9,40 % y fiabilidad del instrumento de 0,984. Por último, en la COOP_5 se encuestan a 260 personas que comprende el 75,36 % del total de funcionarios, error del 3,02 %, 95 % de confianza y 0,988 de fiabilidad del cuestionario. En consecuencia, el estudio del SECTOR se desarrolla con un error muestral del 1,74 %, 95 % de confianza y *Alfa de Cronbach* de 0,976, como se indica en el *anexo 4*.

Los indicadores financieros se discretizan, mediante percentiles, para aplicar las correlaciones, como se detalla en el *anexo 5*, donde 1 representa una situación financiera muy desfavorable para la cooperativa y, 5 muy favorable. Previamente, se suavizan los datos en las variables de depósitos a la vista, depósitos a plazo y créditos, mediante la obtención de sus respectivos logaritmos naturales, dado que, originalmente estas variables se encuentran expresadas en millones de dólares.

Cabe añadir que, en el análisis de correlaciones se asigna a cada individuo encuestado, el valor de los indicadores financieros promedio de los últimos cinco años que, corresponde a la cooperativa de la que es miembro. Esto permite contar con una variable columna por cada indicador de desempeño financiero y, de esta manera, relacionarlo estadísticamente con las columnas de tipo cultural, dimensiones culturales y clima organizacional a través del *SPSS*. Ver *anexo 9*.

Finalmente, los resultados obtenidos se exponen en cuadros de análisis comparativo entre cooperativas, sector y tipos culturales, con la finalidad de definir tipologías, culturales, índices de frustración, jerarquía de valores centrales, análisis de relaciones entre tipos de cultura, dimensiones culturales, variables de clima organizacional y variables de desempeño financiero y, se expone un modelo cultural de cada organización. Así pues, se muestran las conclusiones y nuevas líneas de investigación que, aportan teórica y empíricamente a fortalecer el conocimiento en el campo organizacional y de gestión.

Capítulo 3

3. SEGMENTO DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE ESTUDIO

Dentro de este contexto se describe la situación del sistema financiero ecuatoriano, su estructura y el estado de las cooperativas de ahorro y crédito objeto de la investigación. De acuerdo con los datos de las encuestas aplicadas al personal en estas organizaciones [cinco cooperativas] se describen las características de cada una de estas y del sector, expresadas en antecedentes, antigüedad laboral, edad del personal, género, nivel de estudios, áreas, cargos, oficinas, regiones y, análisis comparativo de las variables categóricas a través de CHI cuadrada.

3.1. Sistema financiero ecuatoriano

El sistema financiero es el conjunto de instituciones, medios y mercados en donde se presentan transacciones financieras, por ende, existen colocadores y captadores de fondos que, por medio de las decisiones de consumo y ahorro facilitan la transferencia de recursos (Mishkin, 2008). Es así que, el desempeño de estas instituciones es importante para trasladar fondos, manejar el riesgo, compensar y establecer pagos (Bodie y Merton, 1990).

En esta línea, el sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por tres sectores: 1) sector financiero público que, se conforma por bancos y corporaciones, 2) sector financiero privado que, comprenden bancos múltiples y bancos especializados, de servicios financieros y de servicios auxiliares y, 3) sector financiero de economía popular y solidaria que, se forma de cooperativas, cajas centrales, entidades asociativas o solidarias, de servicios auxiliares y mutualistas de ahorro y crédito para vivienda. También, son parte del sistema financiero ecuatoriano las filiales de entidades financieras domiciliadas en el Ecuador (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014).

Precisamente, esta investigación se desarrolla en el sector de cooperativas de ahorro y crédito que, representan organizaciones constituidas por personas naturales o jurídicas con el propósito de realizar intermediación financiera y responsabilidad social con sus socios, clientes o terceros y que, se rigen por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador se agrupan de acuerdo con el monto de sus activos en grupos

denominados segmentos que, son establecidos por la Junta de Política y Regulación Monetaria según lo dispuesto en el artículo catorce del Código Orgánico Monetario y Financiero mediante resolución No, 038-2015-F del 13 de febrero de 2015. Segmentación que, se describe en el **cuadro 3-1**. Cabe resaltar que, el segmento uno, objeto de esta investigación, en el año 2017 se encuentra conformado por 26 cooperativas. Ver **anexo 1**.

Cuadro No. 3- 1: Segmentos del sector financiero popular y solidario

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00 - Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Tomado de SEPS

3.2. Situación actual de la banca y cooperativas de ahorro y crédito grandes

El sector financiero del Ecuador contribuye con un peso superior al 3 % del Producto Interno Bruto PIB que, en el año 2017 creció al 10,9 % pese a la incertidumbre generada en el 2016 debido a la situación económica y política del país, presentando un destacado desempeño debido a la confianza y fortaleza financiera consolidada (Grupo Ekos Negocios, 2018).

Los niveles de confianza que tiene el sistema financiero se miden a través de los depósitos concebidos, al respecto, en el año 2016 se tienen depósitos por 29.910,1 millones de dólares llegando al año 2017 a 34.805,3 millones de dólares. En la misma línea, la confianza en la economía se evalúa por medio de las colocaciones de crédito, así en el año 2017 este monto llega a los 34.805,3 millones de dólares. Resultados que, indican la capacidad del sector para mantenerse dinámico ante la recesión. Del lado de la liquidez, el sector bancario es solvente con un monto de 3.474,4 millones de dólares al año 2017.

Los bancos en conjunto obtienen en el año 2017 utilidades de 324,58 millones de dólares y, las cooperativas de ahorro y crédito 76,85 millones de dólares que, representa el 23,58 % de lo generado por la banca, demostrando eficiencia y alto desempeño. En el Ecuador funcionan 24 bancos de los cuales ocho se consideran grandes debido a los activos superiores a 1.000 millones de dólares. La banca privada contribuye con el 88,3 % de los activos en el sector bancario, al año 2017 se tiene crecimiento del activo en 4,8 %, cartera de crédito 13,3 % y depósitos en 4 % y, de acuerdo con la situación financiera de cada banco se cuenta con un sector es saludable.

El sector cooperativo perteneciente al segmento uno, se compone de 26 cooperativas, donde las COAC con montos superiores a 200 millones de dólares en activos lograron un crecimiento del activo en el 21,01 %, destacándose la cooperativa Policía Nacional [31 %], Juventud Ecuatoriana Progresista [29,9 %] y, CACPECO [22,3 %]. Esta última entidad financiera, es la más eficiente dentro del sector con niveles de solvencia de 19,81 %, rentabilidad sobre el activo de 2,49 % y eficiencia de 3,40 %, resultado de una gestión de alto desempeño que se demuestra en los resultados financieros de los últimos cinco años.

Las cooperativas de ahorro y crédito que pertenecen al segmento uno con activos inferiores a los 200 millones de dólares, presentan un crecimiento de los activos del 15,1 % en el 2017 respecto al 2016, la que más creció es la cooperativa Tulcán con el 29 % (Grupo Ekos Negocios, 2018). Es más, las cooperativas seleccionadas para esta investigación tienen calificación de riesgo¹¹ tipo “A” que, refleja la situación financiera fuerte del sector. Ver **cuadros 3-2 y 3-3**.

Cuadro No. 3- 2: Calificación de riesgo COAC de estudio

No.	COAC	Calificadora de riesgo	Al 30 de septiembre del 2017	Al 31 de diciembre del 2017	Al 31 de marzo del 2018
1	COOP_1	Class International Rating	AA+	AAA-	AAA-
2	COOP_2	Class International Rating	AA	AA	AA+
3	COOP_3	Microfinanza Rating	A-	A-	A
4	COOP_4	SCRL S.A.	A+	AA-	AA-
5	COOP_5	Pacific Credit Rating S.A. / Class International Rating	A+	A+	A+

Fuente: Intendencia de Riesgos / Dirección Nacional de Supervisión Extra Situ (SEPS, 2018)

Asimismo, en el **anexo 6** se muestran los indicadores financieros; tasas de crecimiento de activos, pasivo y patrimonio y; montos de depósitos a la vista, depósitos a plazo y créditos que, explican el desempeño financiero de las cinco cooperativas.

¹¹ La calificación de riesgo representa la opinión de la calificadora como resultado del proceso de evaluación realizado de acuerdo con su metodología y a la escala establecida por la Superintendencia de Bancos, y expresa la capacidad de la COAC para administrar y gestionar los riesgos con terceros, a los cuales su actividad está expuesta; y, la solvencia de la entidad con la finalidad de cumplir sus obligaciones con el público. Los principales eventos considerados en el análisis son: a) riesgo crediticio que, incluye riesgo de país y sectorial; b) riesgo de concentración; c) riesgo de liquidez: gestión de activos y pasivos y descalce de plazos; d) riesgo de mercado que, incluye tasa de interés y tipo de cambio; e) riesgo de solvencia: suficiencia de capital y patrimonio técnico; f) riesgo operacional, que incluye el riesgo tecnológico, riesgo legal y regulatorio; g) riesgo de gobierno corporativo y; h) otros riesgos aplicables para efectuar la calificación de la institución (Class International Rating, 2018, pág. 1).

Cuadro No. 3- 3: Definición escala de calificaciones de riesgo

Escala	Definición
AAA	La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización
AA	La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación
A	La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superara rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el anterior.
BBB	Se considera que claramente esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo
BB	La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias, aunque las cifras financieras revelan por lo menos un área fundamental de preocupación que le impide obtener una calificación mayor. Es posible que la entidad haya experimentado un periodo de dificultades recientemente, pero no se espera que esas presiones perduren a largo plazo. La capacidad de la institución para afrontar imprevistos, sin embargo, es menor que la de categoría BBB.
B	Aunque esta escala todavía se considera como crédito aceptable, la institución tiene algunas deficiencias significativas. Su capacidad para manejar un mayor deterioro está por debajo de las instituciones con mejor calificación.
C	Las cifras financieras de la institución sugieren obvias deficiencias, muy probablemente relacionadas con la calidad de los activos y/o de una mala estructuración del balance. Hacia el futuro existe un considerable nivel de incertidumbre. Es dudosa su capacidad para soportar problemas inesperados adicionales
D	La institución tiene considerables deficiencias que probablemente incluyen dificultades de fondeo o de liquidez. Existe un alto nivel de incertidumbre sobre si esta institución podrá afrontar problemas adicionales
E	La institución afronta problemas muy serios y por lo tanto existe duda sobre si podrá continuar siendo viable sin alguna forma de ayuda externa, o de otra naturaleza

Fuente: Adaptado de SEPS (2018)

3.3. Segmentos de estudio

3.3.1. Antecedentes

La *COOP_1* inicia sus actividades en marzo de 1988 con el emprendimiento de socios pertenecientes a la pequeña y mediana empresa en el centro país. Se funda con el firme propósito de apoyar al micro y pequeño empresario en el desarrollo de su negocio y, su misión expresa la entrega de servicios y productos financieros de calidad y solidarios, desarrollados con alta tecnología y compromiso de sus colaboradores. La organización se sustenta en valores fuertes de liderazgo, solidaridad, resultados, transparencia, servicio e innovación. A diciembre de 2017, la *COOP_1* cuenta con 186 personas que desempeñan sus funciones en las oficinas ubicadas en diversas partes del país.

La **COOP_2** se funda en agosto de 1969 en la ciudad de Quito, con socios impulsados por religiosos españoles. El propósito de su creación es brindar soluciones financieras para impulsar el desarrollo del sector donde radican. La misión se centra en la provisión de servicios y soluciones financieras con innovación, emprendimiento, productividad y responsabilidad social. Se asienta en valores de satisfacción, liderazgo, innovación, eficiencia, trabajo en equipo y responsabilidad social. La cooperativa cuenta con 391 funcionarios que laboran en diferentes provincias del Ecuador.

Por otra parte, la **COOP_3** surge en junio de 1976 con la iniciativa de servidores de la fuerza pública ecuatoriana. La cooperativa desarrolla productos financieros innovadores, ágiles, seguros oportunos y de excelencia para mejorar la calidad de vida de socios, clientes y colaboradores y, fomentar el desarrollo económico y social. Su gestión se centra en los valores de compromiso, pasión, solidaridad y seguridad. A inicios del año 2018 en la institución financiera trabajan 385 funcionarios ubicados en diversas oficinas del país.

En cambio, la **COOP_4** nace jurídicamente en mayo de 1963 en el centro del país, con aportes de las damas de instrucción obrera conformada en una fundación española. La cooperativa se crea con la misión de ofrecer productos y servicios financieros eficientes e innovadores para coadyuvar al desarrollo de socios, clientes y sociedad. Se centra en valores y principios de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, adhesión, control democrático, autonomía, capacitación, cooperación y compromiso. A enero del 2018 en la cooperativa laboran 160 colaboradores.

La **COOP_5** nace en mayo de 1963 en el centro del país, mediante el impulso del clero y un grupo de madres pobres. Define como misión la búsqueda del bienestar de socios a través de la prestación de servicios financieros. Sus valores se sustentan en rentabilidad, liderazgo, ética, transparencia, bienestar, afiliado, gestión y calidad. A diciembre 2017 la cooperativa se conforma por 345 miembros que trabajan en varias provincias del país.

3.3.2. Antigüedad laboral y edad del personal

COOP 1: En el *cuadro 3-4* se identifica que, el 36,2 % del personal labora en la cooperativa en un intervalo de tiempo de 5 a 10 años. De 3 a 5 años trabaja el 21,9 %, entre 1 y 3 años de antigüedad laboral se concentra el 21 % del recurso humano y, los funcionarios que trabajan más de 10 años representan el 12,4 % del capital humano. Como consecuencia, en la institución el 70,5 % tiene una antigüedad laboral mayor a 5 años. Por otro lado, el *cuadro 3-5* se observa que, el 48,4 % del personal poseen entre 30 y 40 años de edad, de 20 a 30 años el 39,6 % y, un 8,8 %

tienen entre 40 y 50 años. De ahí que, la mayor concentración de personal que labora en la organización se encuentra entre 20 a 40 años de edad con un peso del 88,0 %.

COOP_2: En el *cuadro 3-4* se determina que, el 30,9 % del personal posee una antigüedad laboral entre 5 y 10 años, entre 3 y 5 años se tiene el 22,8 % del talento humano y, de 1 a 3 años trabajan en la organización el 18,4 %. Esto significa que, la mayoría del recurso humano se encuentra en un rango de antigüedad laboral entre 3 y 10 años. No obstante, el 45,6 % labora en la cooperativa por más de 5 años. Asimismo, el *cuadro 3-5* identifica funcionarios con edades entre 30 y 40 años en el 46,1 %, un 31,9 % entre 20 y 30 años y, el 19,3 % entre 40 y 50 años. Por tanto, el personal se concentra en edades mayores a 20 años.

COOP_3: En el *cuadro 3-4* se detalla que, el 35,3 % del personal labora en la cooperativa entre 5 y 10 años, 24,3 % entre 1 y 3 años, el 17,6 % entre 3 y 5 años y 16,2 % menos de 1 año. De modo que, la antigüedad laboral en la cooperativa se concentra entre 1 y 10 años de servicio y, el 41,9 % del personal trabaja en un tiempo mayor a 5 años. Con respecto a la edad del personal, el 84,1 % tiene edad entre 20 y 40 años con mayor concentración, es decir, la organización cuenta con una fuerza laboral joven en los distintos cargos. Ver *cuadro 3-5*.

COOP_4: En el *cuadro 3-4* se identifica que, el 29 % del personal tiene una antigüedad laboral entre 5 y 10 años, mientras que, el 22,6 % tiene menos de 1 año de labores, el 19,4 % trabajan en la institución entre 1 y 3 años y, un considerable 16,1 % en un tiempo mayor a 10 años. Como resultado, el 45,1 % del talento humano tiene experiencia laboral en la institución mayor a 5 años. En el *cuadro 3-5* se expone que en la cooperativa el 64,6 % del personal se encuentra entre edades de 30 y 40 años, en mayor concentración y, el 81,5 % del capital humano oscila entre 20 y 40 años de edad.

COOP_5: Como se expone en el *cuadro 3-4*, la cooperativa de ahorro y crédito tiene concentrado su personal en una antigüedad laboral de 1 a 10 años, en donde sobresalen quienes trabajan de 5 a 10 años con el 29,3 %. La participación más baja se presenta en el personal que labora por más de 10 años y comprende el 9,3 %. De esta manera, el personal con antigüedad superior a los 5 años es del 38,6 %. En el *cuadro 3-5* se observa que el 50,8 % del personal posee edades entre 30 y 40 años y, el 35 % entre 20 y 30 años. Se identifica que, el personal con edades superiores a 50 años se concentra en el 2,3 %. En consecuencia, la organización cuenta con una gran parte de funcionarios jóvenes.

SECTOR: En el sector de cooperativas de ahorro y crédito estudiadas, que pertenecen al segmento uno con activos superiores a los 80 millones de dólares, se determina que el 32,5 % del recurso humano posee una antigüedad laboral de 5 a 10 años, el 20,6 % entre 3 y 5 años y 11,0 % mayor a 10 años. En consecuencia, de acuerdo con el *cuadro 3-4*, el 43,5 % de las personas

trabajan en el sector por más de 5 años. La carga de recurso humano en las cooperativas se concentra en edades de 20 a 40 años y representan el 83,4 %. Es así que, estas organizaciones cuentan con talento humano joven para el desempeño de sus funciones. Apenas el 2,4 % superan los 50 años de edad y, 0,5 % tienen edad inferior a 20 años. Ver *cuadro 3-5*.

Cuadro No. 3- 4: Antigüedad laboral del personal

Antigüedad	COOP_1	COOP_2	COOP_3	COOP_4	COOP_5	SECTOR
Menor o igual a 1 año	8,6%	13,2%	16,2%	22,6%	15,3%	14,0%
Mayor a 1 año hasta 3 años	21,0%	18,4%	24,3%	19,4%	24,0%	21,9%
Más de 3 años hasta 5 años	21,9%	22,8%	17,6%	12,9%	22,0%	20,6%
Más de 5 años hasta 10 años	36,2%	30,9%	35,3%	29,0%	29,3%	32,5%
Más de 10 años	12,4%	14,7%	6,6%	16,1%	9,3%	11,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 3- 5: Edad del personal

Edad	COOP_1	COOP_2	COOP_3	COOP_4	COOP_5	SECTOR
Menor de 20 años		0,8%	0,8%		0,4%	0,5%
De 20 años a 30 años	39,6%	31,9%	36,0%	16,9%	35,0%	34,0%
Mayor de 30 años hasta 40 años	48,4%	46,1%	48,1%	64,6%	50,8%	49,4%
Mayor de 40 años a 50 años	8,8%	19,3%	12,1%	18,5%	11,5%	13,7%
Mayor de 50 años	3,1%	2,0%	2,9%	16,9%	2,3%	2,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

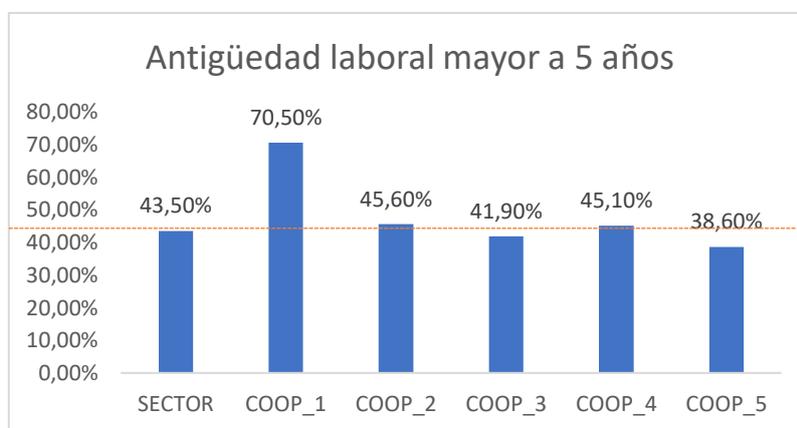


Figura No. 3- 1: Antigüedad laboral del personal

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, la variable antigüedad laboral en el sector presenta el 43,5 % de empleados que se encuentran en el intervalo de 5 años en adelante, las COOP_1, COOP_2 y COOP_4 se ubican sobre el margen de antigüedad laboral del sector, mientras que, las COOP_3 Y COOP_5 presentan porcentajes inferiores, como se observa en la *figura 3-1*. En la misma línea, el sector tiene 83,40 % de personal que oscila entre las edades de 20 y 40 años, las organizaciones que se encuentran sobre el promedio del sector, en este aspecto, son COOP_1, COOP_3 y COOP_5 y, bajo ese nivel se ubican las cooperativas COOP_2 y COOP_4. Ver *figura 3-2*.

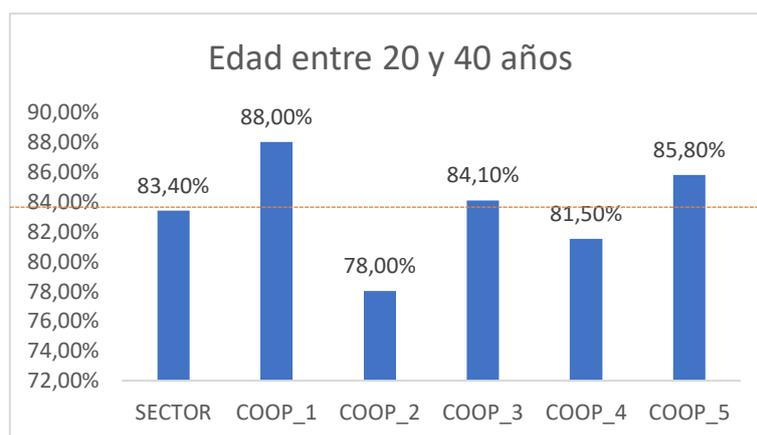


Figura No. 3- 2: Rangos de edad del personal

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Género y nivel de estudios del personal

3.3.3.1. COOP_1: Género y nivel de estudios del personal

COOP_1: En el *cuadro 3-6*, se observa que, el 65.3 % del personal pertenece al género femenino, mientras que, el personal masculino comprende el 34.7 % de la muestra. Así, se identifica que en COOP_1 la mayoría de cargos se encuentran ocupados por mujeres. Con respecto al nivel de estudios, se identifica en el *cuadro 3-7* que, el 65.3 % del personal tiene título universitario de pregrado¹² y el 13.5 % de posgrado, es decir, la organización cuenta con profesionales en el 78.8 % de la nómina.

¹² Pregrado corresponde al título de tercer nivel, de grado, orientado a la formación básica en una disciplina o a la capacitación para el ejercicio de una profesión. Corresponden a este nivel los grados académicos de licenciado y los títulos profesionales universitarios o politécnicos, y sus equivalentes. Solamente podrán expedir títulos de tercer nivel las universidades y escuelas politécnicas (LOES, 2010).

COOP_2: En el *cuadro 3-6*, se describe que, el 62,6 % del personal pertenece al género femenino, mientras que, el 37,4 % de la muestra son hombres, por eso, la mayoría de cargos en la institución son desempeñados por mujeres. Con respecto al nivel de estudios, se identifica en el *cuadro 3-7* que, el 42,1 % del personal tiene título universitario de pregrado y el 6,7 % de posgrado, es decir, la organización cuenta con una fuerza laboral profesional del 48.8 % del talento humano.

COOP_3: Como se expone en el *cuadro 3-6*, el 58,4 % del personal son mujeres, mientras que, el personal masculino ocupa el 41,6 % de la nómina en la organización. Entonces, se observa un margen superior en la presencia de mujeres dentro de COOP_3. Con respecto al nivel de estudios, se identifica en el *cuadro 3-7* que, el 47,5 % del personal tiene título universitario de pregrado y 17,3 % de posgrado, es decir, la organización cuenta con una fuerza profesional del 64,8 %.

COOP_4: En el *cuadro 3-6* se identifica que en la COOP_4 el personal masculino abarca el 44,5 % del total del recurso humano y, el 55,4 % restante comprende el género femenino. Asimismo, en el *cuadro 3-7* se revela que, en la organización la fuerza laboral con estudios universitarios es del 93,1 %, compuesta de 70,8 % con título de pregrado y 12,3 % con posgrado, por tanto, el capital humano tiene un alto grado de formación profesional.

COOP_5: En los *cuadros 3-6 y 3-7* se detalla que la participación de mujeres dentro de la cooperativa es del 55 % y hombres del 45 % como parte de la fuerza laboral. El género femenino prevalece dentro de las organizaciones. Además, se destaca que la cooperativa cuenta con el 70 % de talento humano con formación universitaria de pregrado y posgrado, es decir, un alto grupo de profesionales laboran en la organización.

SECTOR: Analizando los *cuadros 3-6 y 3-7* se advierte que, en el 59,6 % del sector cooperativo de ahorro y crédito laboran mujeres y, el 40,4 % hombres. Esto implica que, la fuerza laboral en el segmento de estudio está compuesta en su mayoría por mujeres. Con respecto al nivel de estudios, se identifica que, el 65,7 % del talento humano posee estudios superiores universitarios de pregrado y posgrado, 17,5 % formación técnica, 16,5 % secundaria y apenas 0,3 % tienen educación primaria.

Cuadro No. 3- 6: Género

Género	COOP_1	COOP_2	COOP_3	COOP_4	COOP_5	SECTOR
Masculino	34,7%	37,4%	58,4%	44,5%	45,0%	40,4%
Femenino	65,3%	62,6%	41,6%	55,4%	55,0%	59,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 3- 7: Nivel de estudios

Estudios	COOP_1	COOP_2	COOP_3	COOP_4	COOP_5	SECTOR
Primaria	0,6%		0,40%	1,5%		0,3%
Secundaria	12,4%	26,4%	14,9%	6,2%	13,8%	16,5%
Técnico	8,2%	24,8%	20,0%	9,2%	16,2%	17,5%
Pregrado	65,3%	42,1%	47,5%	70,8%	58,8%	53,6%
Posgrado	13,5%	6,7%	17,3%	12,3%	11,2%	12,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En la **figura 3-3** se describe que el personal femenino tiene una mayor participación dentro de las organizaciones estudiadas. En el sector el 59,60 % son mujeres y, las cooperativas que se encuentran sobre este nivel son COOP_1 y COOP_2, en el caso de los hombres el sector se compone del 40,40 % y las COOP_3, COOP_4 y COOP_5 superan el margen del sector. De igual manera, en la **figura 3-4** se observa que, en el sector el 65,70 % tiene educación universitaria, sobre este margen se encuentran las COOP_1, COOP_4 y COOP_5.

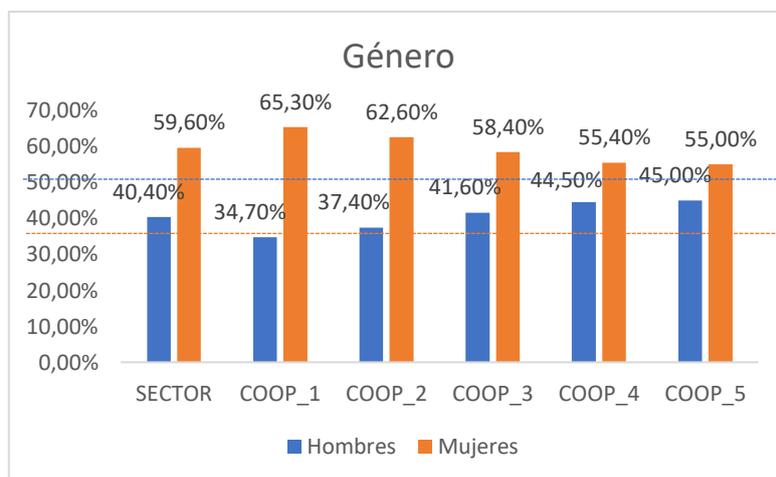


Figura No. 3- 3: Género del personal

Fuente: Elaboración propia

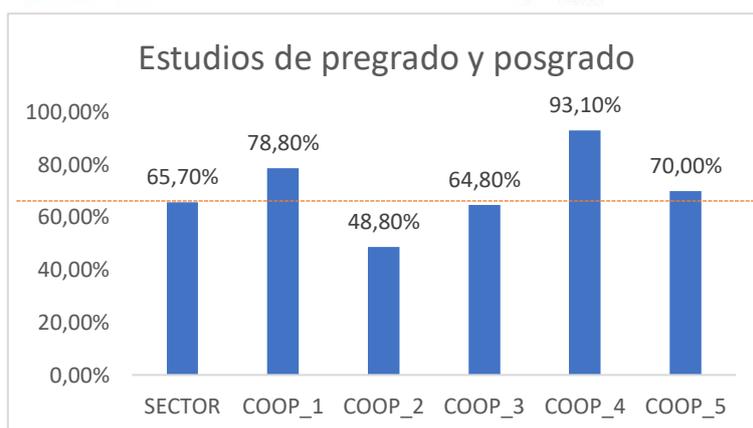


Figura No. 3- 4: Nivel de estudios del personal

Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Áreas y cargos

COOP_1: En este tipo de organización existen diversas áreas de trabajo y, se presenta mayor concentración del recurso humano en servicios financieros [27.1 %], negocios [21.2 %], crédito [17.1 %] y operaciones [5.3 %], según se observa en el **cuadro 3-8**. Del mismo modo, los puestos con mayor peso de personal son asistentes [44.1 %], asesores [27.6 %] y, jefaturas [14.1 %], como se describe en el **cuadro 3-9**. En consecuencia, se puede aseverar que la organización concentra sus esfuerzos en áreas y puestos que impulsan el negocio.

Cuadro No. 3- 8: Personal por áreas COOP_1

Áreas	Concentración	Áreas	Concentración	Áreas	Concentración
Servicio Financiero	27,1%	Adquisiciones	0,6%	Unidad médica	0,6%
Seguridad y Salud ocupacional	1,2%	Mantenimiento	0,6%	Auditoría	0,6%
Mercadeo	3,5%	Servicio Cliente	2,4%	Informática	
Contabilidad	1,2%	Negocios	21,2%	Talento humano	1,2%
Gestión de calidad	1,8%	Crédito	17,1%	Transporte	0,6%
Control financiero	1,2%	Seguridad	2,4%	Riesgos	1,8%
Sistemas	3,5%	Gerencia	0,6%	RSE	0,6%
Logística	0,6%	Servicio general	3,5%	Operaciones	5,3%
				Control interno	1,2%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 3- 9: Personal por cargos COOP_1

Cargos	Concentración	Cargos	Concentración
Asistente	44,1%	Conserje	3,5%
Jefatura	14,1%	Chofer	0,6%
Auxiliar	1,8%	Supervisor	0,6%
Auditora	1,8%	Analista	4,1%
Coordinador	0,6%	Subgerente	0,6%
Asesor	27,6%	Trabajo social	0,6%

Fuente: Elaboración propia

COOP_2: Dentro de la organización las áreas funcionales que contienen mayor concentración de personal son servicio al cliente [40,2 %], operaciones [15,7 %], auditoría [11,8 %], talento humano [11,8 %], negocios [7,5 %] y, créditos y riesgos [6,7 %], según el **cuadro 3-10**. En relación con los cargos y puestos, el personal tiene mayor participación en funciones de asistentes [31,5 %], asesores [39,8 %] y, jefaturas [16,9 %], como se describe en el **cuadro 3-11**. Por lo cual, la cooperativa concentra su fuerza laboral en la operacionalización del negocio, la administración del talento humano y el control.

Cuadro No. 3- 10: Personal por áreas COOP_2

Áreas	Concentración	Áreas	Concentración	Áreas	Concentración
Mercadeo	1,2%	Talento humano	11,8%	Riesgos	5,9%
Seguridad y Salud ocupacional	1,2%	Servicio al Cliente	40,2%	Seguridad de Información	0,8%
Contabilidad	0,4%	Negocios	7,5%	Finanzas	2,4%
Sistemas	3,1%	Crédito	0,8%	Legal	0,8%
Operaciones	15,7%	Gerencia	2,4%	Administración	2,0%
Control Informático	0,4%	Control Interno	11,8%	Gestión	2,0%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 3- 11: Personal por cargos COOP_2

Cargos	Concentración	Cargos	Concentración
Asistente	31,5%	Supervisor	6,7%
Jefatura	9,4%	Analista	8,3%
Auxiliar	0,4%	Trabajo social	0,4%
Auditora	2,0%	Médico	0,4%
Coordinador	0,8%	Subcontador	0,4%
Asesor	39,8%		

Fuente: Elaboración propia

COOP_3: En la estructura de la organización por áreas se establece que el personal se concentra con mayor porcentaje en negocios [30,6 %], operaciones [20,0 %], servicio al cliente [10,6 %] y, crédito y riesgos [11,0 %]. Ver **cuadro 3-12**. Acerca de la estructura de puestos se tiene una mayor presencia laboral en asesores [43,1 %], asistentes [20,0 %] y jefaturas [12,5 %], como se observa en el **cuadro 3-13**. De modo que, la cooperativa concentra el capital humano en la prestación operativa de servicios y productos financieros.

Cuadro No. 3- 12: Personal por áreas COOP_3

Áreas	Concentración	Áreas	Concentración	Áreas	Concentración
Mercadeo	2,0%	Negocios	30,6%	RSE	1,6%
Contabilidad	5,9%	Crédito	9,0%	Legal	1,6%
Gestión de calidad	0,8%	Seguridad	3,5%	Proveeduría	0,4%
Sistemas	3,9%	Gerencia	1,6%	Finanzas	1,6%
Operaciones	20,0%	Servicio general	0,4%	Cumplimiento	1,6%
Talento humano	0,8%	Control Interno	0,8%	Seguridad	1,2%
Servicio al Cliente	10,6%	Riesgos	2,0%	Informática	
				Archivo	0,4%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 3- 13: Personal por cargos COOP_3

Cargos	Concentración	Cargos	Concentración
Asistente	20,0%	Chofer	0,4%
Jefatura	12,5%	Supervisor	8,6%
Auxiliar	8,2%	Analista	6,3%
Coordinador	0,4%	Colaborador	0,4%
Asesor	43,1%		

Fuente: Elaboración propia

COOP_4: Al igual que el resto de cooperativas investigadas, en los **cuadros 3-14 y 3-15**, se determinan que las áreas con mayor concentración del personal son negocios [36,9 %], servicio al cliente [20,0 %] y crédito [18,5 %]. Como resultado, la estructura funcional se centra en la prestación de servicios financieros y atención del cliente. Así que, los cargos con mayor peso en la cooperativa son asesores [47,7 %], asistentes [26,2 %] y auxiliares [9,2 %].

Cuadro No. 3- 14: Personal por áreas COOP_4

Áreas	Concentración
Operaciones	7,7%
Servicio al Cliente	20,0%
Negocios	36,9%
Crédito	18,5%
Gerencia	7,7%
Servicios generales	7,7%
Archivo	1,5%
Total	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 3- 15: Personal por cargos COOP_4

Cargos	Concentración
Asistente	26,2%
Jefatura	7,7%
Auxiliar	9,2%
Asesor	47,7%
Supervisor	7,7%
Subgerente	1,5%
Total	100,0%

Fuente: Elaboración propia

COOP_5: Las áreas funcionales que más concentración de recurso humano tiene la cooperativa, de acuerdo con el **cuadro 3-16**, son negocios [36,5 %], servicio al cliente [20,8 %] y, crédito y riesgos [17,3 %], lo que refleja una fuerte actividad de la institución hacia la operación del negocio. Del mismo modo, la mayor ocupación de cargos, como se describe en el **cuadro 3-17**, son asesores [53,5 %], asistentes [23,1 %], analistas [5,4 %] y, jefaturas [4,2 %].

Cuadro No. 3- 16: Personal por áreas COOP_5

Áreas	Concentración	Áreas	Concentración	Áreas	Concentración
Salud ocupacional	3,5%	Talento humano	1,2%	Riesgos	1,5%
Mercadeo	1,5%	Servicio Cliente	20,8%	Legal	1,5%
Contabilidad	1,5%	Negocios	36,5%	Proveeduría	0,8%
Unidad de cumplimiento	0,4%	Servicios generales	4,6%	Finanzas	0,4%
Sistemas	2,7%	Pasivos	1,5%	Crédito	15,8%
Operaciones	3,8%	Control interno	1,9%		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 3- 17: Personal por cargos COOP_5

Cargos	Concentración de personal	Cargos	Concentración de personal
Asistente	23,1%	Conserje	0,8%
Jefatura	4,2%	Supervisor	1,9%
Auxiliar	4,6%	Analista	5,4%
Auditora	2,3%	Subgerente	0,4%
Coordinadora	1,5%	Médico	2,3%
Asesor	53,5%		

Fuente: Elaboración propia

SECTOR: Las captaciones y colocaciones de recursos financieros, constituyen la principal actividad de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, es decir, su trabajo se

enfoca en captar ahorros, depósitos a la vista y a plazo, así como también, colocar créditos a través de préstamos en diferentes mercados. Pues, se observa en el **cuadro 3-18** que, el segmento investigado tiene concentrado su personal en áreas de negocios [33,4 %], servicio al cliente y financiero [17,3 %], crédito y riesgos [15,1 %] y, operaciones [11,5 %].

Precisamente, en el **cuadro 3-19**, se exponen que los cargos con mayor recurso humano dentro del segmento corresponden a los denominados asesores [46,2 %], asistentes [28,2 %] y, analistas [5,8 %], quienes se dedican a las tareas de captaciones y colocaciones. En tanto que, los niveles medio y alto de jefaturas, gerencias y supervisiones ocupan el 15,7 % de los puestos.

Cuadro No. 3- 18: Personal por áreas SECTOR

Áreas	Concentración	Áreas	Concentración	Áreas	Concentración
Servicios	4,6%	Auditoría	0,2%	Servicio al Cliente	12,7%
Financieros		Informática		Riesgos	2,7%
Sistemas	3,1%	Talento humano	1,1%	RSE	0,5%
Mercadeo	2,8%	Adquisiciones	0,1%	Legal	1,0%
Contabilidad	2,2%	Mantenimiento	0,1%	Proveeduría	0,3%
Cumplimiento	0,1%	Transporte	0,1%	Finanzas	1,1%
Gestión de calidad	0,5%	Negocios	33,4%	Cumplimiento	0,4%
Control financiero	0,2%	Crédito	12,4%	Servicios generales	2,4%
Seguridad y Salud ocupacional	1,4%	Seguridad de Información	0,5%	Archivo	0,2%
Logística	0,1%	Gerencia	1,2%	Pasivos	0,4%
Operaciones	11,5%	Seguridad	1,3%		
Dispensario médico	0,1%	Control interno	1,5%		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 3- 19: Personal por cargos SECTOR

Cargos	Concentración	Cargos	Concentración
Asistente	28,2%	Supervisor	5,0%
Jefatura	9,6%	Analista	5,8%
Auxiliar	4,3%	Subgerente	0,3%
Auditora	1,4%	Trabajo social	0,2%
Coordinadora	0,8%	Colaborador	0,1%
Asesor	42,6%	Médico	0,7%
Conserje	0,8%	Subcontador	0,1%
Chofer	0,2%		

Fuente: Elaboración propia

En el sector de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas pertenecientes al segmento uno, el 77,30 % del personal labora en áreas que generan los productos y servicios financieros para el cliente [negocios, servicios al cliente, servicios financieros, crédito y riesgo y,

operaciones]. En la **figura 3-5**, se manifiesta que, las COOP_4 y COOP_5 tienen mayor cantidad de personal en dichas áreas, mientras que, las COOP_1, COOP_2 y COOP_3 tienen menor concentración con relación al margen del sector.

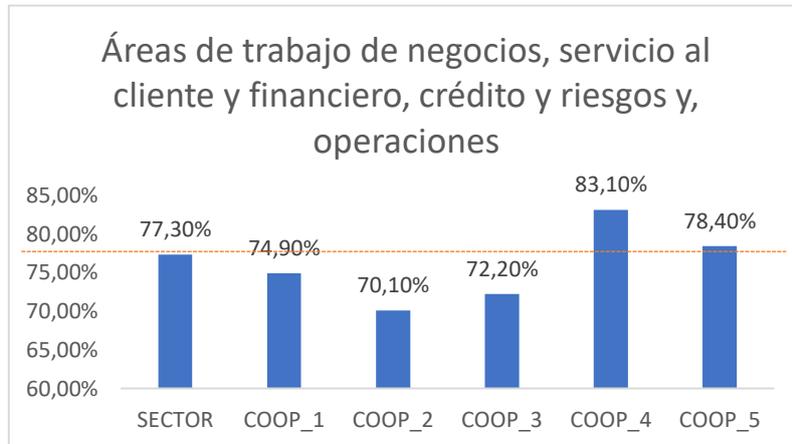


Figura No. 3- 5: Concentración del personal por áreas funcionales

Fuente: Elaboración propia

Sobre todo, en la **figura 3-6** se presenta la concentración de personal por cargos y jefaturas y, se determina que en el sector cooperativo el 82,20 % de los empleados ocupan cargos de asesores, asistentes y analistas y, los cargos de jefaturas los desempeñan el 15,70 % del personal. Se identifica que, la COOP_5 es la única sobre el nivel del sector en la ocupación de cargos y, en el punto de jefaturas superan al sector las COOP_2, COOP_3 y COOP_4.

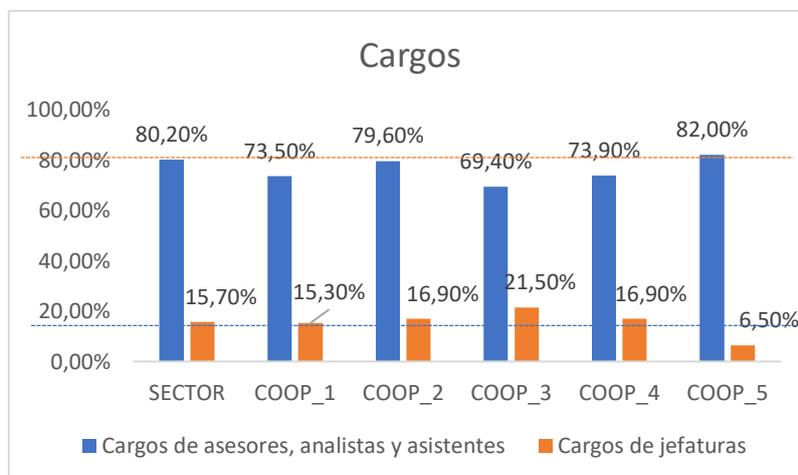


Figura No. 3- 6: Concentración del personal por cargos

Fuente: Elaboración propia

3.3.5. Oficinas y regiones

COOP_1: Considerando el tipo de oficina, sea esta matriz o agencia, se describe en el **cuadro 3-20** que, el 55.3 % de funcionarios trabajan en agencias, 27,1 % en matriz y, 17.6 % en corporativo que corresponde a un área estratégica de la matriz. De acuerdo con la zona geográfica, el 81,8 % del personal labora en oficinas de la región sierra y, 18,2 % en la región costa del país, como se identifica en el **cuadro 3-21**.

COOP_2: El personal de la cooperativa está distribuido con el 65.7 % en las agencias ubicadas en diferentes ciudades y, el 34,3 % en la oficina matriz, así se presenta en el **cuadro 3-20**. De acuerdo con la ubicación geográfica de las oficinas, el personal se concentra en la región sierra del país con el 85 % y, el 15 % restante labora en la región costa. Ver **cuadro 3-21**.

COOP_3: En los **cuadros 3-20 y 3-21** se presenta la distribución del personal por oficinas y regiones, así, el 49,4 % labora en las agencias y 50,6 % en la matriz. Del mismo modo, el 74,5 % trabaja en la región sierra, 20 % en la región costa y, el 5,5 % en el oriente del país.

COOP_4: En los **cuadros 3-20 y 3-21** se describe que, el 85 % del recurso humano labora en agencias y 15 % se desempeña en la oficina matriz. Mientras que, en la región sierra trabaja el 69,2 % del talento humano, 12,3 % en la costa y 18,5 % en la región oriente.

COOP_5: De acuerdo con los **cuadros 3-20 y 3-21** el talento humano en la cooperativa se distribuye en el 74,6 % agencias y, 25,4 % matriz. Además, el 85,0 % del personal labora en la región sierra, 3,1 % en la costa y 11,9 % en el oriente.

SECTOR: Las cooperativas de estudio tienen una cobertura nacional en sierra, costa y oriente, a través de oficina matriz y agencias. En los **cuadros 3-20 y 3-21** se muestra la concentración que tiene el personal en cada lugar geográfico, así el 64,3 % de los funcionarios trabajan en agencias y 35, 7 % en la oficina matriz y corporativo. Además, el 80,8 % del talento humano labora en la región sierra, 13,5 % en la costa y 5.7 % en el oriente.

Cuadro No. 3- 20: Personal oficinas

Oficina	COOP_1	COOP_2	COOP_3	COOP_4	COOP_5	SECTOR
Agencia	55,3%	65,7%	49,4%	85,0%	74,6%	64,3%
Matriz	27,1%	34,3%	50,6%	15,0%	25,4%	32,7%
Corporativo	17,6%					3,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 3- 21: Personal regiones

Región	COOP_1	COOP_2	COOP_3	COOP_4	COOP_5	SECTOR
Sierra	81,8%	85,0%	74,5%	69,2%	85,0%	80,8%
Costa	18,2%	15,0%	20,0%	12,3%	3,1%	13,5%
Oriente			5,5%	18,5%	11,9%	5,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Sobre la localización geográfica y tipos de oficina, en la **figura 3-7**, se expone que, el 64,30 % del recurso humano en el sector labora en agencias y, el 32,70 % del personal en la matriz. Las COOP_1 y COOP_3 tienen menor porcentaje de personal en las agencias comparado con el sector y, en la matriz COOP_2 y COOP_3 tienen mayor concentración de personal que el sector.

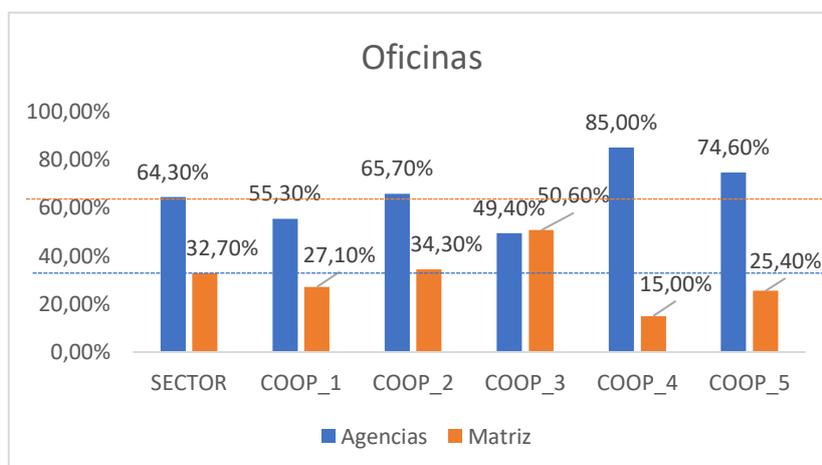


Figura No. 3- 7: Concentración del personal por oficinas

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, en la región sierra el SECTOR contiene el 80,80 % del personal cooperativo, 13,50 % en la costa y 5,70 % en oriente. Las COOP_1 y COOP_2 superan la participación porcentual de recurso humano en la sierra, COOP_1, COOP_2 y COOP_3 en la costa y, COOP_4 y COOP_5 en el oriente, como se observa en la **figura 3-8**.

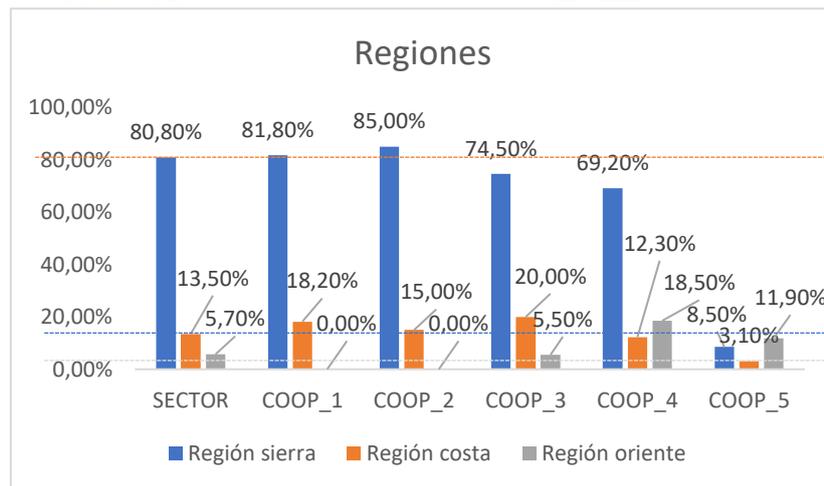


Figura No. 3- 8: Concentración del personal por regiones

Fuente: Elaboración propia

3.3.6. Prueba de CHI Cuadrada entre las variables categóricas del sector cooperativo de ahorro y crédito ecuatoriano

La Prueba de CHI cuadrada¹³ permite identificar si existe algún tipo de asociación entre las variables categóricas. Para aceptar o rechazar la hipótesis nula [que no existe asociación entre variables] se compara el valor p con el nivel de significancia [0,05], cuando p es menor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula, es decir, se concluye que, existe una asociación estadísticamente significativa entre variables (Minitab Inc, 2018).

En la presente investigación se determinan asociaciones estadísticamente significativas entre: 1) antigüedad laboral y área de trabajo, 2) antigüedad laboral y cargo, 3) antigüedad laboral y tipo de oficina de trabajo [agencia – matriz], 4) género y área de trabajo, 5) género y cargo, 6) edad y área de trabajo, 7) edad y cargo, 8) nivel de estudios y área de trabajo y 9) nivel de estudios y cargo. Precisamente, las organizaciones actuales tratan de responder a las exigencias del mercado altamente competitivo y buscan el alto desempeño, partiendo de la selección de candidatos idóneos para ocupar los cargos y, el apoyo en los subsistemas de planeación, reclutamiento, capacitación, desarrollo, plan de carrera, remuneración, seguridad y salud ocupacional y, sistemas de información, considerando el potencial y capacidad de adaptación del personal (López, 2010).

¹³ Chi cuadrada se utiliza para identificar si existe dependencia o asociación entre variables, se tiene la prueba de Pearson (X²) que es la diferencia entre frecuencias observadas y esperadas (Minitab Inc, 2018).

A consecuencia de los resultados obtenidos en los cuadros 3-22, 3-23, 3-24 y 3-25 se evidencia que, la ocupación de un cargo en el sector cooperativo se encuentra en dependencia del tiempo de trabajo que tiene el personal en la organización, área funcional donde labora, localización de la oficina, género, edad y nivel de estudios, coincidiendo con lo manifestado por López (2010) acerca de la gestión del talento humano por competencias. Aseveración que se hace, ya que, los valores de CHI Cuadrada son positivos y altos y, los niveles de significancia resultantes son inferiores a 0.05, por tanto, existe correlación entre las variables citadas.

Cuadro No. 3- 22: Correlación Chi Cuadrada – antigüedad laboral

	Antigüedad laboral - área de trabajo			Antigüedad laboral - cargo			Antigüedad laboral – oficina		
	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado	149,050 ^a	104	0,003	114,097 ^b	52	0,000	17,383 ^c	8	0,026
R. verosimilitud	163,889	104	0,000	120,840	52	0,000	18,170	8	0,020
Casos válidos	557			557			557		

- a. 109 casillas (80,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,11.
 b. 48 casillas (68,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,11.
 c. 4 casillas (26,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,75.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 3- 23: Correlación Chi Cuadrada – género

	Género y área de trabajo			Género – cargo		
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado	117,483 ^a	31	0,000	46,800 ^b	14	0,000
R. de verosimilitud	129,688	31	0,000	48,933	14	0,000
N de casos válidos	1004			1004		

- a. 34 casillas (53,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,40.
 b. 16 casillas (53,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,40.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 3- 24: Correlación Chi Cuadrada – edad

	Edad - área de trabajo			Edad – cargo		
	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	248,319 ^a	124	0,000	217,329 ^b	56	0,000
Razón de verosimilitud	191,801	124	0,000	170,559	56	0,000
N de casos válidos	977			977		

- a. 130 casillas (81,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.
 b. 54 casillas (72,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 3- 25: Correlación Chi Cuadrada – nivel de estudios

	Estudios - área de trabajo			Estudios – cargo		
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	578,568 ^a	124	,000	372,430 ^b	56	,000
Razón de verosimilitud	243,062	124	,000	203,211	56	,000
N de casos válidos	1004			1004		

a. 126 casillas (78,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,00.

b. 50 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,00.

Fuente: Elaboración propia

3.3.7. Síntesis sobre el segmento de estudio

Las cooperativas de ahorro y crédito investigadas pertenecen al segmento uno, determinado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador. Estas entidades poseen activos superiores a los 80 millones de dólares, se encuentran en el mercado con más de 30 años de funcionamiento, ofrecen productos y servicios similares y tienen cobertura nacional.

Las organizaciones participantes son cinco, constituyen las más grandes del sistema cooperativo debido a sus activos y resultados financieros y, son seleccionadas por el interés abierto de la gerencia para participar en este estudio de cultura organizacional y desempeño financiero. La muestra de cooperativas participantes representa aproximadamente el 20 % del segmento uno y, los resultados que arroja este conjunto se los considera como resultados del sector de investigación.

Las cooperativas se caracterizan porque tienen un destacado componente de mujeres dentro de los cargos en distinto nivel jerárquico, el intervalo de edad del personal predomina entre los 20 y 40 años, y la antigüedad laboral se concentra en un tiempo superior a 5 años. Del mismo modo, todas estas cooperativas cuentan con porcentajes altos de personal con formación universitaria. Las áreas con mayor participación de funcionarios son las de negocios, operaciones, créditos y servicio al cliente que, orientan sus procesos y tareas en la atención a los socios y clientes para captar y colocar recursos.

Con respecto a los valores declarados en la filosofía de las organizaciones estudiadas, se determina que, en la mayoría de estas se hace referencia a liderazgo, solidaridad, compromiso, innovación y resultados. Asimismo, en la misión, gran parte de las cooperativas coinciden en declaraciones acerca de la calidad e innovación. En la misión o declaración de valores se refieren a la responsabilidad social, bienestar y satisfacción de socios y comunidad, que a la vez constituyen los objetivos exigidos y normados por la SEPS (Carrillo, Galarza y García, 2016; Machado y Galarza, 2017).

Al revisar la reseña histórica de las cooperativas, se observa que los fundadores tienen orígenes en grupos sociales con características culturales específicas como son religiosos, fuerza pública, madres, fundaciones y artesanos. Por cierto, la mayoría de estas organizaciones se asientan como las precursoras del sistema cooperativo de ahorro y crédito en sus localidades que, por lo general, es donde reside la oficina matriz, cuya cobertura se extiende, a través de agencias, en distintas provincias del país. Ver figura 3-9.

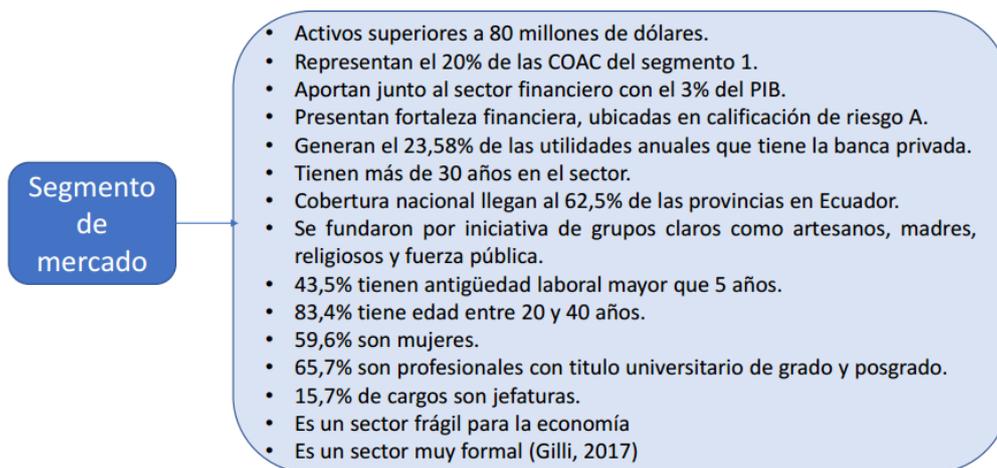


Figura No. 3- 9: Segmento de estudio

Fuente: Elaboración propia

En fin, el análisis de asociación de variables mediante la prueba de *CHI* cuadrada, se identifica que la ocupación de un cargo en el sector cooperativo se encuentra en dependencia del tiempo de trabajo que tiene el personal en la organización, el área funcional de trabajo, la localización de la oficina, el género del recurso humano, la edad y el nivel de estudios, esto implica que, en las organizaciones existen adecuados procesos de selección y las posibilidades de crecimiento profesional, es decir, en la mayoría de las cooperativas la gestión del talento humano se sustenta dentro del modelo por competencias.

Capítulo 4

4. TIPOLOGÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ECUATORIANAS

Este capítulo contempla el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a 1004 personas que laboran en las cinco cooperativas de ahorro y crédito investigadas. Los apartados establecen la tipología de la cultura organizacional presente, tipología de la cultura organizacional esperada, brecha de cultura organizacional o índice de frustración de cada cooperativa y del sector y, jerarquía de valores centrales. Además, se describen los resultados de clima organizacional y la materialización de la entrevista.

Precisamente, en los siguientes apartados se cumple el objetivo de investigación “establecer el tipo de cultura organizacional presente y esperada en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, el índice de frustración cultural y la jerarquía de valores”. Así también, se comprueban las hipótesis “las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas presentan tipos de cultura organizacional orientadas a los resultados” y, “la jerarquía de valores centrales es indiferente al tipo de cultura organizacional”.

4.1. Tipología de cultura organizacional

4.1.1. Tipo de cultura organizacional presente

4.1.1.1. COOP_1: Tipología presente

La cultura organizacional dominante en la COOP_1 es EXIGENTE [42,00 %] e INTEGRATIVA [39,82 %], tal como muestran el *cuadro 4-1* y *figura 4-1*. Asimismo, en la COOP_1 se presentan con características de cultura EXIGENTE las dimensiones de horizonte temporal [78,24 %], contenido de la tarea [88,24 %], posibilidades de éxito [74,71 %] y criterios de éxito [92,94 %] y, con rasgos INTEGRATIVOS las dimensiones de dirección [67,06 %], cambio [65,29 %], remuneración [64,12 %], planeación [65,29 %], información [64,12 %] y, control [63,53 %]. En consecuencia, desde el punto de vista teórico, en la COOP_1 predomina una cultura orientada hacia los resultados. Ver *figura 4-2*.

Orientación hacia los resultados COOP_1

El 81,82 % del personal en la COOP_1 consideran que la organización tiene una alta orientación hacia los resultados. Ver *cuadro 4-1*.

Cuadro No. 4- 1: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_1 [%]

	PATERNA-LISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRA-TIVA	Total	Orientación a resultados
Cooperativa	6,88	3,71	7,59	42,00	39,82	100,00	81,82¹⁴
Dirección	10,59	2,35	17,06	2,94	67,06	100,00	70,00
Cambio	11,18	2,35	3,53	17,65	65,29	100,00	82,94
Remuneración	9,41	4,71	4,71	17,06	64,12	100,00	81,18
Planeación	11,76	4,71	4,12	14,12	65,29	100,00	79,41
Información	7,65	3,53	6,47	18,24	64,12	100,00	82,35
Control	7,65	7,06	5,88	15,88	63,53	100,00	79,41
Horizonte	5,29	5,29	7,06	78,24	4,12	100,00	82,35
Tarea	2,35	2,35	5,88	88,24	1,18	100,00	89,41
Posibilidad	2,94	2,35	17,06	74,71	2,94	100,00	77,65
Criterios	0,00	2,35	4,12	92,94	0,59	100,00	93,53

Fuente: Elaboración propia

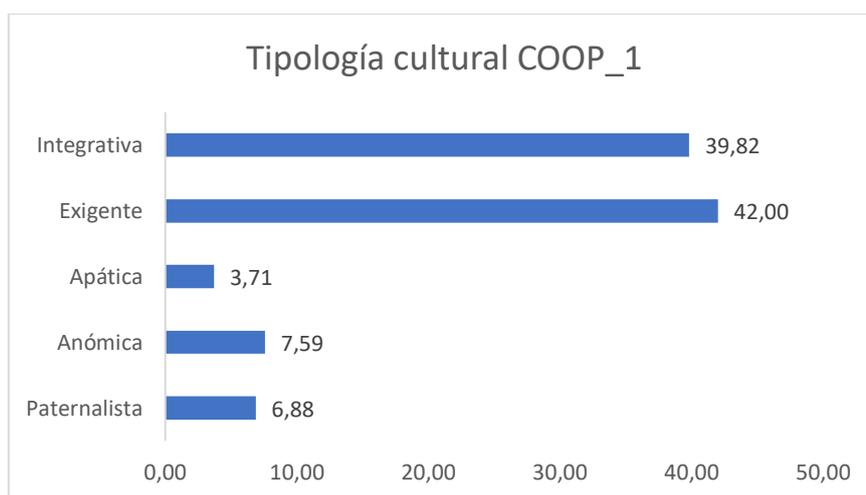


Figura No. 4- 1: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_1

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de cultura organizacional presente COOP_1

El jefe busca el consenso con sus colaboradores para tomar decisiones, se aprende como enfrentrar el cambio, existe una remuneración variable establecida de acuerdo con los

¹⁴ La orientación a los resultados es la suma de los porcentajes obtenidos de cultura exigente más cultura integrativa.

resultados individuales y grupales obtenidos. Además, se planifica mediante la fijación de objetivos y resultados, la información es transparente y está disponible en cualquier nivel jerárquico y, sobre todo se aprende de los errores cometidos. Se actúa orientándose a corto plazo, las tareas son fuertemente desafiantes y competitivas para alcanzar los objetivos establecidos. Se trabaja por el crecimiento continuo y buenos resultados. En general, los objetivos están claros y el personal busca obtener resultados concretos en función de dichos objetivos.



Figura No. 4- 2: Tipo y dimensiones de cultura organizacional presentes COOP_1

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.2. COOP_2: Tipología presente

La cultura organizacional dominante en la COOP_2 es EXIGENTE [58,70 %] e INTEGRATIVA [33,39 %]. Las dimensiones con características EXIGENTES se identifican en dirección [58,66 %], cambio [56,30 %], remuneración [83,86 %], planeación [57,09 %], información [85,43 %], control [81,50 %], horizonte temporal [85,83 %] y, posibilidades de éxito [67,32 %]. Mientras que, rasgos INTEGRATIVOS tienen las dimensiones de contenido de la tarea [93,31 %] y, criterios de éxito [80,31 %]. Por tanto, en la COOP_2 domina la cultura organizacional orientada hacia los resultados. Ver *cuadro 4-2* y *figuras 4-3* y *4-4*.

Orientación hacia los resultados COOP_2

El 92,09 % del personal en la COOP_2 expresan que, la organización tiene una alta orientación hacia los resultados. Ver *cuadro 4-2*.

Cuadro No. 4- 2: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_2 [%]

	PATERNA-LISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRA-TIVA	Total	Orientación a resultados
Cooperativa	4,02	2,13	1,77	58,70	33,39	100,00	92,09
Dirección	4,33	0,39	1,97	58,66	34,65	100,00	93,31
Cambio	3,54	2,76	2,36	56,30	35,04	100,00	91,34
Remuneración	3,94	1,18	2,76	83,86	8,27	100,00	92,13
Planeación	5,12	3,54	1,18	57,09	33,07	100,00	90,16
Información	3,94	1,97	1,18	85,43	7,48	100,00	92,91
Control	3,94	5,12	1,57	81,50	7,87	100,00	89,37
Horizonte	3,15	0,39	1,18	85,83	9,45	100,00	95,28
Tarea	4,72	0,00	1,18	0,79	93,31	100,00	94,09
Posibilidad	3,15	2,36	2,76	67,32	24,41	100,00	91,73
Criterios éxito	4,33	3,54	1,57	10,24	80,31	100,00	90,55

Fuente: Elaboración propia

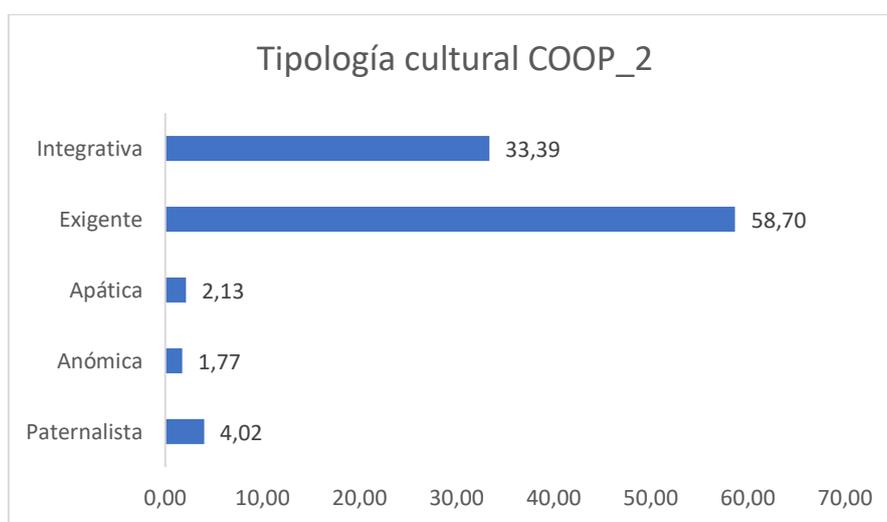


Figura No. 4- 3: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_2

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de cultura organizacional presente COOP_2

El jefe toma decisiones en forma rápida y comunica a sus colaboradores con claridad y firmeza. Se estudia cómo la organización puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro. La remuneración es fija y variable que se otorga según los resultados individuales obtenidos. Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados. La información disponible está relacionada estrictamente con objetivos y resultados. Con respecto al control, se llama la atención y se fija distancia entre los objetivos comprometidos y su cumplimiento. Se planifica en un

horizonte de corto plazo y, se busca el crecimiento continuo con buenos resultados. Las tareas son competitivas e innovadoras y, se trabaja en equipo, con alta cooperación e innovación permanente.

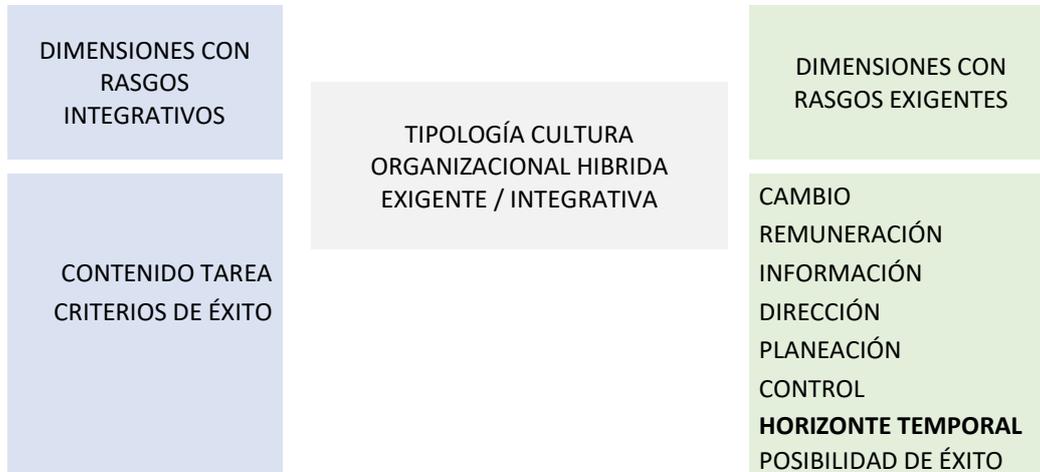


Figura No. 4- 4: Tipos y dimensiones de cultura organizacional presentes COOP_2

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.3. COOP_3: Tipología presente

En la COOP_3 domina la cultura organizacional INTEGRATIVA [60,86 %], tal como muestran el **cuadro 4-3** y **figuras 4-5 y 4-6**. Por esto, desde el punto de vista teórico, en la cooperativa existe una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados que, implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación al cambio, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño individual y grupal. Al mismo tiempo, se trata de aprender de los errores más que castigarlos y, se convierten los conflictos en oportunidades de mejora. Asimismo, se identifican dimensiones con características INTEGRATIVAS en remuneración [74,90 %], planeación [72,16 %], información [65,88 %], control [65,88 %], horizonte temporal [70,98 %], contenido de la tarea [64,31 %], posibilidades de éxito [62,35 %] y criterios de éxito [74,51 %] y; dimensiones de rasgos EXIGENTES en dirección [49,41 %] y, cambio [46,67 %].

Orientación hacia los resultados COOP_3

El 80,98 % del personal en la COOP_3 perciben que la organización tiene una alta orientación hacia los resultados. Ver **cuadro 4-3**.

Cuadro No. 4- 3: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_3 [%]

	PATERNA-LISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRA-TIVA	Total	Orientación a resultados
Cooperativa	4,12	5,92	8,98	20,12	60,86	100,00	80,98
Dirección	5,10	6,67	10,20	49,41	28,63	100,00	78,04
Cambio	6,27	8,63	9,41	46,67	29,02	100,00	75,69
Remuneración	4,31	7,45	10,59	2,75	74,90	100,00	77,65
Planeación	4,71	8,24	10,98	3,92	72,16	100,00	76,08
Información	2,75	7,06	11,37	12,94	65,88	100,00	78,82
Control	3,14	7,84	9,80	13,33	65,88	100,00	79,22
Horizonte	6,27	0,00	12,16	10,59	70,98	100,00	81,57
Tarea	6,27	12,94	4,31	12,16	64,31	100,00	76,47
Posibilidades	1,57	0,39	5,49	30,20	62,35	100,00	92,55
Criterios	0,78	0,00	5,49	19,22	74,51	100,00	93,73

Fuente: Elaboración propia

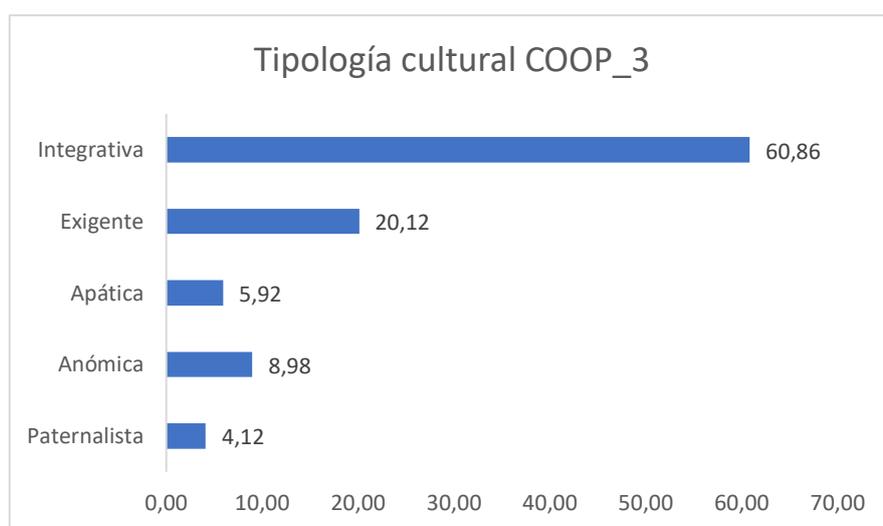


Figura No. 4- 5: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_3

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de cultura organizacional presente COOP_3

El jefe toma decisiones en forma rápida y comunica a sus colaboradores con claridad y firmeza. Se estudia cómo la organización puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro. Existe remuneración variable establecida de acuerdo con los resultados individuales y grupales obtenidos. También, se planifica mediante la fijación de objetivos y resultados, la información es transparente y está disponible en cualquier nivel jerárquico. Se obtiene experiencia del error para no volver a cometerlo y el horizonte de actuación es de largo plazo. En general, las tareas son

creativas e innovadoras, se fortalece la mentalidad abierta y el aprendizaje permanente buscando el desarrollo del capital humano y, con trabajo agresivo ante las políticas adoptadas, innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente.

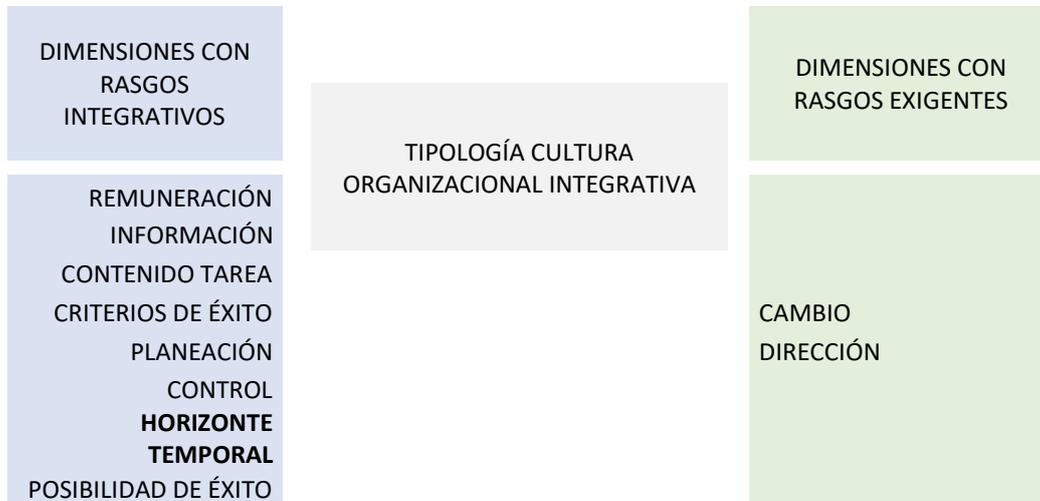


Figura No. 4- 6: Tipos y dimensiones de cultura organizacional presentes COOP_3

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.4. COOP_4: Tipología presente

En la COOP_4 domina la cultura organizacional INTEGRATIVA [50,77 %], tal como muestran el **cuadro 4-4** y, **figuras 4-7 y 4-8**. Por ende, desde el punto de vista teórico, en la cooperativa existe una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados que, implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño individual y grupal. Igualmente, se trata de aprender de los errores más que castigarlos y, se convierten los conflictos en oportunidades de mejora.

Se manifiestan rasgos INTEGRATIVOS en las dimensiones de cambio [53,85 %], remuneración [63,08 %], planeación [66,15 %], información [53,85 %], control [60,00 %], horizonte temporal [58,46 %], contenido de las tareas [58,46 %] y, criterios de éxito [52,31 %]. Por otra parte, se revelan rasgos EXIGENTES en las dimensiones de dirección [49,23 %] y posibilidades de éxito [49,23 %].

Orientación hacia los resultados COOP_4

El 75,38 % del personal de la COOP_4 subrayan que la organización tiene alta orientación hacia los resultados. Ver **cuadro 4-4**.

Cuadro No. 4- 4: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_4 [%]

	PATERNA-LISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRA-TIVA	Total	Orientación a resultados
Cooperativa	6,77	9,08	8,77	24,62	50,77	100,00	75,38
Dirección	9,23	4,62	10,77	49,23	26,15	100,00	75,38
Cambio	0,00	15,38	3,08	27,69	53,85	100,00	81,54
Remuneración	9,23	4,62	15,38	7,69	63,08	100,00	70,77
Planeación	6,15	3,08	13,85	10,77	66,15	100,00	76,92
Información	12,31	10,77	9,23	13,85	53,85	100,00	67,69
Control	9,23	9,23	6,15	15,38	60,00	100,00	75,38
Horizonte	4,62	9,23	12,31	15,38	58,46	100,00	73,85
Tareas	0,00	9,23	3,08	29,23	58,46	100,00	87,69
Posibilidades	9,23	15,38	10,77	49,23	15,38	100,00	64,62
Criterios	7,69	9,23	3,08	27,69	52,31	100,00	80,00

Fuente: Elaboración propia

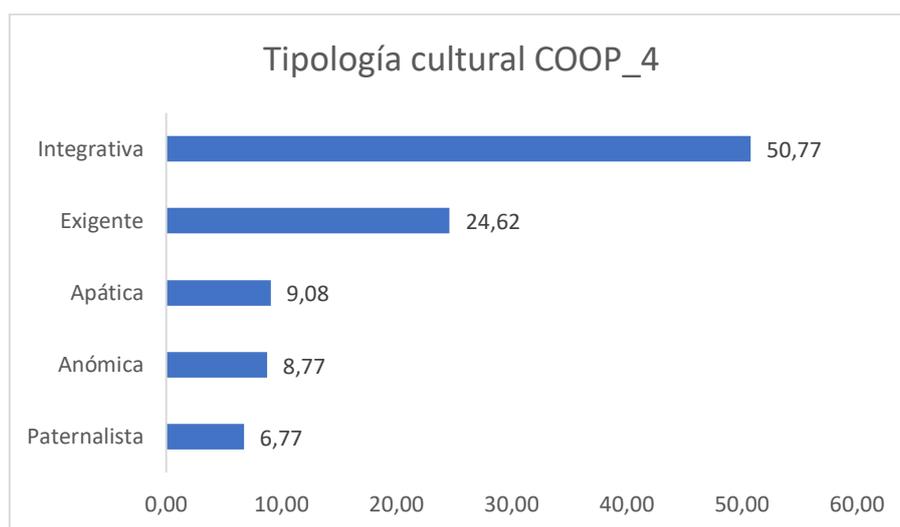


Figura No. 4- 7: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_4

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de cultura organizacional presente en COOP_4

El jefe toma decisiones en forma rápida y comunica a sus colaboradores con claridad y firmeza. Se imagina permanentemente los cambios que pueden ocurrir y se aprende las

formas de enfrentarlos. Existe una remuneración variable establecida de acuerdo con los resultados individuales y grupales obtenidos. Además, se planifica mediante la fijación de objetivos y resultados, la información es transparente y está disponible en cualquier nivel jerárquico. Se obtiene experiencia del error para no volver a cometerlo y, el horizonte de actuación es de largo plazo. En general, las tareas son creativas e innovadoras, se fortalece la mentalidad abierta y el aprendizaje permanente buscando el desarrollo del capital humano. Se trabaja por el crecimiento continuo y buenos resultados. Por último, existe innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente.

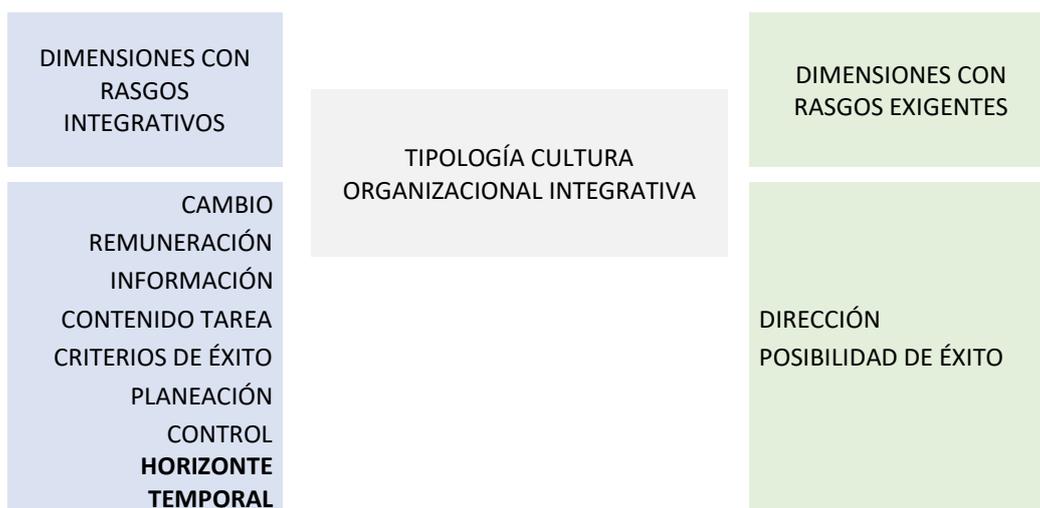


Figura No. 4- 8: Tipos y dimensiones de cultura organizacional presentes COOP_4

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.5. COOP_5: Tipología presente

La cultura organizacional dominante en la COOP_5 es EXIGENTE [57,23 %], por tanto, teóricamente, la organización hace hincapié en un vínculo laboral que podríamos calificar de demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. De este modo, se incentiva la competencia interna y la insensibilidad frente a las necesidades de los otros. Se prioriza la eficiencia y los aportes individuales, se juzga y se premia o castiga por lo que se produce. Se pone un especial énfasis en los resultados. Los sistemas de premios y castigos se establecen con base en el cumplimiento de objetivos fijados, poniendo acento en una fuerte remuneración variable que contempla el grado de realización de los mismos.

En el **cuadro 4-5 y figuras 4-9 y 4-10**, se determinan que las dimensiones con rasgos de cultura EXIGENTE dominan en toda la organización, en cambio, el estilo de dirección es compartido en un 50 % con las características de cultura INTEGRATIVA.

Orientación hacia los resultados COOP_5

Según el 67,50 % del personal la COOP_5 tiene alta orientación hacia los resultados. Ver **cuadro 4-5**.

Cuadro No. 4- 5: Tipos de cultura organizacional presentes COOP_5 [%]

	PATERNA-LISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRA-TIVA	Total	Orientación a resultados
Cooperativa	12,62	8,85	11,04	57,23	10,27	100,00	67,50
Dirección	0,00	0,00	0,00	50,00	50,00	100,00	100,00
Cambio	0,00	2,31	0,00	71,15	26,54	100,00	97,69
Remuneración	11,92	14,23	11,15	56,15	6,54	100,00	62,69
Planeación	38,46	0,00	0,00	56,15	5,38	100,00	61,54
Información	13,08	11,15	16,15	55,00	4,62	100,00	59,62
Control	13,08	11,15	13,46	56,15	6,15	100,00	62,31
Horizonte	11,15	11,92	15,77	59,23	1,92	100,00	61,15
Tarea	16,92	11,15	17,31	53,08	1,54	100,00	54,62
Posibilidades de éxito	11,92	11,15	19,23	57,69	0,00	100,00	57,69
Criterios de éxito	9,62	15,38	17,31	57,69	0,00	100,00	57,69

Fuente: Elaboración propia

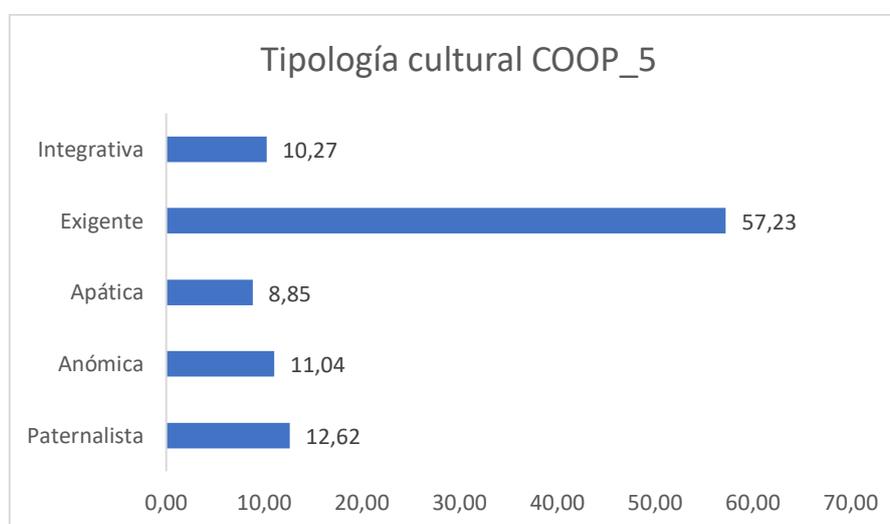


Figura No. 4- 9: Tipos de cultura organizacional presentes en COOP_5

Fuente: Elaboración propia



Figura No. 4- 10: Tipos y dimensiones de cultura organizacional presentes COOP_5

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de cultura organizacional presente COOP_5

En ocasiones el jefe toma decisiones en forma rápida y comunica a sus colaboradores con claridad y firmeza y, en otras lo hace por consenso. Se estudia cómo la organización puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro. Existen remuneración fija y otra variable que se otorga según los resultados individuales obtenidos. Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados. La información disponible está relacionada estrictamente con objetivos y resultados. Con respecto al control, se llama la atención y se fija distancia entre los objetivos comprometidos y su cumplimiento. Se planifica en un horizonte de corto plazo y, se busca el crecimiento continuo con buenos resultados. Las tareas son fuertemente desafiantes y competitivas y buscan alcanzar los objetivos que están claramente establecidos.

4.1.1.6. SECTOR: Tipología presente

El estudio describe que, la cultura organizacional del SECTOR es EXIGENTE [43,49 %] e INTEGRATIVA [36,59 %]. En el **cuadro 4-6, figuras 4-11 y 4-12**, se determina que las dimensiones con rasgos EXIGENTES son dirección, cambio, remuneración, información, control, horizonte temporal y posibilidades de éxito, Mientras que, rasgos INTEGRATIVOS se

manifiestan en las dimensiones de planeación, contenido de la tarea y criterios de éxito. En consecuencia, la cultura organizacional en el sector está orientada a los resultados y personas.

Orientación hacia los resultados SECTOR

El 80,08 % del SECTOR evidencia que las cooperativas estudiadas poseen alta orientación hacia los resultados. Ver **cuadro 4-6**.

Cuadro No. 4- 6: Tipos de cultura organizacional presentes SECTOR [%]

	PATERNA-LISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRA-TIVA	Total	Orientación a resultados
Cooperativa	6,93	5,55	7,44	43,49	36,59	100,00	80,08
Dirección	4,78	2,49	6,67	44,02	42,03	100,00	86,06
Cambio	4,38	4,88	3,78	49,30	37,65	100,00	86,95
Remuneración	7,37	6,97	8,07	39,84	37,75	100,00	77,59
Planeación	14,84	3,98	4,68	33,07	43,43	100,00	76,49
Información	7,17	6,47	9,06	43,13	34,16	100,00	77,29
Control	7,07	7,97	7,77	42,23	34,96	100,00	77,19
Horizonte	6,47	4,68	9,46	53,98	25,40	100,00	79,38
Tarea	7,57	7,17	7,07	33,86	44,32	100,00	78,19
Posibilidades de éxito	5,38	4,98	10,66	55,48	23,51	100,00	78,98
Criterios de éxito	4,28	5,88	7,17	39,94	42,73	100,00	82,67

Fuente: Elaboración propia

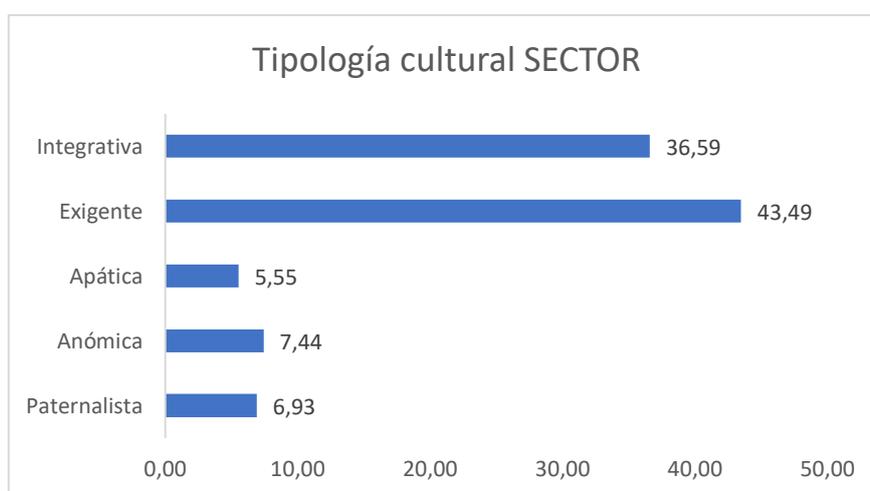


Figura No. 4- 11: Tipos de cultura organizacional presentes SECTOR

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de cultura organizacional presente SECTOR

El jefe toma decisiones en forma rápida y comunica a sus colaboradores con claridad y firmeza. Se estudia cómo la organización puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro. Existen remuneración fija y otra variable que se otorga según los resultados individuales obtenidos. Se planifica mediante la fijación de objetivos y resultados. La información disponible está relacionada estrictamente con objetivos y resultados. Se llama la atención y se fija distancia entre los objetivos comprometidos y su cumplimiento. Se planifica en un horizonte de corto plazo y, se busca el crecimiento continuo con buenos resultados. Las tareas son creativas e innovadoras. La organización busca el desarrollo del capital humano y, mentalidad abierta mediante el aprendizaje permanente y, agresivo cumplimiento de políticas.



Figura No. 4- 12: Tipos y dimensiones de cultura organizacional presentes SECTOR

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Tipo de cultura organizacional esperada

4.1.2.1. COOP_1: Tipología esperada

La cultura organizacional esperada en la COOP_1 se traduce en el fortalecimiento de la tipología INTEGRATIVA [53,35 %] y, la disminución de otras tipologías culturales, tal como se observa en el *cuadro 4-7* y *figura 4-13*. Precisamente, la cultura APÁTICA pierde total presencia en la cooperativa.

Orientación hacia los resultados COOP_1

En el **cuadro 4-7** se establece que, la orientación esperada hacia los resultados crece a un margen del 94,29 %.

Cuadro No. 4- 7: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_1 [%]

	PATERNA-LISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRA-TIVA	Total	Orientación a resultados
COOP_1	3,24	0,00	2,47	40,94	53,35	100,00	94,29
Dirección	5,29	0,00	14,71	1,18	78,82	100,00	80,00
Cambio	4,71	0,00	0,59	11,76	82,94	100,00	94,71
Remuneración	3,53	0,00	0,59	14,71	81,18	100,00	95,88
Planeación	4,12	0,00	0,59	14,71	80,59	100,00	95,29
Información	3,53	0,00	0,59	13,53	82,35	100,00	95,88
Control	4,12	0,00	0,59	15,29	80,00	100,00	95,29
Horizonte	4,12	0,00	0,59	81,18	14,12	100,00	95,29
Tarea	0,00	0,00	0,59	92,94	6,47	100,00	99,41
Posibilidades éxito	1,76	0,00	5,88	78,24	14,12	100,00	92,35
Criterio de éxito	1,18	0,00	0,00	85,88	12,94	100,00	98,82

Fuente: Elaboración propia

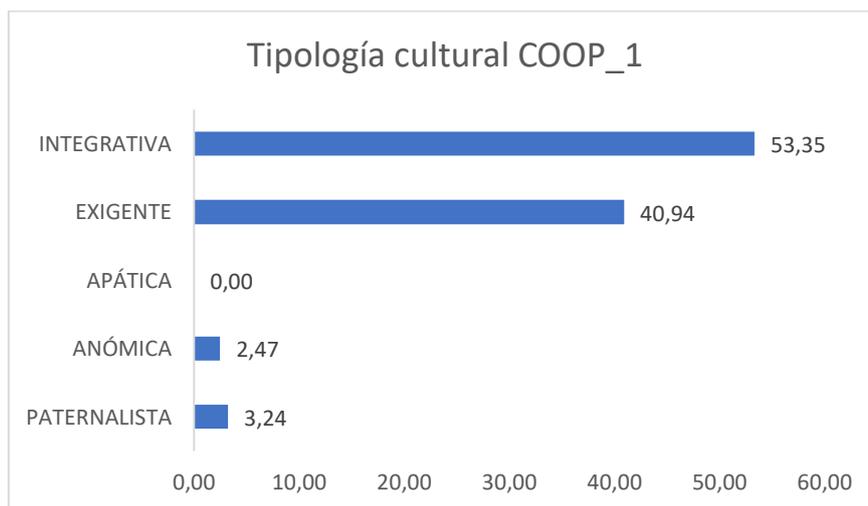


Figura No. 4- 13: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_1

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de cultura organizacional esperada COOP_1

El jefe busca el consenso con sus colaboradores para tomar decisiones, se aprende como enfrentar el cambio, existe una remuneración variable establecida de acuerdo con los

resultados individuales y grupales obtenidos. Además, se planifica mediante la fijación de objetivos y resultados, la información es transparente y está disponible en cualquier nivel jerárquico y, sobre todo, se aprende de los errores cometidos. Sin embargo, se actúa orientándose a corto plazo, las tareas son fuertemente desafiantes y competitivas para alcanzar los objetivos establecidos. Se trabaja por el crecimiento continuo y buenos resultados. En general, los objetivos están claros y el personal busca obtener resultados concretos en función de dichos objetivos.

4.1.2.2. COOP_2: Tipología esperada

La cultura organizacional esperada en la COOP_2 se mantiene en EXIGENTE [57,87 %] con un incremento leve en la tipología INTEGRATIVA [38,58 %] y, la disminución de dimensiones culturales APÁTICAS y ANÓMICAS, como se demuestra en el *cuadro 4-8* y *figura 4-14*.

Orientación hacia los resultados COOP_2

El *cuadro 4-8* expone que, la orientación hacia los resultados crece a un margen del 96,46 %.

Cuadro No. 4- 8: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_2 [%]

	PATERNA-LISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRA-TIVA	Total	Orientación a resultados
Cooperativa	2,36	0,00	1,18	57,87	38,58	100,00	96,46
Dirección	2,36	0,00	1,18	56,69	39,76	100,00	96,46
Cambio	2,36	0,00	1,18	56,69	39,76	100,00	96,46
Remuneración	2,36	0,00	1,18	82,68	13,78	100,00	96,46
Planeación	2,36	0,00	1,18	56,69	39,76	100,00	96,46
Información	2,36	0,00	1,18	82,68	13,78	100,00	96,46
Control	2,36	0,00	1,18	82,68	13,78	100,00	96,46
Horizonte	2,36	0,00	1,18	82,68	13,78	100,00	96,46
Tarea	2,36	0,00	1,18	0,00	96,46	100,00	96,46
Posibilidades de éxito	2,36	0,00	1,18	70,47	25,98	100,00	96,46
Criterios de éxito	2,36	0,00	1,18	7,48	88,98	100,00	96,46

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de cultura organizacional esperada COOP_2

El jefe toma las decisiones en forma rápida y comunica a sus colaboradores con claridad y firmeza. Se estudia cómo la organización puede llegar a cambiar la realidad, teniendo

información proyectada sobre el futuro. Existen remuneración fija y otra variable que se otorga según los resultados individuales obtenidos. Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados. La información disponible está relacionada estrictamente con objetivos y resultados. Con respecto al control, se llama la atención y se fija distancia entre los objetivos comprometidos y su cumplimiento. Se planifica en un horizonte de corto plazo y, se busca el crecimiento continuo con buenos resultados. Las tareas son competitivas e innovadoras y, existe trabajo en equipo, cooperación e innovación permanente.

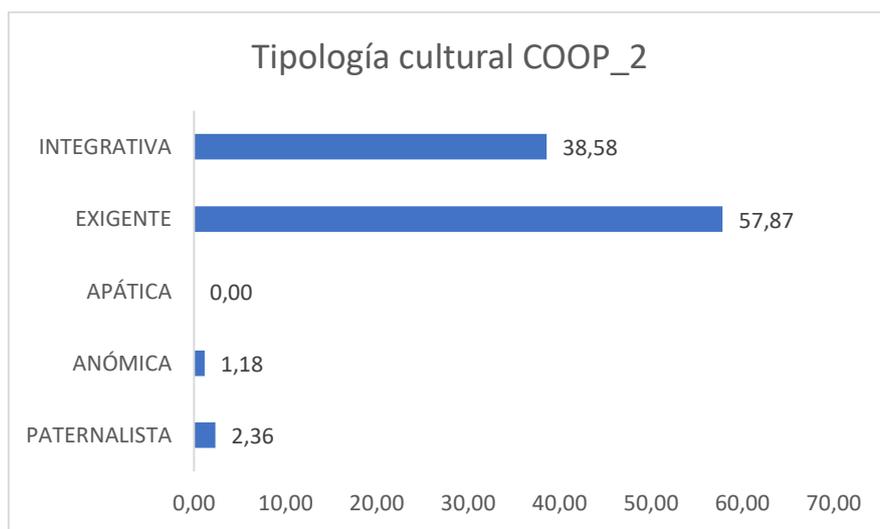


Figura No. 4- 14: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_2

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.3. COOP_3: Tipología esperada

La cultura organizacional esperada en la COOP_3 se traduce en el fortalecimiento de la tipología INTEGRATIVA [63,80 %] y, la disminución de las otras tipologías culturales, tal como se observa en el *cuadro 4-9* y *figura 4-15*. Las dimensiones fuertes permanecen en las mismas tipologías que se encuentran en la situación presente de cultura organizacional.

Orientación hacia los resultados COOP_3

El *cuadro 4-9* determina que, la orientación hacia los resultados crece a un margen del 84,39 %.

Cuadro No. 4- 9: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_3 [%]

	PATERNA-LISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRA-TIVA	Total	Orientación a resultados
Cooperativa	3,96	4,20	7,45	20,59	63,80	100,00	84,39
Dirección	4,71	5,88	7,84	47,84	33,73	100,00	81,57
Cambio	4,71	5,88	7,84	47,84	33,73	100,00	81,57
Remuneración	4,71	5,88	8,24	1,96	79,22	100,00	81,18
Planeación	4,71	5,88	8,24	1,96	79,22	100,00	81,18
Información	3,14	5,88	8,24	13,33	69,41	100,00	82,75
Cambio	3,14	5,88	8,24	13,33	69,41	100,00	82,75
Horizonte	5,10	0,00	12,16	11,76	70,98	100,00	82,75
Tarea	6,27	6,67	3,92	12,16	70,98	100,00	83,14
Posibilidad de éxito	2,75	0,00	4,31	31,76	61,18	100,00	92,94
Criterios de éxito	0,39	0,00	5,49	23,92	70,20	100,00	94,12

Fuente: Elaboración propia

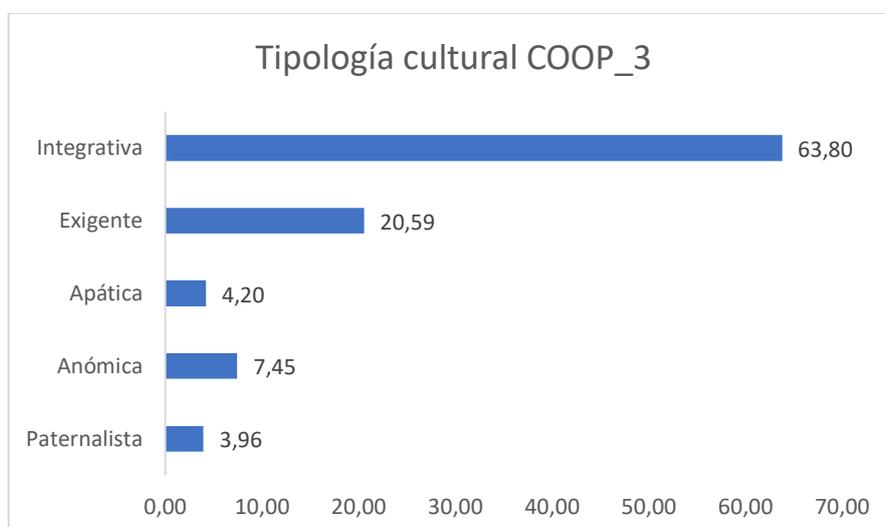


Figura No. 4- 15: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_3

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de cultura organizacional esperada COOP_3

El jefe toma decisiones en forma rápida y comunica a sus colaboradores con claridad y firmeza. Se estudia cómo la organización puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro. Existe remuneración variable establecida de acuerdo con los resultados individuales y grupales obtenidos. Asimismo, se planifica mediante la fijación de objetivos y resultados, la información es transparente y está disponible en cualquier nivel jerárquico. Se obtiene experiencia del error para no volver a cometerlo y el horizonte de actuación es de largo plazo. En general, las tareas son

creativas e innovadoras, se fortalece la mentalidad abierta y el aprendizaje permanente buscando el desarrollo del capital humano y, con trabajo agresivo ante las políticas adoptadas. Por último, existe innovación, trabajo en equipo y cooperación.

4.1.2.4. COOP_4: Tipología esperada

La cultura organizacional esperada en la COOP_4 se traduce en el fortalecimiento de la tipología INTEGRATIVA [57,85 %] y, la disminución de otras tipologías culturales, tal como se observa en el *cuadro 4-10* y *figura 4-16*. Las dimensiones dominantes son las mismas que las presentes.

Orientación hacia los resultados COOP_4

La orientación hacia los resultados esperada crece a 80,62 % según el *cuadro 4-10*.

Cuadro No. 4- 10: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_4 [%]

	PATERNA-LISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRA-TIVA	Total	Orientación a resultados
Cooperativa	4,92	5,69	8,77	22,77	57,85	100,00	80,62
Dirección	6,15	1,54	10,77	55,38	26,15	100,00	81,54
Cambio	0,00	6,15	3,08	20,00	70,77	100,00	90,77
Remuneración	6,15	1,54	15,38	9,23	67,69	100,00	76,92
Planeación	6,15	6,15	10,77	9,23	67,69	100,00	76,92
Información	6,15	6,15	10,77	9,23	67,69	100,00	76,92
Control	6,15	6,15	10,77	9,23	67,69	100,00	76,92
Horizonte	4,62	9,23	9,23	9,23	67,69	100,00	76,92
Tareas	0,00	12,31	3,08	16,92	67,69	100,00	84,62
Posibilidades de éxito	6,15	1,54	10,77	67,69	13,85	100,00	81,54
Criterios de éxito	7,69	6,15	3,08	21,54	61,54	100,00	83,08

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de cultura organizacional esperada COOP_4

El jefe toma decisiones en forma rápida y comunica a sus colaboradores con claridad y firmeza. Se imagina permanentemente los cambios que pueden ocurrir y se aprenden las formas de enfrentarlos. Existe remuneración variable establecida de acuerdo con los resultados individuales y grupales obtenidos. Además, se planifica mediante la fijación de objetivos y resultados, la información es transparente y está disponible en cualquier

nivel jerárquico. Se obtiene experiencia del error para no volver a cometerlo y el horizonte de actuación es de largo plazo. En general, las tareas son creativas e innovadoras, se fortalece la mentalidad abierta y el aprendizaje permanente buscando el desarrollo del capital humano y, se trabaja por el crecimiento continuo y buenos resultados. Así pues, existe innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación.

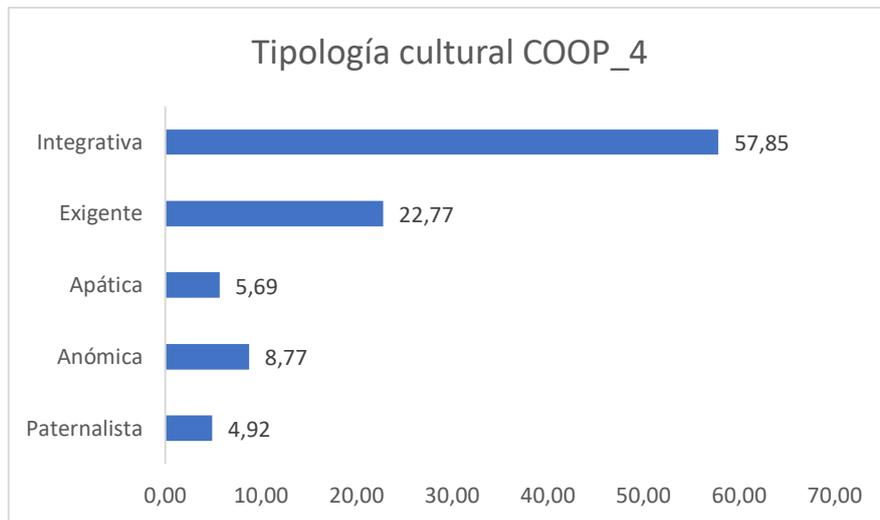


Figura No. 4- 16: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_4
Fuente: Elaboración propia

4.1.2.5. COOP_5: Tipología esperada

La cultura organizacional esperada en la COOP_5 se traduce en el incremento de la tipología EXIGENTE [58,58 %]. Por lo demás, se destaca el fortalecimiento de la dirección [53,85 %], hacia rasgos INTEGRATIVOS. Ver *cuadro 4-11* y *figura 4-17*.

Orientación hacia los resultados COOP_5

En el *cuadro 4-11* se revela que la orientación hacia los resultados esperada crece a 73,77 %.

Caracterización de cultura organizacional esperada COOP_5

En la toma de decisiones importantes el jefe reúne a sus colaboradores para discutir el tema y lograr consenso, si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada. Se estudia

cómo la organización puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro. Existen remuneración fija y otra variable que se otorga según los resultados individuales obtenidos. Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados. La información disponible está relacionada estrictamente con objetivos y resultados. Con respecto al control, se llama la atención y se fija distancia entre los objetivos comprometidos y su cumplimiento. Se planifica en un horizonte de corto plazo y, se busca el crecimiento continuo con buenos resultados. Las tareas son fuertemente desafiantes y competitivas y buscan alcanzar los objetivos que están claramente establecidos.

Cuadro No. 4- 11: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_5 [%]

	PATERNA-LISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRA-TIVA	Total	Orientación a resultados
Cooperativa	10,35	6,88	9,00	58,58	15,19	100,00	73,77
Dirección	0,00	0,00	0,00	46,15	53,85	100,00	100,00
Cambio	0,00	0,00	0,00	67,31	32,69	100,00	100,00
Remuneración	9,62	12,69	8,46	56,54	12,69	100,00	69,23
Planeación	30,77	0,00	0,00	56,54	12,69	100,00	69,23
Información	9,62	8,46	12,69	56,54	12,69	100,00	69,23
Control	9,62	8,46	12,69	56,54	12,69	100,00	69,23
Horizonte	9,62	8,46	12,69	61,92	7,31	100,00	69,23
Tarea	15,00	8,46	12,69	56,54	7,31	100,00	63,85
Posibilidades	9,62	8,46	18,08	63,85	0,00	100,00	63,85
Criterios	9,62	13,85	12,69	63,85	0,00	100,00	63,85

Fuente: Elaboración propia

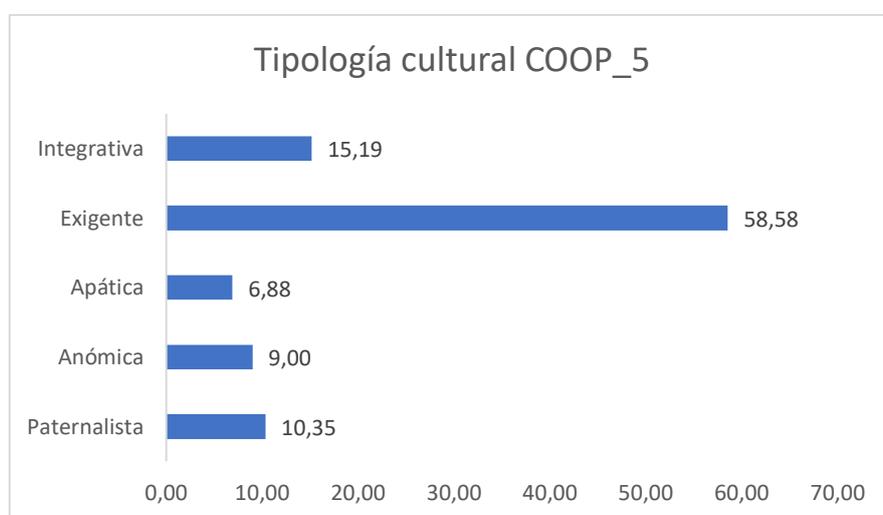


Figura No. 4- 17: Tipos de cultura organizacional esperadas COOP_5

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.6. SECTOR: Tipología esperada

La cultura organizacional esperada en el SECTOR es EXIGENTE [43,45 %] e, INTEGRATIVA [42,68 %]. Al mismo tiempo, las dimensiones dominantes se concentran en mayor cantidad dentro de los rasgos INTEGRATIVOS y, las dimensiones de cambio, horizonte temporal y posibilidades de éxito presentan características EXIGENTES.

Orientación hacia los resultados SECTOR

En el SECTOR la orientación hacia los resultados se presenta en el 86,13 %. Ver *cuadro 4-12 y figura 4-18*.

Cuadro No. 4- 12: Tipos de cultura organizacional esperadas SECTOR [%]

	PATERNA-LISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRA-TIVA	Total	Orientación a los resultados
SECTOR	5,16	3,22	5,50	43,45	42,68	100,00	86,13
Dirección	3,09	1,59	5,48	42,23	47,61	100,00	89,84
Cambio	2,59	1,89	2,59	47,21	45,72	100,00	92,93
Remuneración	5,28	4,88	5,68	39,14	45,02	100,00	84,16
Planeación	10,86	1,89	3,19	32,57	51,49	100,00	84,06
Información	4,88	4,08	6,47	41,83	42,73	100,00	84,56
Control	4,98	4,08	6,47	42,13	42,33	100,00	84,46
Horizonte	5,38	2,79	7,37	54,28	30,18	100,00	84,46
Tarea	6,18	4,68	4,78	34,56	49,80	100,00	84,36
Posibilidades	4,48	2,29	7,77	60,06	25,40	100,00	85,46
Criterios	3,88	3,98	5,18	40,44	46,51	100,00	86,95

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de cultura organizacional esperada SECTOR

En la toma de decisiones importantes el jefe reúne a sus colaboradores para discutir el tema y lograr consenso, si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada. Se estudia cómo la organización puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro. Existe remuneración variable establecida de acuerdo con los resultados individuales y grupales obtenidos. También, se planifica mediante la fijación de objetivos y resultados, la información es transparente y está disponible en cualquier nivel jerárquico. Se obtiene experiencia del error para no volver a cometerlo. Se planifica en un horizonte de corto plazo y, se busca el crecimiento continuo con buenos resultados. Las tareas son creativas e innovadoras. La organización busca el desarrollo del capital

humano y, mentalidad abierta mediante el aprendizaje permanente y, agresivo cumplimiento de políticas.

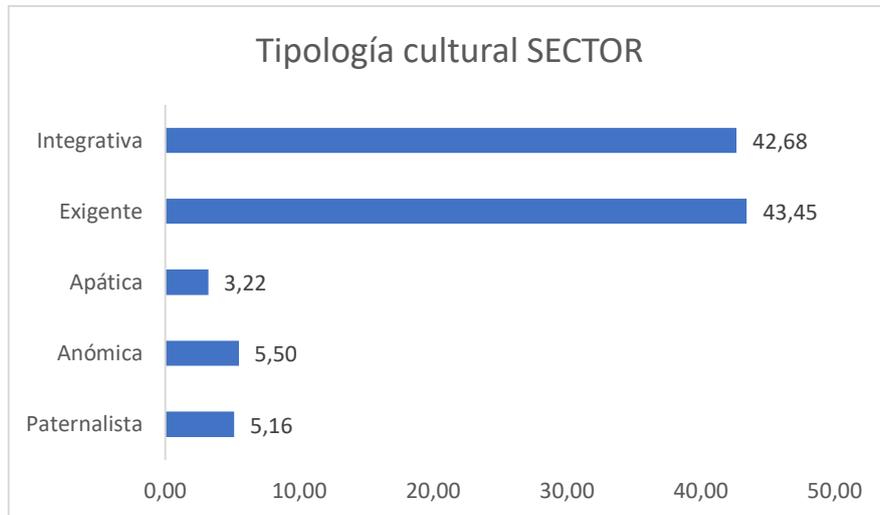


Figura No. 4- 18: Tipos de cultura organizacional esperadas SECTOR

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Brecha cultural o índice de frustración

Felcman y Blutman (2011) definen la brecha cultural como el índice de frustración¹⁵ que, se obtiene de la diferencia porcentual que presenta cada tipo de cultura organizacional en la situación deseada o esperada, menos la situación actual o presente. Sirve para conocer el camino a recorrer que tiene la organización a largo plazo y, alcanzar un estado de equilibrio cultural orientado hacia los resultados y hacia las personas.

4.1.3.1. COOP_1: Brecha cultural o índice de frustración

En el *cuadro 4-13* y *figura 4-19* se observa que, el índice cultural colectivo es del 13,53 % de incremento hacia la cultura organizacional INTEGRATIVA, mientras que, los otros tipos culturales se reducen. Del mismo modo, las dimensiones tienden a incrementarse hacia características culturales INTEGRATIVAS y, las dimensiones PATERNALISTAS, ANÓMICAS y APÁTICAS disminuyen. Mientras que, las dimensiones con rasgos EXIGENTES de dirección,

¹⁵ El concepto de frustración cultural colectiva es “la distancia entre una situación cultural existente y una situación cultural requerida, tanto en lo societal como lo organizacional” (Felcman, 2015, p. 379).

cambio, remuneración, información, control y criterios de éxito tienden a decrecer. La orientación a los resultados se incrementa de 81,82 % a 94,29 %.

Cuadro No. 4- 13: Brecha tipo de cultura organizacional COOP_1 [%]

	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
Cooperativa	-3,65	-3,71	-5,12	-1,06	13,53
Dirección	-5,29	-2,35	-2,35	-1,76	11,76
Cambio	-6,47	-2,35	-2,94	-5,88	17,64
Remuneración	-5,88	-4,70	-4,11	-2,35	17,05
Planeación	-7,64	-4,70	-3,52	0,58	15,29
Información	-4,11	-3,52	-5,88	-4,70	18,23
Control	-3,52	-7,05	-5,29	-0,58	16,47
Horizonte	-1,17	-5,29	-6,47	2,94	10,00
Tarea	-2,35	-2,35	-5,29	4,70	5,29
Posibilidades de éxito	-1,17	-2,35	-11,17	3,52	11,17
Criterios éxito	1,17	-2,35	-4,11	-7,05	12,35

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.2. COOP_2: Brecha cultural o índice de frustración

En el *cuadro 4-14* y *figura 4-20* se evidencia la brecha que existe entre el tipo de cultura organizacional presente y esperada que, representa el 5,20 % de incremento en la cultura organizacional INTEGRATIVA, mientras que, los tipos culturales PATERNALISTA, ANÓMICA, APÁTICA y EXIGENTE, se reducen. No obstante, la orientación a los resultados aumenta de 92,09 % a 96,46 %, debido al crecimiento de la cultura INTEGRATIVA.

Cuadro No. 4- 14: Brecha tipo de cultura organizacional COOP_2 [%]

	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
Cooperativa	-1,65	-2,13	-0,59	-0,83	5,20
Dirección	-1,97	-0,39	-0,79	-1,97	5,12
Cambio	-1,18	-2,76	-1,18	0,39	4,72
Remuneración	-1,57	-1,18	-1,57	-1,18	5,51
Planeación	-2,76	-3,54	0,00	-0,39	6,69
Información	-1,57	-1,97	0,00	-2,76	6,30
Control	-1,57	-5,12	-0,39	1,18	5,91
Horizonte	-0,79	-0,39	0,00	-3,15	4,33
Tarea	-2,36	0,00	0,00	-0,79	3,15
Posibilidad de éxito	-0,79	-2,36	-1,57	3,15	1,57
Criterios éxito	-1,97	-3,54	-0,39	-2,76	8,66

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.3. COOP_3: Brecha cultural o índice de frustración

En el *cuadro 4-15* y *figura 4-21* se expone que, el índice de frustración es del 2,94 % de incremento en la cultura organizacional INTEGRATIVA, mientras que, los otros tipos culturales se reducen y la cultura EXIGENTE tiene un leve incremento del 0,47 %.

Cuadro No. 4- 15: Brecha tipo de cultura organizacional en COOP_3 [%]

	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
Cooperativa	-0,16	-1,73	-1,53	0,47	2,94
Dirección	-0,39	-0,78	-2,35	-1,57	5,10
Cambio	-1,57	-2,75	-1,57	1,18	4,71
Remuneración	0,39	-1,57	-2,35	-0,78	4,31
Planeación	0,00	-2,35	-2,75	-1,96	7,06
Información	0,39	-1,18	-3,14	0,39	3,53
Control	0,00	-1,96	-1,57	0,00	3,53
Horizonte	-1,18	0,00	0,00	1,18	0,00
Tarea	0,00	-6,27	-0,39	0,00	6,67
Posibilidad de éxito	1,18	-0,39	-1,18	1,57	-1,18
Criterios de éxito	-0,39	0,00	0,00	4,71	-4,31

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.4. COOP_4: Brecha cultural o índice de frustración

En el *cuadro 4-16* y *figura 4-22* se detalla que, el índice de frustración en la COOP_4 es de 7,08 % de incremento en la cultura organizacional INTEGRATIVA.

Cuadro No. 4- 16: Brecha tipo de cultura organizacional COOP_4 [%]

	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
Cooperativa	-1,85	-3,38	0,00	-1,85	7,08
Dirección	-3,08	-3,08	0,00	6,15	0,00
Cambio	0,00	-9,23	0,00	-7,69	16,92
Remuneración	-3,08	-3,08	0,00	1,54	4,62
Planeación	0,00	3,08	-3,08	-1,54	1,54
Información	-6,15	-4,62	1,54	-4,62	13,85
Control	-3,08	-3,08	4,62	-6,15	7,69
Horizonte	0,00	0,00	-3,08	-6,15	9,23
Tareas	0,00	3,08	0,00	-12,31	9,23
Posibilidades de éxito	-3,08	-13,85	0,00	18,46	-1,54
Criterios de éxito	0,00	-3,08	0,00	-6,15	9,23

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.5. COOP_5: Brecha cultural o índice de frustración

En el *cuadro 4-17* y *figura 4-23*, se establece que, la brecha cultural es 4,92 % de incremento hacia la cultura organizacional INTEGRATIVA. Además, se presenta una brecha del 1.35 % con tendencia a la cultura EXIGENTE. Asimismo, los otros tipos culturales reflejan índices de frustración negativos, es decir, se reducen.

Cuadro No. 4- 17: Brecha de cultura organizacional COOP_5 [%]

	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
Cooperativa	-2,27	-1,96	-2,04	1,35	4,92
Dirección	0,00	0,00	0,00	-3,85	3,85
Cambio	0,00	-2,31	0,00	-3,85	6,15
Remuneración	-2,31	-1,54	-2,69	0,38	6,15
Planeación	-7,69	0,00	0,00	0,38	7,31
Información	-3,46	-2,69	-3,46	1,54	8,08
Control	-3,46	-2,69	-0,77	0,38	6,54
Horizonte	-1,54	-3,46	-3,08	2,69	5,38
Tarea	-1,92	-2,69	-4,62	3,46	5,77
Posibilidades	-2,31	-2,69	-1,15	6,15	0,00
Criterios	0,00	-1,54	-4,62	6,15	0,00

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.6. SECTOR: Brecha cultural o índice de frustración

En el *cuadro 4-18* y *figura 4-24*, se expone la brecha que existe entre el tipo de cultura organizacional presente y esperada del SECTOR del 6,09 % con incremento en la cultura organizacional INTEGRATIVA. De hecho, las otras tipologías culturales se reducen.

Cuadro No. 4- 18: Brecha de cultura organizacional SECTOR [%]

	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
SECTOR	-1,77	-2,33	-1,94	-0,04	6,09
Dirección	-1,69	-0,90	-1,20	-1,79	5,58
Cambio	-1,79	-2,99	-1,20	-2,09	8,07
Remuneración	-2,09	-2,09	-2,39	-0,70	7,27
Planeación	-3,98	-2,09	-1,49	-0,50	8,07
Información	-2,29	-2,39	-2,59	-1,29	8,57
Control	-2,09	-3,88	-1,29	-0,10	7,37
Horizonte	-1,10	-1,89	-2,09	0,30	4,78
Tarea	-1,39	-2,49	-2,29	0,70	5,48
Posibilidades	-0,90	-2,69	-2,89	4,58	1,89
Criterios	-0,40	-1,89	-1,99	0,50	3,78

Fuente: Elaboración propia

4.2. Jerarquía de valores centrales

Los valores se forman en la edad temprana del ser humano, puesto que, entre los diez y doce años de vida se adquiere la información del entorno de manera consciente e inconsciente. Esta información comprende símbolos, héroes y valores básicos que, con el paso de los años, se transforman debido al aprendizaje de nuevas prácticas. De este modo, los valores representan el elemento estable de la cultura y, para su medición se han desarrollado una serie de cuestionarios, cuyas respuestas no deben tomarse literalmente, no obstante, el uso de estos instrumentos permite diferenciar grupos y categorías (Hofstede, 1997).

Vale la pena hacer hincapié que, el instrumento de Felcman y Góngora es amigable de aplicación, dado que, el encuestado puede seleccionar los valores básicos que considera importantes a través de una serie de preguntas formuladas en la escala de Likert de 1 a 5. Se considera la puntuación de 1 muy importante y 5 como poco importante, de suerte que, cuanto menor es la puntuación media, mayor es la relevancia que se da a ese valor.

Marrón (2015) ordena los valores centrales de acuerdo con las necesidades de la teoría de la motivación humana de Maslow (1987), jerarquizadas en: 1) necesidades fisiológicas o primarias que, están vinculadas a la supervivencia personal, 2) necesidades de seguridad que, se relacionan con la seguridad física personal y material, 3) necesidades de afiliación que, se refieren a la naturaleza social del ser humano, 4) necesidades de reconocimiento o de estima que, tratan de la posición, empleo, poder y dinero que ubican a las personas en un nivel social. Por último, 5) necesidades de autorrealización que, pueden adoptar cualquier forma siempre que sean compatibles con los deseos de las personas. Cabe señalar que, según Maslow se deben satisfacer las necesidades de un nivel para alcanzar el inmediato superior (Pichére y Cadiat, 2018).

Precisamente, Carrillo-Punina, Galarza-Torres y García (2016) evidencian que, los factores determinantes de la felicidad se asocian con la estructura jerárquica de las necesidades de Maslow, pues, la felicidad se puede lograr por la satisfacción de necesidades como propósitos de vida. Consiguientemente, las personas satisfechas contribuyen con el alto desempeño, dejan de lado, sus preocupaciones básicas y se centran en satisfacer las necesidades de niveles superiores en la escala de Maslow, prueba de ello es lograr estatus.

En consecuencia, Marrón relaciona los niveles de necesidades de Maslow con los niveles de valores centrales, y establece la siguiente jerarquización: 1) valores básicos, 2) valores sociales, 3) valores de reconocimiento y 4) valores de autorrealización. Al respecto, Felcman et al. (2012) mencionan que la gestión debe hacer hincapié en el análisis de los valores centrales prioritarios

que tienen los miembros, pues, estos inciden en el logro de resultados y, en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

4.2.1. Jerarquía de valores en COAC y SECTOR

Valores

En el presente análisis se utilizan los resultados expuestos en el **cuadro 4-19**, de este modo, se tiene que, cuanto más tienden los valores a 1, mayor es la prioridad que tienen los miembros de las cooperativas para satisfacerlos. Se observa que, en cada una de las cooperativas y en el sector, los valores centrales más importantes son el mejorar los ingresos, tener estabilidad laboral y disponer el tiempo libre para asuntos familiares y personales. Se identifica que, los dos primeros valores son básicos y, el tercero corresponde a los valores sociales.

Cuadro No. 4- 19: Valores centrales por COAC y SECTOR [promedio de cada valor]

Valores centrales	COOP_1	COOP_2	COOP_3	COOP_4	COOP_5	SECTOR
Mejora ingresos	<u>1,0647</u>	<u>1,0197</u>	<u>1,0667</u>	<u>1,2000</u>	<u>1,1000</u>	<u>1,0717</u>
Estabilidad laboral	<u>1,0647</u>	<u>1,0197</u>	<u>1,0667</u>	<u>1,2000</u>	<u>1,1000</u>	<u>1,0717</u>
Tiempo libre	<u>1,0647</u>	<u>1,0197</u>	<u>1,0667</u>	<u>1,2000</u>	<u>1,1000</u>	<u>1,0717</u>

Fuente: Elaboración propia

Valores agrupados

En el **cuadro 4-20** se identifica que, los valores básicos son prioritarios para los miembros de cada una de las cooperativas y del sector, seguido en su orden, de los valores sociales, de reconocimiento y autorrealización, por tanto, se afirma que la satisfacción de necesidades tiene jerarquía de cumplimiento como lo manifiesta Maslow.

Cuadro No. 4- 20: Jerarquía de valores centrales por COAC y SECTOR [promedio valor]

Valores centrales	COOP_1	COOP_2	COOP_3	COOP_4	COOP_5	SECTOR
Básicos	<u>1,46</u>	<u>1,25</u>	<u>1,21</u>	<u>1,35</u>	<u>1,61</u>	<u>1,25</u>
Sociales	1,80	1,47	1,32	1,46	1,81	1,50
Reconocimiento	2,60	2,51	2,18	2,42	2,50	2,50
Autorrealización	3,07	2,57	2,46	3,23	2,91	2,80

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Jerarquía de valores centrales por tipo cultural

Valores

En el **cuadro 4-21**, se expone que, cuanto más tienden los valores a 1, mayor es la prioridad que tienen los miembros de las cooperativas, agrupados por el tipo cultural, para satisfacerlos. Así, en las tipologías PATERNALISTA, ANÓMICA, EXIGENTE e INTEGRATIVA se otorgan mayor importancia a los valores centrales de mejora de ingresos y estabilidad laboral, en tanto que, en la cultura APÁTICA prima la empleabilidad, es decir, lo que se aprende en la cooperativa permitirá alcanzar un trabajo en otra organización.

Cuadro No. 4- 21: Valores centrales por tipo de cultura [promedio valor]

Valores centrales	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
Mejora ingresos	1,0000	1,5965	1,4368	1,0000	1,0000
Estabilidad laboral	1,0000	1,5965	1,4368	1,0000	1,0000
Tiempo libre	1,0000	1,5965	1,4368	1,0000	1,0000
Empleabilidad	5,0000	1,1404	1,9310	5,0000	5,0000

Fuente: Elaboración propia

Valores agrupados

En los **cuadros 4-22** se identifica que, los valores básicos son prioritarios para los miembros de las cooperativas en cada tipo cultural, seguido en su orden, de los valores sociales, de reconocimiento y autorrealización. Resultados que se producen en el mismo orden jerárquico que describe el punto anterior.

Cuadro No. 4- 22: Jerarquía de valores centrales por tipo de cultura [promedio valor]

Valores centrales	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
Básicos	1,89	1,78	1,88	1,21	1,26
Sociales	2,23	1,85	2,12	1,43	1,43
Reconocimiento	2,94	1,87	2,06	2,51	2,43
Autorrealización	3,87	2,44	2,79	2,69	2,66

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Jerarquía de valores centrales por tipo de orientación

De acuerdo con la estructura de valores centrales diseñada por Góngora (2003) con los aportes de Hofstede (1999), se analizan las orientaciones individuales y organizacionales que se presentan en cada cooperativa y por tipología cultural.

Valores por COAC y SECTOR

En el *cuadro 4-23* se observa que, en las COOP_1 y COOP_3 las puntuaciones promedio son más bajas en la orientación a lo individual, por lo cual, su prioridad radica en este tipo de orientación antes que, la orientación a la organización. En cambio, las COOP_2, COOP_4, COOP_5 y el SECTOR, priorizan los valores con orientación a la organización.

Cuadro No. 4- 23: Jerarquía de valores centrales por tipo de orientación [promedio]

Valores centrales	COOP_1	COOP_2	COOP_3	COOP_4	COOP_5	SECTOR
Orientación al individual	2,93	2,07	2,48	2,35	2,29	2,21
Orientación a la subsistencia	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33	2,22
Orientación a la proyección	4,00	3,33	3,67	3,67	3,33	3,04
Orientación a lo egocéntrico	3,40	1,60	2,40	2,40	2,00	2,06
Orientación a lo extrínseco	2,00	1,00	1,50	1,00	1,50	1,50
Orientación a lo organizacional	3,28	1,44	3,06	1,83	1,78	1,96
Orientación a las tareas	3,00	2,33	2,67	2,33	2,33	2,30
Orientación a las relaciones	3,50	1,00	3,50	1,50	1,00	1,65
Orientación a lo institucional	3,33	1,00	3,00	1,67	2,00	1,91

Fuente: Elaboración propia

Valores por tipo cultural

En el *cuadro 4-24* se identifica que, los valores presentan mayor importancia a la orientación individual en las culturas PATERNALISTA y ANÓMICA, mientras que, la orientación a lo organizacional es prioridad en las culturas APÁTICA, EXIGENTE e INTEGRATIVA.

Cuadro No. 4- 24: Jerarquía de valores centrales por tipo de cultura [promedio]

Valores centrales	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
Orientación al individual	<u>2,92</u>	2,08	<u>1,17</u>	2,29	2,27
Orientación a la subsistencia	2,33	1,67	1,00	2,33	2,33
Orientación a la proyección	3,33	2,33	1,67	3,33	3,33
Orientación a lo egocéntrico	3,00	1,80	1,00	2,00	2,40
Orientación a lo extrínseco	3,00	2,50	1,00	1,50	1,00
Orientación a lo organizacional	3,39	<u>2,06</u>	1,50	<u>1,78</u>	<u>1,56</u>
Orientación a las tareas	2,67	1,00	1,00	2,33	2,33
Orientación a las relaciones	2,50	1,50	1,50	1,00	1,00
Orientación a lo institucional	5,00	3,67	2,00	2,00	1,33

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en esta sección, evidencian que no existe una relación entre la tipología cultural y la jerarquización de los valores centrales, dado que, en todos los casos prima el orden teórico establecido que prioriza la satisfacción de los valores básicos. Esto hace que, se afirme la hipótesis planteada “*la jerarquía de valores centrales es indiferente al tipo de cultura organizacional*”. Sin embargo, se confirma la preferencia que se da al valor de empleabilidad en la cultura APÁTICA, esto implica, que la gente aprende para buscar trabajo en otra organización.

4.2.4. Materialización y análisis de entrevista

En lo concerniente a la recopilación de datos cualitativos, se aplica la entrevista que contiene once preguntas referentes a la percepción del tipo de cultura organizacional presente y deseada y, va dirigida a los gerentes o responsables de talento humano en la organización. En el **cuadro 4-25** se describe la materialización de la entrevista. Por supuesto, se identifican aspectos importantes como el perfil de los fundadores que, provienen de grupos sociales específicos con miras a satisfacer las necesidades financieras y de desarrollo del sector y la comunidad a la que pertenecen. Es relevante destacar que, los factores que motivan a las personas a laborar en la institución son el orgullo de pertenecer a esta, la estabilidad y desarrollo laboral, el ambiente de trabajo, la remuneración y recompensa y, el trabajo basado en retos.

Con respecto a la ventaja competitiva, se distinguen la cobertura nacional, la innovación, confianza, capacidad del talento humano y, el legado del servicio. En conjunto, hombres y mujeres tienen igualdad de oportunidades de desarrollo, la formación profesional del personal debe complementarse con la experiencia laboral, las organizaciones han superado crisis externas, consideran que la cultura incide en el desempeño financiero, coinciden con criterios de éxito de acuerdo con la tipología identificada en el estudio y, esperan en el futuro fortalecer las culturas EXIGENTE e INTEGRATIVA y, reducir la carga porcentual PATERNALISTA, APÁTICA y ANÓMICA. También, se recalca que, la cultura organizacional incide en el desempeño de las COAC, de modo que, existe capacitación continua e innovación a fin de que, el personal se encuentre preparado para adaptarse a los cambios. Así pues, las culturas predominantes en las cooperativas son EXIGENTES e INTEGRATIVAS, en otras palabras, son organizaciones claramente orientadas hacia los resultados y, caracterizadas en la gestión por la presencia dominante de sistemas de planeación, información y control.

En particular, el éxito de las COAC se basa en el crecimiento de la ganancia para alcanzar buenos resultados y, la liquidez que proviene de los depósitos y créditos obtenidos. Sin duda, el proceso de contratación e inducción del personal es vital para el desempeño eficiente, gracias a que, se selecciona personal profesional que posee valores similares a los corporativos y, sobre todo, experiencia en el sector para promover su carrera profesional dentro de la organización, es decir, se aplica el modelo de gestión del talento humano por competencias. Este último aspecto concuerda con el análisis CHI cuadrada que determina la dependencia de la ocupación de un cargo en el sector cooperativo con el tiempo de trabajo, el área funcional de trabajo, la localización de la oficina, el género del recurso humano, la edad y el nivel de estudios.

Al mismo tiempo, mediante la observación se determina en cada organización las relaciones formales que tienen los miembros entre sí y con sus clientes, la orientación al servicio reflejados en orientación y cortesía. Asimismo, las instalaciones son modernas, con mobiliario estándar en diseño físico y colores propios de su imagen corporativa. Se detecta que, cuentan con equipos de información tecnológicos modernos y, deslumbra el uso de uniformes con estilo formal tanto del personal operativo, medio y traje formal en cargos superiores. El merchandising¹⁶ de las cooperativas es muy distintivo y destacan siempre su imagen corporativa.

¹⁶ Es un instrumento de comunicación del marketing y, es visual cuando se aplican estrategias que hacen más atractivo al producto o servicio en el punto de venta, en este caso las instalaciones, publicidad, presencia del personal, con el objeto de lograr la venta, con mejores condiciones visuales y de accesibilidad para el cliente (Ramírez y Alférez, 2011).

Cuadro No. 4- 25: Materialización entrevista

Interrogantes	Resultados
<p>1 ¿Cómo surgió la idea de crear una cooperativa de ahorro y crédito y, qué hizo falta exactamente para llevarla a cabo? ¿Quiénes participaron en esta iniciativa?</p>	<p>COOP_1: Apoyar al desarrollo de los pequeños empresarios de la localidad, la provincia y el país. Los fundadores fueron un grupo de empresarios de pymes radicados en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.</p> <p>COOP_2: Entregar recursos financieros a los negocios del sector y a la comunidad. El fundador es un padre español que a la misma fecha funda ésta y otra cooperativa en la misma zona.</p> <p>COOP_3: Fomentar el desarrollo y crecimiento de un sector de la comunidad. Los fundadores son un grupo de oficiales de policía de alto nivel residentes en un sector de la capital del Ecuador.</p> <p>COOP_4: Surge por la iniciativa de un grupo de madres y el liderazgo de una fundación española. El firme propósito de creación se enmarca en proveer recursos a quienes lo necesitan para su bienestar y ser solidarios con la comunidad.</p> <p>COOP_5: Los fundadores son religiosos y forman la cooperativa para brindar ayuda a las pequeñas empresas del sector, la comunidad y socios.</p>
<p>2 ¿Cuál era el perfil de las personas que dirigieron la cooperativa en sus inicios? ¿Tenían alguna característica específica?</p>	<p>COOP_1: El primer año de creación de la cooperativa la gerencia estuvo a cargo del socio fundador. Luego, ocupó este cargo una mujer que, hasta la actualidad lo desempeña, cumpliendo 29 años de gestión.</p> <p>COOP_2: Los fundadores pertenecían al clero y dirigieron a miembros de la comunidad relacionados con empresas artesanales.</p> <p>COOP_3: La característica de los fundadores es el liderazgo y orden jerárquico en la toma de decisiones.</p> <p>COOP_4: Las características de los fundadores son la visión de largo plazo de crear una población rica en valores humanos y que satisfaga sus necesidades.</p> <p>COOP_5: Los fundadores se caracterizaban por sus valores firmes de ayuda al prójimo y el desempeño de calidad en las tareas que realizaban, además su don de capacitar y motivar a través de la religión.</p>
<p>3 ¿Qué motiva a las personas a laborar en la cooperativa hasta su jubilación?</p>	<p>COOP_1: Gran parte del personal hace carrera en la organización, el principal factor es el desarrollo profesional, económico y el prestigio de la cooperativa en el sector. El crecimiento de la cooperativa va de la mano con el crecimiento del personal, su familia, socios y la comunidad.</p> <p>COOP_2: La seguridad en el trabajo, el ambiente laboral y el desarrollo de carrera.</p> <p>COOP_3: El crecimiento profesional, la remuneración y recompensas que se perciben por el logro de metas. Las relaciones laborales internas.</p> <p>COOP_4: El ambiente de trabajo, la remuneración y los retos constantes.</p> <p>COOP_5: Capacidades de desarrollo, aprendizaje constante y prestigio de la cooperativa.</p>

Fuente: Elaboración propia

Continuación cuadro 4-25

Interrogantes	Resultados
4 ¿Qué es lo que hace distinta a la cooperativa que no tiene la competencia?	<p>COOP_1: La innovación permanente, la capacidad del talento humano y la confianza que se brinda en la otorgación de servicios durante 30 años. La selección idónea de personal.</p> <p>COOP_2: Los años de permanencia en el mercado, la confianza en los socios y talento humano y la innovación permanente administrativa y financiera.</p> <p>COOP_3: Una gran parte de los clientes es un segmento cautivo. Capacitación permanente.</p> <p>COOP_4: La cobertura nacional y prestigio en el sector.</p> <p>COOP_5: Productos y servicios innovadores para todo tipo de cliente. El servicio personalizado de los miembros. Los clientes que dejan el legado de nuestra imagen a sus hijos.</p>
5 ¿El nivel de formación profesional es un factor que permite alcanzar resultados en la organización?	<p>COOP_1: La formación universitaria es un factor importante, por eso se cuenta con más del 70 % con títulos profesionales en administración, auditoría, sistemas y finanzas. La experiencia es la que empuja una buena toma de decisiones y el logro de resultados.</p> <p>COOP_2: Organización abierta al cambio, aprendizaje y gente que trabaja con profesionalismo, técnica y formalidad en sus funciones. Si aporta al logro de resultados. Se selecciona por competencias.</p> <p>COOP_3: Aporta en el cumplimiento efectivo de las tareas, el trato de calidad interno y externo, el cuidado y manejo eficiente de recursos internos y el manejo óptimo de información.</p> <p>COOP_4: Permite hacer las cosas con profesionalismo y el personal aprende con mayor facilidad, apoya a la innovación y servicio al cliente. Es importante y en los procesos de selección se considera el perfil profesional, experiencia y valores que se ajusten a la COAC.</p> <p>COOP_5: Es importante siempre y cuando se acompañe de valores y experiencia, sobre todo la ética y el compromiso. Se analizan las competencias del personal y puestos de trabajo.</p>
6 ¿Cuáles son los cambios más relevantes que observó o que se han producido en todo el tiempo de su gestión en la cooperativa?	<p>COOP_1: Afrontar crisis producidas por factores externos, principalmente políticas y económicas. La organización ha aprendido a adaptarse, ser prudente en las decisiones, formar un personal que se integra como una gran familia y adoptar tecnología de punta. Los cambios son continuos y la cooperativa es fuerte y sólida en su cultura.</p> <p>COOP_2: Superar las crisis en el sector de los años 80, 90 y la última y aprovechar la desconfianza en el sistema bancario para generar a la vez confianza en los socios permanentes y nuevos. Reducción del personal en el año 2015 debido a la crisis externa y rediseñar procesos sin afectar el negocio de captaciones y colocaciones ni la calidad de servicio, todo con base en los valores y experiencia de los dirigentes. En los últimos tres años se ha mejorado la eficiencia microeconómica y el nivel de morosidad. Se fortalece la orientación hacia las personas.</p> <p>COOP_3: Afrontar las crisis provocadas por factores externos.</p> <p>COOP_4: Superar crisis externas.</p> <p>COOP_5: Afrontar crisis políticas y económicas externas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Continuación cuadro 4-25

Interrogantes	Resultados
7 En el estudio se ha identificado una cultura dominante en la cooperativa. ¿Qué aspectos considera que inciden en esa tipología?	<p>COOP_1: La cooperativa se orienta al logro de resultados, es participativa en la planeación y dirección, aprende continuamente, se incentiva al personal, se trabaja en equipo y se mantiene una unidad con la comunidad. La planeación, información y control son aspectos que distinguen la cultura.</p> <p>COOP_2: Ser EXIGENTE implica hacer las cosas a tiempo, bien y en búsqueda de resultados. Fortalecen la cultura EXIGENTE presente los estilos de dirección de los jefes, los sistemas de información, la forma de afrontar el cambio, el control y la forma de planificar.</p> <p>COOP_3: El liderazgo, la preparación continua, las recompensas, la planificación por objetivos, la confianza en la gente, la calidad de los clientes, la planeación participativa hacia el largo plazo.</p> <p>COOP_4: La cultura lograda se debe al capital humano con el que se cuenta, la transmisión de valores entre los miembros de la cooperativa y la eficiencia en el desarrollo de tareas.</p> <p>COOP_5: El liderazgo efectivo y enfocado hacia resultados, los sistemas de remuneración y los canales de control y planificación.</p>
8 ¿Cuál es la razón para que exista más personal femenino en la cooperativa?	<p>COOP_1: Ninguna.</p> <p>COOP_2: Ninguna, se busca equidad de género y se contrata de acuerdo con el perfil del puesto y del ocupante.</p> <p>COOP_3: Ninguna. No importa el género en el desempeño sino los valores, formación y disciplina de la gente.</p> <p>COOP_4: El desempeño no depende del género del empleado sino de su capacidad de desempeño en el ejercicio del puesto.</p> <p>COOP_5: Se busca equidad en la ocupación de cargos. Además, existe formalidad en los procesos.</p>
9 ¿Qué es lo más importante para el éxito de la cooperativa, seleccione de esta lista de criterios de éxito (pregunta 12, encuesta de Felcman y Góngora)?	<p>COOP_1: Talento humano capacitado y experimentado, aprendizaje permanente, crecimiento continuo y buenos resultados.</p> <p>COOP_2: Crecimiento continuo, búsqueda de resultados y aprendizaje permanente.</p> <p>COOP_3: Capacitación y aprendizaje continuo, mente abierta, crecimiento continuo y buenos resultados.</p> <p>COOP_4: Aprendizaje continuo, crecimiento continuo, mente abierta.</p> <p>COOP_5: Buenos resultados.</p>
10 ¿La cultura en la organización influye en los resultados financieros? ¿En qué nivel y en qué indicador principalmente?	<p>COOP_1: Incide fuertemente, en el cumplimiento de colocaciones de crédito y en la rentabilidad y, a superar crisis afrontando riesgos.</p> <p>COOP_2: Si, la cultura y sus variables permiten que, todos los miembros orienten sus actividades hacia el cumplimiento de metas. El principal enfoque es hacia los depósitos, créditos y ganancias.</p> <p>COOP_3: Los valores y el desarrollo del personal inciden en el incremento de la rentabilidad y liquidez de la organización.</p> <p>COOP_4: Los valores, costumbres inciden en el logro de resultados por ello la permanencia en el mercado y la superación de crisis externas nos ha permitido tener buenos resultados financieros y sociales y, ayuda a crecer. El desempeño se refleja en el margen de eficiencia microeconómica y la ganancia.</p> <p>COOP_5: La cultura y el clima laboral son importantes para el mejor desempeño financiero, así como también un liderazgo competente. El resultado se observa en la ganancia y en los depósitos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Continuación cuadro 4-25

Interrogantes	Resultados
11 ¿Cuál es la expectativa a futuro con el tipo de cultura organizacional? ¿Mantenerla o cambiarla?	COOP_1: Fortalecer la cultura de integración. COOP_2: Reducir la percepción del personal de la cultura tipo ANÓMICA y APÁTICA y, transformarla en INTEGRATIVA y EXIGENTE. COOP_3: Fortalecer la cultura organizacional INTEGRATIVA, reducir los tipos APÁTICOS y ANÓMICOS. COOP_4: Mantener y fortalecer la cultura INTEGRATIVA mediante capacitación e involucramiento permanente del personal y trabajo con responsabilidad social. COOP_5: Buscar una cultura híbrida fuerte entre EXIGENTE e INTEGRATIVA.

Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Síntesis de la tipología de cultura organizacional

En la investigación se deduce que existen dos tipos de cultura organizacional dominantes en las cooperativas de ahorro y crédito analizadas que, están teóricamente orientadas hacia los resultados: EXIGENTE e INTEGRATIVA. Es así que, dos organizaciones tienen dominio de cultura INTEGRATIVA [COOP_3 y COOP_4], dos cooperativas presentan tipología EXIGENTE-INTEGRATIVA [COOP_1 y COOP_2] y, una cooperativa tiene el dominio de la cultura EXIGENTE [COOP_5]. Por esto, en el SECTOR [1004 encuestas], se evidencia una cultura dominante EXIGENTE e INTEGRATIVA.

Las cooperativas de ahorro y crédito poseen dimensiones con características culturales INTEGRATIVAS y EXIGENTES, excepto, la COOP_5 que prácticamente presenta diez dimensiones con rasgos EXIGENTES. Así pues, el SECTOR revela dimensiones con rasgos INTEGRATIVOS en planeación, contenidos de la tarea y criterios de éxito y, dimensiones EXIGENTES en dirección, cambio, remuneración, información, control, horizonte temporal y posibilidades de éxito.

En definitiva, la cultura organizacional presente en el SECTOR se caracteriza porque el jefe toma decisiones rápidamente y comunica a sus colaboradores de forma clara y precisa. Se estudia como la organización puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro. Existen remuneración fija y variable que, se otorga según los resultados individuales obtenidos. Se planifica mediante la fijación de objetivos y resultados. La información disponible está relacionada estrictamente con objetivos y resultados. Con respecto al control, se llama la atención y se fija distancia entre los objetivos comprometidos y su cumplimiento. Se planifica en horizonte de corto plazo y, se busca el crecimiento continuo con buenos resultados.

Las tareas son creativas e innovadoras. La organización busca el desarrollo del capital humano y, mentalidad abierta mediante el aprendizaje permanente y, agresivo cumplimiento de políticas.

De ahí que, en este capítulo se cumple con el *OBJETIVO* propuesto en la investigación “establecer el tipo de cultura organizacional presente y esperada en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, el índice de frustración y la jerarquía de valores”. Se identifican cooperativas de tipologías culturales INTEGRATIVA, EXIGENTE-INTEGRATIVA y, EXIGENTE y, en el SECTOR predomina la cultura EXIGENTE-INTEGRATIVA. Se destacan altos porcentajes de orientación hacia los resultados, tanto en la situación presente, como en la esperada de cada COAC y del SECTOR. Asimismo, las organizaciones poseen indicadores financieros favorables en su segmento, entonces, se acepta la *HIPÓTESIS* “las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas presentan tipos de cultura organizacional orientadas a los resultados”. Ver *figura 4-19*.

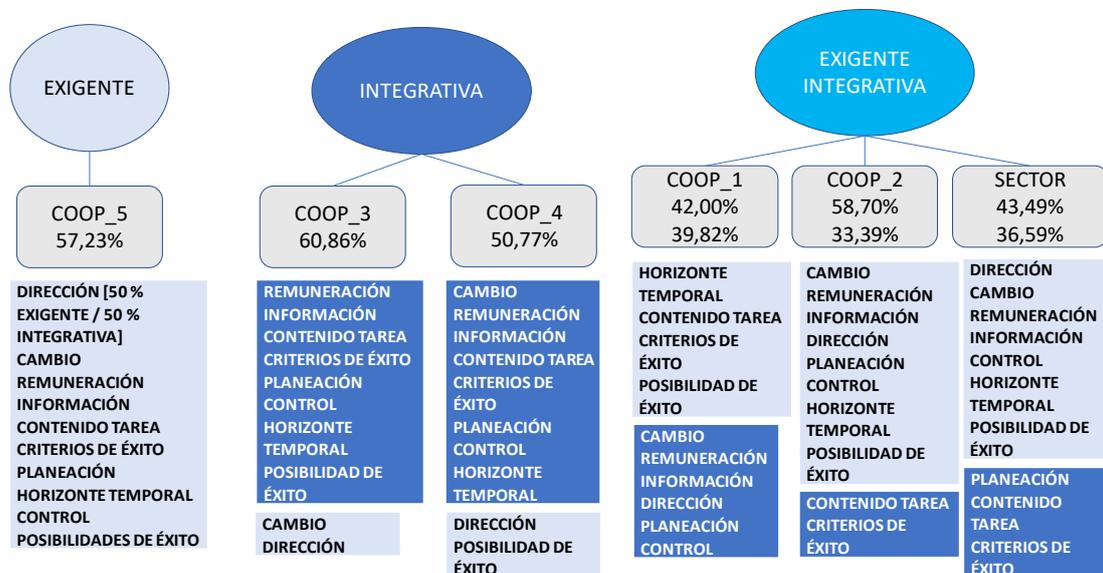


Figura No. 4- 19: Tipos de cultura organizacional presentes en COAC ecuatorianas

Fuente: Elaboración propia

El índice de frustración en el SECTOR, es del 6,09 % con tendencia hacia la cultura INTEGRATIVA identificándose que, las cinco COAC, de manera particular y en el conjunto denominado SECTOR, esperan fortalecer las culturas dominantes EXIGENTE e INTEGRATIVA y, existen tendencias hacia el incremento de las dimensiones con rasgos culturales INTEGRATIVOS.

Ahora bien, los valores básicos presentan mayor importancia para los miembros de las cooperativas, seguidos de los valores sociales, de reconocimiento y de autorrealización, indiferente de la cooperativa, sector y tipo de cultura organizacional dominante en cada una de estas. En consecuencia, se acepta la *HIPÓTESIS “la jerarquía de valores centrales es indiferente al tipo de cultura organizacional”*.

También, se revela que, las COOP_1 y COOP_3 priorizan los valores orientados a lo individual y, las COOP_2, COOP_4, COOP_5 y el SECTOR, dan importancia a la organización. Y, se acentúa una clara orientación a lo individual en culturas PATERNALISTAS y ANÓMICAS y, orientación a lo organizacional en culturas APÁTICAS, EXIGENTES e INTEGRATIVAS.

Por otro lado, en la materialización de la entrevista, se concluye que las cooperativas fueron fundadas por grupos representativos de la sociedad ecuatoriana, como son los miembros del clero, fundaciones, fuerza pública y empresarios. En resumen, las organizaciones se formaron para brindar bienestar a la comunidad en la que se localizan, crecimiento empresarial, familiar y personal, mediante la captación y colocación de recursos financieros.

En las cooperativas, se considera la profesión importante para desempeñar un cargo siempre y cuando sea fortalecida con la experiencia adquirida y los valores de la organización como son la ética y la confianza. Se destaca que, el género no incide en el desempeño ni en la contratación para ocupar cargos en las organizaciones y, los aspectos críticos del éxito plasmados por la gerencia son planeación, información y, control que, forman parte de las dimensiones culturales plateadas en el modelo de Felcman y Góngora.

Precisamente, Kotter y Heskett (1995) manifiestan que las organizaciones que tienen una cultura que centra sus acciones en los factores clave de la gestión logran mejores resultados financieros que sus competidores. Así, las cooperativas de ahorro y crédito demuestran la existencia de fuertes dimensiones orientadas a los resultados y a las personas, es decir, rasgos culturales EXIGENTES e INTEGRATIVOS y, se destaca el horizonte temporal de corto plazo. En conclusión, las COAC ecuatorianas son organizaciones que persiguen el alto desempeño.

4.3. Clima organizacional

En este estudio se usan las variables del instrumento de Góngora citado por Marrón (2015), sin embargo, no se incluyen las dimensiones de satisfacción, confianza, trabajo en equipo y mi jefe [información que se dispone para futuros estudios], dado que, la investigación se centra en la cultura organizacional y, sus dimensiones que, son más duraderas en el tiempo, mientras que, el clima organizacional es un aspecto situacional y de corto plazo. Precisamente, Carrillo (2017c)

establece que, las organizaciones adaptan su cultura y clima organizacional para lograr rentabilidad, satisfacer a sus clientes internos y externos y, proteger el medioambiente. De esta forma, los resultados relacionados con las variables de clima organizacional, valorados sobre 10 puntos en la escala de Likert¹⁷, reflejan que el SECTOR cooperativo de ahorro y crédito ecuatoriano tiene un clima moderadamente alto [7,66 puntos]. No obstante, la COOP_1 cuenta con el clima organizacional más alto [7,89 puntos], seguido de la COOP_4 [7,88 puntos].

Cuadro No. 4- 26: Clima organizacional cooperativas de ahorro y crédito SEGMENTO 1

VARIABLES DE CLIMA	COOP_1	COOP_2	COOP_3	COOP_4	COOP_5	SECTOR
En la cooperativa hombres y mujeres tienen la misma oportunidad de desarrollo	7,15	8,14	8,93	7,02	6,29	7,62
Estoy orgulloso de pertenecer a la cooperativa	8,44	7,80	8,67	8,00	6,68	7,85
La ética es la principal fortaleza	9,74	9,36	9,16	9,55	9,20	9,34
Promedio	7,89	7,58	7,71	7,88	7,25	7,66

Fuente: Elaboración propia

En el **cuadro 4-26** se observa que, la variable de clima organizacional que presenta mayor valoración en el sector de estudio es la ética¹⁸, considerada como la principal fortaleza para el negocio. El orgullo de pertenecer a la organización [7,85 puntos] y la igualdad de oportunidades [7,62 puntos] son moderadamente altas. En consecuencia, la situación laboral del trabajador en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas del segmento uno, es muy favorable. Los miembros de las cooperativas cuentan con los medios físicos y recursos para cumplir su trabajo, conocen como aporta sus tareas al cumplimiento de la visión, están orgullosos de pertenecer a la institución, valoran la igualdad de oportunidades, se enfocan al mercado, la comunidad y los clientes. En fin, se goza de un clima organizacional sano que coadyuva al logro de resultados.

¹⁷ Valores promedio de 8 a 10 se consideran altos, de 7 a 8 moderadamente altos, de 1 a 3 bajos, de 3 a 4 moderadamente bajos y, de 4 a 6 medios.

¹⁸ La ética se atribuye al sentir de la organización, pues, “las personas actúan dentro de las organizaciones, una persona es condicionada por el grupo del que forma parte y, la organización tiene un fin que, en cierta medida, es independiente de las personas” (Gorochategui, 2016, p. 31).

Capítulo 5

5. ANÁLISIS DE CORRELACIONES ENTRE TIPOLOGÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, DIMENSIONES CULTURALES, VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO FINANCIERO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ECUATORIANAS

En los siguientes apartados se cumplen los objetivos específicos de la investigación “*identificar la relación que existe entre los tipos de cultura organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas y, los resultados financieros*”, “*establecer la relación que existe entre las dimensiones de cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas y, los resultados financieros*” y, “*describir posibles relaciones entre dimensiones de cultura organizacional y valores centrales y, entre dimensiones culturales, variables de clima organizacional y resultados financieros*”.

Igualmente, se comprueban las hipótesis “*los resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas aumentan cuando dominan las culturas exigentes e integrativas y, decrecen ante el dominio cultural paternalista, apático y anómico*” y, “*Existen relaciones entre dimensiones de cultura organizacional y valores centrales y, entre dimensiones culturales, variables de clima organizacional y resultados financieros en un segmento de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*”.

5.1. Análisis de correlaciones

Se emplean las medidas de correlación de *Spearman* y *Pearson* que permiten conocer el estadístico entre variables continuas, discretas y de orden. En consecuencia, la correlación es directa cuando el coeficiente tiende al valor de uno positivo [+1], nula si tiende a cero [0], e inversa cuando tiende a uno negativo [-1]. De este modo, la correlación es positiva cuando el crecimiento de una variable hace que la otra variable también crezca. La correlación nula, implica que ambas variables son independientes y, la correlación inversa significa que cuando aumenta el valor de una variable, el valor de la otra disminuye.

Así que, se considera la existencia de correlación cuando los coeficientes de *Spearman* y *Pearson* se encuentran en los intervalos de +/- 0,70 a +/- 1 que significa **correlación fuerte y perfecta** y, que tienen nivel de significancia inferior a 0,05. En caso de no existir correlaciones dentro del intervalo estipulado, se toman en cuenta, las correlaciones en el intervalo +/- 0,51 a +/- 0,69 que representan **correlación moderada y fuerte** (Santander y Ruiz, 2004).

5.1.1. Correlación entre dimensiones culturales y tipos culturales

5.1.1.1. COOP_1: Correlaciones entre dimensiones y tipos culturales

En el **cuadro 5-1** se advierten las correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,70 a +/- 1 entre las dimensiones de cultura organizacional [variable de orden] y, los tipos culturales [categórica] en la COOP_1. Por un lado, existe **correlación directa, fuerte y perfecta** entre las dimensiones de DIRECCIÓN, CAMBIO, REMUNERACIÓN, PLANEACIÓN, INFORMACIÓN y CONTROL que, tienen fuertes rasgos integrativos y, la cultura organizacional INTEGRATIVA. Es decir, la cultura INTEGRATIVA se fortalece en la organización cuando se fortalecen dichas dimensiones, caso contrario, si estas se debilitan, la cultura INTEGRATIVA también se debilita.

Por otra parte, se describe **correlación inversa, fuerte y perfecta** entre las dimensiones CAMBIO, REMUNERACIÓN, PLANEACIÓN, INFORMACIÓN y CONTROL que poseen rasgos integrativos y, la cultura organizacional PATERNALISTA. Por tanto, cuando estas dimensiones se debilitan, se fortalece la cultura PATERNALISTA. Sin embargo, pese a que, la COOP_1 tiene cultura dominante EXIGENTE-INTEGRATIVA, no revela correlaciones directas entre dimensiones exigentes con la cultura.

Cuadro No. 5- 1: Correlación Spearman entre dimensiones y tipos culturales COOP_1

Dimensiones culturales / Tipología cultura organizacional	DIMENSIÓN	TIPO ¹⁹	PATERNA-LISTA	INTEGRA-TIVA
¿Cómo se relaciona el jefe con los subordinados?	DIRECCIÓN	INT	-,698**	<u>.815**</u>
¿Cómo afronta la cooperativa los cambios en el contexto organizacional?	CAMBIO	INT	<u>-,722**</u>	<u>.805**</u>
¿Cómo se recompensa monetariamente al personal por el trabajo cumplido?	REMUNERACIÓN	INT	<u>-,711**</u>	<u>.789**</u>
¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización?	PLANEACIÓN	INT	<u>-,722**</u>	<u>.786**</u>
¿Qué información se encuentra disponible al personal?	INFORMACIÓN	INT	<u>-,712**</u>	<u>.763**</u>
¿Cómo reacciona la organización ante los errores cometidos por el personal?	CONTROL	INT	<u>-,703**</u>	<u>.817**</u>

Fuente: Elaboración propia

¹⁹ Tomado de la tipología cultural de la COOP_1 determinada en el CAPÍTULO 4.

5.1.1.2. COOP_2: Correlaciones entre dimensiones y tipos culturales

En el **cuadro 5-2** se exponen las correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,70 a +/- 1 entre las dimensiones de cultura organizacional y los tipos culturales en la COOP_2. Se establece **correlación directa, fuerte y perfecta** entre las dimensiones DIRECCIÓN, CAMBIO, PLANEACIÓN, CONTENIDO DE LA TAREA y POSIBILIDADES DE ÉXITO que, tienen rasgos dominantes EXIGENTES y, la cultura organizacional EXIGENTE. Por eso, mientras se fortalecen estas dimensiones, se fortalece la cultura EXIGENTE, aspecto que, seguramente se presenta debido a la orientación hacia los resultados que tienen las tipologías dominantes.

Además, se observa **correlación inversa, fuerte y perfecta** entre la dimensión CONTENIDO DE LA TAREA que, tiene rasgos integrativos y, cultura organizacional PATERNALISTA. Por tanto, cuanto más se debilita esta dimensión, entonces, más se fortalece la cultura PATERNALISTA. La COOP_2 es dominada por la cultura EXIGENTE-INTEGRATIVA y, en este caso, se presenta interacción positiva entre dimensiones exigentes y cultura exigente, y negativas entre una dimensión integrativa y, cultura paternalista.

Cuadro No. 5- 2: Correlación Spearman entre dimensiones y tipos culturales COOP_2

Dimensiones culturales / Tipología cultura organizacional	DIMENSIÓN	TIPO ²⁰	PATERNA-LISTA	EXIGENTE
¿Cómo se relaciona el jefe con los subordinados?	DIRECCIÓN	EXG	-,453**	<u>,962**</u>
¿Cómo afronta la cooperativa los cambios en el contexto organizacional?	CAMBIO	EXG	-,444**	<u>,943**</u>
¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización?	PLANEACIÓN	EXG	-,446**	<u>,955**</u>
¿Qué tipo de tareas desarrolla el personal en la cooperativa?	TAREA	INT	<u>-,775**</u>	,455**
¿Cuáles son las posibilidades de éxito que se presentan en la cooperativa?	POSIBILIDADES DE ÉXITO	EXG	-,475**	<u>,741**</u>

Fuente: Elaboración propia

5.1.1.3. COOP_3: Correlaciones entre dimensiones y tipos culturales

En el **cuadro 5-3** se describen las correlaciones que, se ubican en los rangos +/- 0,70 a +/- 1 entre las dimensiones de cultura organizacional y los tipos culturales. En la COOP_3 existe **correlación directa, fuerte y perfecta** entre las dimensiones culturales REMUNERACIÓN, PLANEACIÓN, HORIZONTE TEMPORAL, CONTENIDO DE LA TAREA Y POSIBILIDADES DE ÉXITO que, presentan rasgos integrativos y, la tipología INTEGRATIVA, es decir, cuanto más se

²⁰ Tomado de la tipología cultural de la COOP_2 descrita en el CAPÍTULO 4.

fortalecen estas dimensiones, más se fortalece la cultura INTEGRATIVA, caso contrario, si una decrece la otra también lo hace.

También, se presenta **correlación inversa, fuerte y perfecta** entre las dimensiones REMUNERACIÓN, PLANEACIÓN, INFORMACIÓN y CONTROL que, tienen rasgos integrativos y, las tipologías PATERNALISTA y ANÓMICA, es decir, cuanto más se debilitan estos rasgos, más se fortalecen las culturas PATERNALISTA y ANÓMICA. Igualmente, sucede con las dimensiones exigentes de DIRECCIÓN y CAMBIO y, dimensiones integrativas de REMUNERACIÓN, PLANEACIÓN, INFORMACIÓN, CONTROL HORIZONTE TEMPORAL y CONTENIDO DE LA TAREA, con la cultura ANÓMICA, mientras estas dimensiones se fortalecen, se disminuye la cultura ANÓMICA. Así pues, considerando que, la cultura dominante en la COOP_3 es INTEGRATIVA, se observa una clara correlación fuerte y directa, entre dimensiones culturales integrativas y la cultura del mismo tipo.

Cuadro No. 5- 3: Correlación Spearman entre dimensiones y tipos culturales COOP_3

Dimensiones culturales / Tipología cultura organizacional	DIMENSIÓN	TIPO ²¹	PATERNA-LISTA	ANÓMICA	INTEGRA-TIVA
¿Cómo se relaciona el jefe con los subordinados?	DIRECCIÓN	EXG	-,668**	<u>-,743**</u>	,496**
¿Cómo afronta la cooperativa los cambios en el contexto organizacional?	CAMBIO	EXG	-,659**	<u>-,729**</u>	,477**
¿Cómo se recompensa monetariamente al personal por el trabajo cumplido?	REMUNERACIÓN	INT	<u>-,802**</u>	<u>-,898**</u>	<u>,774**</u>
¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización?	PLANEACIÓN	INT	<u>-,772**</u>	<u>-,861**</u>	<u>,770**</u>
¿Qué información se encuentra disponible al personal?	INFORMACIÓN	INT	<u>-,710**</u>	<u>-,806**</u>	,647**
¿Cómo reacciona la organización ante los errores cometidos por el personal?	CONTROL	INT	<u>-,712**</u>	<u>-,802**</u>	,644**
¿En qué horizonte de tiempo planifica la organización su accionar?	HORIZONTE	INT	-,641**	<u>-,720**</u>	<u>,808**</u>
¿Qué tipo de tarea desarrolla el personal en la cooperativa?	TAREA	INT	-,696**	<u>-,785**</u>	<u>,901**</u>
¿Cuáles son las posibilidades de éxito que se presentan en la cooperativa?	POSIBILIDADES ÉXITO	INT	-,573**	-,692**	<u>,785**</u>

Fuente: Elaboración propia

5.1.1.4. COOP_4: Correlaciones entre dimensiones y tipos culturales

En el **cuadro 5-4** se expresan correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,70 a +/- 1 entre las dimensiones de cultura organizacional y los tipos culturales en la COOP_4. Existe **correlación**

²¹ Tomado de la tipología cultural que presenta la COOP_3 en el CAPÍTULO 4.

directa, fuerte y perfecta entre las dimensiones culturales de rasgos integrativos REMUNERACIÓN, PLANEACIÓN, INFORMACIÓN, CONTROL, HORIZONTE TEMPORAL y, CONTENIDO DE LA TAREA con la cultura INTEGRATIVA, es decir, cuanto más se fortalecen estos rasgos, más se fortalece la cultura INTEGRATIVA y, si se debilitan dichas dimensiones, también se debilita la cultura INTEGRATIVA.

Por otro lado, existe **correlación inversa, fuerte y perfecta** entre las dimensiones integrativas REMUNERACIÓN, PLANEACIÓN e INFORMACIÓN con las tipologías PATERNALISTA y ANÓMICA, es decir, cuanto más se debilitan estas dimensiones integrativas, más se fortalecen las culturas PATERNALISTA y ANÓMICA y, si estas dimensiones se fortalecen, entonces, se debilitan esos tipos culturales.

La cultura organizacional dominante en la COOP_4 es INTEGRATIVA y, se revelan correlaciones fuertes y directas entre dimensiones con rasgos integrativos y el mismo tipo cultural.

Cuadro No. 5- 4: Correlación Spearman entre dimensiones y tipos culturales COOP_4

Dimensiones culturales / Tipología cultura organizacional	DIMENSIÓN	TIPO ²²	PATERNA-LISTA	ANÓMICA	INTEGRA-TIVA
¿Cómo se recompensa monetariamente al personal por el trabajo cumplido?	REMUNERACIÓN	INT	<u>-.843**</u>	<u>-.848**</u>	<u>.830**</u>
¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización?	PLANEACIÓN	INT	<u>-.798**</u>	<u>-.831**</u>	<u>.743**</u>
¿Qué información se encuentra disponible al personal?	INFORMACIÓN	INT	<u>-.784**</u>	<u>-.795**</u>	<u>.859**</u>
¿Cómo reacciona la organización ante los errores cometidos por el personal?	CONTROL	INT	<u>-.628**</u>	<u>-.612**</u>	<u>.827**</u>
¿En qué horizonte de tiempo planifica la organización su accionar?	HORIZONTE	INT	<u>-.670**</u>	<u>-.651**</u>	<u>.860**</u>
¿Qué tipo de tarea desarrolla el personal en la cooperativa?	TAREA	INT	<u>-.603**</u>	<u>-.663**</u>	<u>.898**</u>

Fuente: Elaboración propia

5.1.1.5. COOP_5: Correlaciones entre dimensiones y tipos culturales

En el **cuadro 5-5** se manifiestan correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,70 a +/- 1 entre las dimensiones de cultura organizacional y los tipos culturales. La COOP_5, se caracteriza porque tiene una cultura dominante EXIGENTE y, sus dimensiones tienen rasgos dominantes EXIGENTES. Así, existe **correlación directa, fuerte y perfecta** entre HORIZONTE TEMPORAL, POSIBILIDADES DE ÉXITO y CRITERIOS DE ÉXITO con la tipología cultural

²² Tomado de las dimensiones dominantes expuestas en la tipología cultural de la COOP_4, CAPÍTULO 4.

EXIGENTE, por ende, cuando se fortalecen estas dimensiones orientándolas hacia los resultados, se fortalece aún más el dominio cultural EXIGENTE en la cooperativa.

Además, se identifica **correlación inversa, fuerte y perfecta** entre REMUNERACIÓN, PLANEACIÓN, INFORMACIÓN, CONTROL, HORIZONTE TEMPORAL, CONTENIDO DE LA TAREA, POSIBILIDADES DE ÉXITO Y CRITERIOS DE ÉXITO de rasgos exigentes y, la cultura PATERNALISTA. Entonces, cuanto más se debilitan estas dimensiones, más se fortalece la cultura PATERNALISTA.

Cuadro No. 5- 5: Correlación Spearman entre dimensiones y tipos culturales COOP_5

	DIMENSIÓN	TIPO ²³	PATERNA-LISTA	EXIGENTE
¿Cómo se recompensa monetariamente al personal por el trabajo cumplido?	REMUNERACIÓN	EXG	<u>-,719**</u>	<u>,546**</u>
¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización?	PLANEACIÓN	EXG	<u>-,784**</u>	<u>,667**</u>
¿Qué información se encuentra disponible al personal?	INFORMACIÓN	EXG	<u>-,814**</u>	<u>,585**</u>
¿Cómo reacciona la organización ante los errores cometidos por el personal?	CONTROL	EXG	<u>-,751**</u>	<u>,565**</u>
¿En qué horizonte de tiempo planifica la organización su accionar?	HORIZONTE	EXG	<u>-,853**</u>	<u>,703**</u>
¿Qué tipo de tarea desarrolla el personal en la cooperativa?	TAREA	EXG	<u>-,929**</u>	<u>,647**</u>
¿Cuáles son las posibilidades de éxito que se presentan en la cooperativa?	POSIBILIDADES ÉXITO	EXG	<u>-,915**</u>	<u>,800**</u>
¿Cuáles son los criterios de éxito en que se sustenta la organización?	CRITERIOS ÉXITO	EXG	<u>-,904**</u>	<u>,811**</u>

Fuente: Elaboración propia

5.1.1.6. SECTOR: Correlaciones entre dimensiones y tipos culturales

En el **cuadro 5-6** se destacan correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,70 a +/- 1 entre las dimensiones de cultura organizacional y los tipos culturales en el conjunto de las cinco cooperativas analizadas denominado SECTOR. Se determina **correlación directa, fuerte y perfecta** entre dimensiones con rasgos exigentes de REMUNERACIÓN, INFORMACIÓN, CONTROL y, HORIZONTE TEMPORAL y rasgos integrativos en PLANEACIÓN, con la cultura organizacional INTEGRATIVA. Por consiguiente, cuanto más se fortalecen estas dimensiones, más se fortalece la cultura INTEGRATIVA del SECTOR.

²³ Tomado de la tipología cultural de la COOP_5 que se describe en el CAPÍTULO 4.

Cuadro No. 5- 6: Correlación Spearman entre dimensiones culturales y tipos de cultura organizacional SECTOR

Dimensiones culturales / Tipología cultura organizacional	DIMENSIONES	TIPO ²⁴	INTEGRATIVA
¿Cómo se recompensa monetariamente al personal por el trabajo cumplido?	REMUNERACIÓN	EXG	.840**
¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización?	PLANEACIÓN	INT	.846**
¿Qué información se encuentra disponible al personal?	INFORMACIÓN	EXG	.812**
¿Cómo reacciona la organización ante los errores cometidos por el personal?	CONTROL	EXG	.806**
¿En qué horizonte de tiempo planifica la organización su accionar?	HORIZONTE	EXG	.779**

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Correlación entre tipos culturales y desempeño financiero

5.1.2.1. COOP_1: Correlación entre tipos culturales y desempeño financiero

El *cuadro 5-7* describe las correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,70 a +/- 1 entre los tipos de cultura organizacional [variable numérica porcentual] y, las variables de desempeño financiero [variable numérica continua] de la COOP_1. El tipo de cultura INTEGRATIVA en la COOP_1 tiene **correlación directa, fuerte y perfecta** con rentabilidad sobre el patrimonio, margen de intermediación financiera, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio, promedio de variación de la ganancia, depósitos a la vista y depósitos a plazo y, créditos. La cultura INTEGRATIVA tiene **correlación inversa, fuerte y perfecta** con morosidad de la cartera y eficiencia microeconómica que, por su propia naturaleza deben decrecer.

Por tanto, **si** en la cooperativa existe una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño individual y grupal, se aprende de los errores más que castigarlos y se saca provecho de los conflictos, **entonces**, son favorables los niveles de desempeño financiero de *rentabilidad, intermediación financiera, activo, pasivo, patrimonio, resultados, créditos, depósitos, morosidad y eficiencia microeconómica*.

²⁴ Tomado del CAPÍTULO 4, tipología cultural presente del SECTOR.

Cuadro No. 5- 7: Correlación de Pearson entre tipos de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_1

Desempeño financiero / Tipología cultura organizacional	INTEGRATIVA
Morosidad de la cartera	<u>-.761**</u>
Eficiencia microeconómica	<u>-.715**</u>
Rentabilidad sobre el patrimonio	<u>.823**</u>
Margen de intermediación financiera	<u>.735**</u>
Promedio de variación del activo	<u>.729**</u>
Promedio de variación del pasivo	<u>.802**</u>
Promedio de variación del patrimonio	<u>.769**</u>
Promedio de variación de la ganancia	<u>.768**</u>
Depósitos a la vista	<u>.815**</u>
Depósitos a plazo	<u>.833**</u>
Créditos	<u>.836**</u>

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.2. COOP_2: Correlación entre tipos culturales y desempeño financiero

El **cuadro 5-8** muestra las correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,51 a +/- 0,69 entre los tipos de cultura organizacional y las variables de desempeño financiero de la COOP_2, puesto que, en este caso, no se identifican correlaciones fuertes y perfectas en los rangos de +/- 0,70 a +/- 1. La cultura EXIGENTE en la COOP_2 tiene **correlación directa, fuerte y moderada** con rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio, promedio de variación de la ganancia, depósitos a la vista y depósitos a plazo y, créditos. Además, la cultura EXIGENTE tiene **correlación inversa, fuerte y moderada** con morosidad de la cartera que, por la naturaleza de los indicadores, es una situación favorable.

Por lo tanto, **si**, la organización hace hincapié en un vínculo laboral que podríamos calificar de demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento, se incentiva la competencia interna y la insensibilidad frente a las necesidades de los otros, se prioriza la eficiencia y los aportes individuales, se juzga y se premia o castiga por lo que se produce, se pone un especial énfasis en los resultados, los sistemas de premios y castigos se establecen con base en el cumplimiento de objetivos, se pone acento en una fuerte remuneración variable que regula el grado de realización de los mismos, **entonces**, es favorable el desempeño financiero en los indicadores de *rentabilidad, eficiencia financiera, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, activo, pasivo, patrimonio, resultados, depósitos, créditos y morosidad*.

Cuadro No. 5- 8: Correlación de Pearson entre tipos de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_2

Desempeño financiero / Tipología cultura organizacional	PATERNALISTA	ANÓMICA	EXIGENTE
Morosidad de la cartera	<u>,526**</u>	,453**	<u>-,601**</u>
Rentabilidad sobre el patrimonio	<u>-,539**</u>	<u>-,612**</u>	<u>,596**</u>
Rentabilidad sobre el activo	<u>-,580**</u>	<u>-,512**</u>	<u>,623**</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	-,489**	<u>-,572**</u>	<u>,611**</u>
Eficiencia financiera del activo	<u>-,505**</u>	<u>-,541**</u>	<u>,613**</u>
Liquidez	-,383**	<u>-,557**</u>	<u>,578**</u>
Vulnerabilidad del patrimonio	-,423**	<u>-,586**</u>	<u>,580**</u>
Promedio de variación del activo	<u>-,550**</u>	-,495**	<u>,599**</u>
Promedio de variación del pasivo	-,475**	<u>-,670**</u>	<u>,599**</u>
Promedio de variación del patrimonio	<u>-,551**</u>	-,438**	<u>,614**</u>
Promedio de variación de la ganancia	<u>-,542**</u>	-,459**	<u>,609**</u>
Depósitos a la vista	-,432**	-,308**	<u>,536**</u>
Depósitos a plazo	-,420**	-,414**	<u>,550**</u>
Créditos	-,493**	-,237**	<u>,540**</u>

Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, la presencia de culturas PATERNALISTAS y ANÓMICAS en la COOP_2, hacen que los indicadores y variables financieras sean desfavorables para la organización, debido a la existencia de **correlación inversa, fuerte y moderada**.

5.1.2.3. COOP_3: Correlación entre tipos culturales y desempeño financiero

En el **cuadro 5-9** se explican correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,70 a +/- 1 entre los tipos de cultura organizacional y las variables de desempeño financiero de la COOP_3. La cultura INTEGRATIVA en la COOP_3 presenta **correlación directa, fuerte y perfecta** con rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio, promedio de variación de la ganancia, depósitos a la vista y depósitos a plazo y créditos. Además, la morosidad de la cartera tiene **correlación inversa, fuerte y perfecta** con la cultura INTEGRATIVA, situación favorable por la naturaleza del indicador.

Consecuentemente, **si** en la cooperativa existe una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal, se aprende de los errores más que castigarlos y se saca provecho de los conflictos, **entonces**, se fortalece el desempeño financiero en los indicadores de *rentabilidad, intermediación*

financiera, eficiencia financiera, liquidez, vulnerabilidad, activo, pasivo, patrimonio, resultados, depósitos, créditos y morosidad. De la misma forma, se destacan **correlaciones** que, provocan desmejora en el desempeño financiero de la cooperativa debido a la presencia de culturas PATERNALISTA y ANÓMICA.

Cuadro No. 5- 9: Correlación de Pearson entre tipos de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_3

Desempeño financiero / Tipología cultura organizacional	PATERNALISTA	ANÓMICA	INTEGRATIVA
Morosidad de la cartera	.717**	,582**	-.730**
Rentabilidad sobre el patrimonio	-,542**	-,662**	.848**
Rentabilidad sobre el activo	-,682**	-,697**	.882**
Margen de intermediación financiera	-,577**	-,669**	.863**
Eficiencia financiera del patrimonio	-,548**	-,694**	.858**
Eficiencia financiera del activo	-,429**	-,525**	.771**
Liquidez	-,604**	-.745**	.860**
Vulnerabilidad del patrimonio	-,547**	-,661**	.863**
Promedio de variación del activo	-,582**	-.748**	.881**
Promedio de variación del pasivo	-,559**	-.724**	.882**
Promedio de variación del patrimonio	-,509**	-,616**	.828**
Promedio de variación de la ganancia	-,600**	-,696**	.868**
Depósitos a la vista	-,439**	-,656**	.830**
Depósitos a plazo	-,425**	-,682**	.810**
Créditos	-,431**	-,615**	.793**

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.4. COOP_4: Correlación entre tipos culturales y desempeño financiero

El **cuadro 5-10** identifica correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,70 a +/- 1 entre los tipos de cultura organizacional y las variables de desempeño financiero. La COOP_4 presenta **correlación directa, fuerte y perfecta** entre la cultura INTEGRATIVA con suficiencia patrimonial, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio, promedio de variación de la ganancia, depósitos a la vista y depósitos a plazo.

Al mismo tiempo, existe **correlación inversa, fuerte y perfecta** entre la cultura INTEGRATIVA y morosidad de la cartera y eficiencia microeconómica, situación favorable debido a la naturaleza de estos indicadores. Por el contrario, la presencia de las culturas PATERNALISTA y ANÓMICA, hacen que el desempeño financiero sea desfavorable.

Cuadro No. 5- 10: Correlación de Pearson entre tipos de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_4

Desempeño financiero / Tipología cultura	PATERNALISTA	ANÒMICA	INTEGRATIVA
Suficiencia patrimonial	<u>-,735**</u>	<u>-,807**</u>	<u>,747**</u>
Morosidad de la cartera	<u>,604**</u>	<u>,626**</u>	<u>-,942**</u>
Eficiencia microeconómica	<u>,604**</u>	<u>,626**</u>	<u>-,942**</u>
Rentabilidad sobre el patrimonio	<u>-,738**</u>	<u>-,808**</u>	<u>,752**</u>
Rentabilidad sobre el activo	<u>-,738**</u>	<u>-,808**</u>	<u>,752**</u>
Margen de intermediación financiera	<u>-,738**</u>	<u>-,808**</u>	<u>,752**</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	<u>-,738**</u>	<u>-,808**</u>	<u>,752**</u>
Eficiencia financiera del activo	<u>-,738**</u>	<u>-,808**</u>	<u>,752**</u>
Liquidez	<u>-,738**</u>	<u>-,808**</u>	<u>,752**</u>
Vulnerabilidad del patrimonio	<u>-,738**</u>	<u>-,808**</u>	<u>,752**</u>
Promedio de variación del activo	<u>-,732**</u>	<u>-,790**</u>	<u>,817**</u>
Promedio de variación del pasivo	<u>-,718**</u>	<u>-,774**</u>	<u>,825**</u>
Promedio de variación del patrimonio	<u>-,746**</u>	<u>-,817**</u>	<u>,713**</u>
Promedio de variación de la ganancia	<u>-,739**</u>	<u>-,811**</u>	<u>,754**</u>
Depósitos a la vista	<u>-,323**</u>	<u>-,334**</u>	<u>,738**</u>
Depósitos a plazo	<u>-,506**</u>	<u>-,558**</u>	<u>,767**</u>

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.5. COOP_5: Correlación entre tipos culturales y desempeño financiero

En el **cuadro 5-11** se advierten correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,70 a +/- 1 entre los tipos de cultura organizacional y las variables de desempeño financiero de la COOP_5.

Cuadro No. 5- 11: Correlación de Pearson entre tipos de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_5

Desempeño financiero / Tipología cultura organizacional	PATERNALISTA	EXIGENTE
Suficiencia patrimonial	<u>-,757**</u>	<u>,822**</u>
Morosidad de la cartera	<u>,718**</u>	<u>-,776**</u>
Eficiencia microeconómica	<u>,750**</u>	<u>-,753**</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	<u>-,784**</u>	<u>,727**</u>
Liquidez	<u>-,840**</u>	<u>,793**</u>
Promedio de variación del patrimonio	<u>-,686**</u>	<u>,786**</u>
Promedio de variación de la ganancia	<u>-,762**</u>	<u>,781**</u>
Depósitos a la vista	<u>-,784**</u>	<u>,847**</u>
Depósitos a plazo	<u>-,817**</u>	<u>,836**</u>
Créditos	<u>-,758**</u>	<u>,845**</u>

Fuente: Elaboración propia

Se identifica **correlación directa, fuerte y perfecta** entre cultura organizacional EXIGENTE y suficiencia patrimonial, eficiencia financiera del patrimonio, liquidez, promedio

de variación del patrimonio, promedio de variación de la ganancia, depósitos a la vista y depósitos a plazo y, créditos. Mientras que, la morosidad de la cartera y eficiencia microeconómica, presentan **correlación inversa, fuerte y perfecta** con la cultura EXIGENTE. Por tanto, la presencia de la cultura EXIGENTE hace que el desempeño financiero de la cooperativa sea favorable y, la presencia de la cultura PATERNALISTA es desfavorable.

5.1.2.6. SECTOR: Correlación entre tipos culturales y desempeño financiero

El **cuadro 5-12** muestra las correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,51 a +/- 0,69 entre los tipos de cultura organizacional y las variables de desempeño financiero del SECTOR, pues, no se identifican valores de correlaciones fuertes y perfectas en los rangos de +/- 0,70 a +/- 1.

La cultura INTEGRATIVA del SECTOR tiene **correlación directa, fuerte y moderada** con margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del activo, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo y, promedio de variación del patrimonio. También, la cultura INTEGRATIVA en el SECTOR tiene **correlación inversa, fuerte y moderada** con la morosidad de la cartera que, es favorable.

Es así que, **si** en la cooperativa existe una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal, se aprende de los errores más que castigarlos y se saca provecho de los conflictos, **entonces**, se fortalecen moderadamente los niveles de desempeño financiero en *intermediación financiera, eficiencia financiera, vulnerabilidad del patrimonio, activo, pasivo, patrimonio y morosidad*. Por último, en el SECTOR no se revelan **correlaciones directas e inversas, fuertes y moderadas** entre las culturas PATERNALISTA, APÁTICA, ANÓMICA y EXIGENTE y, desempeño financiero.

Cuadro No. 5- 12: Correlación de Pearson entre tipos de cultura organizacional y variables de desempeño financiero SECTOR

Desempeño financiero / Tipología cultura organizacional	INTEGRATIVA
Morosidad de la cartera	-.636**
Margen de intermediación financiera	.668**
Eficiencia financiera del activo	.531**
Vulnerabilidad del patrimonio	.665**
Promedio de variación del activo	.672**
Promedio de variación del pasivo	.675**
Promedio de variación del patrimonio	.635**

Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Correlación entre dimensiones culturales y desempeño financiero

Para el efecto, se consideran *variables nominales de orden* las dimensiones de cultura organizacional [dirección, cambio, remuneración, planeación, información, control, horizonte temporal, contenido de la tarea, posibilidades de éxito y criterios de éxito]; y *variables discretizadas*²⁵ los indicadores financieros [suficiencia patrimonial, morosidad, eficiencia microeconómica, rentabilidad del patrimonio, rentabilidad del activo, intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio, eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, activos, pasivos, patrimonio y ganancias y, las cuentas de los depósitos y créditos, previamente suavizadas²⁶].

5.1.3.1. COOP_1: Correlación entre dimensiones culturales y desempeño financiero

En la COOP_1 existe **correlación directa, fuerte y perfecta** entre las dimensiones INTEGRATIVAS de DIRECCIÓN, CAMBIO, REMUNERACIÓN, PLANEACIÓN e INFORMACIÓN con el desempeño financiero representado en morosidad de la cartera, eficiencia microeconómica, rentabilidad del patrimonio, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio, monto de depósitos y, monto de créditos, como se describe en el *cuadro 5-13*.

Por otro lado, se observa **correlación directa, fuerte y perfecta** entre el CONTROL que es de tipo INTEGRATIVO con los indicadores de morosidad de la cartera, eficiencia microeconómica, rentabilidad sobre el patrimonio, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio, depósitos a plazo y créditos. También, se presenta **correlación directa, fuerte y perfecta** de la dimensión EXIGENTE CRITERIOS DE ÉXITO con la vulnerabilidad del patrimonio.

²⁵ Discretizar, se emplea en estadística para transformar una variable cuantitativa en cualitativa, para el efecto, se asignan cinco categorías en donde 1 representa situación financiera muy desfavorable y 5 muy favorable.

²⁶ Se suavizan los datos mediante la función de logaritmo natural para disminuir su tamaño original y homologarse a los demás indicadores utilizados que, nos son tan grandes en términos de cifras.

Cuadro No. 5- 13: Correlación de Spearman entre dimensiones de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_1

Desempeño financiero / Dimensiones cultura organizacional	¿Cómo se relaciona el jefe con los subordinados?	¿Cómo afronta la cooperativa los cambios en el contexto organizacional?	¿Cómo se recompensa monetariamente al personal por el trabajo cumplido?	¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización?	¿Qué información se encuentra disponible al personal?
DIMENSIÓN TIPO	DIRECCIÓN INT	CAMBIO INT	REMUNERACIÓN INT	PLANEACIÓN INT	INFORMACIÓN INT
Morosidad de la cartera	<u>.785**</u>	<u>.764**</u>	<u>.734**</u>	<u>.773**</u>	<u>.759**</u>
Eficiencia microeconómica	<u>.785**</u>	<u>.764**</u>	<u>.734**</u>	<u>.773**</u>	<u>.759**</u>
Rentabilidad sobre el patrimonio	<u>.774**</u>	<u>.755**</u>	<u>.725**</u>	<u>.759**</u>	<u>.748**</u>
Margen de intermediación financiera	<u>.790**</u>	<u>.766**</u>	<u>.736**</u>	<u>.773**</u>	<u>.761**</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	<u>.785**</u>	<u>.764**</u>	<u>.734**</u>	<u>.773**</u>	<u>.759**</u>
Promedio de variación del activo	<u>.775**</u>	<u>.755**</u>	<u>.725**</u>	<u>.758**</u>	<u>.748**</u>
Promedio de variación del pasivo	<u>.775**</u>	<u>.755**</u>	<u>.725**</u>	<u>.758**</u>	<u>.748**</u>
Promedio de variación del patrimonio	<u>.790**</u>	<u>.766**</u>	<u>.736**</u>	<u>.773**</u>	<u>.761**</u>
Depósitos a plazo	<u>.797**</u>	<u>.760**</u>	<u>.729**</u>	<u>.763**</u>	<u>.752**</u>
Créditos	<u>.797**</u>	<u>.760**</u>	<u>.729**</u>	<u>.763**</u>	<u>.752**</u>

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Continuación cuadro 5-13

Desempeño financiero / Dimensiones cultura organizacional	¿Cómo reacciona la organización ante los errores cometidos por el personal?	¿Cuáles son los criterios de éxito en qué se sustenta la organización?
DIMENSIÓN TIPO	CONTROL INT	CRITERIOS ÉXITO EXG
Morosidad de la cartera	<u>.732**</u>	<u>.505**</u>
Eficiencia microeconómica	<u>.732**</u>	<u>.505**</u>
Rentabilidad sobre el patrimonio	<u>.720**</u>	<u>.541**</u>
Margen de intermediación financiera	<u>.733**</u>	<u>.486**</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	<u>.732**</u>	<u>.505**</u>
Vulnerabilidad del patrimonio	<u>.360**</u>	<u>.917**</u>
Promedio de variación del activo	<u>.720**</u>	<u>.540**</u>
Promedio de variación del pasivo	<u>.720**</u>	<u>.540**</u>
Promedio de variación del patrimonio	<u>.733**</u>	<u>.486**</u>
Depósitos a plazo	<u>.723**</u>	<u>.437**</u>
Créditos	<u>.723**</u>	<u>.437**</u>

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.2. COOP_2: Correlación entre dimensiones culturales y desempeño financiero

El SISTEMA DE INFORMACIÓN en la organización presenta **correlación directa, fuerte y moderada** con morosidad de la cartera, eficiencia microeconómica, margen de intermediación financiera, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo y, promedio de variación del patrimonio. Precisamente, cuanto más EXIGENTE sea el sistema de información, mayor fortaleza tendrá el desempeño financiero. Ver **cuadro 5-14**.

La dimensión integrativa de CONTENIDO DE LA TAREA mantiene **correlación directa, fuerte y moderada** con morosidad de la cartera, eficiencia microeconómica, rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio, promedio de variación de la ganancia y, depósitos a la vista.

En consecuencia, cuanto más crece el contenido de la tarea con rasgos INTEGRATIVOS, entonces, crece el desempeño financiero favorablemente.

Cuadro No. 5- 14: Correlación de Spearman entre dimensiones de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_2

Desempeño financiero / Dimensiones cultura organizacional	¿Qué información se encuentra disponible al personal?		¿Qué tipo de tarea desarrolla el personal en la cooperativa?	
	DIMENSIÓN TIPO	INFORMACIÓN EXG	CONTENIDO TAREA INT	
Morosidad de la cartera		<u>.510**</u>	<u>.569**</u>	
Eficiencia microeconómica		<u>.510**</u>	<u>.569**</u>	
Rentabilidad sobre el activo		.487**	<u>.538**</u>	
Margen de intermediación financiera		<u>.510**</u>	<u>.569**</u>	
Eficiencia financiera del patrimonio		.487**	<u>.538**</u>	
Eficiencia financiera del activo		.487**	<u>.538**</u>	
Liquidez		.480**	<u>.535**</u>	
Vulnerabilidad del patrimonio		.487**	<u>.538**</u>	
Promedio de variación del activo		<u>.573**</u>	<u>.680**</u>	
Promedio de variación del pasivo		<u>.510**</u>	<u>.569**</u>	
Promedio de variación del patrimonio		<u>.510**</u>	<u>.569**</u>	
Promedio de variación de la ganancia		.480**	<u>.535**</u>	
Depósitos a la vista		.465**	<u>.502**</u>	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.3. COOP_3: Correlación entre dimensiones culturales y desempeño financiero

Existe **correlación directa, fuerte y perfecta** entre la DIRECCIÓN de rasgos culturales EXIGENTES, con rentabilidad del activo, margen de intermediación financiera, promedio de variación del activo. Entonces, cuando se fortalece la exigencia en la dirección, se fortalece el desempeño financiero. De igual forma, existe **correlación directa, fuerte y perfecta** entre la dimensión exigente de CAMBIO con rentabilidad del activo y, promedio de variación del activo que, implica una situación financiera favorable para la cooperativa cuando se fortalece la dimensión del cambio. Ver *cuadro 5-15*.

La REMUNERACIÓN integrativa tiene **correlación directa, fuerte y perfecta** con morosidad de la cartera, eficiencia microeconómica, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio, promedio de variación de la ganancia, depósitos a la vista y depósitos a plazo y créditos. Es así que, cuando crece el sistema de recompensas individual y grupal, entonces, crece favorablemente el desempeño financiero.

La PLANEACIÓN integrativa tiene **correlación directa, fuerte y perfecta** con morosidad de la cartera, eficiencia microeconómica, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio, promedio de variación de la ganancia, depósitos a la vista y depósitos a plazo y, créditos. Así, cuanto más participativa es la planeación, más favorable es el desempeño financiero.

Asimismo, la INFORMACIÓN integrativa se **correlaciona directa, fuerte y perfectamente** con morosidad de la cartera, eficiencia microeconómica, rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo y, promedio de variación del patrimonio. Por eso, a mayor disponibilidad de información, mayor desempeño financiero.

La dimensión integrativa de CONTROL tiene **correlación directa, fuerte y perfecta** con morosidad de la cartera, eficiencia microeconómica, rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo y, promedio de variación del patrimonio. Por tanto, si aumentan las maneras de aprender de los errores cometidos, también aumentan las fortalezas financieras en la cooperativa.

Cuadro No. 5- 15: Correlación de Spearman entre dimensiones de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_3

Desempeño financiero / Dimensiones cultura organizacional	¿Cómo se relaciona el jefe con los subordinados?	¿Cómo afronta la cooperativa los cambios en el contexto organizacional?	¿Cómo se recompensa monetariamente al personal por el trabajo cumplido?	¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización?	¿Qué información se encuentra disponible al personal?
DIMENSIÓN	DIRECCIÓN	CAMBIO	REMUNERACIÓN	PLANEACIÓN	INFORMACIÓN
TIPO	EXG	EXG	INT	INT	INT
Morosidad de la cartera	,696**	,684**	<u>.854**</u>	<u>.808**</u>	<u>.792**</u>
Eficiencia microeconómica	,691**	,657**	<u>.898**</u>	<u>.896**</u>	<u>.782**</u>
Rentabilidad sobre el patrimonio	,462**	,424**	<u>.823**</u>	<u>.846**</u>	,662**
Rentabilidad sobre el activo	<u>.749**</u>	<u>.736**</u>	<u>.921**</u>	<u>.883**</u>	<u>.820**</u>
Margen de intermediación financiera	<u>.701**</u>	,667**	<u>.882**</u>	<u>.882**</u>	<u>.782**</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	,282**	,238**	,683**	<u>.731**</u>	,515**
Eficiencia financiera del activo	,411**	,362**	<u>.763**</u>	<u>.804**</u>	,601**
Liquidez	,603**	,554**	<u>.853**</u>	<u>.870**</u>	<u>.719**</u>
Vulnerabilidad del patrimonio	,692**	,658**	<u>.873**</u>	<u>.875**</u>	<u>.773**</u>
Promedio de variación del activo	<u>.750**</u>	<u>.736**</u>	<u>.922**</u>	<u>.883**</u>	<u>.824**</u>
Promedio de variación del pasivo	,750**	,737**	<u>.922**</u>	<u>.883**</u>	<u>.824**</u>
Promedio de variación del patrimonio	,651**	,609**	<u>.859**</u>	<u>.867**</u>	<u>.734**</u>
Promedio de variación de la ganancia	,604**	,557**	<u>.812**</u>	<u>.831**</u>	,688**
Depósitos a la vista	,443**	,406**	<u>.817**</u>	<u>.836**</u>	,655**
Depósitos a plazo	,385**	,337**	<u>.741**</u>	<u>.786**</u>	,577**
Créditos	,367**	,318**	<u>.737**</u>	<u>.782**</u>	,570**

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

El HORIZONTE TEMPORAL de rasgos integrativos muestra correlación **directa, fuerte y perfecta** con morosidad de la cartera, eficiencia microeconómica, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, depósitos a plazo y depósitos a la vista y, créditos. Así que, cuando se fortalece la orientación hacia el largo plazo, también se fortalece el desempeño financiero.

No obstante, el CONTENIDO DE LA TAREA integrativo mantiene **correlación directa, fuerte y perfecta** con morosidad de la cartera, eficiencia microeconómica, rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio, eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio, promedio de variación de la ganancia, y, depósitos a la vista. Por lo expuesto, cuando la tarea es más creativa e innovadora, más favorable es el desempeño financiero. Por último, la dimensión integrativa POSIBILIDADES DE ÉXITO, describe **correlación directa, fuerte y perfecta** con rentabilidad sobre el patrimonio, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo, depósitos a plazo y depósitos a la vista y, créditos. Pues, si crecen las posibilidades de éxito INTEGRATIVAS, crece el desempeño financiero.

Continuación cuadro 5-15

Desempeño financiero / Dimensiones cultura organizacional	¿Cómo reacciona la organización ante los errores cometidos por el personal?	¿En qué horizonte de tiempo planifica la organización su accionar?	¿Qué tipo de tareas desarrolla el personal en la cooperativa?	¿Cuáles son las posibilidades de éxito que se presentan en la cooperativa?
DIMENSIÓN	CONTROL	HORIZONTE	TAREA	POSIBILIDADES
TIPO	INT	INT	INT	INT
Morosidad de la cartera	<u>.786**</u>	<u>.708**</u>	<u>.759**</u>	,621**
Eficiencia microeconómica	<u>.778**</u>	<u>.723**</u>	<u>.782**</u>	,670**
Rentabilidad sobre el patrimonio	,660**	<u>.819**</u>	<u>.912**</u>	<u>.801**</u>
Rentabilidad sobre el activo	<u>.817**</u>	<u>.758**</u>	<u>.800**</u>	,696**
Margen de intermediación financiera	<u>.778**</u>	<u>.705**</u>	<u>.800**</u>	,655**
Eficiencia financiera del patrimonio	,514**	<u>.751**</u>	<u>.848**</u>	<u>.748**</u>
Eficiencia financiera del activo	,599**	<u>.747**</u>	<u>.862**</u>	<u>.748**</u>
Liquidez	<u>.717**</u>	,678**	<u>.795**</u>	,624**
Vulnerabilidad del patrimonio	<u>.770**</u>	<u>.705**</u>	<u>.802**</u>	,648**
Promedio de variación del activo	<u>.819**</u>	<u>.761**</u>	<u>.796**</u>	,698**
Promedio de variación del pasivo	<u>.819**</u>	<u>.760**</u>	<u>.796**</u>	,699**
Promedio de variación del patrimonio	<u>.731**</u>	,683**	<u>.797**</u>	,675**
Promedio de variación de la ganancia	,684**	,645**	<u>.755**</u>	,632**
Depósitos a la vista	,653**	<u>.810**</u>	<u>.893**</u>	<u>.766**</u>
Depósitos a plazo	,575**	<u>.746**</u>	<u>.846**</u>	<u>.739**</u>
Créditos	,569**	<u>.735**</u>	<u>.843**</u>	<u>.742**</u>

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.4. COOP_4: Correlación entre dimensiones culturales y desempeño financiero

Se identifica **correlación directa, fuerte y perfecta** entre la DIRECCIÓN de rasgos EXIGENTES y, suficiencia patrimonial, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo y, promedio de variación de la ganancia. Por lo cual, cuanto más se fortalece la dirección con rasgos exigentes, más se fortalece el desempeño financiero. Ver *cuadro 5-16*.

Las dimensiones integrativas de REMUNERACIÓN, PLANEACIÓN e INFORMACIÓN, presentan **correlación directa, fuerte y perfecta** con suficiencia patrimonial, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, eficiencia financiera del patrimonio, promedio de variación del pasivo, promedio de variación de la ganancia y, depósitos a plazo. De este modo, si se fortalecen las características INTEGRATIVAS en las dimensiones remuneración, planeación e información, también se fortalecen los resultados financieros.

Prevalece la correlación **directa, fuerte y perfecta** entre la dimensión integrativa de CONTROL y, morosidad de la cartera, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, depósitos a la vista y depósitos a plazo y, créditos. En consecuencia, si mayor es el aprendizaje que se obtiene del error cometido, mayor es el desempeño financiero en la cooperativa.

La dimensión integrativa de HORIZONTE TEMPORAL tiene correlación **directa, fuerte y perfecta** con los indicadores de eficiencia financiera del patrimonio y, promedio de variación del pasivo. De modo que, si se fortalece la orientación hacia el largo plazo, se impulsa el desempeño financiero.

La dimensión integrativa de CONTENIDO DE LA TAREA mantiene **correlación directa, fuerte y perfecta** con morosidad de la cartera, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, depósitos a la vista y depósitos a plazo y, créditos. Por eso, si el contenido de la tarea crece en creatividad e innovación, también crece el desempeño financiero.

Finalmente, las POSIBILIDADES DE ÉXITO con rasgos exigentes, se **correlacionan directa, fuerte y perfectamente** con suficiencia patrimonial y, promedio de variación de la ganancia. En consecuencia, cuanto más se fortalecen las posibilidades de éxito, más se fortalece el desempeño financiero.

Cuadro No. 5- 16: Correlación de Spearman entre dimensiones de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_4

Desempeño financiero / Dimensiones cultura organizacional	¿Cómo se relaciona el jefe con los subordinados?	¿Cómo se recompensa monetariamente al personal por el trabajo cumplido?	¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización?	¿Qué información se encuentra disponible al personal?
DIMENSIÓN	DIRECCIÓN	REMUNERACIÓN	PLANEACIÓN	INFORMACIÓN
TIPO	<u>EXG</u>	<u>INT</u>	<u>INT</u>	<u>INT</u>
Suficiencia patrimonial	<u>.747**</u>	<u>.778**</u>	<u>.824**</u>	<u>.736**</u>
Rentabilidad sobre el patrimonio	<u>.743**</u>	<u>.817**</u>	<u>.807**</u>	<u>.778**</u>
Rentabilidad del activo	<u>.743**</u>	<u>.817**</u>	<u>.807**</u>	<u>.778**</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	<u>.622**</u>	<u>.821**</u>	<u>.772**</u>	<u>.809**</u>
Promedio de variación pasivo	<u>.622**</u>	<u>.913**</u>	<u>.710**</u>	<u>.851**</u>
Promedio de variación de la ganancia	<u>.747**</u>	<u>.778**</u>	<u>.824**</u>	<u>.736**</u>
Depósitos a plazo	<u>.678**</u>	<u>.757**</u>	<u>.820**</u>	<u>.754**</u>

Fuente: Elaboración propia

Continuación cuadro 5-16

Desempeño financiero / Dimensiones cultura organizacional	¿Cómo reacciona la organización ante los errores cometidos por el personal?	¿En qué horizonte de tiempo planifica la organización su accionar?	¿Qué tipo de tarea desarrolla el personal en la cooperativa?	¿Cuáles son las posibilidades de éxito que se presentan en la cooperativa?
DIMENSIÓN	CONTROL	HORIZONTE	TAREA	POSIBILIDADES
TIPO	<u>INT</u>	<u>INT</u>	<u>INT</u>	<u>EXG</u>
Suficiencia patrimonial	<u>.548**</u>	<u>.535**</u>	<u>.531**</u>	<u>.742**</u>
Morosidad de la cartera	<u>.705**</u>	<u>.636**</u>	<u>.734**</u>	<u>.370**</u>
Rentabilidad sobre el patrimonio	<u>.751**</u>	<u>.694**</u>	<u>.765**</u>	<u>.582**</u>
Rentabilidad sobre el activo	<u>.751**</u>	<u>.694**</u>	<u>.765**</u>	<u>.582**</u>
Margen de intermediación financiera	<u>.705**</u>	<u>.636**</u>	<u>.734**</u>	<u>.370**</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	<u>.821**</u>	<u>.799**</u>	<u>.905**</u>	<u>.489**</u>
Vulnerabilidad del patrimonio	<u>.705**</u>	<u>.636**</u>	<u>.734**</u>	<u>.370**</u>
Promedio de variación del activo	<u>.705**</u>	<u>.636**</u>	<u>.734**</u>	<u>.489**</u>
Promedio de variación del pasivo	<u>.721**</u>	<u>.771**</u>	<u>.805**</u>	<u>.370**</u>
Promedio de variación de la ganancia	<u>.548**</u>	<u>.535**</u>	<u>.531**</u>	<u>.742**</u>
Depósitos a la vista	<u>.705**</u>	<u>.636**</u>	<u>.734**</u>	<u>.370**</u>
Depósitos a plazo	<u>.756**</u>	<u>.699**</u>	<u>.794**</u>	<u>.491**</u>
Créditos	<u>.705**</u>	<u>.636**</u>	<u>.734**</u>	<u>.370**</u>

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.5. COOP_5: Correlación entre dimensiones culturales y desempeño financiero

Los sistemas de PLANEACIÓN, INFORMACIÓN, CONTROL, HORIZONTE TEMPORAL, CRITERIOS DE ÉXITO y, POSIBILIDADES DE ÉXITO de rasgos exigentes, tienen **correlación directa, fuerte y perfecta** con suficiencia patrimonial, morosidad de la cartera, eficiencia microeconómica, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, depósitos a la vista y depósitos a plazo. Ver **cuadro 5-17**.

Por tanto, si se tienen fuertes dimensiones culturales EXIGENTES de planeación, información, control, horizonte temporal, criterios de éxito y, posibilidades de éxito, entonces, se fortalece el desempeño financiero en la cooperativa.

Cuadro No. 5- 17: Correlación de Spearman entre dimensiones de cultura organizacional y variables de desempeño financiero COOP_5

Desempeño financiero / Dimensiones cultura organizacional	¿Cómo se recompensa monetariamente al personal por el trabajo cumplido?	¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización?	¿Qué información se encuentra disponible al personal?	¿Cómo reacciona la organización ante los errores cometidos por el personal?
DIMENSIÓN	REMUNERACIÓN	PLANEACIÓN	INFORMACIÓN	CONTROL
TIPO	EXG	EXG	EXG	EXG
Suficiencia patrimonial	.622**	.706**	.837**	.774**
Morosidad de la cartera	.871**	.952**	.922**	.888**
Eficiencia microeconómica	.834**	.924**	.946**	.900**
Rentabilidad sobre el patrimonio	.819**	.899**	.927**	.882**
Rentabilidad sobre el activo	.907**	.934**	.948**	.920**
Margen de intermediación financiera	.810**	.902**	.926**	.878**
Eficiencia financiera del patrimonio	.884**	.911**	.927**	.897**
Liquidez	.656**	.705**	.848**	.792**
Vulnerabilidad del patrimonio	.810**	.902**	.926**	.878**
Promedio de variación del activo	.848**	.930**	.901**	.865**
Depósitos a la vista	.717**	.732**	.755**	.729**
Depósitos a plazo	.717**	.732**	.755**	.729**

Fuente: Elaboración propia

La REMUNERACIÓN de tipo exigente presenta **correlación directa, fuerte y perfecta** con morosidad de la cartera, eficiencia microeconómica, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, depósitos

a la vista y depósitos a plazo. Es así que, cuanto más fuerte es el dominio de una remuneración que recompensa el logro de objetivos individuales, más favorables son los indicadores financieros en la COOP_5.

El CONTENIDO DE LA TAREA con rasgos culturales exigentes tiene **correlación directa, fuerte y perfecta** con suficiencia patrimonial, morosidad de la cartera, rentabilidad sobre el patrimonio, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, depósitos a la vista y depósitos a plazo. Por esto, si las tareas son fuertemente exigentes, entonces, son más favorables los indicadores financieros.

Continuación cuadro 5-17

Desempeño financiero / Dimensiones cultura organizacional	¿En qué horizonte de tiempo planifica la organización su accionar?	¿Qué tipo de tarea desarrolla el personal en la cooperativa?	¿Cuáles son las posibilidades de éxito que se presentan en la cooperativa?	¿Cuáles son los criterios de éxito en que se sustenta la organización?
DIMENSIÓN	HORIZONTE	TAREA	POSIBILIDADES	CRITERIOS
TIPO	EXG	EXG	EXG	EXG
Suficiencia patrimonial	<u>.853**</u>	<u>.736**</u>	<u>.852**</u>	<u>.867**</u>
Morosidad de la cartera	<u>.914**</u>	<u>.663**</u>	<u>.812**</u>	<u>.861**</u>
Eficiencia microeconómica	<u>.935**</u>	.696**	<u>.844**</u>	<u>.888**</u>
Rentabilidad sobre el patrimonio	<u>.958**</u>	<u>.796**</u>	<u>.932**</u>	<u>.960**</u>
Rentabilidad sobre el activo	<u>.938**</u>	.698**	<u>.845**</u>	<u>.879**</u>
Margen de intermediación financiera	<u>.956**</u>	<u>.792**</u>	<u>.930**</u>	<u>.958**</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	<u>.959**</u>	<u>.795**</u>	<u>.931**</u>	<u>.948**</u>
Liquidez	<u>.862**</u>	<u>.747**</u>	<u>.864**</u>	<u>.868**</u>
Vulnerabilidad del patrimonio	<u>.956**</u>	<u>.792**</u>	<u>.930**</u>	<u>.958**</u>
Promedio de variación del activo	<u>.936**</u>	<u>.762**</u>	<u>.900**</u>	<u>.932**</u>
Depósitos a la vista	<u>.869**</u>	<u>.888**</u>	<u>.983**</u>	<u>.959**</u>
Depósitos a plazo	<u>.869**</u>	<u>.888**</u>	<u>.983**</u>	<u>.959**</u>

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.6. SECTOR: Correlación entre dimensiones culturales y desempeño financiero

El CONTENIDO DE LA TAREA de rasgos integrativos mantiene **correlación directa, fuerte y perfecta** con el promedio de variación de la ganancia, depósitos a la vista y depósitos a plazo y, créditos. De este modo, si el contenido de la tarea se fortalece, entonces, más fuerte es el desempeño financiero en el SECTOR. Ver *cuadro 5-18*.

Cuadro No. 5- 18: Correlación de Spearman entre dimensiones de cultura organizacional y variables de desempeño financiero SECTOR

DIMENSIÓN	CONTENIDO DE LA TAREA
Desempeño financiero / Dimensiones cultura organizacional	¿Qué tipo de tarea desarrolla el personal en la cooperativa?
TIPOS	INT
Promedio de variación de la ganancia	<u>.748**</u>
Depósitos a la vista	<u>.757**</u>
Depósitos a plazo	<u>.734**</u>
Créditos	<u>.727**</u>

Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Correlación entre tipos culturales y clima organizacional

Manteniendo la misma estructura de presentación que los apartados anteriores se describen los resultados de correlación entre la tipología de cultura organizacional [variable cuantitativa porcentual] y las variables de clima organizacional [variable cuantitativa de escala] por cada cooperativa de ahorro y crédito y de su conjunto denominado SECTOR.

5.1.4.1. COOP_1: Correlación entre tipos culturales y clima organizacional

Dentro del análisis de correlación entre los tipos de cultura organizacional PATERNALISTA, APÁTICA, ANÓMICA, EXIGENTE e INTEGRATIVA y, las variables de clima organizacional, se evidencia **correlación directa, fuerte y perfecta** entre el orgullo de pertenecer²⁷ a la cooperativa y, la cultura INTEGRATIVA. Por tanto, cuanto mayor es el orgullo de pertenencia en la COAC, mayor es el dominio de la cultura INTEGRATIVA y, si una de estas variables disminuye provoca el mismo efecto sobre la otra variable.

Por otro lado, en el **cuadro 5-19** se observa que, existe correlación **inversa, fuerte y perfecta** entre el orgullo de pertenecer a la organización y la cultura PATERNALISTA, entonces, si el paternalismo crece en la COAC se provoca una disminución en el orgullo de pertenencia que tienen sus miembros.

²⁷ León (2001) señala que las personas dentro de la organización comparten experiencias, ideologías y formas de expresión de la cultura que se transmiten entre sí y van creando identidad y pertenencia. De ahí, se puede deducir la relación fuerte del orgullo de pertenencia con los tipos culturales en la cooperativa de ahorro y crédito.

Cuadro No. 5- 19: Correlación de Pearson tipos de cultura organizacional y variables de clima organizacional COOP_1

Variables de clima organizacional / Tipos de cultura organizacional	PATERNALISTA	INTEGRATIVA
Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	<u>-.839**</u>	<u>.755**</u>

Fuente: Elaboración propia

5.1.4.2. COOP_2: Correlación entre tipos culturales y clima organizacional

Se expresa **correlación inversa, fuerte y perfecta** entre la cultura PATERNALISTA y la igualdad de oportunidades de desarrollo que tienen hombres y mujeres. Por tanto, mientras mayor es el predominio de la cultura PATERNALISTA, entonces, la igualdad de oportunidades de desarrollo que tienen hombres y mujeres disminuye. Además, en el **cuadro 5-20** se observa que, existe correlación **inversa, fuerte y perfecta** entre el orgullo de pertenecer a la organización y la cultura PATERNALISTA, entonces, cuanto más PATERNALISTA es la cultura en la organización, disminuye el orgullo de pertenencia.

Cuadro No. 5- 20: Correlación de Pearson tipos de cultura organizacional y variables de clima organizacional COOP_2

Variables de clima organizacional / Tipos de cultura organizacional	PATERNALISTA
En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de desarrollo	<u>-.743**</u>
Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	<u>-.827**</u>

Fuente: Elaboración propia

5.1.4.3. COOP_3: Correlación entre tipos culturales y clima organizacional

Se identifica **correlación directa, fuerte y perfecta** entre el orgullo de pertenecer a la cooperativa y la cultura INTEGRATIVA. Así, cuanto mayor es el orgullo de pertenencia, mayor es el dominio de la cultura INTEGRATIVA en la organización. También, en el **cuadro 5-21** se observa que, existe correlación **inversa, fuerte y perfecta** entre el orgullo de pertenecer a la organización y la cultura APÁTICA, entonces, si crece el dominio de la cultura APÁTICA, disminuye el orgullo de pertenencia en la cooperativa.

Cuadro No. 5- 21: Correlación de Pearson tipos de cultura organizacional y variables de clima organizacional COOP_3

Variables de clima organizacional / Tipos de cultura organizacional	APÁTICA	INTEGRATIVA
Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	<u>-.710**</u>	<u>.872**</u>

Fuente: Elaboración propia

5.1.4.4. COOP_4: Correlación entre tipos culturales y clima organizacional

Existe **correlación directa, fuerte y perfecta** entre el orgullo de pertenecer a la cooperativa y, la cultura INTEGRATIVA. Por lo cual, cuanto mayor es el orgullo de pertenencia, mayor es el dominio de la cultura INTEGRATIVA. Asimismo, se presenta una **correlación inversa, fuerte y perfecta** entre la cultura PATERNALISTA y el orgullo de pertenecer a la cooperativa, si el paternalismo es dominante, entonces, baja el orgullo de pertenencia.

Igualmente, en el **cuadro 5-22** se observa que, existe correlación **inversa, fuerte y perfecta** entre la igualdad de oportunidades de desarrollo que tienen hombres y mujeres con la cultura PATERNALISTA, por tanto, si el dominio de la cultura PATERNALISTA se incrementa, entonces, disminuye la igualdad de oportunidades.

Cuadro No. 5- 22: Correlación de Pearson tipos de cultura organizacional y variables de clima organizacional COOP_4

Variables de clima organizacional / Tipos de cultura organizacional	PATERNALISTA	INTEGRATIVA
Hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades	<u>-.756**</u>	<u>.635**</u>
Orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	<u>-.799**</u>	<u>.832**</u>

Fuente: Elaboración propia

5.1.4.5. COOP_5: Correlación entre tipos culturales y clima organizacional

Se denota **correlación directa, fuerte y perfecta** entre la igualdad de oportunidades de desarrollo que tienen hombres y mujeres y, la cultura EXIGENTE. En consecuencia, cuanto mayor es la igualdad de oportunidades de desarrollo que tienen hombres y mujeres, mayor es el dominio de la cultura EXIGENTE y, por el contrario, si la cultura dominante es EXIGENTE, entonces, la igualdad de oportunidades se fortalece.

Además, existe **correlación inversa, fuerte y perfecta** entre la cultura PATERNALISTA y la igualdad de oportunidades de desarrollo que tienen hombres y mujeres, por esto, si el

paternalismo es dominante en la organización, disminuye la igualdad de oportunidades de desarrollo de hombres y mujeres en la cooperativa.

Asimismo, el **cuadro 5-23** expone que, existe correlación **inversa, fuerte y perfecta** entre el orgullo de pertenencia y cultura PATERNALISTA, por tanto, si el dominio de la cultura PATERNALISTA se incrementa, entonces, disminuye el orgullo de pertenencia que tienen los miembros de la cooperativa.

Cuadro No. 5- 23: Correlación de Pearson tipos de cultura organizacional y variables de clima organizacional COOP_5

VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	PATERNALISTA	EXIGENTE
En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades	-.812**	.835**
Estoy orgulloso de pertenecer a COAC	-.805**	.609**

Fuente: Elaboración propia

5.1.4.6. SECTOR: Correlación entre tipos culturales y clima organizacional

Los resultados de las 1004 encuestas, revelan **correlación directa, fuerte y perfecta** entre el orgullo de pertenecer a la cooperativa y, la cultura INTEGRATIVA. Así, si mayor es el orgullo de pertenencia, entonces, mayor es el dominio de la cultura INTEGRATIVA y, si una de estas variables disminuye provoca el mismo efecto sobre la otra.

En el **cuadro 5-24** se detalla que, existe correlación **inversa, fuerte y perfecta** entre el orgullo de pertenecer a la organización y la cultura PATERNALISTA, razón por la cual, cuanto más alto es el orgullo de pertenencia, entonces, disminuye la cultura PATERNALISTA y, si crece el paternalismo en la COAC, decrece el orgullo de pertenencia que tienen los miembros.

Cuadro No. 5- 24: Correlación de Pearson tipos de cultura organizacional y variables de clima organizacional SECTOR

VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL / TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	PATERNALISTA	INTEGRATIVA
Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	-.747**	.723**

Fuente: Elaboración propia

5.1.5. Correlación entre clima organizacional y desempeño financiero

En este análisis las variables de clima organizacional son cuantitativas de escala y, las variables de desempeño financiero son numéricas.

5.1.5.1. COOP_1: Correlación entre clima organizacional y desempeño financiero

La COOP_1 presenta **correlación directa, fuerte y moderada** entre la igualdad de oportunidades de desarrollo para hombres y mujeres dentro de la organización y rentabilidad sobre el patrimonio, promedio de variación del pasivo, promedio de variación de la ganancia, depósitos a la vista y depósitos a plazo y, créditos.

También, el orgullo de pertenecer a la organización tiene **correlación directa, fuerte y moderada** con suficiencia patrimonial, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio, promedio de variación de la ganancia, depósitos a la vista y depósitos a plazo y, créditos.

Se destaca la **correlación inversa, fuerte y moderada** entre el orgullo de pertenencia y los indicadores financieros de morosidad de la cartera y eficiencia microeconómica que, por la naturaleza de estos indicadores, implica una situación favorable. Ver **cuadro 5-25**.

Cuadro No. 5- 25: Correlación de Pearson variables de clima organizacional y desempeño financiero COOP_1

Desempeño financiero / variables de clima organizacional	En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de desarrollo	Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa
Suficiencia patrimonial	,365**	<u>,547**</u>
Morosidad de la cartera	-,468**	<u>-,620**</u>
Eficiencia microeconómica	-,425**	<u>-,615**</u>
Rentabilidad sobre el patrimonio	<u>,597**</u>	<u>,583**</u>
Rentabilidad sobre el activo	,357**	<u>,605**</u>
Margen de intermediación financiera	,450**	<u>,630**</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	,370**	<u>,606**</u>
Eficiencia financiera del activo	,357**	<u>,605**</u>
Liquidez	,315**	<u>,531**</u>
Vulnerabilidad del patrimonio	,424**	<u>,520**</u>
Promedio de variación del activo	,451**	<u>,610**</u>
Promedio de variación del pasivo	<u>,581**</u>	<u>,586**</u>
Promedio de variación del patrimonio	,487**	<u>,636**</u>
Promedio de variación de la ganancia	<u>,503**</u>	<u>,631**</u>
Depósitos a la vista	<u>,607**</u>	<u>,548**</u>
Depósitos a plazo	<u>,562**</u>	<u>,588**</u>
Créditos	<u>,614**</u>	<u>,553**</u>

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

5.1.5.2. COOP_2: Correlación entre clima organizacional y desempeño financiero

Se determina **correlación directa, fuerte y moderada** entre orgullo de pertenecer a la organización con rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio, promedio de variación de la ganancia, depósitos a plazo y créditos.

Además, se identifica **correlación inversa, fuerte y moderada** con morosidad de la cartera y eficiencia microeconómica que, por su propia naturaleza es favorable para la cooperativa. Ver *cuadro 5-26*.

Cuadro No. 5- 26: Correlación de Pearson variables de clima organizacional y desempeño financiero COOP_2

Desempeño financiero / variables de clima organizacional	Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa
Morosidad de la cartera	<u>-.635**</u>
Eficiencia microeconómica	<u>-.528**</u>
Rentabilidad sobre el patrimonio	<u>.700**</u>
Rentabilidad sobre el activo	<u>.691**</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	<u>.659**</u>
Eficiencia financiera del activo	<u>.662**</u>
Liquidez	<u>.562**</u>
Vulnerabilidad del patrimonio	<u>.593**</u>
Promedio de variación del activo	<u>.657**</u>
Promedio de variación del pasivo	<u>.670**</u>
Promedio de variación del patrimonio	<u>.642**</u>
Promedio de variación de la ganancia	<u>.639**</u>
Depósitos a plazo	<u>.503**</u>
Créditos	<u>.501**</u>

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

5.1.5.3. COOP_3: Correlación entre clima organizacional y desempeño financiero

Existe **correlación directa, fuerte y perfecta** entre orgullo de pertenecer a la organización con suficiencia patrimonial, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio, promedio de variación de la ganancia, depósitos a la vista y depósitos a plazo y, créditos. También, se revela **correlación inversa, fuerte y**

perfecta entre el orgullo de pertenencia con la morosidad y eficiencia microeconómica. Ver *cuadro 5-27*.

Cuadro No. 5- 27: Correlación de Pearson variables de clima organizacional y desempeño financiero COOP_3

Desempeño financiero / variables de clima organizacional	Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa
Suficiencia patrimonial	<u>.838**</u>
Morosidad de la cartera	<u>-.827**</u>
Eficiencia microeconómica	<u>-.744**</u>
Rentabilidad sobre el patrimonio	<u>.850**</u>
Rentabilidad sobre el activo	<u>.919**</u>
Margen de intermediación financiera	<u>.879**</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	<u>.872**</u>
Eficiencia financiera del activo	<u>.714**</u>
Liquidez	<u>.903**</u>
Vulnerabilidad del patrimonio	<u>.849**</u>
Promedio de variación del activo	<u>.912**</u>
Promedio de variación del pasivo	<u>.891**</u>
Promedio de variación del patrimonio	<u>.823**</u>
Promedio de variación de la ganancia	<u>.896**</u>
Depósitos a la vista	<u>.791**</u>
Depósitos a plazo	<u>.793**</u>
Créditos	<u>.794**</u>

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

5.1.5.4. COOP_4: Correlación entre clima organizacional y desempeño financiero

En el *cuadro 5-28* se puntualiza la **correlación directa, fuerte y perfecta** entre la igualdad de oportunidades de desarrollo para hombres y mujeres dentro de la organización con suficiencia patrimonial, rentabilidad del patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio y, promedio de variación de la ganancia.

Así también, el orgullo de pertenecer a la organización tiene **correlación directa, fuerte y moderada** con suficiencia patrimonial, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio y, promedio de variación de la ganancia. La **correlación inversa, fuerte y perfecta** se establece entre orgullo de pertenencia y, los indicadores de morosidad y eficiencia microeconómica.

Cuadro No. 5- 28: Correlación de Pearson variables de clima organizacional y desempeño financiero COOP_4

Desempeño financiero / variables de clima organizacional	En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de desarrollo	Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa
Suficiencia patrimonial	<u>.845**</u>	<u>.905**</u>
Morosidad de la cartera	<u>-,693**</u>	<u>-,924**</u>
Eficiencia microeconómica	<u>-,693**</u>	<u>-,924**</u>
Rentabilidad del patrimonio	<u>.848**</u>	<u>.914**</u>
Rentabilidad sobre el activo	<u>.848**</u>	<u>.914**</u>
Margen de intermediación financiera	<u>.848**</u>	<u>.914**</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	<u>.848**</u>	<u>.914**</u>
Eficiencia financiera del activo	<u>.848**</u>	<u>.914**</u>
Liquidez	<u>.848**</u>	<u>.914**</u>
Vulnerabilidad del patrimonio	<u>.848**</u>	<u>.914**</u>
Promedio de variación del activo	<u>.843**</u>	<u>.955**</u>
Promedio de variación del pasivo	<u>.822**</u>	<u>.945**</u>
Promedio de variación del patrimonio	<u>.857**</u>	<u>.912**</u>
Promedio de variación de la ganancia	<u>.854**</u>	<u>.911**</u>

Fuente: Elaboración propia

5.1.5.5. COOP_5: Correlación entre clima organizacional y desempeño financiero

Se evidencia **correlación directa, fuerte y perfecta** entre la igualdad de oportunidades de desarrollo para hombres y mujeres dentro de la organización con suficiencia patrimonial, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio y, promedio de variación de la ganancia.

Por otra parte, existe **correlación inversa, fuerte y perfecta** entre orgullo de pertenencia y morosidad de la cartera y eficiencia microeconómica. Y, el orgullo de pertenecer a la organización tiene **correlación directa, fuerte y moderada** con suficiencia patrimonial, rentabilidad sobre el patrimonio y rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio y, promedio de variación de la ganancia.

Por último, prima la **correlación inversa, fuerte y perfecta** entre orgullo de pertenencia y morosidad de la cartera y eficiencia microeconómica. Ver *cuadro 5-29*.

Cuadro No. 5- 29: Correlación de Pearson variables de clima organizacional y desempeño financiero COOP_5

Desempeño financiero / variables de clima organizacional	En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de desarrollo	Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa
Suficiencia patrimonial	<u>.924**</u>	<u>.822**</u>
Morosidad de la cartera	<u>-.859**</u>	<u>-.798**</u>
Eficiencia microeconómica	<u>-.908**</u>	<u>-.770**</u>
Rentabilidad sobre el patrimonio	<u>.870**</u>	<u>.700**</u>
Rentabilidad sobre el activo	<u>.777**</u>	<u>.894**</u>
Margen de intermediación financiera	<u>.874**</u>	<u>.728**</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	<u>.831**</u>	<u>.905**</u>
Eficiencia financiera del activo	<u>.775**</u>	<u>.891**</u>
Liquidez	<u>.937**</u>	<u>.877**</u>
Vulnerabilidad del patrimonio	<u>.841**</u>	<u>.827**</u>
Promedio de variación del activo	<u>.869**</u>	<u>.801**</u>
Promedio de variación del pasivo	<u>.819**</u>	<u>.888**</u>
Promedio de variación del patrimonio	<u>.838**</u>	<u>.845**</u>
Promedio de variación de la ganancia	<u>.903**</u>	<u>.826**</u>

Fuente: Elaboración propia

5.1.5.6. SECTOR: Correlación entre clima organizacional y desempeño financiero

En el SECTOR se denota **correlación directa, fuerte y moderada** entre la igualdad de oportunidades de desarrollo para hombres y mujeres dentro de la organización con margen de intermediación financiera, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del activo, promedio de variación del pasivo, promedio de variación del patrimonio, depósitos a la vista y depósitos a plazo. No obstante, la morosidad de la cartera presenta **correlación inversa, fuerte y moderada** con la igualdad de oportunidades, que implica, a mayor igualdad de oportunidades, menor índice de morosidad que, debido a la naturaleza del indicador es favorable.

El orgullo de pertenecer a la organización tiene **correlación directa, fuerte y moderada** con margen de intermediación financiera, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, promedio de variación del patrimonio, depósitos a la vista y depósitos a plazo. Mientras que, la morosidad de la cartera y eficiencia microeconómica presentan **correlación inversa, fuerte y moderada** con el orgullo de pertenencia, que implica, a mayor orgullo de pertenencia, menor índice de morosidad y eficiencia microeconómica que, debido a la naturaleza de estos indicadores es favorable Ver **Cuadro 5-30**.

Cuadro No. 5- 30: Correlación de Pearson variables de clima organizacional y desempeño financiero en SECTOR

Desempeño financiero / variables de clima organizacional	En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de desarrollo	Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa
Morosidad de la cartera	<u>-,597**</u>	<u>-,625**</u>
Eficiencia microeconómica	<u>-,398**</u>	<u>-,580**</u>
Margen de intermediación financiera	<u>,568**</u>	<u>,581**</u>
Liquidez	<u>,541**</u>	<u>,590**</u>
Vulnerabilidad del patrimonio	<u>,526**</u>	<u>,564**</u>
Promedio de variación del activo	<u>,515**</u>	<u>,492**</u>
Promedio de variación del pasivo	<u>,516**</u>	<u>,482**</u>
Promedio de variación del patrimonio	<u>,541**</u>	<u>,551**</u>
Depósitos a la vista	<u>,541**</u>	<u>,592**</u>
Depósitos a plazo	<u>,621**</u>	<u>,625**</u>

Fuente: Elaboración propia

5.2. Síntesis del análisis de correlaciones

Cultura organizacional y dimensiones culturales

Los resultados de la investigación reflejan la presencia de correlaciones directas o positivas entre las tipologías culturales EXIGENTES e INTEGRATIVAS con algunas dimensiones culturales, como se observa en el **Cuadro 5-31**. Por un lado, la COOP_1 posee cultura organizacional dominante EXIGENTE – INTEGRATIVA y, presenta una relación directa, fuerte y perfecta entre la cultura INTEGRATIVA y las dimensiones INTEGRATIVAS de dirección, cambio, remuneración, planeación, información y, control. Por eso, el modelo cultural de la COOP_1 se centra en el fortalecimiento de las dimensiones con rasgos integrativos para fortalecer la cultura INTEGRATIVA, es decir, orientar los esfuerzos de la organización a los resultados y a las personas.

Por otra parte, en la COOP_2 la cultura dominante es EXIGENTE – INTEGRATIVA igual que, la COOP_1 y el SECTOR. Sin embargo, en esta estructura cultural se presenta correlación directa, fuerte y perfecta entre la cultura EXIGENTE y las dimensiones EXIGENTES de dirección, cambio, planeación y posibilidades de éxito. Es decir, cuando se impulsa el dominio de las dimensiones con rasgos exigentes se fortalece la tipología EXIGENTE en la organización.

En el caso de la COOP_3 la cultura dominante es INTEGRATIVA y, se evidencian correlaciones directas, fuertes y perfectas entre la cultura INTEGRATIVA y las dimensiones INTEGRATIVAS de remuneración, planeación, horizonte temporal, contenido de la tarea y

posibilidades de éxito. Así que, en la COOP_3 se fortalece la cultura dominante INTEGRATIVA, cuando se fortalece la actuación sobre las dimensiones citadas de rasgos integrativos.

En la COOP_4 el dominio cultural es INTEGRATIVO y se identifica correlación fuerte, directa y perfecta entre la cultura INTEGRATIVA y las dimensiones INTEGRATIVAS de remuneración, planeación, información, control, horizonte temporal y contenido de la tarea. Se denota una firme consistencia teórica entre la cultura INTEGRATIVA y las dimensiones con rasgos INTEGRATIVOS.

Precisamente, la COOP_5 posee una cultura organizacional dominante EXIGENTE y se evidencian correlaciones fuertes, directas y perfectas entre la cultura EXIGENTE y las dimensiones con rasgos EXIGENTES, de horizonte temporal, posibilidades de éxito y criterios de éxito. Así, el modelo cultural EXIGENTE de la COOP_5 se compone de las dimensiones exigentes identificadas a través de la correlación y, se debe destacar la presencia dominante de rasgos exigentes en las dimensiones culturales.

Cuadro No. 5- 31: Correlaciones de la cultura organizacional y dimensiones culturales

COOP	Cultura dominante	Tipo de cultura que se relaciona	Tipo de relación	Dimensiones	Cultura dominante en la dimensión
COOP_1	Exigente – Integrativa	Integrativa	Directa, fuerte y perfecta	Dirección	Integrativa
				Cambio	Integrativa
				Remuneración	Integrativa
				Planeación	Integrativa
				Información	Integrativa
				Control	Integrativa
COOP_2	Exigente – Integrativa	Exigente	Directa, fuerte y perfecta	Dirección	Exigente
				Cambio	Exigente
				Planeación	Exigente
				Posibilidades éxito	Exigente
COOP_3	Integrativa	Integrativa	Directa, fuerte y perfecta	Remuneración	Integrativa
				Planeación	Integrativa
				Horizonte	Integrativa
				Tarea	Integrativa
				Posibilidades éxito	Integrativa
COOP_4	Integrativa	Integrativa	Directa, fuerte y perfecta	Remuneración	Integrativa
				Planeación	Integrativa
				Información	Integrativa
				Control	Integrativa
				Horizonte	Integrativa
				Tarea	Integrativa
COOP_5	Exigente	Exigente	Directa, fuerte y perfecta	Horizonte	Exigente
				Posibilidades éxito	Exigente
				Criterios éxito	Exigente
SECTOR	Exigente – Integrativa	Integrativa	Directa, fuerte y perfecta	Remuneración	Exigente
				Planeación	Integrativa
				Información	Exigente
				Control	Exigente
				Horizonte	Exigente

Fuente: Elaboración propia

Para terminar, el SECTOR posee cultura organizacional EXIGENTE-ÍNTEGRATIVA y, se muestran correlaciones fuertes, directas y perfectas entre la cultura INTEGRATIVA y dimensiones con rasgos EXIGENTES de remuneración, información, control y horizonte temporal y, el rasgo INTEGRATIVO de planeación.

En definitiva, las relaciones establecidas entre tipos culturales y dimensiones culturales, se alinean con lo expresado por Sethia y Von Glinow (1985), Felcman y Góngora (1995), Góngora, Nóbile y Reija (2014) y, Góngora, Pérez y Gelonch (2017), acerca de las tipologías de la cultura organizacional que se orientan a los resultados.

Cultura organizacional y desempeño financiero

Cambiando de tema, en la investigación se determinan correlaciones directas o positivas entre las tipologías culturales EXIGENTES e INTEGRATIVAS con algunos indicadores del desempeño financiero, como se observa en el *Cuadro 5-32*. La COOP_1 posee cultura organizacional dominante EXIGENTE – INTEGRATIVA y, presenta una relación fuerte y perfecta entre la cultura INTEGRATIVA y los indicadores financieros de morosidad, eficiencia microeconómica, rentabilidad, intermediación financiera, activo, pasivo, patrimonio y ganancia y, depósitos y créditos. Por lo tanto, cuanto más fuerte es el dominio cultural INTEGRATIVO, más favorable se vuelve el desempeño financiero.

La COOP_2 de tipología cultural EXIGENTE - INTEGRATIVA mantiene correlación fuerte y moderada entre la cultura EXIGENTE y las variables financieras de morosidad, rentabilidad, eficiencia financiera, vulnerabilidad del patrimonio, liquidez, activo, pasivo, patrimonio y ganancia y, depósitos y créditos. Por lo cual, cuanto más se fortalece la cultura EXIGENTE en la cooperativa, más favorables se vuelven los indicadores financieros. Asimismo, la COOP_3 que tiene cultura organizacional INTEGRATIVA describe correlación fuerte y perfecta entre el tipo de cultura INTEGRATIVA y el desempeño financiero reflejado en morosidad, rentabilidad, intermediación financiera, eficiencia financiera, vulnerabilidad del patrimonio, liquidez, activo, pasivo, patrimonio y ganancia y, depósitos y créditos. Entonces, cuanto mayor es el dominio cultural INTEGRATIVO, mayor es el desempeño financiero.

La COOP_4 de tipología INTEGRATIVA, presenta correlación fuerte y perfecta entre la cultura INTEGRATIVA y las variables de suficiencia patrimonial, morosidad, eficiencia microeconómica, rentabilidad, intermediación financiera, eficiencia financiera, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, activo, pasivo, patrimonio y ganancia y, depósitos. Por consiguiente, a mayor dominio de la cultura INTEGRATIVA, mayor desempeño financiero.

Cuadro No. 5- 32: Correlaciones de la cultura organizacional y desempeño financiero

COOP	Cultura dominante	Tipo de cultura que se relaciona	Tipo de relación	Desempeño financiero
COOP_1	Exigente - integrativa	Integrativa	Directa, fuerte y perfecta	Morosidad Eficiencia microeconómica Rentabilidad Intermediación financiera Activo, pasivo, patrimonio y ganancia Depósitos y créditos
COOP_2	Exigente - integrativa	Exigente	Directa, fuerte y moderada	Morosidad Rentabilidad Eficiencia financiera Vulnerabilidad patrimonio Liquidez Activo, pasivo, patrimonio y ganancia Depósitos y créditos
COOP_3	Integrativa	Integrativa	Directa, fuerte y perfecta	Morosidad Rentabilidad Intermediación financiera Eficiencia financiera Liquidez Vulnerabilidad patrimonio Activo, pasivo, patrimonio y ganancia Depósitos y créditos
COOP_4	Integrativa	Integrativa	Directa, fuerte y perfecta	Suficiencia patrimonial Morosidad Eficiencia microeconómica Rentabilidad Intermediación financiera Eficiencia financiera Liquidez Vulnerabilidad patrimonio Activo, pasivo, patrimonio y ganancia Depósitos
COOP_5	Exigente	Exigente	Directa, fuerte y perfecta	Suficiencia patrimonial Morosidad Eficiencia microeconómica Eficiencia financiera Liquidez Patrimonio y ganancia Depósitos y créditos
SECTOR	Exigente - integrativa	Integrativa	Directa, fuerte y perfecta	Morosidad Intermediación financiera Eficiencia financiera Vulnerabilidad patrimonio Activo, pasivo y patrimonio

Fuente: Elaboración propia

La COOP_5 que tiene tipología cultural EXIGENTE, evidencia correlación fuerte y perfecta entre la cultura EXIGENTE y los indicadores financieros de suficiencia patrimonial, morosidad, eficiencia microeconómica, eficiencia financiera, liquidez, patrimonio y ganancia y,

depósitos y créditos. Cuanto más dominante es la cultura EXIGENTE, más fuerte es el desempeño financiero.

Finalmente, el SECTOR de cultura organizacional EXIGENTE - INTEGRATIVA se caracteriza por una correlación fuerte y perfecta entre la tipología INTEGRATIVA y las variables de morosidad, intermediación financiera, eficiencia financiera, vulnerabilidad del patrimonio y, activo, pasivo y patrimonio. Cuando el sector se orienta a fortalecer la cultura INTEGRATIVA, dirige su gestión hacia los resultados y hacia las personas, entonces, se incrementa el desempeño financiero sin descuidar el desarrollo y bienestar de sus miembros.

En consecuencia, se demuestra que dentro del sector cooperativo de ahorro y crédito ecuatoriano [segmento uno], existe relación entre cultura organizacional y, desempeño financiero, fundamento sostenido por autores como Brealey y Myers (1993), Krieger (2001), Pedraja y Rodríguez (2008), Newman (2009), Denison (2010), Martínez (2010), Terziovski (2010), García Pérez de Lema y Quiñonero (2011), Gálvez y García (2011), Cantillo (2013), Martínez, Ollivier y Escobedo (2013), Gómez (2013), Cújar, Ramos, Hernández y López (2013), Góngora, Nóbile y Reija (2014), Velasco (2015), Góngora, Pérez y Gelonch (2017).

Dimensiones de cultura y desempeño financiero

Simultáneamente, la investigación expone correlaciones fuertes y moderadas entre las dimensiones culturales EXIGENTES e INTEGRATIVAS con algunos indicadores del desempeño financiero, como se observa en el **Cuadro 5-33**.

La COOP_1 de tipología EXIGENTE - INTEGRATIVA revela correlaciones directas, fuertes y perfectas entre las dimensiones INTEGRATIVAS de dirección, cambio, remuneración, planeación, información y control con las variables financieras de morosidad, eficiencia microeconómica, rentabilidad, intermediación financiera, eficiencia financiera, activo, pasivo, patrimonio y, depósitos y créditos. Y, la dimensión EXIGENTE de criterios de éxito con la variable vulnerabilidad del patrimonio. Por tanto, al promover el dominio en estas dimensiones culturales, se fomenta el desempeño financiero en la COOP_1.

La COOP_2 de cultura dominante EXIGENTE-INTEGRATIVA mantiene correlación directa, fuerte y moderada entre la dimensión EXIGENTE de información, la dimensión INTEGRATIVA de contenido de la tarea, con los indicadores financieros de morosidad, eficiencia microeconómica, rentabilidad, intermediación financiera, eficiencia financiera, vulnerabilidad del patrimonio, liquidez, activo, pasivo, patrimonio y ganancia y, depósitos. O sea, a mayor dominio de estas dimensiones, mayor fortaleza del desempeño financiero.

La COOP_3 que posee cultura organizacional INTEGRATIVA presenta correlación directa, fuerte y perfecta entre las dimensiones integrativas de remuneración, planeación, información, control, horizonte temporal, contenido de la tarea y posibilidades éxito, con los indicadores financieros de morosidad, eficiencia microeconómica, rentabilidad, intermediación financiera, eficiencia financiera, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, activo, pasivo, patrimonio y ganancia y, depósitos y créditos. Además, dirección y cambio con rasgos exigentes se relacionan directamente con rentabilidad, intermediación financiero y activo.

En la COOP_4 prima la cultura INTEGRATIVA y presenta correlaciones directas, fuertes y perfectas entre la dimensión exigente de dirección, dimensiones integrativas de remuneración, planeación, información, control, horizonte temporal, contenido de la tarea y posibilidades de éxito, con las variables de desempeño financiero de suficiencia patrimonial, morosidad, rentabilidad, intermediación financiera, eficiencia financiera, vulnerabilidad del patrimonio, activo, pasivo y ganancia y, depósitos y créditos.

Por su lado, la COOP_5 que posee cultura organizacional EXIGENTE mantiene correlación directa, fuerte y perfecta entre las dimensiones exigentes de remuneración, planeación, información, control, horizonte temporal, contenido de la tarea, posibilidades de éxito y criterios de éxito, con los indicadores de suficiencia patrimonial, morosidad, eficiencia microeconómica, rentabilidad, intermediación financiera, eficiencia financiera, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, activo y depósitos.

En definitiva, el SECTOR tiene una cultura organizacional EXIGENTE - INTEGRATIVA y exhibe correlaciones directas, fuertes y perfectas entre la dimensión integrativa de contenido de la tarea y las variables de ganancia y, depósitos y créditos. Las culturas organizacionales PATERNALISTA, APÁTICA y ANÓMICA presentan correlaciones inversas y directas desfavorables con las variables de desempeño financiero. En tanto que, las culturas EXIGENTES e INTEGRATIVAS describen correlaciones directas favorables con las variables de desempeño financiero. Por ende, se afirma que las culturas orientadas a los resultados son EXIGENTES e INTEGRATIVAS y, las culturas PATERNALISTA, APÁTICA y ANÓMICA son tipologías con baja y nula orientación a los resultados, según plantean Sethia y Von Glinow (1985), Góngora, Nóbile y Reija (2014) y, Góngora, Pérez y Gelonch (2017).

Cuadro No. 5- 33: Correlaciones de dimensiones de cultura y desempeño financiero

COOP	Cultura dominante	Dimensiones	Cultura dominante en la dimensión	Tipo de relación	Desempeño financiero
COOP_1	Exigente – integrativa	Dirección	Integrativa	Directa, fuerte y perfecta	Morosidad
		Cambio	Integrativa		Eficiencia microeconómica
		Remuneración	Integrativa		Rentabilidad
		Planeación	Integrativa		Intermediación financiera
		Información	Integrativa		Eficiencia financiera
		Control	Integrativa		Activo, pasivo, patrimonio
		Criterios éxito	Exigente		Depósitos y créditos
COOP_2	Exigente – integrativa	Información	Exigente	Directa, fuerte y moderada	Morosidad
		Contenido de la tarea	Integrativa		Eficiencia microeconómica
					Rentabilidad
				Intermediación financiera	
					Eficiencia financiera
					Vulnerabilidad patrimonio
					Liquidez
					Activo, pasivo, patrimonio y ganancia
					Depósitos
COOP_3	Integrativa	Dirección	Exigente (*)	Directa, fuerte y perfecta	Morosidad
		Cambio	Exigente (*)		Eficiencia microeconómica
		Remuneración	Integrativa		Rentabilidad (*)
		Planeación	Integrativa		Intermediación financiera (*)
		Información	Integrativa		Eficiencia financiera
		Control	Integrativa		Liquidez
		Horizonte	Integrativa		Vulnerabilidad patrimonio
		Contenido de la tarea	Integrativa		Activo (*), pasivo, patrimonio y ganancia
Posibilidades éxito	Integrativa	Depósitos y créditos			
COOP_4	Integrativa	Dirección	Exigente	Directa, fuerte y perfecta	Suficiencia patrimonial
		Remuneración	Integrativa		Morosidad
		Planeación	Integrativa		Rentabilidad
		Información	Integrativa		Intermediación financiera
		Control	Integrativa		Eficiencia financiera
		Horizonte	Integrativa		Vulnerabilidad patrimonio
		Contenido de la tarea	Integrativa		Activo, pasivo y ganancia
Posibilidades éxito	Exigente	Depósitos y créditos			

Fuente: Elaboración propia

Continuación cuadro 5-33

COOP	Cultura dominante	Dimensiones	Cultura dominante en la dimensión	Tipo de relación	Desempeño financiero
COOP_5	Exigente	Remuneración	Exigente	Directa, fuerte y perfecta	Suficiencia patrimonial
		Planeación	Exigente		Morosidad
		Información	Exigente		Eficiencia microeconómica
		Control	Exigente		Rentabilidad
		Horizonte	Exigente		Intermediación financiera
		Contenido de la tarea	Exigente		Eficiencia financiera
		Posibilidades éxito	Exigente		Liquidez
Crterios éxito	Exigente	Vulnerabilidad patrimonio Activo			
SECTOR	Exigente – integrativa	Contenido de la tarea	Integrativa	Directa, fuerte y perfecta	Depósitos Ganancia Depósitos y créditos

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de la cultura organizacional y clima organizacional

Esta sección expone la correlación que existe entre los tipos de cultura organizacional y las variables de clima organizacional, en las que sobresalen el orgullo de pertenencia y la igualdad de oportunidades que tienen hombres y mujeres. En el *cuadro 5-34* se evidencia que ambas variables se presenten únicamente en la COOP_4. En tanto que, en las demás COAC, prevalece el orgullo de pertenencia, excepto en la COOP_2 que, no presenta correlaciones directas.

Cuadro No. 5- 34: Correlaciones de la cultura organizacional y clima organizacional

COOP	Cultura dominante	Tipo de cultura que se relaciona	Tipo de relación	Variables de clima organizacional
COOP_1	Exigente - integrativa	Integrativa	Directa, fuerte y perfecta	Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa
COOP_2	Exigente - integrativa			
COOP_3	Integrativa	Integrativa	Directa, fuerte y perfecta	Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa
COOP_4	Integrativa	Integrativa	Directa, fuerte y perfecta	Hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades Orgulloso de pertenecer a esta cooperativa
COOP_5	Exigente	Exigente	Directa, fuerte y perfecta	Hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades
SECTOR	Exigente - integrativa	Integrativa	Directa, fuerte y perfecta	Orgulloso de pertenecer a esta cooperativa

Fuente: Elaboración propia

Por lo cual, en el estudio se concluye que las tipologías culturales orientadas a los resultados mantienen correlaciones con algunas las variables de clima organizacional. Sin embargo, algunas COAC no revelan esa relación positiva como el caso de la COAC_2.

Dimensiones de clima organizacional y desempeño financiero

En el **cuadro 5-35** se evidencian claras correlaciones entre las variables de orgullo de pertenencia a la organización y la igualdad de oportunidades que tienen hombres y mujeres, frente a los indicadores financieros. Estas dos variables de clima se manifiestan en correlaciones dentro de las COOP_1, COOP_4, COOP_5 y el SECTOR. No obstante, la variable de orgullo de pertenencia evidencia correlaciones en todas las cooperativas y en el SECTOR.

Se debe tener en cuenta que, cuanto más se orienta la gestión a fortalecer las variables de orgullo de pertenencia e, igualdad de oportunidades de hombres y mujeres, más se genera un ambiente laboral positivo, es decir, un clima organizacional que incide favorablemente en el desempeño financiero.

Cuadro No. 5- 35: Correlaciones de clima organizacional y desempeño financiero

COOP	Cultura dominante	Variables de clima organizacional	Tipo de relación	Desempeño financiero
COOP_1	Exigente - integrativa	Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	Inversa, fuerte y perfecta	Morosidad Eficiencia microeconómica Suficiencia patrimonial Rentabilidad (**) Intermediación financiera
		Hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades (**)	Directa, fuerte y moderada	Eficiencia financiera Liquidez Vulnerabilidad patrimonio Activo, pasivo (**), patrimonio y ganancia Depósitos y créditos (**)
COOP_2	Exigente - integrativa	Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	Inversa, fuerte y perfecta	Morosidad Eficiencia microeconómica Rentabilidad Eficiencia financiera Vulnerabilidad patrimonio Liquidez Activo, pasivo, patrimonio y ganancia Depósitos y créditos

Fuente: Elaboración propia

Continuación cuadro 5-35

COOP	Cultura dominante	Variables de clima organizacional	Tipo de relación	Desempeño financiero
COOP_3	Integrativa	Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	Inversa, fuerte y perfecta	Morosidad
			Directa, fuerte y perfecta	Eficiencia microeconómica Suficiencia patrimonial Rentabilidad Intermediación financiera Eficiencia financiera Liquidez Vulnerabilidad patrimonio Activo, pasivo (**), patrimonio y ganancia Depósitos y créditos (**)
COOP_4	Integrativa	Hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades (**)	Inversa, fuerte y perfecta	Morosidad
			Directa, fuerte y perfecta	Eficiencia microeconómica Suficiencia patrimonial (**) Rentabilidad (**) Intermediación financiera (**) Eficiencia financiera (**) Liquidez (**) Vulnerabilidad patrimonio (**) Activo, pasivo, patrimonio y ganancia (**)
COOP_5	Exigente	Hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades (**)	Inversa, fuerte y perfecta	Morosidad (**)
			Directa, fuerte y perfecta	Eficiencia microeconómica (**) Suficiencia patrimonial (**) Rentabilidad (**) Intermediación financiera (**) Eficiencia financiera (**) Liquidez (**) Vulnerabilidad patrimonio (**) Activo, pasivo, patrimonio y ganancia (**)
SECTOR	Exigente – integrativa	Hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades (**)	Inversa, fuerte y perfecta	Morosidad (**)
			Directa, fuerte y perfecta	Eficiencia microeconómica (**) Intermediación financiera (**) Liquidez (**) Vulnerabilidad patrimonio (**) Activo, pasivo, patrimonio (**) Depósitos (**)

Fuente: Elaboración propia

Resultados relevantes

No se destacan correlaciones directas e inversas, fuertes o moderadas entre las variables categóricas de género, edad, antigüedad en la organización, educación, cargos, áreas, oficinas y regiones con los tipos de cultura organizacional, dimensiones culturales y resultados financieros. Es decir, la cultura en las COAC no está en relación con esas características, tomando en cuenta que, poseen tipologías dominantes desarrolladas en organizaciones con más de 30 años de existencia, ocupan liderazgo en el sector financiero de su segmento, tienen cobertura nacional y

tecnología homogénea, poseen sistemas de recompensas por logro de objetivos, generan productos innovadores, planean formalmente, orientan sus acciones hacia los resultados y mantienen una profunda imagen corporativa.

5.3. Reducción de dimensiones

En las siguientes secciones, se presenta el análisis de reducción de factores con el fin de establecer asociaciones entre las variables de investigación.

5.3.1. Análisis factorial de componentes principales ACP

“El análisis factorial ACP es un modelo estadístico que presenta relaciones entre un conjunto de variables. Plantea que las relaciones pueden explicarse a través de una serie de variables no observables llamados factores” (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010, p.19). Es decir, el ACP trata de establecer conjuntos de variables que se encuentren altamente correlacionados entre sí y, busca explicar un fenómeno de manera minuciosa mediante la reducción de variables o factores (Méndez y Rondón, 2012).

Las variables de análisis en esta sección son cuantitativas [desempeño financiero], por tanto, el ACP se utiliza desde los supuestos que, estas se encuentran distribuidas normalmente, la varianza es constante, las relaciones son lineales y se tienen observaciones independientes. En consecuencia, se plantea como hipótesis nula H_0 = la matriz de correlaciones en la población es igual a la matriz identidad, es decir, no hay modelación o relación lineal entre las variables, por tanto, el grupo de variables no se adapta al ACP y, la hipótesis alternativa H_1 = la matriz de correlaciones de la población σ es distinta de la matriz identidad, entonces, las variables son buenas para el ACP.

5.3.1.1. Desempeño financiero

Se realiza la prueba de hipótesis utilizando la prueba de *KMO* y *Bartlett*, como se observa en el **cuadro 5-36**, donde se tiene que el nivel de significancia es menor a 0,05, por ende, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, es posible realizar el ACP. Supuesto que, se confirma a través de la matriz de correlación en el **cuadro 5-31**. Igualmente, en el **cuadro 5-37**, se determina que la inercia total I es igual a 17 y, los factores 1 y 2 absorben el 57,933 %

de la inercia total. En la **figura 5-1** de sedimentación, se identifica que los factores 1 y 2 explican mejor el modelo.

Cuadro No. 5- 36: Prueba de KMO y Bartlett^a

Indicador	Valor
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,735
Prueba de esfericidad de Bartlett	48810,609
	136
	,000

a. Se basa en correlaciones

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5- 37: Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales ^a			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado reescalada		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	40,189	83,912	83,912	4,324	25,435	25,435	5,542	32,601	32,601
2	6,961	14,534	98,446	5,525	32,498	57,933	4,306	25,331	57,933
3	,410	,857	99,303						
4	,155	,323	99,626						
5	,084	,176	99,802						
6	,061	,127	99,929						
7	,030	,063	99,992						
8	,001	,003	99,995						
9	,001	,002	99,997						
10	,001	,002	99,999						
11	,000	,000	99,999						
12	,000	,000	100,000						
13	8,564E-5	,000	100,000						
14	4,671E-5	9,753E-5	100,000						
15	1,531E-5	3,197E-5	100,000						
16	4,470E-6	9,332E-6	100,000						
17	7,831E-7	1,635E-6	100,000						

Fuente: Elaboración propia

En el **cuadro 5-38**, se identifica que, depósitos a plazo y depósitos a la vista [*depósitos*], créditos [*créditos*] y liquidez [*liquidez*] tienen una buena representación en el componente 1, ya que, presentan una mínima carga en el componente 2 y, las coordenadas al cuadrado son mayores. Mientras que, los indicadores de suficiencia patrimonial [*suficiencia patrimonial*], eficiencia financiera del patrimonio [*eficiencia financiera*], rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo [*rentabilidad*] son buenas representaciones del componente 2.

En la **figura 5-2** se expone en el eje de coordenadas los 1004 casos proyectados en el plano que explican el 57,933 % de la inercia total y, en la **figura 5-3** se identifican las dos dimensiones o componentes. Así, se establecen en el componente 1: depósitos a plazo y depósitos a la vista [*depósitos*], créditos [*créditos*] y liquidez [*liquidez*] y; en el componente 2 se encuentran: suficiencia patrimonial [*suficiencia patrimonial*], eficiencia financiera del patrimonio [*eficiencia financiera*], rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo [*rentabilidad*].

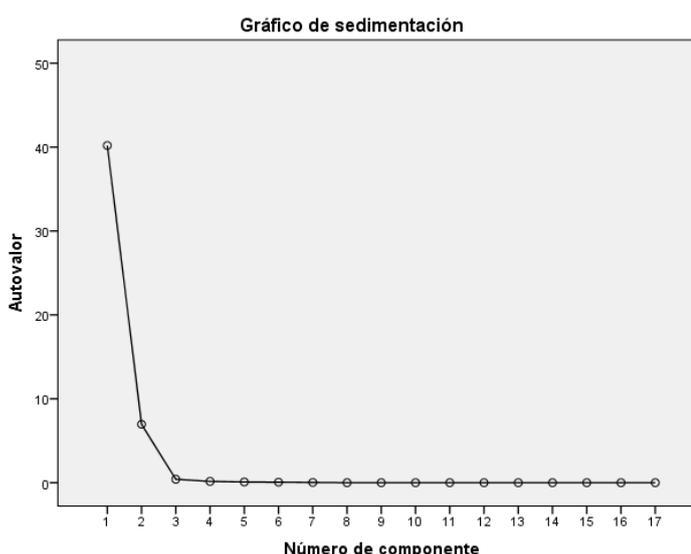


Figura No. 5- 1: Gráfico de sedimentación SECTOR
Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5- 38: Matriz de componente rotada

	Componente	
	1	2
Depósitos a plazo	<u>.987</u>	,043
Créditos	<u>.974</u>	,029
Depósitos a la vista	<u>.962</u>	,231
Liquidez	<u>.765</u>	,092
Morosidad de la cartera	-,605	,304
Promedio de variación del patrimonio	,544	-,074
Eficiencia microeconómica	-,531	-,207
Margen de intermediación financiera	,502	-,035
Vulnerabilidad del patrimonio	,447	,027
Promedio de variación del activo	,380	-,284
Promedio de variación del pasivo	,375	-,282
Suficiencia patrimonial	-,054	<u>.998</u>
Eficiencia financiera del patrimonio	-,044	<u>.931</u>
Rentabilidad sobre el patrimonio	,153	<u>.896</u>
Rentabilidad sobre el activo	,102	<u>.823</u>
Promedio de variación de la ganancia	,554	-,696
Eficiencia financiera del activo	,286	,332

Fuente: Elaboración propia

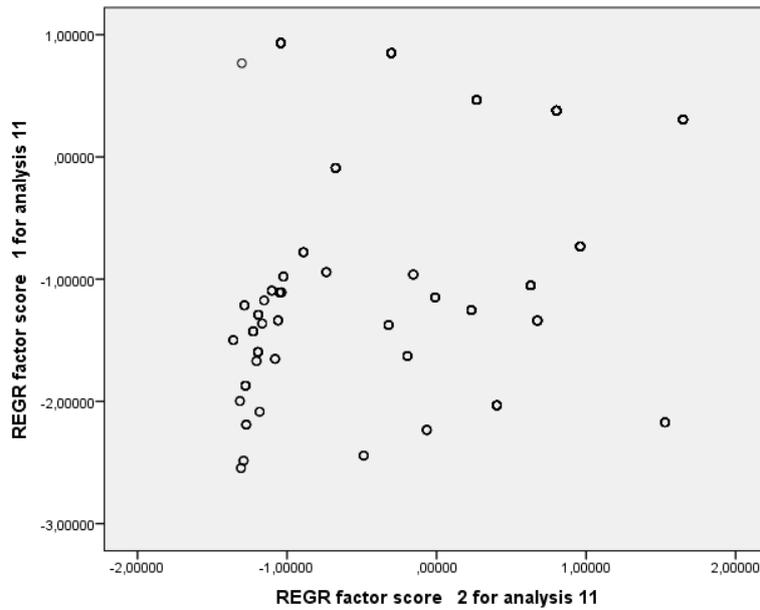


Figura No. 5- 2: Dispersión F1 y F2 SECTOR

Fuente: Elaboración propia

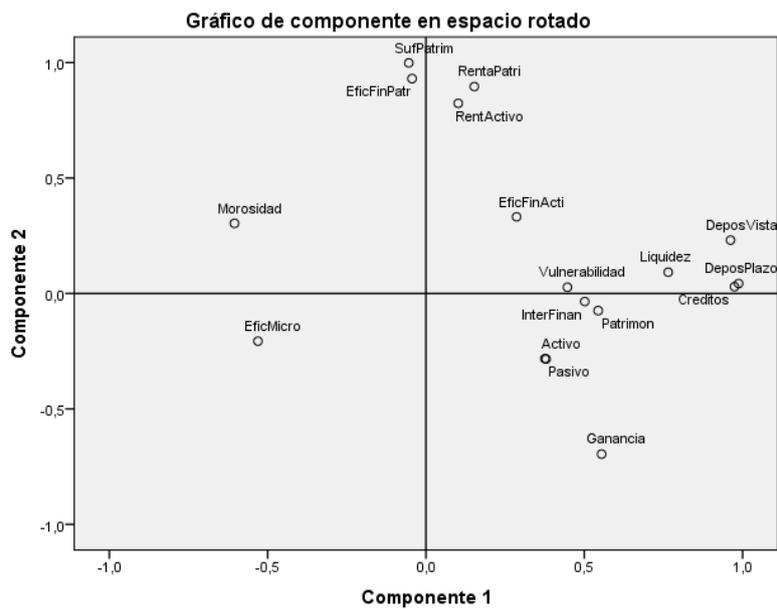


Figura No. 5- 3: Componentes en espacio rotado 2 factores SECTOR

Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Análisis de correspondencia múltiple ACM

La correspondencia múltiple permite analizar la relación entre categorías de variables cualitativas expresándolas en mapas, donde cada categoría se ubica en un punto (Vivanco, 1999). Así, el análisis de correspondencia coadyuva a 1) profundizar el análisis de la asociación entre variables cualitativas, sean estas nominales u ordinales, 2) analizar la estructura de la relación entre categorías de variables, 3) describir dimensiones que definen esquemas conceptuales y 4) aseverar la dependencia entre variables (Díaz y Garrido, 2015).

Considerando que, las variables de clima se encuentran en la escala de 1 a 10, en donde, 1 es una puntuación baja y 10 la puntuación más alta. Mientras que, los tipos de cultura organizacional se discretizan pasando de resultados porcentuales a valores de 1 a 5, en donde 1 es menor concentración y 5 es la mayor concentración. Además, las variables de desempeño financiero se discretizan a través de percentiles, con valores de 1 a 5, en donde, 1 es muy desfavorable y 5 muy favorable. Por tanto, se puede aplicar el ACM y, se toman en cuenta las dos dimensiones o componentes identificados en el análisis factorial con las que se busca asociación entre los tipos de cultura organizacional PATERNALISTA, APÁTICA, ANÓMICA, EXIGENTE e INTEGRATIVA y, las dimensiones culturales planteadas por Felcman y Góngora de dirección, cambio, planeación, remuneración, información, control, horizonte temporal, contenido de la tarea, posibilidades de éxito y criterios de éxito.

5.3.2.1. Tipos culturales y desempeño financiero COMPONENTE 1 [5.3.1.1.]

En el análisis del ACM, los resultados de las 1004 encuestas aplicadas al personal de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, se destacan 18 interacciones y, se determinan dos dimensiones con *Alpha de Cronbach* superiores a 0,9 en cada caso, la primera dimensión representa el 64,362 % de la inercia y la segunda el 56,850 %. Ver los cuadros 5-39 y 5-40.

Cuadro No. 5- 39: Historial de iteraciones

Número de iteración	Varianza contabilizada para		Pérdidas
	Total	Aumentar	
18ª	5,454539	,000006	3,545461

a. El proceso de iteración se ha detenido porque se ha alcanzado el valor de prueba de convergencia.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5- 40: Resumen del modelo

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para			
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza	
1	,931	5,793	,644	64,362	
2	,905	5,116	,568	56,850	
Total		10,909	1,212		
Media	,919 ^a	5,455	,606	60,606	

Fuente: Elaboración propia

De ahí que, en el *cuadro 5-41 y figura 5-4*, se expone que la dimensión uno se encuentra bien representada por las culturas organizacionales EXIGENTE e INTEGRATIVA y las variables de desempeño financiero de *liquidez, depósitos y créditos*. Entonces, se afirma lo expuesto sobre culturas EXIGENTE e INTEGRATIVA que, se orientan a los resultados según lo exponen Sethia y Von Glinow (1985), Felcman y Blutman (2011), Felcman et al. (2012), Góngora et al. (2014), Felcman (2015) y Góngora et al. (2017) y se cumplen con los objetivos e hipótesis planteadas en esta investigación.

Además, se observa que, estas tipologías se asocian con indicadores financieros que reflejan el negocio del sistema financiero: liquidez, depósitos y créditos.

Cuadro No. 5- 41: Medidas discriminantes

	Dimensión		Media
	1	2	
Paternalista	,585	,016	,301
Anómica	,581	,002	,291
Apática	,313	,003	,158
Exigente	,582	<u>.724</u>	<u>.653</u>
Integrativa	,701	<u>.762</u>	<u>.732</u>
Liquidez	,684	<u>.874</u>	<u>.779</u>
Depósitos a la vista	,810	<u>.926</u>	<u>.868</u>
Depósitos a plazo	,813	<u>.899</u>	<u>.856</u>
Créditos	,724	<u>.910</u>	<u>.817</u>
Total activo	5,793	5,116	5,455
% de varianza	64,362	56,850	60,606

Fuente: Elaboración propia

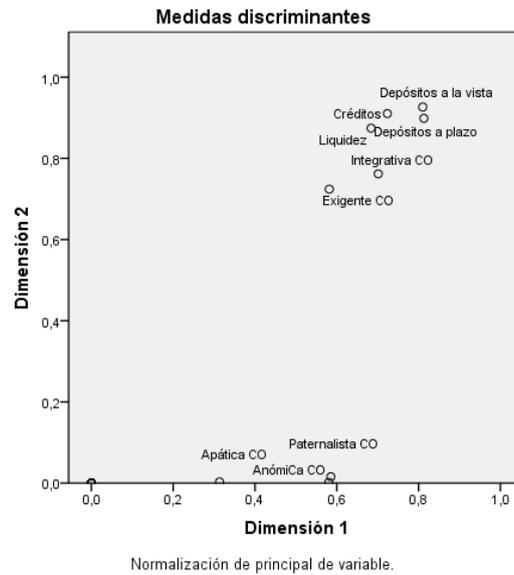


Figura No. 5- 4: Medidas discriminantes

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.2. *Tipos culturales y desempeño financiero COMPONENTE 2 [5.3.1.1.]*

En el análisis del ACM se realizan 100 interacciones y, se describen dos dimensiones con *Alfa de Cronbach* superiores a 0,85 en cada caso, donde la primera dimensión representa el 52,868 % de la inercia y la segunda el 46,132 %. Ver los cuadros 5-42 y 5-43.

Cuadro No. 5- 42: Historial de iteraciones

Número de iteración	Varianza contabilizada para		Pérdidas
	Total	Aumentar	
100 ^a	4,455023	,000038	4,544977

a. El proceso de iteración se ha detenido porque se ha alcanzado el valor de prueba de convergencia.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5- 43: Resumen del modelo

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,889	4,758	,529	52,868
2	,854	4,152	,461	46,132
Total		8,910	,990	
Media	,872 ^a	4,455	,495	49,500

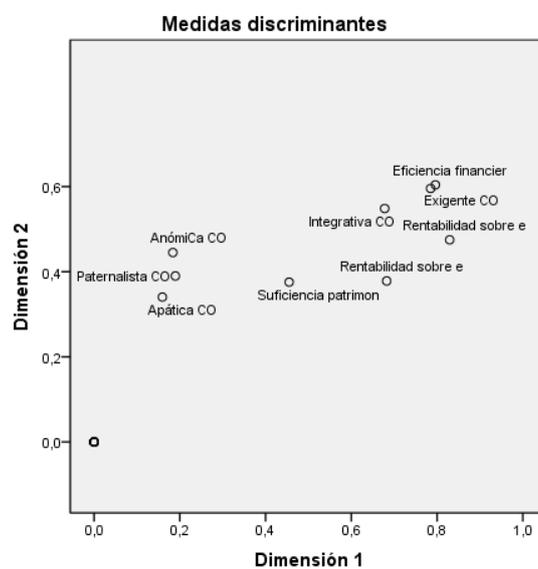
Fuente: Elaboración propia

En el *cuadro 5-44 y figura 5-5*, se expone que la dimensión uno se encuentra bien representada por la cultura EXIGENTE e INTEGRATIVA y las variables de desempeño financiero de rentabilidad sobre el patrimonio y eficiencia financiera del patrimonio. En este caso, se identifica la asociación entre culturas orientadas a los resultados y las variables de *rentabilidad y eficiencia financiera*. De igual manera, los resultados se alinean con las características expresadas por Sethia y Von Glinow (1985), Felcman y Blutman (2011), Felcman et al. (2012), Góngora et al. (2014), Felcman (2015) y Góngora et al. (2017).

Cuadro No. 5- 44: Medidas discriminantes

	Dimensión		Media
	1	2	
Paternalista	,190	,390	,290
Anómica	,184	,445	,314
Apática	,159	,340	,250
Exigente	,785	,596	,690
Integrativa	,678	,548	,613
Suficiencia patrimonial	,455	,376	,415
Rentabilidad sobre el patrimonio	,829	,475	,652
Rentabilidad sobre el activo	,682	,378	,530
Eficiencia financiera del patrimonio	,796	,604	,700
Total activo	4,758	4,152	4,455
% de varianza	52,868	46,132	49,500

Fuente: Elaboración propia



Normalización de principal de variable.

Figura No. 5- 5: Medidas discriminantes

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.3. Dimensiones culturales y desempeño financiero COMPONENTE 1 [5.3.1.1.]

En el análisis del ACM se realizan 26 interacciones y, se determinan dos dimensiones con *Alpha de Cronbach* superiores a 0,92 en cada caso, en donde la primera dimensión representa el 66,733 % de la inercia y la segunda el 51,230 %. Ver los *cuadros 5-45 y 5-46*.

Cuadro No. 5- 45: Historial de iteraciones

Número de iteración	Varianza contabilizada para		Pérdidas
	Total	Aumentar	
26 ^a	8,257407	,000008	5,742593

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5- 46: Resumen del modelo

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,962	9,343	,667	66,733
2	,927	7,172	,512	51,230
Total		16,515	1,180	
Media	,947 ^a	8,257	,590	58,981

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5- 47: Medidas discriminantes

	Dimensión		Media
	1	2	
Dirección	,482	,028	,255
Cambio	,408	,029	,219
Remuneración	,842	,804	,823
Planeación	,836	,704	,770
Información	,853	,680	,766
Control	,801	,678	,740
Horizonte temporal	,772	,599	,686
Contenido de la tarea	,721	,068	,394
Posibilidades de éxito	,595	,340	,468
Criterios de éxito	,597	,030	,313
Liquidez	,571	,779	,675
Depósitos a la vista	,661	,880	,771
Depósitos a plazo	,639	,783	,711
Créditos	,565	,769	,667
Total activo	9,343	7,172	8,257
% de varianza	66,733	51,230	58,981

Fuente: Elaboración propia

En el *cuadro 5-47 y figura 5-6* se expone que la dimensión uno se encuentra bien representada por las dimensiones culturales de remuneración, planeación, información, control,

horizonte temporal y contenido de la tarea que, son parte de las diez dimensiones planteadas por Felcman y Góngora (1995) como cita Marrón (2015). Si se revisan las características de estas dimensiones se establece un constructo que involucra el proceso administrativo: planeación [planeación, horizonte temporal], dirección [sistema de información], organización [contenido de la tarea y remuneración] y, control [control]. Por otro lado, la asociación entre *liquidez, depósitos y créditos* ratifica el ACM realizado en acápites anteriores.

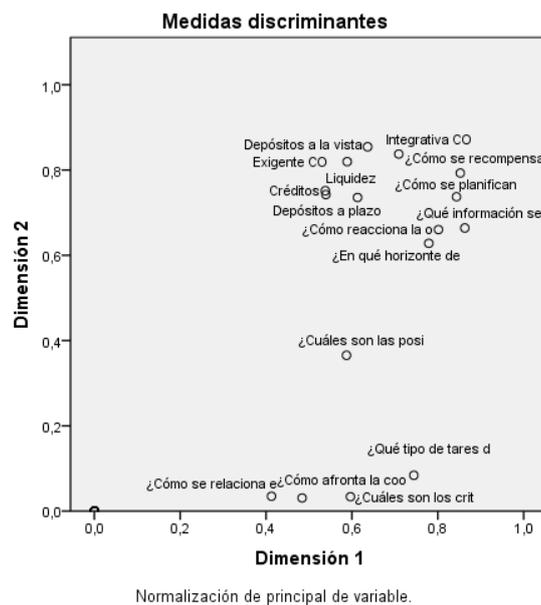


Figura No. 5- 6: Medidas discriminantes

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.4. Dimensiones culturales y desempeño financiero COMPONENTE 2 [5.3.1.1.]

En el análisis del ACM se realizan 40 interacciones y, se determinan dos dimensiones con *Alpha de Cronbach* superiores a 0,9 en cada caso, en donde la primera dimensión representa el 57,038 % de la inercia y la segunda el 46,737 %. Ver los cuadros 5-48 y 5-49.

Cuadro No. 5- 48: Historial de iteraciones

Número de iteración	Varianza contabilizada para Total	Pérdidas
40 ^a	7,264240	6,735760

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5- 49: Resumen del modelo

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,942	7,985	,570	57,038
2	,912	6,543	,467	46,737
Total		14,528	1,038	
Media	,929 ^a	7,264	,519	51,887

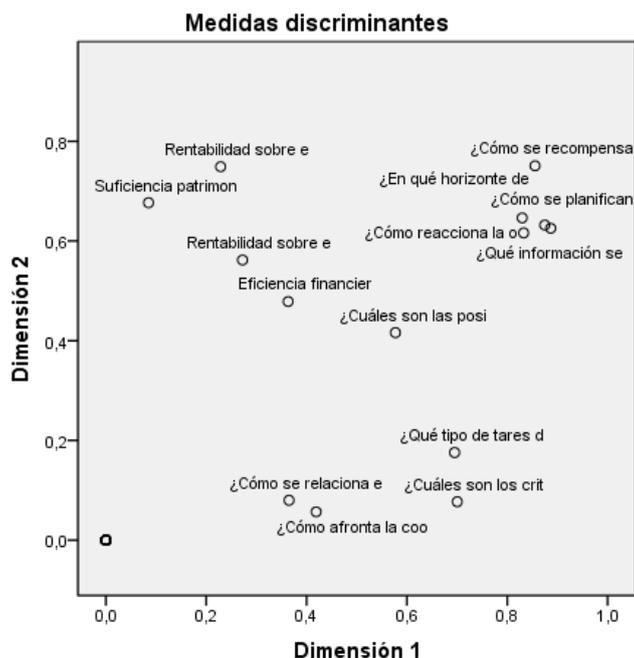
Fuente: Elaboración propia

En el *cuadro 5-50 y figura 5-7* se expone que la dimensión uno se encuentra bien representada por las dimensiones culturales de remuneración, planeación, información, control y horizonte temporal que, forman un constructo que involucra el proceso administrativo: planeación [planeación, horizonte temporal], dirección [sistema de información], organización [remuneración] y control [control], sin embargo, no se observa asociación con las variables de *suficiencia patrimonial, rentabilidad y eficiencia financiera*. En tanto que, en la dimensión dos no se determinan asociaciones.

Cuadro No. 5- 50: Medidas discriminantes

	Dimensión		Media
	1	2	
Dirección	,365	,080	,222
Cambio	,419	,057	,238
Remuneración	,855	,751	,803
Planeación	,875	,632	,753
Información	,887	,626	,756
Control	,833	,616	,724
Horizonte temporal	,830	,646	,738
Contenido de la tarea	,695	,176	,435
Posibilidades de éxito	,577	,416	,497
Criterios de éxito	,700	,077	,389
Suficiencia patrimonial	,085	,677	,381
Rentabilidad sobre el patrimonio	,272	,562	,417
Rentabilidad sobre el activo	,229	,749	,489
Eficiencia financiera del patrimonio	,363	,479	,421
Total activo	7,985	6,543	7,264
% de varianza	57,038	46,737	51,887

Fuente: Elaboración propia



Normalización de principal de variable.

Figura No. 5- 7: Medidas discriminantes

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.5. *Clima organizacional y desempeño financiero COMPONENTE 1 [5.3.1.1.]*

En el análisis del ACM se realizan 21 interacciones y, se determinan dos dimensiones con *Alpha de Cronbach* superiores a 0,9 en cada caso, donde la primera dimensión representa el 78,348 % de la inercia y la segunda el 70,195 %. Ver los *cuadros 5-51 y 5-52*.

En el *cuadro 5-53 y figura 5-8*, se expone que, tanto la dimensión uno como la dimensión dos, se encuentran bien representadas por variables de desempeño financiero, sin embargo, ninguna establece las variables de clima organizacional de orgullo de pertenencia e igualdad de oportunidades de desarrollo para hombres y mujeres en la organización.

Cuadro No. 5- 51: Historial de iteraciones

Número de iteración	Varianza contabilizada para		Pérdidas
	Total	Aumentar	
21 ^a	14,111561	,000009	4,888439

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5- 52: Resumen del modelo

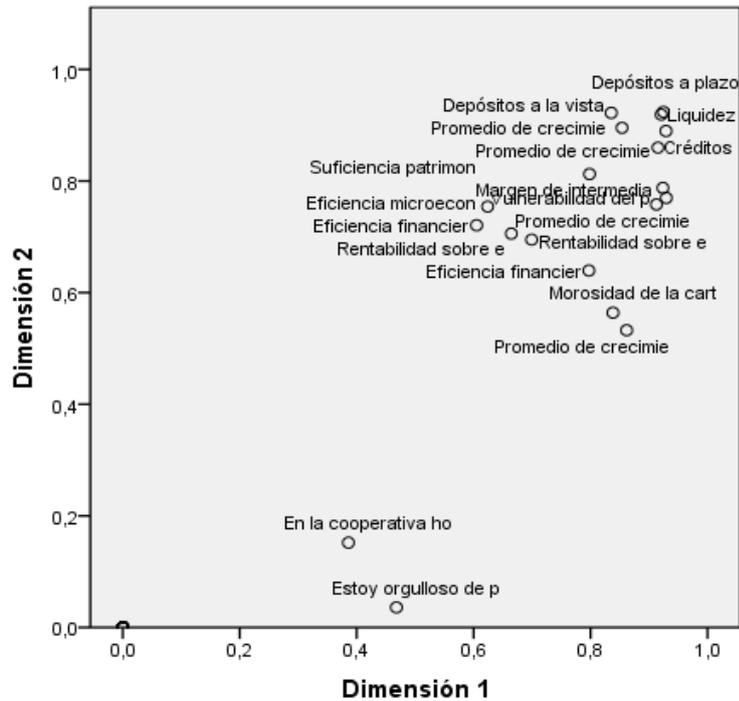
Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para			
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza	
1	,985	14,886	,783	78,348	
2	,976	13,337	,702	70,195	
Total		28,223	1,485		
Media	,981 ^a	14,112	,743	74,271	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5- 53: Medidas discriminantes

	Dimensión		Media
	1	2	
Suficiencia patrimonial	,798	,812	,805
Morosidad de la cartera	,838	,564	,701
Eficiencia microeconómica	,624	,754	,689
Rentabilidad sobre el patrimonio	,699	,695	,697
Rentabilidad sobre el activo	,664	,706	,685
Margen de intermediación financiera	,924	,788	,856
Eficiencia financiera del patrimonio	,605	,721	,663
Eficiencia financiera del activo	,797	,640	,718
Liquidez	,921	,919	,920
Vulnerabilidad del patrimonio	,929	,770	,850
Promedio de variación del activo	,913	,758	,835
Promedio de variación del pasivo	,862	,533	,697
Promedio de variación del patrimonio	,929	,890	,909
Promedio de variación de la ganancia	,854	,895	,875
Depósitos a la vista	,835	,922	,879
Depósitos a plazo	,925	,924	,924
Créditos	,915	,860	,888
En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de desarrollo	,386	,152	,269
Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	,468	,036	,252
Total, activo	14,886	13,337	14,112
% de varianza	78,348	70,195	74,271

Fuente: Elaboración propia



Normalización de principal de variable.

Figura No. 5- 8: Medidas discriminantes

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.6. Clima organizacional y desempeño financiero COMPONENTE 2 [5.3.1.1.]

En el análisis del ACM se realizan 15 interacciones y, se determinan dos dimensiones con *Alpha de Cronbach* superiores a 0,9 en cada caso, donde la primera dimensión representa el 69,010 % de la inercia y la segunda el 65,032 %. Ver los cuadros 5-54 y 5-55.

En el cuadro 5-56 y figura 5-9, se expone que la dimensión dos, se halla bien representada por variables de desempeño financiero de *suficiencia patrimonial, rentabilidad y eficiencia financiera*, sin embargo, no existe asociación con las variables de clima organizacional de orgullo de pertenencia e igualdad de oportunidades de desarrollo para hombres y mujeres en la organización.

Cuadro No. 5- 54: Historial de iteraciones

Número de iteración	Varianza contabilizada para		Pérdidas
	Total	Aumentar	
15ª	4,021276	,000005	1,978724

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5- 55: Resumen del modelo

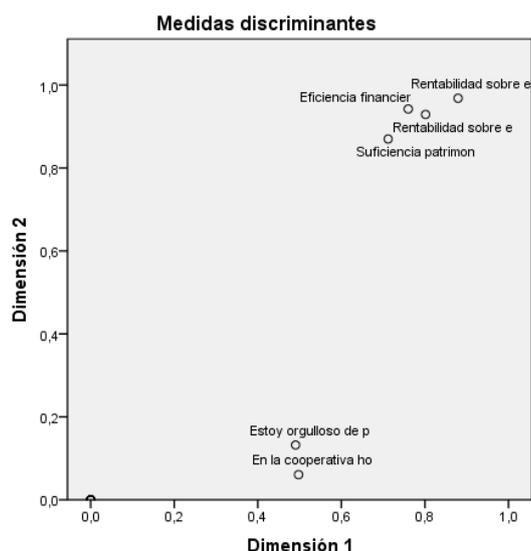
Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,910	4,141	,690	69,010
2	,892	3,902	,650	65,032
Total		8,043	1,340	
Media	,902 ^a	4,021	,670	67,021

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5- 56: Medidas discriminantes

	Dimensión		Media
	1	2	
Suficiencia patrimonial	,712	.870	.791
Rentabilidad sobre el patrimonio	,879	.968	.924
Rentabilidad sobre el activo	,802	.929	.865
Eficiencia financiera del patrimonio	,760	.942	.851
En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de desarrollo	,498	,061	,279
Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	,490	,132	,311
Total activo	4,141	3,902	4,021
% de varianza	69,010	65,032	67,021

Fuente: Elaboración propia



Normalización de principal de variable.

Figura No. 5- 9: Medidas discriminantes

Fuente: Elaboración propia

5.4. Síntesis de reducción de dimensiones

La reducción de dimensiones se utiliza para determinar posibles asociaciones entre las variables de tipología cultural descritas por Felcman y Góngora (1995) [PATERNALISTA, APÁTICA, ANÓMICA, EXIGENTE e INTEGRATIVA], clima organizacional [considerando las variables que presentaron correlaciones fuertes en los análisis previos: orgullo de pertenencia a la COAC e igualdad de oportunidades para hombres y mujeres] y, las variables de desempeño financiero que se presentan en las COAC ecuatorianas de acuerdo con la SEPS [*suficiencia patrimonial, morosidad, eficiencia microeconómica, rentabilidad, eficiencia financiera, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, activo, pasivo, patrimonio, resultados, depósitos y créditos*].

Es así que, mediante el ACP realizado entre variables de desempeño financiero tratadas con sus datos cuantitativos continuos, se fijan dos componentes que absorben el 57,933 % de la inercia. De este modo, el componente uno está bien representado por depósitos a plazo y depósitos a la vista [*depósitos*], créditos [*créditos*] y liquidez [*liquidez*] y; el componente 2 por suficiencia patrimonial [*suficiencia patrimonial*], eficiencia financiera del patrimonio [*eficiencia financiera*], rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo [*rentabilidad*].

Del análisis ACM entre cultura [PATERNALISTA, ANÓMICA, APÁTICA, EXIGENTE E INTEGRATIVA], desempeño financiero [liquidez, depósitos a la vista, depósitos a plazo y créditos], se estipula asociación entre culturas EXIGENTE e INTEGRATIVA y variables de desempeño financiero de *liquidez, depósitos y créditos*. Entonces, se afirma lo expuesto sobre culturas que se orientan a los resultados según Sethia y Von Glinow (1985), Felcman y Blutman (2011), Felcman et al. (2012), Góngora et al. (2014), Felcman (2015) y Góngora et al. (2017).

Por otro lado, en el análisis ACM entre culturas PATERNALISTA, ANÓMICA, APÁTICA, EXIGENTE e INTEGRATIVA con suficiencia patrimonial, rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre el activo, eficiencia financiera del patrimonio, se identifica la asociación entre culturas orientadas a los resultados y las variables de *rentabilidad y eficiencia financiera*. Por último, no se presentan asociaciones entre dimensiones culturales y variables de desempeño financiero, tampoco entre variables de clima organizacional y desempeño financiero.

5.5. Análisis de *Clúster*

El análisis de *clúster* o de conglomerados es una herramienta estadística que permite estructurar grupos de variables que son lo más homogéneas entre sí dentro de cada grupo y, heterogéneas

entre cada grupo, siendo una técnica de aprendizaje no supervisada que, no está sujeta a un modelo estadístico (Peterson, 2002; Lin y Chen, 2006; Barrios y Carvajal, 2006). En esta investigación se utiliza el análisis de *clúster* no jerárquico que, es un método dinámico que facilita el movimiento de los elementos de un *clúster* a otros minimizando la distancia entre elementos de un mismo *clúster*. Considerando que, existen cinco tipologías culturales de acuerdo con Felcman y Góngora, se agrupan en cinco conglomerados los elementos de dimensiones culturales, clima organizacional, valores centrales y variables de desempeño financiero, estas últimas discretizadas.

5.5.1. *Clúster* 1: Dimensiones culturales y valores centrales

El primer *clúster* reúne el 55,08 % de los empleados de las COAC que presentan dimensiones con tipología dominante EXIGENTE [criterios de éxito, posibilidades de éxito, horizonte de tiempo, contenido de la tarea, planeación, remuneración, información y, control] y, dimensiones con rasgos INTEGRATIVAS [cambio y dirección]. Desde el componente, de valores centrales, se consideran valores básicos como lo más importantes mejorar los ingresos y estabilidad laboral, mientras que, moderadamente importante y muy importante se percibe el ambiente físico. Con respecto a los valores sociales, se considera muy importante tener buena relación con el jefe inmediato, cooperación entre los miembros del grupo y vivir en un barrio agradable, en cambio, lo más importante es disponer de tiempo libre.

En los valores de reconocimiento se percibe muy importante ser consultado por el superior y trabajar en una organización importante, mientras que, empleabilidad es poco importante y, el crecimiento de la carrera se presenta en escalas de muy importante, lo más importante y poco importante.

Por último, los valores de autorrealización están representados por los elementos muy importantes de trabajo importante para la organización, trabajo creativo, trabajo desafiante, trabajo importante para la comunidad y el dejar huella y, dentro de la categoría de importante se tiene la libertad en el ejercicio de las tareas, aprendizaje de nuevas tareas y, objetivos definidos de lo que desea la organización sobre el trabajo. En el *clúster* uno, **cuadro 5-57**, se observa que, existe homogeneidad entre rasgos exigentes, rasgos integrativos y valores centrales [*básicos, sociales, reconocimiento y autorrealización*].

Cuadro No. 5- 57: CLÚSTER 1/5_ dimensiones culturales y valores centrales (Count: 553 - Percentage: 55,08)

Variable label	Characteristic categories	Test-value
Trabajo importante para la organización	Muy importante	24,60
Criterios de éxito	Exigente	23,55
Horizonte temporal	Exigente	23,51
Vivir en un barrio agradable	Muy importante	22,67
Libertad en el ejercicio de las tareas	Importante	19,13
Objetivos definidos	Importante	19,13
Aprendizaje de nuevas tareas	Importante	19,13
Trabajo importante para la comunidad	Muy importante	18,93
Posibilidades de éxito	Exigente	18,88
Estrés	Muy importante	18,88
Contenido de la tarea	Exigente	17,91
Trabajo creativo	Muy importante	16,55
Planeación	Exigente	15,55
Remuneración	Exigente	15,16
Trabajar en una institución importante	Muy importante	15,15
Empleabilidad	Poco importante	14,93
Información	Exigente	13,36
Control	Exigente	12,85
Cambio	Integrativa	11,41
Tiempo libre	Lo más importante	10,75
Estabilidad laboral	Lo más importante	10,75
Mejora ingresos	Lo más importante	10,75
Cooperación grupal	Muy importante	9,19
Crecimiento en la carrera	Muy importante	8,95
Ser consultado por el superior	Muy importante	8,72
Dirección	Integrativa	7,92
Tareas desafiantes	Muy importante	6,35
Buena relación de trabajo con el jefe	Muy importante	5,62
Crecimiento en la carrera	Poco importante	5,03
Crecimiento en la carrera	Lo más importante	3,91
Ambiente físico agradable	Moderadamente importante	2,83
Dejar huella	Muy importante	2,83
Ambiente físico agradable	Muy importante	2,77

Fuente: Elaboración propia

5.5.2. Clúster 2: Dimensiones culturales y valores centrales

El segundo *clúster* reúne el 24,40 % de los empleados de las COAC que presentan dimensiones con tipología dominante INTEGRATIVA [criterios de éxito, posibilidades de éxito, contenido de la tarea, planeación, remuneración, información y, control] y, dimensiones con rasgos EXIGENTES [cambio y dirección].

Desde el componente, de los valores centrales, se consideran los más importantes a todos los valores básicos y valores sociales. Con respecto a los valores de reconocimiento, se percibe que lo más importante es ser valorado por el trabajo que se realiza, ser consultado por el superior y trabajar en una institución importante, en tanto que, crecimiento en la carrera y empleabilidad son valores percibidos como moderadamente importantes.

Por último, en los valores de autorrealización lo más importante es poseer un trabajo importante para la organización, trabajo creativo, trabajo desafiante, trabajo importante para la comunidad y dejar huella y, en lo importante se tiene libertad en el ejercicio de las tareas, aprendizaje de nuevas tareas y, objetivos definidos de lo que desea la organización sobre el trabajo. En el *clúster* dos, **cuadro 5-58**, se observa que, existe homogeneidad entre rasgos integrativos, rasgos exigentes y valores centrales [básicos, sociales, de reconocimiento y autorrealización].

Cuadro No. 5- 58: CLÚSTER 2/5 _dimensiones culturales y valores centrales (Count: 225 - Percentage: 24,40)

Variable label	Characteristic categories	Test-value
Trabajo importante para la organización	Lo más importante	23,74
Vivir en un barrio agradable	Lo más importante	22,29
Cooperación grupal	Lo más importante	21,80
Estrés	Lo más importante	21,10
Criterios de éxito	Integrativa	20,49
Posibilidades de éxito	Integrativa	19,85
Contenido de las tareas	Integrativa	19,69
Trabajo importante para la comunidad	Lo más importante	18,85
Tareas desafiantes	Lo más importante	18,64
Horizonte temporal	Integrativa	17,84
Ser consultado por el superior	Lo más importante	16,86
Trabajar en una institución importante	Lo más importante	16,47
Buena relación de trabajo con el jefe	Lo más importante	16,01
Ambiente físico agradable	Lo más importante	15,57
Dejar huella	Lo más importante	14,34
Planeación	Integrativa	13,73
Trabajo creativo	Lo más importante	13,08
Valorización del trabajo	Lo más importante	12,36
Remuneración	Integrativa	11,88
Dirección	Exigente	10,53
Aprendizaje de nuevas tareas	Importante	10,43
Libertad en el ejercicio de las tareas	Importante	10,43
Objetivos definidos	Importante	10,43
Información	Integrativa	9,24
Crecimiento en la carrera	Importante	9,14
Control	Integrativa	8,91
Empleabilidad	Poco importante	8,02
Crecimiento en la carrera	Moderadamente importante	7,30
Tiempo libre	Lo más importante	6,06
Estabilidad laboral	Lo más importante	6,06
Mejora ingresos	Lo más importante	6,06
Cambio	Exigente	4,83

Fuente: Elaboración propia

5.5.3. *Clúster* 3: Dimensiones culturales y valores centrales

En el tercer *clúster* se reúne el 6,27 % de los empleados de las COAC que presentan dimensiones con tipología dominante PATERNALISTA [criterios de éxito, posibilidades de éxito, horizonte

de tiempo, planeación, remuneración, información, control, contenido de la tarea, cambio y dirección]. Desde el componente, de valores centrales, se consideran en los valores básicos que lo más importante es mejorar los ingresos y estabilidad laboral, mientras que, muy importante se tiene un ambiente físico agradable y, poco y moderadamente importante la disminución del estrés. En tanto que, los valores sociales lo más importante es disponer de tiempo libre, muy importante la cooperación grupal, moderadamente importante la buena relación con el superior y, poco importante se expresa el vivir en un barrio agradable.

Con respecto a los valores de reconocimiento, se percibe poco importante crecimiento de la carrera y empleabilidad, moderadamente importante ser consultado por el jefe superior, poco y moderadamente importante trabajar en una institución importante y, poco y muy importante la valoración del trabajo realizado. Por último, en los valores de autorrealización es poco importante que el trabajo sea importante para la comunidad, moderadamente importante trabajo creativo, libertad en el ejercicio de las tareas, aprendizaje de nuevas tareas y objetivos definidos, mientras que, poco e importante se percibe que el trabajo sea importante para la organización y, muy importante las tareas desafiantes y dejar huella. Por eso, en el *clúster* tres, **cuadro 5-59**, se observa que, existe homogeneidad entre rasgos paternalistas y valores centrales [básicos, sociales, de reconocimiento y autorrealización].

Cuadro No. 5- 59: CLÚSTER 3/5_ dimensiones culturales y valores centrales (Count: 63 - Percentage: 6,27)

Variable label	Characteristic categories	Test-value
Trabajo importante para la comunidad	Poco importante	99,99
Objetivos definidos	Moderadamente importante	19,91
Aprendizaje de nuevas tareas	Moderadamente importante	19,91
Libertad en el ejercicio de las tareas	Moderadamente importante	19,91
Control	Paternalista	19,00
Remuneración	Paternalista	18,73
Información	Paternalista	18,18
Posibilidades de éxito	Paternalista	16,50
Planeación	Paternalista	15,34
Criterios de éxito	Paternalista	14,23
Horizonte temporal	Paternalista	13,77
Trabajar en una institución importante	Poco importante	13,36
Estrés	Poco importante	12,33
Vivir en un barrio agradable	Poco importante	12,21
Trabajo importante para la organización	Poco importante	12,10
Dirección	Paternalista	11,50
Contenido de la tarea	Paternalista	11,49
Cambio	Paternalista	9,00
Buena relación de trabajo con el jefe	Moderadamente importante	8,18
Ser consultado por el superior	Moderadamente importante	6,29
Tareas desafiantes	Muy importante	6,27

Fuente: Elaboración propia

Continuación cuadro 5-59

Variable label	Characteristic categories	Test-value
Ambiente físico agradable	Muy importante	5,94
Valorización del trabajo	Poco importante	5,80
Crecimiento en la carrera	Poco importante	5,38
Trabajo creativo	Moderadamente importante	4,49
Dejar huella	Muy importante	4,28
Valorización del trabajo	Muy importante	4,13
Empleabilidad	Poco importante	3,67
Cooperación grupal	Muy importante	3,27
Estrés	Moderadamente importante	3,19
Trabajar en una institución importante	Moderadamente importante	2,66
Estabilidad laboral	Lo más importante	2,43
Mejora ingresos	Lo más importante	2,43
Tiempo libre	Lo más importante	2,43
Trabajo importante para la organización	Importante	2,33

Fuente: Elaboración propia

5.5.4. *Clúster 4: Dimensiones culturales y valores centrales*

En el cuarto *clúster* se reúne el 5,78 % de los empleados de las COAC que presentan dimensiones con tipología dominante APÁTICA [criterios de éxito, posibilidades de éxito, horizonte de tiempo, planeación, remuneración, información, control, contenido de la tarea, cambio y dirección], seguida de ANÓMICA [remuneración y horizonte temporal] y, PATERNALISTA [planeación y contenido de la tarea].

Desde el componente, de valores centrales, se consideran a los valores básicos muy importantes, mejorar los ingresos, estabilidad laboral y ambiente físico agradable y, moderadamente importante la disminución del estrés. En tanto que, los valores sociales muy importantes, moderadamente importantes y muy importantes son cooperación grupal y, moderadamente importante vivir en un barrio agradable. Con respecto a los valores de reconocimiento, se perciben muy importantes la valoración del trabajo realizado, moderadamente importante ser consultado por el superior y trabajar en una institución importante, como importante se tiene el crecimiento de la carrera, y lo más importante la empleabilidad.

En fin, los valores de autorrealización están representados por los elementos muy importantes y los más importantes son libertad en el ejercicio de las tareas, aprendizaje de nuevas tareas y objetivos definidos, mientras que, moderadamente importante e importante se tienen trabajo importante para la organización. Lo más importante y moderadamente importante es el trabajo creativo, muy importante se tiene el trabajo importante para la comunidad y, moderadamente importante constituye el dejar huella. En el *cuadro 5-60*, se observa que, existe

homogeneidad entre rasgos apáticos, paternalistas y anómicos con valores centrales [básicos, sociales, de reconocimiento y autorrealización].

Cuadro No. 5- 60: CLÚSTER 4/5_ dimensiones culturales y valores centrales (Count: 58 - Percentage: 5,78)

Variable label	Characteristic categories	Test-value
Información	Apática	18,81
Control	Apática	17,99
Empleabilidad	Lo más importante	14,44
Horizonte de tiempo	Apática	14,06
Criterios de éxito	Apática	13,65
Libertad en el ejercicio de las tareas	Lo más importante	13,52
Aprendizaje de nuevas tareas	Lo más importante	13,52
Objetivos definidos	Lo más importante	13,52
Posibilidades de éxito	Apática	13,39
Trabajar en una institución importante	Moderadamente importante	13,27
Contenido de la tarea	Apática	13,07
Dirección	Apática	12,14
Trabajo importante para la comunidad}	Importante	11,75
Mejora ingresos	Muy importante	11,16
Tiempo libre	Muy importante	11,16
Estabilidad laboral	Muy importante	11,16
Estrés	Moderadamente importante	10,61
Remuneración	Anómica	10,37
Cambio	Apática	9,96
Trabajo importante para la organización	Importante	9,30
Planeación	Apática	8,83
Vivir en un barrio agradable	Moderadamente importante	7,77
Remuneración	Apática	7,70
Planeación	Paternalista	7,03
Ser consultado por el superior	Moderadamente importante	4,74
Cooperación grupal	Muy importante	4,69
Trabajo creativo	Lo más importante	3,98
Horizonte temporal	Anómica	3,98
Contenido de la tarea	Paternalista	4,67
Valorización del trabajo	Muy importante	4,07
Cooperación grupal	Moderadamente importante	3,83
Trabajo creativo	Moderadamente importante	3,73
Crecimiento en la carrera	Importante	3,67
Empleabilidad	Muy importante	3,66
Aprendizaje de nuevas tareas	Muy importante	3,47
Objetivos definidos	Muy importante	3,47
Libertad en el ejercicio de las tareas	Muy importante	3,47
Dejar huella	Moderadamente importante	2,81
Tareas desafiantes	Muy importante	2,62
Trabajo importante para la organización	Moderadamente importante	2,62

Fuente: Elaboración propia

5.5.5. Clúster 5: Dimensiones culturales y valores centrales

En el quinto *clúster* se reúne el 8,47 % de los empleados de las COAC que presentan dimensiones con tipología dominante ANÓMICA [criterios de éxito, posibilidades de éxito, horizonte de

tiempo, planeación, remuneración, información, control, contenido de la tarea, cambio y dirección], seguido de APÁTICA [remuneración y contenido de la tarea] y, PATERNALISTA [planeación y horizonte de tarea].

Desde el componente, de valores centrales, se consideran a los valores básicos muy importantes, mejorar los ingresos, estabilidad laboral y ambiente físico agradable e, importante la disminución del estrés. En tanto que, los valores sociales muy importantes, moderadamente importantes e importantes son cooperación grupal, muy importante y moderadamente importante es la buena relación con el jefe, muy importante es disponer de tiempo libre y, moderadamente importante e importante se observa en vivir en un barrio agradable. Con respecto a los valores de reconocimiento, se perciben muy importantes la valoración del trabajo realizado, moderadamente importante el crecimiento de la carrera, lo más importante e importante es la empleabilidad, moderadamente importante e importante se refleja en ser consultado por el superior e, importante constituye trabajar en una institución importante.

Por último, los valores de autorrealización están representados por los elementos muy importantes y los más importantes de libertad en el ejercicio de las tareas, aprendizaje de nuevas tareas y objetivos definidos, mientras que, moderadamente importante es el trabajo creativo, se percibe que el trabajo sea importante para la organización, tareas desafiantes, trabajo importante para la comunidad y, muy importante se basa en dejar huella. Por eso, en el *clúster* tres, **cuadro 5-61**, se observa que, existe homogeneidad entre rasgos anómicos, apáticos y paternalistas con valores centrales [básicos, sociales, de reconocimiento y autorrealización].

Cuadro No. 5- 61: CLÚSTER 5/5 _dimensiones culturales y valores centrales (Count: 85 - Percentage: 8,47)

Variable label	Characteristic categories	Test-value
Información	Anómica	21,79
Control	Anómica	20,24
Criterios de éxito	Anómica	18,68
Posibilidades de éxito	Anómica	17,22
Contenido de la tarea	Anómica	17,20
Trabajar en una institución importante	Importante	16,19
Objetivos definidos	Muy importante	15,98
Aprendizaje de nuevas tareas	Muy importante	15,98
Libertad en el ejercicio de las tareas	Muy importante	15,98
Horizonte temporal	Anómica	15,24
Cambio	Anómica	13,63
Planeación	Anómica	13,59
Estrés	Importante	13,00
Dirección	Anómica	12,19
Vivir en un barrio agradable	Importante	11,92
Empleabilidad	Lo más importante	11,75
Remuneración	Anómica	11,22

Fuente: Elaboración propia

Continuación cuadro 5-61

Variable label	Characteristic categories	Test-value
Trabajo importante para la organización	Moderadamente importante	10,87
Trabajo importante para la comunidad	Moderadamente importante	10,66
Remuneración	Apática	10,21
Mejora ingresos	Muy importante	10,08
Estabilidad laboral	Muy importante	10,08
Tiempo libre	Muy importante	10,08
Trabajo creativo	Moderadamente importante	9,78
Ser consultado por el superior	Moderadamente importante	8,79
Empleabilidad	Muy importante	8,54
Planeación	Paternalista	7,91
Objetivos definidos	Lo más importante	7,25
Libertad en el ejercicio de las tareas	Lo más importante	7,25
Aprendizaje de nuevas tareas	Lo más importante	7,25
Crecimiento en la carrera	Moderadamente importante	5,27
Valorización del trabajo	Muy importante	4,94
Buena relación de trabajo con el jefe	Muy importante	4,39
Ambiente físico agradable	Muy importante	4,29
Vivir en un barrio agradable	Moderadamente importante	3,77
Cooperación grupal	Moderadamente importante	3,76
Dejar huella	Muy importante	3,72
Tareas desafiantes	Moderadamente importante	3,33
Ser consultado por el superior	Importante	3,18
Contenido de la tarea	Apática	2,93
Horizonte temporal	Paternalista	2,89
Cooperación grupal	Importante	2,68
Cooperación grupal	Muy importante	2,64
Buena relación de trabajo con el jefe	Moderadamente importante	2,52

Fuente: Elaboración propia

5.5.6. *Clúster 1: Dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero*

En el primer *clúster* se reúne el 12,55 % de los empleados de las COAC que presenta características homogéneas en las dimensiones de cultura organizacional con rasgos dominantes INTEGRATIVOS [planeación, remuneración, información, control, cambio y dirección], seguido de rasgos EXIGENTES [contenido de la tarea, criterios de éxito, posibilidades de éxito y horizonte de tiempo]. Además, están las variables de clima organizacional con percepciones altas [orgullo de pertenecer a la cooperativa y la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres].

El conglomerado también se compone por variables de desempeño financiero muy favorables [rentabilidad sobre el activo, rentabilidad sobre el patrimonio, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia microeconómica]; indicadores financieros favorables [eficiencia financiera del activo, promedio de variación del activo, suficiencia patrimonial, margen de intermediación financiera, vulnerabilidad del patrimonio, morosidad de la cartera y promedio de variación del pasivo]; variables de desempeño financiero moderadas [promedio de variación del

patrimonio y créditos] y, variables financieras poco favorables [promedio de variación de la ganancia, liquidez, depósitos a la vista y depósitos a plazo]. Ver **cuadro 5-62**.

Cuadro No. 5- 62: CLÚSTER 1/5 dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero (Count: 126 - Percentage: 12,55)

Variable label	Characteristic categories	Test-value
Promedio de variación del patrimonio	Category nº 3	26,19
Eficiencia financiera del activo	Category nº 4	25,44
Rentabilidad sobre el activo	Category nº 5	24,82
Promedio de variación del activo	Category nº 4	24,67
Créditos	Category nº 3	24,47
Promedio de variación de la ganancia	Category nº 2	24,40
Suficiencia patrimonial	Category nº 4	21,73
Liquidez	Category nº 2	21,69
Depósitos a la vista	Category nº 2	19,91
Depósitos a plazo	Category nº 2	19,71
Eficiencia financiera del patrimonio	Category nº 5	18,98
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	Category nº 5	18,98
Margen de intermediación financiera	Category nº 4	18,80
Eficiencia microeconómica	Category nº 5	17,88
Vulnerabilidad del patrimonio	Category nº 4	17,55
Morosidad de la cartera	Category nº 4	16,95
Promedio de variación del pasivo	Category nº 4	16,72
Contenido de la tarea	Exigente	15,89
Criterios de éxito	Exigente	15,51
Información	Integrativa	12,77
Control	Integrativa	12,34
Cambio	Integrativa	12,28
Dirección	Integrativa	11,86
Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	Category nº 10	11,82
Remuneración	Integrativa	11,82
Planeación	Integrativa	10,85
Posibilidades de éxito	Exigente	9,25
En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades	Category nº 8	9,25
Horizonte temporal	Exigente	8,63

Fuente: Elaboración propia

5.5.7. Clúster 2: Dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero

En el segundo *clúster* se reúne el 14,94 % de los empleados de las COAC que presenta características homogéneas en las dimensiones de cultura organizacional con rasgos dominantes EXIGENTES [planeación, remuneración, información, control, cambio, dirección, contenido de la tarea, criterios de éxito, posibilidades de éxito y horizonte de tiempo]. Además, están las variables de clima organizacional con percepciones altas [orgullo de pertenecer a la cooperativa y la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres].

El conglomerado también se compone por variables de desempeño financiero muy favorables [suficiencia patrimonial, rentabilidad sobre el patrimonio y eficiencia financiera del

patrimonio]; indicadores financieros favorables [eficiencia microeconómica, rentabilidad sobre el activo, margen de intermediación financiera y vulnerabilidad del patrimonio]; variables de desempeño financiero moderadas [depósitos a la vista, liquidez y eficiencia financiera del activo] y, variables financieras poco favorables [morosidad de la cartera, promedio de variación del activo, promedio de variación del patrimonio y crédito] e, indicadores financieros desfavorables [promedio de variación del pasivo y promedio de variación de la ganancia]. Ver **cuadro 5-63**.

Cuadro No. 5- 63: CLÚSTER 2/5 _dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero (Count: 150 - Percentage: 14,94)

Variable label	Characteristic categories	Test-value
Depósitos a la vista	Category nº 3	28,82
Eficiencia microeconómica	Category nº 4	27,99
Rentabilidad sobre el activo	Category nº 4	26,39
Depósitos a plazo	Category nº 3	26,03
Suficiencia patrimonial	Category nº 5	25,50
Liquidez	Category nº 3	24,68
Morosidad de la cartera	Category nº 2	24,41
Promedio de variación del activo	Category nº 2	23,07
Promedio de variación del patrimonio	Category nº 2	21,91
Eficiencia financiera del activo	Category nº 3	21,28
Créditos	Category nº 2	21,17
Promedio de variación del pasivo	Category nº 1	21,14
Rentabilidad sobre el patrimonio	Category nº 5	21,10
Eficiencia financiera del patrimonio	Category nº 5	21,10
Margen de intermediación financiera	Category nº 4	20,89
Promedio de variación de la ganancia	Category nº 1	20,59
Vulnerabilidad del patrimonio	Category nº 4	19,47
Planeación	Exigente	18,37
Criterios de éxito	Exigente	17,57
Remuneración	Exigente	16,40
Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	Category nº 8	16,40
Contenido de la tarea	Exigente	16,24
Control	Exigente	15,77
Información	Exigente	14,77
En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades	Category nº 8	13,81
Posibilidades de éxito	Exigente	13,81
Horizonte temporal	Exigente	12,86
Dirección	Exigente	4,89
Cambio	Exigente	2,40

Fuente: Elaboración propia

5.5.8. Clúster 3: Dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero

En el tercer *clúster* se reúne el 31,47 % de los empleados de las COAC que presenta características homogéneas en las dimensiones de cultura organizacional con rasgos dominantes PATERNALISTAS, APÁTICOS Y ANÓMICOS [planeación, remuneración, información, control, cambio, dirección, contenido de la tarea, criterios de éxito, posibilidades de éxito y

horizonte de tiempo]. Además, están las variables de clima organizacional con percepciones moderadas [orgullo de pertenecer a la cooperativa y la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres].

El conglomerado también se compone por variables de desempeño financiero favorables [eficiencia financiera del patrimonio, rentabilidad sobre el patrimonio y suficiencia patrimonial]; variables de desempeño financiero moderadas [suficiencia patrimonial, promedio de variación de la ganancia, morosidad de la cartera y promedio de variación del pasivo]; variables financieras poco favorables [promedio de variación del pasivo, eficiencia microeconómica, margen de intermediación financiera, vulnerabilidad del patrimonio, eficiencia financiera del activo, depósitos a plazo, promedio de variación del patrimonio, liquidez y rentabilidad sobre el patrimonio] e, indicadores financieros desfavorables [promedio de variación del patrimonio, vulnerabilidad del patrimonio, eficiencia microeconómica, margen de intermediación financiera, liquidez, depósitos a la vista, morosidad de la cartera, crédito, promedio de variación del activo, depósitos a plazo, rentabilidad sobre el activo, eficiencia financiera del activo, eficiencia financiera del patrimonio, promedio de variación de la ganancia y promedio de variación del pasivo]. Ver *cuadro 5-64*.

Cuadro No. 5- 64: CLÚSTER 3/5 _dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero (Count: 316 - Percentage: 31,47)

Variable label	Characteristic categories	Test-value
Promedio de variación del patrimonio	Category nº 1	24,53
Vulnerabilidad del patrimonio	Category nº 1	24,37
Eficiencia microeconómica	Category nº 1	23,88
Margen de intermediación financiera	Category nº 1	23,72
Liquidez	Category nº 1	22,60
Depósitos a la vista	Category nº 1	22,48
Morosidad de la cartera	Category nº 1	22,28
Créditos	Category nº 1	21,81
Promedio de variación del activo	Category nº 1	20,27
Depósitos a plazo	Category nº 1	19,94
Planeación	Paternalista	18,05
Eficiencia financiera del patrimonio	Category nº 4	17,19
Promedio de variación del pasivo	Category nº 2	16,14
Posibilidades de éxito	Anómica	16,04
En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades	Category nº 4	16,04
Eficiencia microeconómica	Category nº 2	15,05
Rentabilidad sobre el patrimonio	Category nº 4	14,86
Suficiencia patrimonial	Category nº 3	14,29
Remuneración	Anómica	14,00
Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	Category nº 4	14,00
Horizonte temporal	Anómica	14,00

Fuente: Elaboración propia

Continuación cuadro 5-64

Variable label	Characteristic categories	Test-value
Promedio de variación de la ganancia	Category n° 3	14,00
Información	Anómica	13,91
Margen de intermediación financiera	Category n° 2	13,41
Criterios de éxito	Anómica	13,11
Control	Anómica	12,62
Rentabilidad sobre el activo	Category n° 1	12,39
Dirección	Anómica	12,17
Control	Paternalista	11,88
Contenido de la tarea	Anómica	11,88
Morosidad de la cartera	Category n° 3	11,52
Horizonte temporal	Paternalista	11,23
Información	Apática	11,23
Información	Paternalista	11,05
Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	Category n° 2	10,98
Remuneración	Paternalista	10,98
Contenido de la tarea	Paternalista	10,91
Promedio de variación del pasivo	Category n° 3	10,83
Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	Category n° 6	10,83
Remuneración	Apática	10,83
Contenido de la tarea	Apática	10,46
Planeación	Anómica	10,35
Criterios de éxito	Paternalista	9,86
Eficiencia financiera del activo	Category n° 1	9,47
Eficiencia financiera del patrimonio	Category n° 1	9,47
Posibilidades de éxito	Paternalista	9,26
En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades	Category n° 2	9,26
Criterios de éxito	Apática	9,23
Cambio	Anómica	9,21
En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades	Category n° 6	9,10
Posibilidades de éxito	Apática	9,10
Control	Apática	8,99
Horizonte temporal	Apática	8,35
Promedio de variación de la ganancia	Category n° 1	7,95
Vulnerabilidad del patrimonio	Category n° 2	7,93
Dirección	Paternalista	7,81
Dirección	Apática	7,30
Cambio	Paternalista	7,24
Promedio de variación del pasivo	Category n° 1	6,45
Cambio	Apática	4,85
Planeación	Apática	4,62
Eficiencia financiera del activo	Category n° 2	4,35
Depósitos a plazo	Category n° 2	3,42
Promedio de variación del patrimonio	Category n° 2	2,92
Liquidez	Category n° 2	2,66
Suficiencia patrimonial	Category n° 4	2,55
Rentabilidad sobre el patrimonio	Category n° 2	2,33

Fuente: Elaboración propia

5.5.9. Clúster 4: Dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero

En el cuarto *clúster* se reúne el 21,31 % de los empleados de las COAC que presenta características homogéneas en las dimensiones de cultura organizacional con rasgos dominantes

EXIGENTES [planeación, remuneración, información, control, cambio, dirección, posibilidades de éxito y horizonte de tiempo], seguido de rasgos INTEGRATIVOS [contenido de la tarea, criterios de éxito]. Además, están las variables de clima organizacional con percepciones altas [orgullo de pertenecer a la cooperativa y la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres].

El conglomerado también se compone por variables de desempeño financiero muy favorables [promedio de variación de la ganancia, depósitos a plazo]; indicadores financieros favorables [promedio de variación del patrimonio, depósitos a la vista, crédito, liquidez, morosidad de la cartera y promedio de variación del pasivo]; variables de desempeño financiero moderadas [eficiencia microeconómica, vulnerabilidad del patrimonio, margen de intermediación financiera y promedio de variación del activo], variables financieras poco favorables [rendimiento sobre el activo, eficiencia financiera del patrimonio y eficiencia financiera del activo] e, indicadores financieros desfavorables [rendimiento del patrimonio y suficiencia patrimonial]. Ver *cuadro 5-65*.

Cuadro No. 5- 65: CLÚSTER 4/5 dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero (Count: 214 - Percentage: 21,31)

Variable label	Characteristic categories	Test-value
Promedio de variación del patrimonio	Category nº 4	32,00
Promedio de variación de la ganancia	Category nº 5	32,00
Depósitos a la vista	Category nº 4	31,83
Depósitos a plazo	Category nº 5	31,83
Créditos	Category nº 4	31,83
Liquidez	Category nº 4	30,97
Eficiencia microeconómica	Category nº 3	29,71
Vulnerabilidad del patrimonio	Category nº 3	29,19
Margen de intermediación financiera	Category nº 3	28,77
Promedio de variación del activo	Category nº 3	27,76
Suficiencia patrimonial	Category nº 1	26,10
Rentabilidad sobre el activo	Category nº 2	25,40
Rentabilidad sobre el patrimonio	Category nº 1	24,91
Morosidad de la cartera	Category nº 4	23,47
Eficiencia financiera del patrimonio	Category nº 2	23,43
Promedio de variación del pasivo	Category nº 4	23,13
Eficiencia financiera del activo	Category nº 2	22,43
Contenido de la tarea	Integrativa	19,81
Remuneración	Exigente	16,79
Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	Category nº 8	16,79
Información	Exigente	16,38
Control	Exigente	15,05
Criterios de éxito	Integrativa	14,17
Horizonte temporal	Exigente	13,08
Planeación	Exigente	11,62
Dirección	Exigente	8,45
Posibilidades de éxito	Exigente	8,29
En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades	Category nº 8	8,29
Cambio	Exigente	5,74

Fuente: Elaboración propia

5.5.10. Clúster 5: Dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero

En el quinto *clúster* se reúne el 19,72 % de los empleados de las COAC que presenta características homogéneas en las dimensiones de cultura organizacional con rasgos dominantes INTEGRATIVOS [contenido de la tarea, criterios de éxito planeación, remuneración, información, control, posibilidades de éxito y horizonte de tiempo], seguido de rasgos EXIGENTES [cambio, dirección]. Además, están las variables de clima organizacional con percepciones altas [orgullo de pertenecer a la cooperativa y la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres].

El conglomerado también se compone por variables de desempeño financiero muy favorables [promedio de variación del pasivo, promedio de variación del activo, morosidad de la cartera, vulnerabilidad del patrimonio, margen de intermediación financiera, liquidez, promedio de variación del patrimonio, crédito, eficiencia financiera del activo, depósitos a la vista y eficiencia microeconómica]; indicadores financieros favorables [promedio de variación de la ganancia y depósitos a plazo]; variables de desempeño financiero moderadas [rendimiento sobre el activo, eficiencia financiera del patrimonio y rentabilidad sobre el patrimonio] y, variables financieras poco favorables [rendimiento sobre el patrimonio y suficiencia del patrimonio]. Ver *cuadro 5-66*.

Cuadro No. 5- 66: CLÚSTER 5/5_ dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero (Count: 198 - Percentage: 19,72)

Variable label	Characteristic categories	Test-value
Promedio de variación del pasivo	Category nº 5	31,00
Promedio de variación del activo	Category nº 5	31,00
Morosidad de la cartera	Category nº 5	30,28
Vulnerabilidad del patrimonio	Category nº 5	29,90
Margen de intermediación financiera	Category nº 5	29,90
Suficiencia patrimonial	Category nº 2	28,30
Liquidez	Category nº 5	27,47
Promedio de variación del patrimonio	Category nº 5	27,40
Promedio de variación de la ganancia	Category nº 4	25,90
Depósitos a plazo	Category nº 4	24,85
Créditos	Category nº 5	24,85
Rentabilidad sobre el activo	Category nº 3	24,39
Eficiencia financiera del activo	Category nº 5	23,64
Depósitos a la vista	Category nº 5	21,62
Horizonte temporal	Integrativa	21,48
Eficiencia microeconómica	Category nº 5	21,23
Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	Category nº 10	19,75
Remuneración	Integrativa	19,75
Eficiencia financiera del patrimonio	Category nº 3	19,73
Posibilidades de éxito	Integrativa	19,66

Fuente: Elaboración propia

Continuación cuadro 5.66

Variable label	Characteristic categories	Test-value
En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades	Category n° 10	19,66
Rentabilidad sobre el patrimonio	Category n° 3	18,73
Información	Integrativa	16,39
Planeación	Integrativa	16,38
Control	Integrativa	16,09
Contenido de la tarea	Integrativa	12,36
Criterios de éxito	Integrativa	10,64
Rentabilidad sobre el patrimonio	Category n° 2	7,81
Dirección	Exigente	5,96
Cambio	Exigente	3,16

Fuente: Elaboración propia

5.6. Síntesis de *clúster*

La técnica del análisis de *clúster* es dinámica, pese a que no es supervisada, sin embargo, permite agrupar, por conglomerados, variables que son homogéneas entre sí, formando grupos que, a la vez son heterogéneos entre sí. Los resultados del estudio demuestran tal premisa, a causa de que, se estructuran cinco conglomerados de valores centrales y dimensiones culturales y, cinco grupos más entre dimensiones de cultura organizacional, variables de clima organizacional y, variables del desempeño financiero.

Precisamente, de las 1004 encuestas analizadas en las COAC de estudio, se determina en el primer caso una clara formación de cinco conglomerados bien representados, por dimensiones culturales con rasgos dominantes EXIGENTE [*clúster* 1], INTEGRATIVA [*clúster* 2], PATERNALISTA [*clúster* 3], APÁTICA [*clúster* 4] y, ANÓMICA [*clúster* 5]. Además, en cada *clúster* existen variables de valores básicos, sociales, de reconocimiento y de autorrealización con diferentes niveles de percepción de los miembros de las COAC [lo más importante, muy importante, moderadamente importante, importante y poco importante]. Por tanto, se presenta homogeneidad entre estos tres tipos de elementos: dimensiones culturales, tipo de cultura y valores centrales dentro de cada conglomerado y, heterogeneidad entre los cinco grupos.

Asimismo, se tienen cinco *clústeres* que agrupan variables de dimensiones culturales, variables de clima organizacional y variables de desempeño financiero. De este modo, se establecen conglomerados bien representados por dimensiones culturales con características dominantes INTEGRATIVA/EXIGENTE [*clúster* 1], EXIGENTE [*clúster* 2], PATERNALISTA/APÁTICA/ANÓMICA [*clúster* 3], EXIGENTE/INTEGRATIVA [*clúster* 4] e INTEGRATIVA [*clúster* 5]. Igualmente, cada *clúster* se compone de las variables de clima del orgullo de pertenecer a la cooperativa e igualdad de oportunidades en la organización para

hombres y mujeres, en distintos niveles [altos y moderados] y, variables de desempeño financiero con distinta situación [muy favorable, favorable, moderada, poco favorable y desfavorable]. Es así que, existen características homogéneas entre variables culturales, de clima y desempeño financiero en cada conglomerado y heterogeneidad entre cada *clúster*.

En fin, el análisis de *clúster* CONFIRMA la HIPÓTESIS “*existen relaciones entre dimensiones culturales y valores centrales y, entre dimensiones culturales, variables clima organizacional y desempeño financiero en un segmento de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*”.

Capítulo 6

CONCLUSIONES

La presente investigación se desarrolla con el firme propósito de determinar cualitativa y cuantitativamente la existencia de algún tipo de relación entre cultura organizacional y desempeño financiero y, de manera particular analizar estos aspectos en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas que poseen activos superiores a 80 millones de dólares americanos. La selección de la cultura organizacional como variable de estudio se debe a que, es un factor amplio, complejo y profundo que está formado por dimensiones y se expresa mediante aspectos visibles y no visibles en cualquier grupo social, sobre todo, es difícil de cambiar a corto plazo y permanece con sus características a largo plazo. Precisamente, la cultura es un conjunto de valores, costumbres y, experiencias que son asimiladas por las personas y, permiten afrontar situaciones externas, como plantean Sethia y Von Glinow (1985) es un modelo compartido y relativamente duradero.

En la misma línea, se seleccionan las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas grandes dentro del sistema financiero nacional, dado que, tienen mínimo 30 años de experiencia en el mercado; han superado crisis económicas y financieras en los últimos años; provienen de fundadores pertenecientes a grupos específicos y con características particulares como empresarios, artesanos, madres, fundaciones, religiosos y fuerza pública; generan productos y servicios financieros similares y homogéneos entre sí; cuentan en su mayoría con personal profesional y con experiencia laboral; atienden clientes con el mismo perfil en diversos lugares del país y; tienen una estructura jerárquica similar. Además, la información financiera es actual, transparente, confiable y está disponible a través de la *web*, es un sector muy formal que, se encuentra regulado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador. Siendo, un sector sensible dentro de la economía nacional que, en junto con el sistema financiero aportan al 3 % del PIB ecuatoriano.

Para el efecto, se aplica la metodología de Felcman y Góngora sobre tipología de la cultura organizacional y dimensiones culturales que, tiene como instrumento un cuestionario estructurado. Adicionalmente, se incorporan al estudio algunas variables de clima organizacional planteadas por Marrón (2015) de acuerdo con el formulario de Góngora con la finalidad de considerar aspectos de corto plazo que tienen alguna relevancia en las relaciones con el desempeño financiero. Para complementar el estudio, se aplica una entrevista estructurada,

diseñada por Góngora y Carrillo (2018) y, está dirigida a los gerentes y jefes de talento humano de las cooperativas de estudio.

La investigación, a más de los aportes teóricos y empíricos revisados y estudiados, se apoya en técnicas y herramientas estadísticas de tipo descriptivas e inferenciales, así como el uso de metodología de reducción de factores ACP y ACM y, estadísticos para establecer correlaciones como *Pearson*, *Spearman*, *CHI Cuadrada* y, análisis de *clúster*. De igual manera, en el estudio intervienen el análisis crítico y comparativo para definir conclusiones.

Por ende, esta investigación permite establecer 1) tipo de cultura presente en cada cooperativa y en el SECTOR, 2) dimensiones culturales presentes, 3) tipo de cultura esperada, 4) dimensiones culturales esperadas, 5) índice de frustración, 6) jerarquía de valores centrales, 7) análisis de correlaciones entre tipología cultural, dimensiones culturales, variables de clima y desempeño financiero y, 8) reducción de factores y análisis de *clúster*.

6.1. Resultados

Tipología de cultura organizacional

En el SECTOR, denominado así a los resultados de las 1004 encuestas, predomina la cultura organizacional orientada a los resultados EXIGENTE e INTEGRATIVA. De igual manera, cada cooperativa estudiada está dominada por culturas EXIGENTES e INTEGRATIVAS. Se identifican COOP_1, y COOP_2 con tipología cultural EXIGENTE e INTEGRATIVA; COOP_3 y COOP_4 son INTEGRATIVAS y; COOP_5 con predominio cultural EXIGENTE. Al mismo tiempo, la cultura organizacional esperada en el SECTOR se traduce en el incremento de rasgos culturales INTEGRATIVOS y, disminución de los otros rasgos culturales.

Dimensiones culturales

Las cooperativas de ahorro y crédito reflejan dimensiones dominantes con características EXIGENTES e INTEGRATIVAS, salvo la COOP_5 que prácticamente presenta diez dimensiones de rasgos EXIGENTES. En el sector se determinan dimensiones dominantes con rasgos INTEGRATIVOS en planeación, contenido de la tarea y criterios de éxito y, dimensiones con características EXIGENTES en dirección, cambio, remuneración, información, control, horizonte temporal y posibilidades de éxito. Además, las dimensiones esperadas, se concentran en mayor cantidad en rasgos INTEGRATIVOS y, tan solo las dimensiones de cambio, horizonte

temporal y posibilidades de éxito presentan características culturales EXIGENTES. En este aspecto, es necesario destacar que, la gestión en las cooperativas se orienta al corto plazo coincidiendo con varios estudios desarrollados por Góngora que, llega a las mismas conclusiones sobre el horizonte temporal en algunas organizaciones argentinas.

Brecha cultural o índice de frustración

El índice de frustración en el SECTOR es de 6,09 % con tendencia hacia la cultura INTEGRATIVA. En cada una de las COAC y, en el SECTOR, se espera fortalecer la cultura dominante, es decir, de tipo INTEGRATIVA y EXIGENTE, sin embargo, existen tendencias hacia el incremento de dimensiones con tipologías INTEGRATIVAS y reducción de tipologías PATERNALISTAS, APÁTICAS y ANÓMICAS. Con respecto a la brecha, Roces (2017) manifiesta que, “un cambio cultural no es un cambio de estrategia, estructura y operaciones; es mucho más que eso, requiere cambios de creencias, percepciones, expectativas y comportamiento de las personas” (p. 155). Por eso, las cooperativas pueden ir modificando a corto plazo sus dimensiones culturales más no su tipología cultural, es decir, pueden alcanzar un sistema de planeación más integrativo, pero seguirá dominando la tipología exigente, por ejemplo.

Orientación a los resultados

Existen altos porcentajes de orientación hacia los resultados, tanto en la situación presente, como en la esperada de cada COAC y del SECTOR. También, las cooperativas investigadas poseen indicadores de desempeño financiero favorables dentro del segmento uno y, de acuerdo con la calificación de riesgo se encuentran en escalas de A, AA y AAA. Por ende, las tipologías identificadas son EXIGENTES e INTEGRATIVAS.

Clima organizacional

En el sector cooperativo se tiene un clima organizacional moderadamente alto [7,66 puntos]. Por su parte, COOP_1 cuenta con clima organizacional más alto [7,89 puntos], seguido de la COOP_4 [7,88 puntos], COOP_3 [7,71 puntos], COOP_2 [7,58 puntos] y COOP_5 [7,25 puntos]. Se observa que, la variable que presenta mayor puntuación, es la ética. En el SECTOR el orgullo de pertenencia a la organización y, la igualdad de oportunidades de crecimiento que tienen hombres

y mujeres, presentan una valoración moderadamente alta. En fin, la evaluación del clima organizacional es favorable en el sector y en cada cooperativa.

Jerarquía de valores

Los valores básicos presentan mayor importancia para los miembros de las cooperativas, seguidos de los valores sociales, de reconocimiento y de autorrealización, indiferente a la cooperativa, sector y tipo de cultura organizacional dominante. Desde el enfoque de la orientación a lo individual y a lo organizacional, se establece que en las COOP_1 y COOP_3 se priorizan los valores que se orientan a lo individual y, en COOP_2, COOP_4, COOP_5 y SECTOR se da relevancia a lo organizacional, mientras que, por el lado de la tipología cultural se identifica una clara orientación a lo individual en culturas PATERNALISTAS y ANÓMICAS y, orientación a lo organizacional en culturas dominantes APÁTICAS, EXIGENTES e INTEGRATIVAS.

En consecuencia, la jerarquía de valores es indiferente de la tipología cultural y del tipo de cooperativa, más bien siguen el orden establecido por la teoría de las necesidades de Maslow. Sin embargo, se destaca la prevalencia de la empleabilidad como valor importante por el personal de cultural APÁTICAS.

Correlaciones

Existen correlaciones fuertes, directas o positivas, perfectas y moderadas entre culturas EXIGENTES e INTEGRATIVAS con algunas dimensiones culturales, variables de clima organizacional y desempeño financiero. De este modo, cuando aumenta la presencia de la tipología cultural INTEGRATIVA y EXIGENTE, entonces, se logra que las dimensiones culturales se incrementen, las variables de clima crezcan y el desempeño financiero sea mayor.

Sobre todo, el incremento del dominio de las tipologías PATERNALISTA, APÁTICA y ANÓMICA hace que, disminuya la presencia de algunas dimensiones culturales orientadas a los resultados, se genera un decremento en las variables de clima organizacional y, sobre todo una reducción en los indicadores y variables de desempeño financiero. Finalmente, no se identifican correlaciones directas e inversas, fuertes o moderadas entre las variables categóricas de género, edad, antigüedad en la organización, educación, cargos, áreas, oficinas y regiones con los tipos de cultura organizacional, dimensiones culturales y desempeño financiero.

Reducción de dimensiones

La reducción de dimensiones se utiliza para determinar posibles asociaciones entre las variables de tipología cultural descritas por Felcman y Góngora [PATERNALISTA, APÁTICA, ANÓMICA, EXIGENTE e INTEGRATIVA], clima organizacional [orgullo de pertenencia a la COAC e igualdad de oportunidades para hombres y mujeres] y, las variables de desempeño financiero que se presentan en las COAC ecuatorianas de acuerdo con la SEPS [*suficiencia patrimonial, morosidad, eficiencia microeconómica, rentabilidad, eficiencia financiera, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, activo, pasivo, patrimonio, resultados, depósitos y créditos*].

De ahí que, mediante el ACP entre las variables de desempeño financiero tratadas con sus datos cuantitativos continuos, se determinan dos componentes en los que, absorben el 57,93 % de la inercia. De este modo, el componente uno está bien representado por depósitos a plazo y depósitos a la vista [*depósitos*], créditos [*créditos*] y liquidez [*liquidez*] y; el componente 2 por suficiencia patrimonial [*suficiencia patrimonial*], eficiencia financiera del patrimonio [*eficiencia financiera*], rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo [*rentabilidad*].

Del análisis ACM entre cultura [PATERNALISTA, ANÓMICA, APÁTICA, EXIGENTE E INTEGRATIVA], desempeño financiero [liquidez, depósitos a la vista, depósitos a plazo y créditos], se describe asociación entre culturas EXIGENTE e INTEGRATIVA y las variables de desempeño financiero de *liquidez, depósitos y créditos*. Por tanto, se afirma que las culturas orientadas a los resultados son EXIGENTES e INTEGRATIVAS según Sethia y Von Glinow (1985), Felcman y Blutman (2011), Felcman et al. (2012), Góngora et al. (2014), Felcman (2015) y Góngora et al. (2017).

Por otro lado, el análisis ACM entre cultura PATERNALISTA, ANÓMICA, APÁTICA, EXIGENTE E INTEGRATIVA con variables de suficiencia patrimonial, rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre el activo, eficiencia financiera del patrimonio, se identifica la asociación entre culturas orientadas a los resultados y las variables de *rentabilidad y eficiencia financiera*. Finalmente, no se observan asociaciones entre dimensiones culturales y variables de desempeño financiero, tampoco entre variables de clima organizacional y desempeño financiero.

Análisis de Clúster

Se establece en el primer caso una clara formación de cinco conglomerados bien representados, por dimensiones culturales con rasgos dominantes EXIGENTE [*clúster 1*], INTEGRATIVA [*clúster 2*], PATERNALISTA [*clúster 3*], APÁTICA [*clúster 4*] y, ANÓMICA [*clúster 5*]. En

cada *clúster* existen variables de valores básicos, sociales, de reconocimiento y de autorrealización con diferentes niveles de percepción de los miembros de las COAC [lo más importante, muy importante, moderadamente importante, importante y poco importante]. Por tanto, se presenta homogeneidad entre estos tres tipos de elementos: dimensiones cultura y valores centrales dentro de cada conglomerado y, heterogeneidad entre los cinco grupos.

Incluso, se tienen cinco *clústeres* bien representados por dimensiones culturales con características dominantes INTEGRATIVA / EXIGENTE [*clúster* 1], EXIGENTE [*clúster* 2], PATERNALISTA/APÁTICA/ANÓMICA [*clúster* 3], EXIGENTE/INTEGRATIVA [*clúster* 4] e INTEGRATIVA [*clúster* 5]. Cada clúster se compone de las variables de clima orgullo de pertenecer a la cooperativa e igualdad de oportunidades en la organización para hombres y mujeres, en distintos niveles [altos y moderados] y, variables de desempeño financiero con distinta situación financiera [muy favorable, favorable, moderada, poco favorable y desfavorable]. Pues, existen características homogéneas entre variables culturales, de clima y desempeño financiero en cada conglomerado y heterogeneidad entre cada *clúster*.

6.2. Comprobación de hipótesis

En el desarrollo de la presente investigación titulada “*Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*”, se alcanzan los objetivos propuestos, así como también, se aceptan las hipótesis planteadas. Siendo, el instrumento y metodología de Felcman y Góngora el que, permite cumplir con los propósitos de investigación. Es así que, los logros alcanzados se resumen en los **cuadros 6-1 y 6-2**.

Precisamente, al cumplir con los objetivos específicos y aceptar las hipótesis específicas, se cumple con el objetivo general del proyecto que señala “*identificar la relación entre el tipo de cultura organizacional y sus dimensiones, con los resultados financieros de un grupo de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*”. Además, se ACEPTA la hipótesis general “*existen relaciones fuertes y directas entre el desempeño financiero y las culturas organizacionales orientadas hacia los resultados en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*”, debido a que, los resultados de correlación reflejan relaciones fuertes, directas y moderadas entre culturas EXIGENTE e INTEGRATIVA con dimensiones culturales, variables de desempeño financiero y clima organizacional.

Mediante el análisis ACP y ACM se evidencia asociación entre tipo de cultura y resultados financieros, sin embargo, esta no existe asociación entre variables de clima organizacional y desempeño financiero y, dimensiones culturales y desempeño financiero, por lo

que, desde el análisis de componentes principales se RECHAZA la hipótesis específica “*Existen relaciones entre dimensiones de cultura organizacional y valores centrales y, entre dimensiones culturales, variables de clima organizacional y resultados financieros en un segmento de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*”.

Cuadro No. 6- 1: Objetivos e hipótesis de la investigación

Objetivo	Hipótesis	Desarrollo
Identificar la relación entre el tipo de cultura organizacional y sus dimensiones, con los resultados financieros de un grupo de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas.	Existen relaciones fuertes y directas entre el desempeño financiero y las culturas organizacionales orientadas hacia los resultados en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas.	Capítulo 2 Capítulo 3 Capítulo 4 Capítulo 5
O1: Establecer el tipo de cultura organizacional presente y esperada, el índice de frustración cultural y la jerarquía de valores centrales en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas.	H1: Las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas presentan tipos de cultura organizacional orientadas a los resultados. H2: La jerarquía de valores en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas es indiferente al tipo de cultura organizacional.	Capítulo 4
O2: Identificar la relación entre los tipos de cultura organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas y, los resultados financieros. O3: Establecer la relación entre las dimensiones de cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas y, los resultados financieros.	H3: Los resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas aumentan cuando dominan culturas integrativas y exigentes y, decrecen con el dominio cultural paternalista, apático y anómico.	Capítulo 5
O4: Describir posibles relaciones entre dimensiones de cultura organizacional y valores centrales y, entre dimensiones culturales, variables de clima organizacional y resultados financieros.	H4: Existen relaciones entre dimensiones de cultura organizacional y valores centrales y, entre dimensiones culturales, variables de clima organizacional y resultados financieros en un segmento de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas.	Capítulo 5

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 6- 2: Demostración de la hipótesis de la investigación

Hipótesis	Resultados
H1: Las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas presentan tipos de cultura organizacional orientadas a los resultados.	Se identifican organizaciones con dominio de cultura INTEGRATIVA que, se orienta a los resultados y a las personas. Asimismo, cooperativas de ahorro y crédito EXIGENTES que, se orientan a los resultados. El SECTOR devela una tipología cultural dominante EXIGENTE e INTEGRATIVA.
H2: La jerarquía de valores en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas es indiferente al tipo de cultura organizacional.	Los valores básicos presentan mayor importancia para los miembros de las cooperativas, seguidos de los valores sociales, de reconocimiento y de autorrealización, indiferentemente de la cooperativa, sector y tipo de cultura organizacional dominante en cada una de estas.
H3: Los resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas aumentan cuando dominan culturas integrativas y exigentes y, decrecen con el dominio cultural paternalista, apático y anómico.	La cultura organizacional PATERNALISTA, APÁTICA y ANÓMICA presentan correlaciones inversas y no reflejan correlaciones directas con las variables de desempeño financiero. Mientras que, las tipologías EXIGENTE e INTEGRATIVA develan correlaciones directas y positivas y, no presentan correlaciones inversas con variables de desempeño financiero. Se identifican claras correlaciones directas e inversas fuertes y perfectas, implica que, la variación positiva o negativa de alguna de ellas tiene incidencia en otras, como es el caso de la rentabilidad del activo y rentabilidad del patrimonio que, son afectadas por crecimientos y decrecimientos de la tasa promedio de variación de la ganancia, suficiencia patrimonial, liquidez y eficiencia financiera del patrimonio. Así mismo, el crédito tiene relación directa, fuerte y perfecta con los depósitos a la vista y depósitos a plazo, de modo que, si este aumenta, entonces, se incrementan los depósitos y, si este disminuye, se reducen los depósitos.
H4: Existen relaciones entre dimensiones de cultura organizacional y valores centrales y, entre dimensiones culturales, variables de clima organizacional y resultados financieros en un segmento de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas.	En la investigación, se identifica que dos variables de clima organizacional mantienen correlaciones fuertes directas e inversas con los tipos de cultura y desempeño financiero y, son el orgullo de pertenecer a la institución y la igualdad de oportunidades que tienen hombres y mujeres para desarrollarse en la cooperativa. La cultura organizacional INTEGRATIVA mantiene correlaciones fuertes y positivas con dimensiones culturales, clima organizacional y desempeño financiero en las COOP_1, COOP_3 y el SECTOR, mientras que, la COOP_2 presenta esta correlación en dimensiones culturales y desempeño financiero. Por último, la cultura organizacional INTEGRATIVA es la única que presenta correlaciones fuertes en el SECTOR. Si existen algunas asociaciones entre tipos de culturales y, variables de desempeño financiero que se expresan en el ACP y ACM, sin embargo, no se identifican asociaciones entre variables de clima organizacional y desempeño financiero y, entre dimensiones culturales y desempeño financiero. Del análisis de <i>clúster</i> se observa que tipos culturales, dimensiones culturales, clima y desempeño financiero presentan homogeneidad entre sí dentro de cada conglomerado.

Fuente: Elaboración propia

Mediante el análisis de *clúster* se presenta homogeneidad entre estos tres tipos de elementos: dimensiones, cultura y valores centrales dentro de cada conglomerado y, heterogeneidad entre los cinco grupos. De igual forma, existen características homogéneas entre variables culturales, de clima y desempeño financiero en cada *clúster* y, heterogeneidad entre conglomerado. En tal razón, se ACEPTA la hipótesis “*Existen relaciones entre dimensiones de cultura organizacional y valores centrales y, entre dimensiones culturales, variables de clima organizacional y resultados financieros en un segmento de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*”.

6.3. Implicaciones para la gestión y aportes empíricos a la teoría

La presente investigación que, comprende el estudio de cultura organizacional y desempeño financiero, trata de contribuir con aportes teóricos y de métodos para fortalecer la gestión en el sector analizado (Barba y Solís, 1997). Por esta razón, en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas pertenecientes al segmento uno se determina que, la cultura organizacional es un subsistema complejo que funciona dentro de otros dos sistemas también complejos como son la organización y el contexto. Por tanto, la cultura y sus manifestaciones han permitido que las cooperativas resuelvan problemas, afronten cambios, superen crisis (Shein, 1988; Kotter y Heskett, 1995; Miquilena y Paz, 2008; Rodríguez, 2009) y, logran mejores resultados. Por esto, las COAC se identifican dentro de tipologías culturales EXIGENTES e INTEGRATIVAS que, son claramente orientadas a los resultados.

En el presente estudio se fortalece la existencia teórica y empírica de relaciones y asociaciones entre tipos de cultura organizacional, dimensiones culturales y variables de desempeño financiero (Brealey y Myers, 1993; Krieger, 2001; Pedraja y Rodríguez, 2008; Newman, 2009; Denison, 2010; Martínez, 2010; Terziovski, 2010; García Pérez de Lema y Quiñonero, 2011; Gálvez y García, 2011; Cantillo, 2013; Martínez, Ollivier y Escobedo, 2013; Gómez, 2013; Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013; Góngora, Nóbile y Reija, 2014; Velasco, 2015; Góngora, Pérez y Gelonch, 2017).

Por consiguiente, la gestión debe hacer hincapié en el trabajo sobre las dimensiones culturales que conducen hacia diversas maneras de proceder, trabajar y lograr resultados, ya que, la cultura organizacional y sus manifestaciones aportan en la toma de decisiones (Hernández, Espinosa y Aguilar, 2014) que, les permite asumir cambios internos y externos mediante la creación y asimilación de nuevos conocimientos y destrezas (Mintzberg, 1987).

Así, se comprueba empíricamente el beneficio que brinda la metodología de Felcman y Góngora para describir relaciones y asociaciones entre cultura y desempeño financiero en organizaciones formales que tienen alta orientación hacia los resultados, sólida experiencia en el mercado, gran concentración de recurso humano profesional y, recompensas por el trabajo individual y grupal bien hecho. Al respecto, el modelo de Felcman y Góngora define diez dimensiones que permiten establecer la tipología cultural de una organización: dirección, cambio, remuneración, planeación, información, control, horizonte temporal, contenido de la tarea, posibilidades de éxito y, criterios de éxito (Góngora y Alconada, 2014).

En este proyecto, se explica a través de la cultura organizacional y sus manifestaciones, aquellos aspectos que no han sido expuestos por la administración formal como es la clara incidencia de la cultura en el desempeño financiero y, la caracterización de la cultura en cada organización como un conjunto de valores, sentimientos y reglas que moldean el comportamiento de sus miembros y desarrollan identidad (Hofstede, 1999; Pfeffer, 2000; García, 2006; Adeyoyin, 2006; Vargas, 2007; Cameron y Quinn, 2011, Barroso, 2012; Martínez, 2012).

El uso de la teoría, paradigmas, herramientas sociales y estadísticas permite desarrollar el modelo que establece las formas culturales que las COAC adoptan para vincular su estructura interna con el entorno, adaptarse y alcanzar los objetivos establecidos (Felcman y Blutman, 2011), con una fuerte orientación hacia los resultados y enfocándose a lograr un equilibrio con acciones orientadas hacia las personas, por ende, las dimensiones culturales reveladas en la investigación son INTEGRATIVAS y EXIGENTES y, esperan reducir la proporción de los grupos y subgrupos que poseen rasgos culturales PATERNALISTAS, APÁTICOS y ANÓMICOS que, no contribuyen al alto desempeño (Sethia y Von Glinow, 1985).

6.4. Limitaciones de la investigación

El estudio presenta varias limitaciones que, por dilema ético y técnico deben exponerse, así, en primer lugar, no se considera la dependencia de las variables de cultura organizacional y del desempeño financiero con factores tales como producto interno bruto, riesgo país, inflación, tecnología, motivación, liderazgo, competencia, desempleo, entre otras. Debido a que el modelo seleccionado se basa en el enfoque de diez dimensiones culturales que definen la tipología de acuerdo con la orientación a las personas y orientación a los resultados y, cuenta además con algunas variables de clima organizacional establecidas en otro instrumento.

En segundo lugar, se tiene la limitación de la profundidad del estudio en cada una de las variables consideradas, ya que, el mismo cuestionario de Felcman y Góngora comprende una

cantidad amplia de ítems que coadyuvan a describir las dimensiones culturales, y que, no pueden abordarse de manera general sino mediante estudios específicos, tomando en cuenta que, este proyecto se orienta a identificar la tipología de cultura organizacional y su relación con variables de desempeño financiero.

La entrevista es una tercera limitante, pues, se aplica a un solo representante en cada COAC y, debido a la disponibilidad de tiempo y recursos, no se puede extender el estudio hacia otros miembros de la organización. De igual manera, la aplicación de la encuesta a los miembros de las COAC del segmento uno, es una ventaja por la homogeneidad de la unidad muestral, sin embargo, es una limitante porque no permite realizar comparaciones entre cooperativas que se ubican en otros segmentos.

6.5. Nuevas líneas de investigación

Precisamente, esta investigación plantea futuras líneas asociadas con los temas de cultura organizacional, clima organizacional y desempeño financiero que, se exponen en dos grupos. El primer grupo describe aquellas líneas que surgen de los datos recopilados en el presente estudio y que, no se consideraron en el mismo, dado que, no son parte de los objetivos planteados, sin embargo, los instrumentos utilizados permitieron su levantamiento. Por otra parte, el segundo grupo de líneas de investigación, comprende aquellos temas que se derivan de las bases teóricas y empíricas relacionadas con el área de estudio. En tal razón, se determinan como propuestas de investigación en un primer grupo: 1) Identificar las ecuaciones estructurales entre las variables de desempeño financiero y cultura organizacional de cada cooperativa estudiada y del sector, 2) Analizar la incidencia de los valores centrales en el desempeño financiero de las cooperativas investigadas y del sector, 3) Realizar el estudio comparativo de tipología cultural y dimensiones de acuerdo al cargo y área de trabajo que ocupan los miembros del sector, 4) Determinar la relación entre confianza organizacional y desempeño financiero en el sector cooperativo del segmento uno, 5) Establecer las relaciones entre satisfacción, cultura organizacional y desempeño financiero en el segmento uno, 6) Estilos de jefatura en el sector cooperativo en el marco de la tipología de Ulriich, 7) Modelos de gestión organizacional definidos a través de la cultura organizacional (Góngora y Alconada, 2014), 8) Operacionalización y adaptación de los índices de Hofstede en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas (Góngora, 2003), 9) Relación entre satisfacción y cultura organizacional en el sector cooperativo con base en el modelo desarrollado por Góngora, Reija y Larrivey (2013) y, 10) Incidencia de la ética en la cultura organizacional como señala Martínez (2010).

Dentro del segundo grupo de líneas de investigación se identifican propuestas como: 1) Inclusión de variables macroeconómicas y su relación con la cultura organizacional y desempeño financiero en el sector cooperativo de ahorro y crédito ecuatoriano, 2) Incidencia de la cultura organizacional, motivación y, trabajo en equipo en el desempeño del sector cooperativo, 3) Liderazgo y desempeño financiero en las COAC del Ecuador siguiendo la metodología de Galarza et al. (2017), 4) Justicia organizacional y la evitación del trabajo de acuerdo Marrón (2015), 5) Estudio comparativo de la cultura organizacional dominante en la banca privada ecuatoriana y las COAC del segmento uno, 6) Cultura organizacional y desempeño financiero en el segmento dos de las COAC ecuatorianas, 7) Cultura organizacional y desempeño financiero en la banca privada ecuatoriana, 8) Análisis de la brecha cultural en los distintos segmentos de las COAC del Ecuador, 9) Análisis de componentes principales entre variables de cultura y desempeño financiero de la banca privada y cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, 10) Liderazgo y desempeño del sistema financiero ecuatoriano, 11) Adaptación de los índices de Hofstede en la tipología cultural de la banca privada del Ecuador, y de manera profunda 12) Estudio de revisión documental sobre el predominio de la toma de decisiones y la planeación en horizontes de corto plazo, 13) Incidencia del modelo de gestión por competencias en el desempeño financiero y, 14) Gestión por competencias y cultura organizacional.

6.6. Síntesis general

Por medio de la metodología de Felcman y Góngora que, considera cinco tipos de cultura organizacional orientadas a los resultados y orientadas a las personas, clasificadas en cultura PATERNALISTA, APÁTICA, ANÓMICA, EXIGENTE e INTEGRATIVA y, diez dimensiones representadas en DIRECCIÓN, CAMBIO, PLANEACIÓN, REMUNERACIÓN, INFORMACIÓN, CONTROL, HORIZONTE TEMPORAL, CONTENIDO DE LA TAREA, POSIBILIDADES DE ÉXITO y CRITERIOS DE ÉXITO, se puede demostrar la relación que, se presenta entre estas manifestaciones culturales y variables del desempeño financiero, con el apoyo de herramientas estadísticas de CORRELACIÓN, reducción de dimensiones de ACP y ACM y, análisis de *CLÚSTER*. Por lo cual, el instrumento de Felcman y Góngora es adecuado para medir la cultura organizacional y posibles relaciones con variables financieras en organizaciones muy formales²⁸ y orientadas a resultados como son las pertenecientes al sistema financiero.

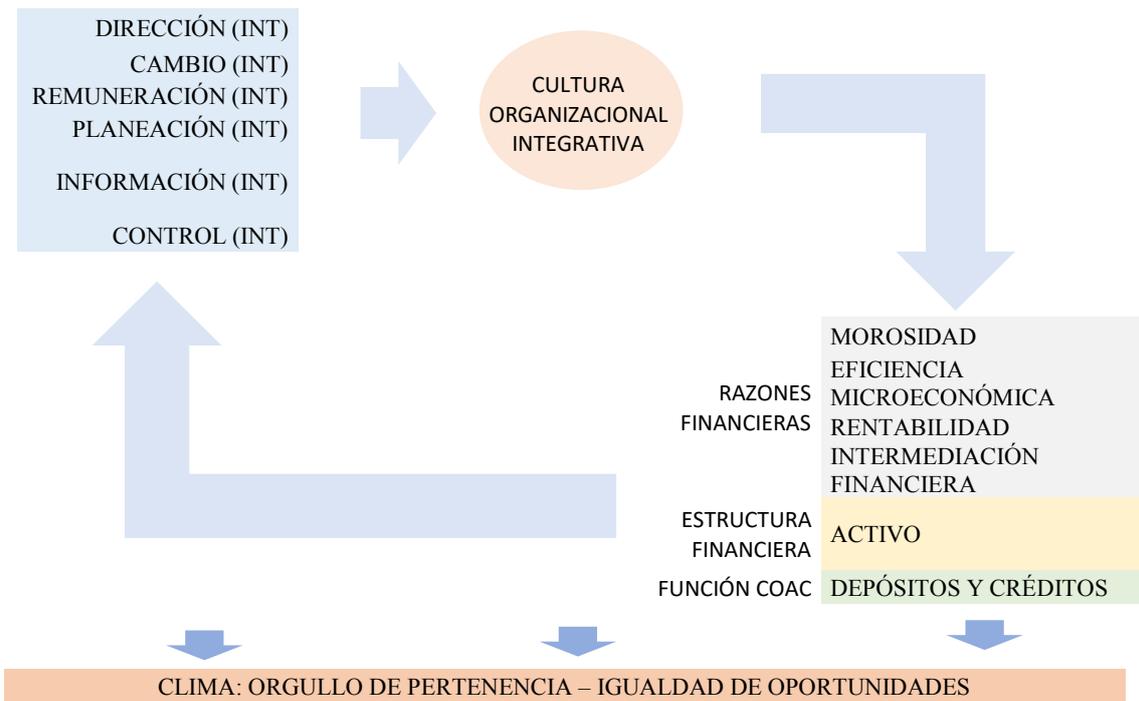
²⁸ La organización formal es aquella que además de contar con el recurso humano adecuado, cuenta con una estructura definida, estrategias efectivas, procesos eficientes y tecnología amigable que, al relacionarse entre sí, cumplen con los objetivos y la misión de la organización (Gilli, 2017).

Se destaca que, se cumple con los objetivos planteados en la investigación y se aceptan las hipótesis de manera teórica y empírica. Además, los resultados conseguidos permiten que las organizaciones cuenten con un instrumento de gestión para la toma de decisiones, permitiendo que estas, concentren sus acciones en fortalecer las dimensiones con rasgos EXIGENTES e INTEGRATIVOS y disminuyan las dimensiones culturales con presencia de características PATERNALISTAS, APÁTICAS y ANÓMICAS, a través, de planes de mediano y largo plazo, con una constante medición de la cultura organizacional.

Por último, es importante manifestar que, las organizaciones cuentan con diversos recursos que les permiten funcionar para sobrevivir y crecer en el tiempo, cumpliendo con una misión establecida y, basadas en el desempeño financiero y del personal que, al sumar esfuerzos coadyuvan en el logro efectivo y eficiente de resultados. Se debe destacar que, algunas cooperativas gestionan el talento humano, a través del modelo por competencias, para responder a las exigencias del mercado altamente competitivo y buscar el alto desempeño, partiendo de la selección de candidatos idóneos para ocupar los cargos y, el apoyo en los subsistemas de planeación, reclutamiento, capacitación, desarrollo, plan de carrera, remuneración, seguridad y salud ocupacional e, información, considerando el potencial de adaptación del personal.

Precisamente, la tesis doctoral desarrolla modelos de cultura organizacional y desempeño financiero dominantes en cada cooperativa y en el sector y, permiten identificar las dimensiones culturales en las que debe trabajar la gestión para fortalecer los resultados financieros y, un tipo cultural dominante. Sin embargo, se puede mejorar a corto plazo algunas dimensiones culturales y el clima organizacional, más no la tipología cultural que, requiere de una orientación a largo plazo. Ver *figura 6-1, figura 6-2, figura 6-3, figura 6-4, figura 6-5 y figura 6-6*.

COOP_1: CULTURA ORGANIZACIONAL EXIGENTE – INTEGRATIVA



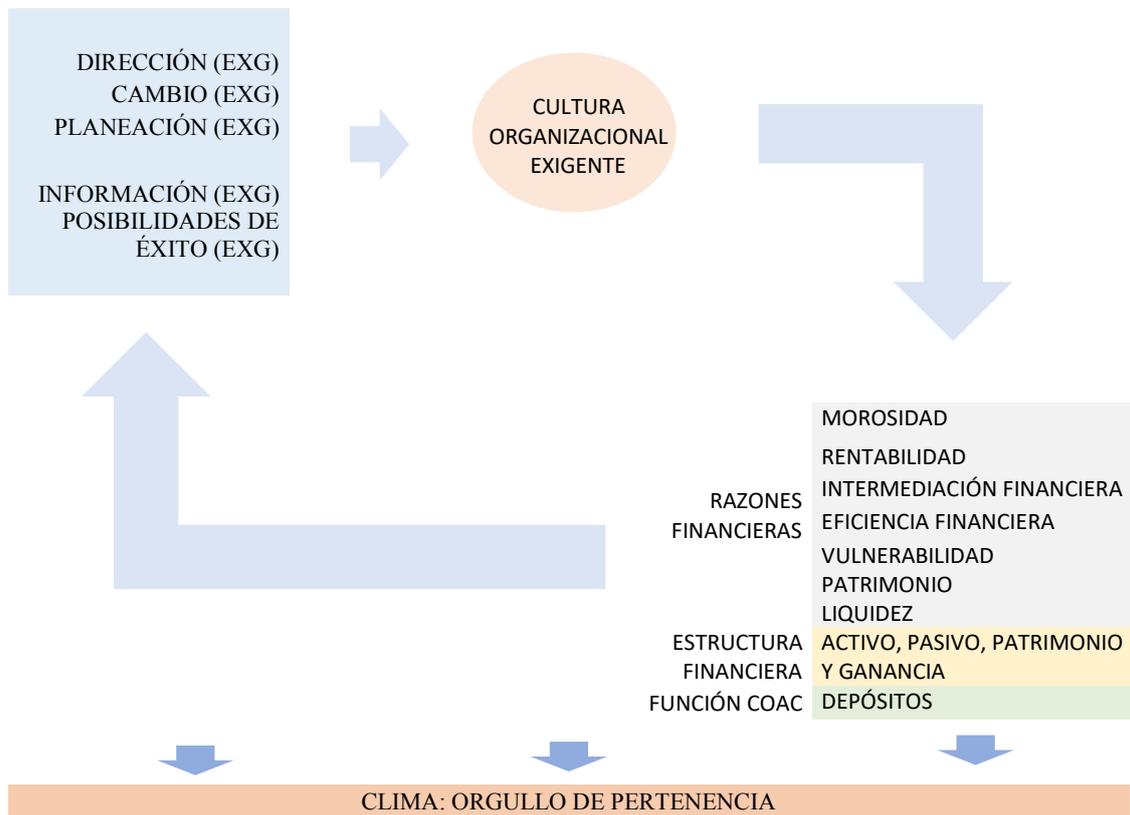
Características dimensiones integrativas

DIRECCIÓN	Cuando se debe tomar una decisión importante reúne a sus colaboradores para discutir el tema. Considera todos los puntos de vista y trata de que todos estén de acuerdo con la decisión. Si todos (incluido él mismo) están de acuerdo, toma esa decisión como propia. Si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada
CAMBIO	Imaginamos permanentemente cuales cambios van a ocurrir y aprender de qué forma enfrentarlos
REMUNERACIÓN	Además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales y grupales obtenidos
PLANIFICACION	Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro
INFORMACIÓN	La información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente
CONTROL	Sacar experiencia del error para no volver a cometerlo

Figura No. 6- 1: Modelo cultural y desempeño financiero en COOP_1

Fuente: Elaboración propia

COOP_2: CULTURA ORGANIZACIONAL EXIGENTE – INTEGRATIVA



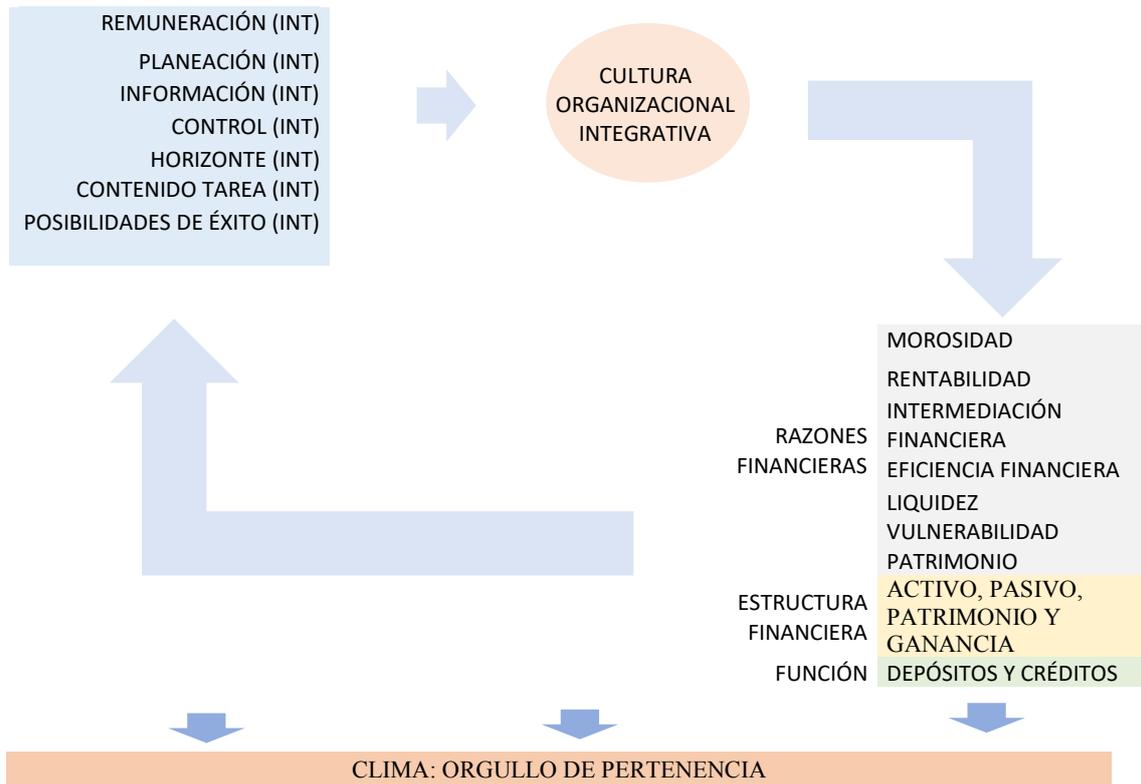
Características dimensiones exigentes

DIRECCIÓN	En general toma las decisiones en forma rápida y se comunica a sus colaboradores en forma clara y firme. Espera de ellos que lleven adelante sus decisiones lealmente y sin poner obstáculos
CAMBIO	Estudiamos cómo puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro
PLANIFICACION	Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados
INFORMACIÓN	Está disponible sólo la información relacionada estrictamente con objetivos y resultados
POSIBILIDADES DE ÉXITO	Crecimiento continuo. Buenos resultados.

Figura No. 6- 2: Modelo cultural y desempeño financiero en COOP_2

Fuente: Elaboración propia

COOP_3: CULTURA ORGANIZACIONAL INTEGRATIVA

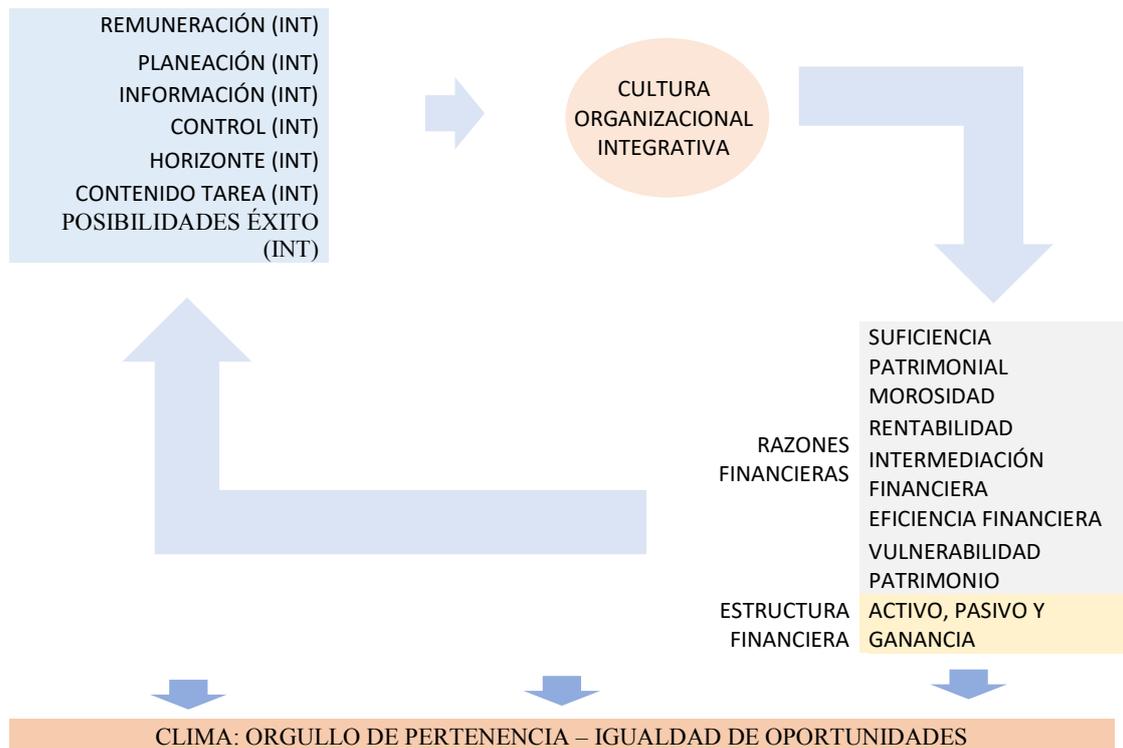


	Características dimensiones integrativas
REMUNERACIÓN	Además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales y grupales obtenidos
PLANIFICACION	Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro
INFORMACIÓN	La información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente
CONTROL	Sacar experiencia del error para no volver a cometerlo
HORIZONTE TEMPORAL	El largo plazo ("lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años)
CONTENIDO TAREAS	Las tareas son creativas e innovadoras
POSIBILIDADES DE ÉXITO	Mentalidad abierta y aprendizaje permanente. Tener buen capital humano. Agresividad en las políticas que se implementan.

Figura No. 6- 3: Modelo cultural y desempeño financiero en COOP_3

Fuente: Elaboración propia

COOP_4: CULTURA ORGANIZACIONAL INTEGRATIVA

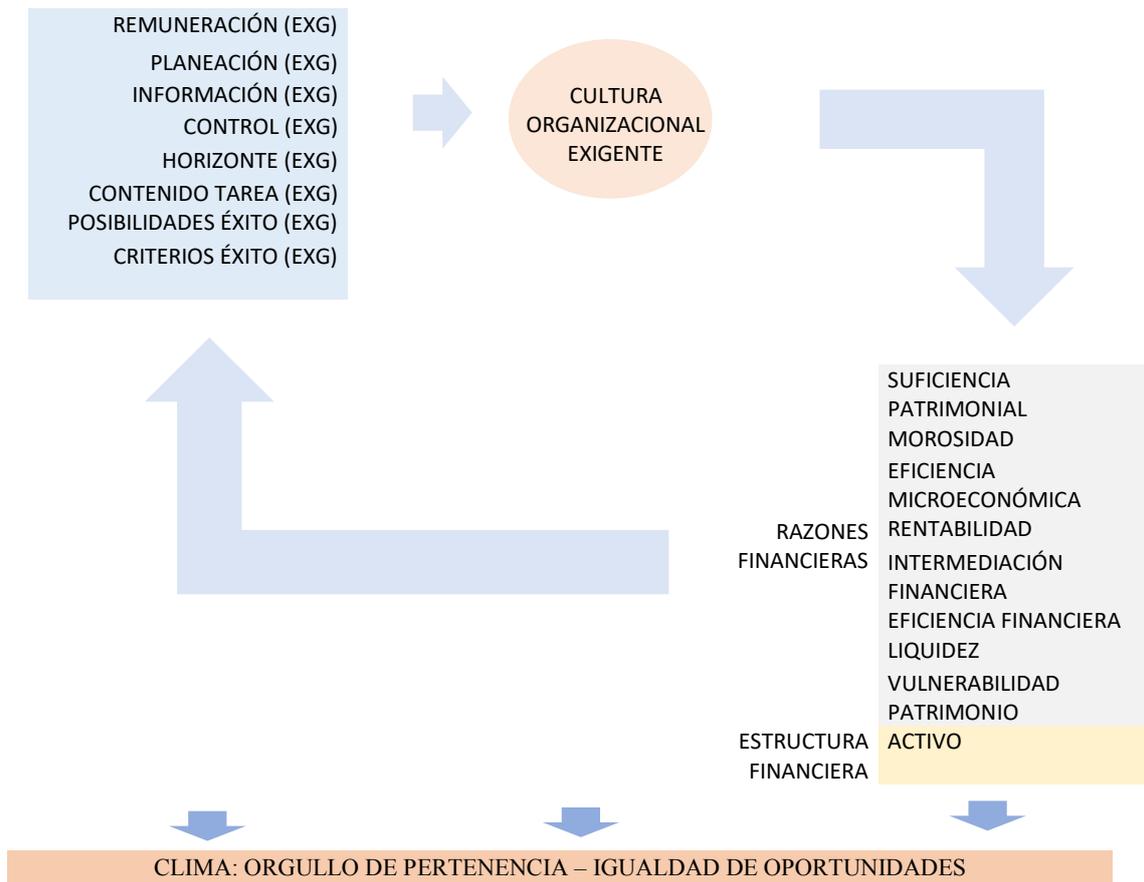


	Características dimensiones integrativas
REMUNERACIÓN	Además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales y grupales obtenidos
PLANIFICACION	Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro
INFORMACIÓN	La información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente
HORIZONTE TEMPORAL	El largo plazo
CONTENIDO TAREAS	Las tareas son creativas e innovadoras
POSIBILIDADES DE ÉXITO	Mentalidad abierta y aprendizaje permanente. Tener buen capital humano. Agresividad en las políticas que se implementan.

Figura No. 6- 4: Modelo cultural y desempeño financiero en COOP_4

Fuente: Elaboración propia

COOP_5: CULTURA ORGANIZACIONAL EXIGENTE

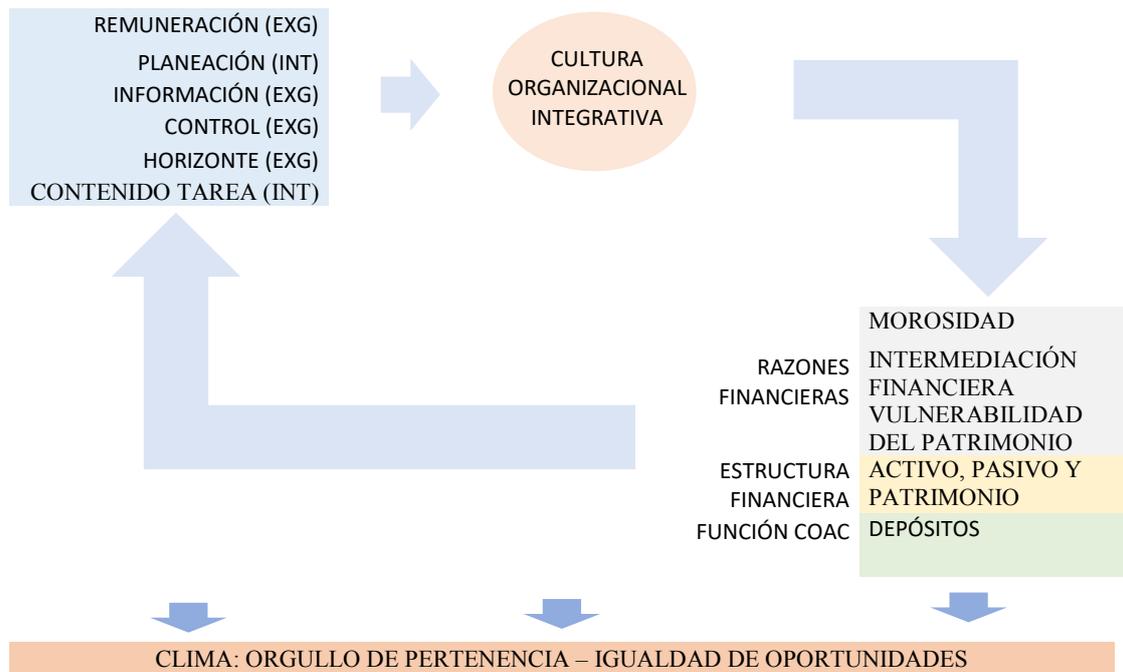


	Características dimensiones exigentes
REMUNERACIÓN	Además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales obtenidos
PLANIFICACION	Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados
INFORMACIÓN	Está disponible sólo la información relacionada estrictamente con objetivos y resultados
CONTROL	Llamar la atención y señalar la distancia entre los objetivos comprometidos y su cumplimiento.
HORIZONTE TEMPORAL	El futuro cercano (“Lo que hay que hacer este año”).
CONTENIDO TAREAS	Las tareas son fuertemente desafiantes y competitivas. Hay que alcanzar los objetivos establecidos
POSIBILIDADES DE ÉXITO	Crecimiento continuo. Buenos resultados.
CRITERIOS DE ÉXITO	Los objetivos están claros y la gente busca obtener resultados concretos en función de dichos objetivos

Figura No. 6- 5: Modelo cultural y desempeño financiero en COOP_5

Fuente: Elaboración propia

SECTOR: CULTURA ORGANIZACIONAL EXIGENTE - INTEGRATIVA



	Características dimensiones exigentes
REMUNERACIÓN	Además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales y grupales obtenidos
PLANIFICACION	Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro
INFORMACIÓN	La información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente
CONTROL	Sacar experiencia del error para no volver a cometerlo
HORIZONTE TEMPORAL	El largo plazo ("lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años)
CONTENIDO TAREAS	Las tareas son creativas e innovadoras

Figura No. 6- 6: Modelo cultural y desempeño financiero en SECTOR

Fuente: Elaboración propia

La cultura es un conjunto de manifestaciones y valores que perciben los miembros de la organización y moldean su actuar. Precisamente, la cultura es un sistema formado de otros subsistemas y, se relaciona con diversos factores de la gestión como son planeación, dirección, cambio, control, información, remuneración, horizonte temporal, contenido de la tarea, criterios de éxito, posibilidades de éxito y, sobre todo, la cultura y sus manifestaciones inciden en el desempeño financiero. En consecuencia, las organizaciones que buscan el alto desempeño financiero, deben alinearse a la caracterización de culturas orientadas a los resultados y las personas, es decir, culturas EXIGENTES e INTEGRATIVAS.

Bibliografía

- AGUERO, J. (2007). Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético. *Revista Científica Visión de Futuro*, 7 (1), 1-27.
- ADEYOYIN, S. (2006). Managing the Library's Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity, and Enhanced Service. *Library Philosophy and Practice*, 8 (2), 1-14.
- AKTOUF, O. (1990). Le symbolisme et la culture d'entreprise». Dans *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec: Éditions Eska.
- ALLAIRE, Y. y FIRSIROTU, M. (1988). *Teorías sobre la cultura organizacional*. Bogotá: Legis Editores.
- ANDRADE, M. (noviembre de 2014). Análisis comparativo del sistema bancario de Ecuador con los sistemas bancarios de Colombia y Perú del período 2008 al 2012 utilizando el método CAMEL. Disertación previa a la obtención del título de Economista. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Facultad de Economía.
- BARBA, A. y SOLÍS, P. (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Vertiente editorial, S.A. de C.V.
- BARRIOS, A. F. y CARVAJAL, Y. (2006). Regionalización de índices de aridez y agresividad climática en Colombia utilizando análisis multivariado. Conformación estadística de una base de datos nacional homogénea. Tesis de grado. Universidad del Valle. Facultad de Ingeniería. Santiago de Cali Barroso, J. (2012). Teoría de modelos culturales. Una herramienta de análisis cultural. VII Congreso Portugués de Sociología. Do Porto: Facultad de letras. Universidad Do Porto.
- BENEDICT, R. (1989). *El Hombre y la Cultura*. Barcelona: EDHASA.
- BENNIS, W. y NANUS, B. (1985). *Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Editorial Norma.
- BERNSTEIN, L. (1996). *Análisis de estados financieros. Teoría, aplicación e interpretación*. Madrid: Irwin.
- BODIE, Z. y MERTON, R. (1999). *Finanzas*. México: Pearson Educación.
- BREALEY, R. y MYERS, S. (1993). *Principios de finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill.
- BURRELL, G. y MORGAN, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Arena.
- CAMERON, K. y QUINN, R. (1999). *Diagnosis and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley
- CAMERON, K. y QUINN, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco USA: Ed. Jossey – Bass.
- CAMERON, K. y QUINN, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing value framework*. United States of America: Josey Bass.
- CANTILLO, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 34 (1), 131-152.
- CARRILLO, Á. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 61-73.
- CARRILLO, Á. y SIERRA, C. (2016). Modelos organizacionales en el marco de cultura, poder y liderazgo. *Yura: Relaciones Internacionales*, (8), 89-113.
- CARRILLO, Á., GALARZA, S. y GARCÍA, J. (2016). Responsabilidad social en la Cooperativas de Ahorro y Crédito Ecuatorianas. IV Simposio Internacional de Responsabilidad Social en las Organizaciones SIRSO (p. 12). Bogotá: Universidad Santo Tomás.

- CARRILLO-PUNINA, Á., GALARZA-TORRES, S. y GARCÍA, N. (2016). Felicidad y Bienestar subjetivo. *Revista Economía y Negocios*, 7(1), 5-14. Obtenido de <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/246>.
- CARRILLO, Á. (2017a). Globalización: revolución industrial y sociedad de la información. *Revista CIENCIA*, 19(2), 269-284.
- CARRILLO, Á. (2017b). Factores determinantes en innovación, emprendimiento y competitividad de pymes ecuatorianas, colombianas y mexicanas. *Yura Relaciones Internacionales* (10), 126-146.
- CARRILLO-PUNINA, Á. (2017c). Responsabilidad social en las pymes latinoamericanas y españolas. *CienciAmérica*, 6(2), 51-55.
- CARRILLO-PUNINA, Á. (2017d). Factores que impulsan y limitan el consumo responsable. *Revista ECA Sinergia*, 8(2), 99-112.
- CARRILLO-PUNINA, Á. y GALARZA-TORRES, S. (2018). Tipología de cultura organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana. *COODES*, 6(1), p. 81-97. Obtenido de <http://coodes.upr.edu.ec/index.php/coodes/article/view/170>
- CARRILLO PUNINA, Álvaro; GALARZA TORRES, Sandra; GARCÍA OSORIO, Nelson. PIB e indicadores financieros de la banca privada ecuatoriana 2000-2016. *Economía y Negocios*, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 26 - 39, dic. 2018. ISSN 2602-8050. Disponible en: <<https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/497/414>>.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de recursos humano* (Quinta edición ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- CLASS INTERNATIONAL RATING. (2018, julio 23). Class International Rating. Retrieved from *Calificaciones Sistema Financiero*: <http://www.classinternationalrating.com/calificaciones/fortaleza-financiera/#1467169827317-1463c894-f28f>
- CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO, Registro oficial 332 (Capítulo 2. artículos 160 - 163 12 de septiembre de 2014).
- CÚJAR, A., RAMOS, C., HERNÁNDEZ, H. y LÓPEZ, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29 (128), 350-355.
- DENISON, D. (1997). Corporate culture and organizational effectiveness. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- DENISON, D. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons.
- DENISON CONSULTING. (2010). *Researchnotes Volume 4, Issue 3, 2010*. 4(3).
- DENISON, D., HOOIJBERG, R., LANE, N. y LIEF, C. (2012). *Leading Culture change in global organizations. Alining culture and strategy*. United States: B Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- DESSLER, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.
- DÍAZ, I. y GARRIDO, I. (2015). *Correspondencias Múltiples en SPSS*. Santiago, Chile: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.
- ESPINOSA, M. E. (2015). Economía, política y escenarios de una crisis. *Economía y Desarrollo*, 155(2), 33-43. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/4255/Resumenes/Resumen_425543135003_1.pdf
- ESTRADA, R. y GARCÍA, D. (2010). Herramientas estratégicas en la Pyme y su efecto en la planeación y el rendimiento: una evidencia empírica. *Revista Económica*, 26 (73), 71-87.
- FASSIO, A. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias Administrativas*, (12), 028. <https://doi.org/10.24215/23143738e028>.

- FELCMAN, I., BLUTMAN, G. y MÉNDEZ-PARNES, M. (2012). *Culturas Organizacionales en la Administración Pública Argentina*. Buenos Aires: EAE.
- FELCMAN, I. (18 de septiembre de 2015). *Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del big bang paradigmático*. Tesis doctoral. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas.
- FELCMAN, I., y BLUTMAN, G. (2011). *Nuevos modelos de gestión pública: Cultura, liderazgo y tecnologías de gestión después del "big bang" paradigmático*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL. doi:<http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-244.pdf>
- FERRANDO, P., y ANGUIANO-CARRASCO, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en Psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18-33. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/778/77812441003.pdf>
- FOROS ECUADOR 2018. (2018, Julio 12). Mapa Político del Ecuador con sus Provincias y Capitales (actualizado). Retrieved from [foros ecuador.ec: http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/11390-mapa-pol%C3%ADtico-del-ecuador-con-sus-provincias-y-capitales-actualizado](http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/11390-mapa-pol%C3%ADtico-del-ecuador-con-sus-provincias-y-capitales-actualizado)
- FRANKLIN, E. y KRIEGER, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- GALARZA, S., GARCÍA, J., BALLESTEROS, L., CUENCA, V. y FERNÁNDEZ, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo* 5(1), 19-31
- GALINDO, C. (2002). La cultura organizacional y el desarrollo del capital humano. *Revista de la Asociación Estatal de Centros Universitarios de Relaciones Laborales y Ciencias del Trabajo* (11), 95-116.
- GÁLVEZ, J. y GARCÍA, D. (2011). *Cultura, Innovación, Intraemprendimiento y Rendimiento en las MIPYME de Colombia*. Tesis Doctoral. Cartagena, Colombia: Universidad Politécnica de Cartagena.
- GARCÍA, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), 163-174.
- GARCÍA, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración(42), 43-61.
- GARCÍA PÉREZ DE LEMA y MIÑARRO QUIÑONERO (2006). *Publicación de Investigación. Gestión de los costes de calidad y rendimiento de las pequeñas y medianas empresas la universidad politécnica de Cartagena*.
- GARVIN, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 78-91.n
- GEERTZ, C. (1994). *Conocimiento Local*. (1ra ed.). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- GILLI, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Ediciones Grica S.A.
- GILLI, J. J. (2017). La transparencia como objetivo del desarrollo sostenible. *Ciencias Administrativas*, (9), 006. <https://doi.org/10.24215/23143738e006>
- GITMAN, L (2007). *Principios de Administración Financiera*. 11va. Ed. México: Ed. Pearson Educación, 694 pp.
- GÓMEZ, I. (2013). *Innovación y Cultura Organizacional*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Nacional de estudios a Distancia, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- GÓMEZ, I. y RICARDO, R. (2012). *Cultura organizacional: organización sectorial en Bogotá*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20 (2), 19-41.
- GÓMEZ, J. I. (2008). *La Generación de Conocimiento Organizacional en la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (Mipymes) de Durango*. Durango, México: Editorial UJED.
- GONCALVES, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm
- GÓNGORA, N. (2003). *Operacionalización y adaptación de los índices de Hofstede*. Buenos Aires.

- GÓNGORA, N. y ALCONADA, M. (2014). La cultura y los modelos de gestión organizacional. Los modelos de gestión determinan la cultura organizacional. ADENAG(4), 32-42. Obtenido de <https://www.adenag.org.ar/storage/revista/PU0GmMQEslsPImVMfXPPj4boITExKdUIZYwTUVZ1.pdf>
- GÓNGORA, N. (2008). Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional. En “Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones” Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores). Buenos Aires. Editorial Pearson.
- GÓNGORA, N. y NÓBILE, C. (2008). Primera aproximación a un estudio cuantitativo de la cultura y clima organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires. La Plata: Cuadernos de Administración. Universidad Nacional de La Plata.
- GÓNGORA, N., NÓBILE, C. y Reija, L. (2014). Estudio comparativo de la cultura organizacional. Ciencias Administrativas, 2 (4), 51-65.
- GÓNGORA, N., PÉREZ-RUFFA, A. y GELONCH, G. (2017). El jefe inmediato. CONLAD 2017 (págs. 1-11). Misiones: CONLAD.
- GÓNGORA, N., REIJA, L. y LARRIVEY, M. (2013). La confianza organizacional en los institutos de investigación. Revistas UNLPam, 3 (2), 75-108.
- GORROCHATEGUI, N. (2016). Las dimensiones del análisis del clima organizacional en el marco de la responsabilidad social pública (RSP). Ciencias Administrativas, (7). Recuperado a partir de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2509>
- GRUPO EKOS NEGOCIOS. (2018). Ekos: Ranking Financiero 2018. Quito: Ediecuatorial.
- GUAMÁN, S. (2014). Determinación de los Principales Indicadores Financieros para el Análisis del Comportamiento Financiero de los Bancos Privados. Quito: Superintendencia de bancos del Ecuador.
- GUIZAR, R. (1999): Desarrollo Organizacional (Principios y Aplicaciones). México: Editorial McGraw-Hill.
- HARRISON, R. (1993). Diagnosing Organizational Culture: Trainer’s Manual. Amsterdam: Pfeiffer & Company.
- HATCH, M. (2014). The Dynamics of Organizational Culture. The Academy of Management Review, 18 (4), 657-693. DOI: 10.2307/258594.
- HERNÁNDEZ, P., ESPINOZA, M. y AGUILAR, A. (2014). Cultura organizacional y el desarrollo del liderazgo en tiempos de crisis. XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática (pág. 17). México DF: Ciudad universitaria.
- HERNÁNDEZ, S., FERNÁNDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA, L. (2006). Metodología de la investigación (4th ed.). Iztapalapa. Mexico D. F.: McGraw-Hill.
- HERNÁNDEZ, R., MÉNDEZ, S. y CONTRERAS, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Contaduría y Administración, 59 (1), 229-257.
- HOFSTEDE, G. (1997), Cultures and Organizations: Software of the Mind, New York, McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. (1980). Culture’s consequences: International differences in work-related values. London: Beverly Hills Sage Publications
- HOFSTEDE, G. (1999). Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia. Madrid: Alianza Editorial.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. y MINKOV, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. States of America: McGraw-Hill.
- KAST, F. y ROSENZWEIG, J. (1979). Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas. México: McGraw-Hill de México, S.A. de C.V.
- KOTTER, J. y HESKETT, J. (1995). Cultura de empresa y rentabilidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- KRIEGER, M. (2001). Sociología de las organizaciones una introducción al comportamiento organizacional. Brasil: Pearson Educación.
- LARREA, C. (2004). Dolarización y desarrollo humano en Ecuador. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*(19), 43-53.
- LEÓN, R. A. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17, 155-172.
- LEVI-STRAUSS, C. (1973). *Introduction à l'oeuvre de Marcel Mauss*. París: Dans *Sociologie et anthropologie*.
- LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR LOES. (2010, octubre 12). LOES. Registro oficial. Quito, Ecuador.
- LIKERT, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- LIKERT, R. y GIBSON, J. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.
- LUCAS, A. y GARCÍA, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- LIN, G. y L. CHEN. (2006). Identification of homogeneous regions for regional frequency analysis using the selforganizing map. *Journal of Hydrology* 324, pp 1-9.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Montalvan, G. (2002). *Evaluación Organizacional*. Washington DC: BID.
- LÓPEZ, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*(26), 129-152. Retrieved from www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf
- LÓPEZ, M.; Marulanda, C. E. e Isaza, G. A. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-23.
- LUTHANS, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- MACHADO, D. y GALARZA, S. (2017). Análisis de la relación entre la responsabilidad social empresarial y el desempeño financiero en empresas ecuatorianas. *Yura Relaciones Internacionales* (12), 98-114.
- MAGNUSSON, D. (1978). *Teoría de los Test*. Editorial Trillas. México.
- MARTINEZ, H. (2010). *Liderazgo responsable*. (P. E. Central, Ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones.
- MARTÍNEZ, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23 (40), 163-190.
- MARTÍNEZ, M. (2012). La cultura de empresa. En M. Martínez, *La gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- MARTINEZ, P., OLLIVIER, J. y ESCOBEDO, H. (2013). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: Un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 2 (3), 7-100.
- MARRÓN, E. (2015). La evitación al trabajo en las organizaciones santarroseñas y su relación con la cultura organizacional. *Maestría en Gestión Empresarial, Administración de Recursos Humanos*, Tesis. La Pampa, Argentina: Universidad Nacional de La Pampa.
- MASLOW, A.H. (1987). *Motivation and Personality*. (3rd ed.). New York, NY: Harper & Row.
- MÉNDEZ, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- MÉNDEZ, C. y RONDÓN, M. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197-207. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/806/80624093014.pdf>

- MENDIZÁBAL, N. (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En I. Vasilachis de Gialdino (Coordinadores). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Gedisa.
- MINITAB INC. (8 de mayo de 2018). Interpretar todos los estadísticos para Prueba de chi-cuadrada para asociación. Obtenido de <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/tables/how-to/chi-square-test-for-association/interpret-the-results/all-statistics/>
- MINTZBERG, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*(65), 66-75.
- MIQUILENA, D. y PAZ, A. (2008). La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas. *Forum Humanes*, 1 (1), 1-12.
- MISHKIN, F. (2008). Moneda, banca y mercados financieros (8va ed.). México: Pearson Educación.
- MORELOS-GÓMEZ, J. y FONTALVO-HERRERA, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10 (1), 96-105.
- NÁJERA, A. (2003). El reto de la función financiera en el siglo XXI. México: Eseeconomía.
- NAVA, R. y MARBELIS, A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 14 (48), 606-628.
- NELSON, D. y QUICK, J. (2013). Comportamiento organizacional. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- NEWMAN, J. (2009). Building a creative high-performance r&d culture. *Research Technology Management*, 52 (5), 21-31.
- ORTIZ, E. (2010). Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico. *FORUM Empresarial*, 15 (2), 59-81.
- OUCHI, W. (1981). *Théorie Z*. Paris: InterÉditions.
- PAYÁN, P. (2006). Gestión del desempeño. Business And Economics. México City: Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC.
- PEDRAJA, L. y RODRÍGUEZ, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33 (1), 8-13.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- PETERSON, L. (2002). CLUSFAVOR 5.0: hierarchical clúster and principal-component analysis of microarraybased transcriptional profiles. Departments of Medicine, Molecular and Human Genetics, and Scott Department of Urology, Baylor College of Medicine, One Baylor Plaza, ST-924, Texas, USA. *Genome Biology*3:software0002.1-0002.8. Available in: <http://genomebiology.com/2002/3/7/software/0002>.
- PFEFFER, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades. México, D.F.: Oxford University Press.
- PICHÈRE, P. y CADIAT, A. C. (2018). La pirámide de Maslow. España: LEPETITNITERAIRE.
- PORTER, M. (1982). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (28 de abril de 2011). Ley organica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial-Presidencia de la República.
- QUERO, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telosn*, 12 (2), 248-252.
- QUINN, J. B. (1980). Estrategias para el cambio: el incrementalismo lógico. Homewood: R.D.Irwin.
- RAMÍREZ, C. y Alférez, L. (2014). Modelo conceptual para determinar el impacto del merchandising visual en la toma de decisiones de compra en el punto de venta. *Pensamiento & Gestión*, (36), 1-27.

- RAMIRO, J. y BRASSET, D. (2002). La Globalización: sus efectos y bondades. *Economía y Desarrollo*, 1 (1), 65-77.
- REYNA, L., CAMPOS, E. y MARTÍNEZ, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *Revista RAITES*, 1 (1), 10-30.
- RIVAS, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11 (17), 11-32.
- RIVERA, J. y RUÍZ, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del Sector Alimentos y Bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión* (31), 109-136.
- ROBBINS, S. y JUDGEY, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- ROCES, J. L. (2017). *Cultura Innovadora ¿Cómo competir exitosamente en la era digital?* Buenos Aires: TEMAS Grupo Editorial SRL
- RODRÍGUEZ, C., URIONABARRENETXEA, Z. y SAN MARTÍN, A. (2008). Crisis financieras y globalización: un análisis de sus factores determinantes. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 39 (153), 159-183.
- RODRÍGUEZ, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo desde la perspectiva de la organización. *Invenio*, 12 (22), 67-92.
- RUIZ, P. y RUIZ, C. (2011): Factores determinantes del comportamiento ético/no ético del empleado: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (3), 23-39.
- SANTANDER, A. y RUIZ, R. (2004). *Relación entre variables cuantitativas*. (.. ECIMED, Ed.) Cuba: Informática Médica II.
- SBE. (31 de diciembre de 2017). Superintendencia de Bancos del Ecuador. Obtenido de http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=488&vp_tip=2&vp_buscar=41
- SCARANO, E. (2017). La Tesis de Doctorado en Administración. *Ciencias Administrativas*, (9), 004. <https://doi.org/10.24215/23143738e004>
- SCHEIN, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica*. Barcelona - España: Plaza & Janés.
- SCHEIN, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. 418p.
- SCHULTZ, M. y HATCH, M. J. (1996). Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *The Academy of Management Review*, 21(2), 529-557.
- SEPS. (31 de enero de 2018). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>
- SEPS. (2018, julio 23). Superintendencia de Economía Popular y solidara. Retrieved from *Calificacion de Riesgos*: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/564402/Calificaci%C3%B3n+de+Riesgo+mazo+2018.pdf/2ee31045-78aa-42c1-9730-aa83da75db32>
- SETHIA, N. y VON GLINOW, M. A. (1985). Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System. En: KILMANN y Otros: *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey Bass, San Francisco, EE.UU.
- STAKE, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*, Madrid: Ediciones Morata.
- TAYLOR, S. y BOGDAN, R., (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, 3ra edición, Barcelona, España, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, México DF, México: Ediciones Paidós.
- TERZIOVSKI, M. (2010), *Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view*. *Strategic*
- TOCA, T. y CARRILLO, R. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas (online)*, 9 (17), 117-136.

- TRUEBA-RÍOS, B., BADILLO-PIÑA, I. y MORALES-MATAMOROS, O. (2012). Diagnóstico del sistema financiero, la banca comercial y el sistema de portafolios basado en el modelo de sistemas viables. *Científica*, 16(2), 55-65.
- VALERO-HERNÁNDEZ, C. (2012). *La gerencia de la desconfianza*. Bloomington.
- VAN HORNE, J. y WACHOWICKZ, JR. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. 13va Ed. México: Prentice Hall.
- VARGAS, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Jalisco, México: Eumed.net.
- VÁSQUEZ-RIVERA, O. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado*, 12(1), 66-80. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23118>
- VELASCO, R. (2015). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. Cd. Obregón, Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.
- VICENTE, M. Á., AYALA, J. C. y otros (2008). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Educación.
- VILLAR-VARGAS, M. F. (2016). *Estilos de liderar para el aprendizaje organizativo*. (R. Editores, Ed.) Proquest Ebook Central. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/espesp/detail.action?docID=4570632>
- VILLARREAL, F., GÓMEZ, J. y VILLARREAL, M. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-minister*, (25), 97-120.
- VIVANCO, M. (1999). *Análisis Estadístico Multivariable*. Santiago, Chile: Editorial Universitaria
- YEUNG, A., ULRICH, D., NASON, S. y VON GLINOW, M. A. (2000). *Las capacidades del aprendizaje en la organización: como aprender a generar ideas con impacto*. México: Ed. Oxford University Press
- ZAPATA, A. y RODRÍGUEZ, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

Anexos

**ANEXO 1: COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ECUATORIANAS COAC
DEL SEGMENTO 1**

Cuadro No. A- 1: Cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas COAC del Segmento 1

No.	RUC	RAZÓN SOCIAL
1	0190115798001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.
2	0190155722001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA.
3	1790567699001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
4	1790451801001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPROGRESO LTDA.
5	1190068389001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA.
6	0690045389001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.
7	1890001323001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA
8	1890003628001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA
9	0590052000001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA.
10	1790325083001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDALUCIA LTDA.
11	1890141877001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA
12	1890037646001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA
13	1790093204001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE JULIO LTDA
14	1090033456001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI LTDA
15	1790501469001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA.
16	1890080967001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.
17	0790024656001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ROSA LTDA
18	0490001883001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.
19	0390027923001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA.
20	1790979016001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA
21	1790866084001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL LTDA.
22	1091720902001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PILAHUIN TIO LTDA
23	0490002669001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCAN LTDA.
24	0290003288001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE LTDA
25	1791708040001	CAJA CENTRAL FINANCOOP
26	1690012606001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA

Fuente: SEPS (2017)

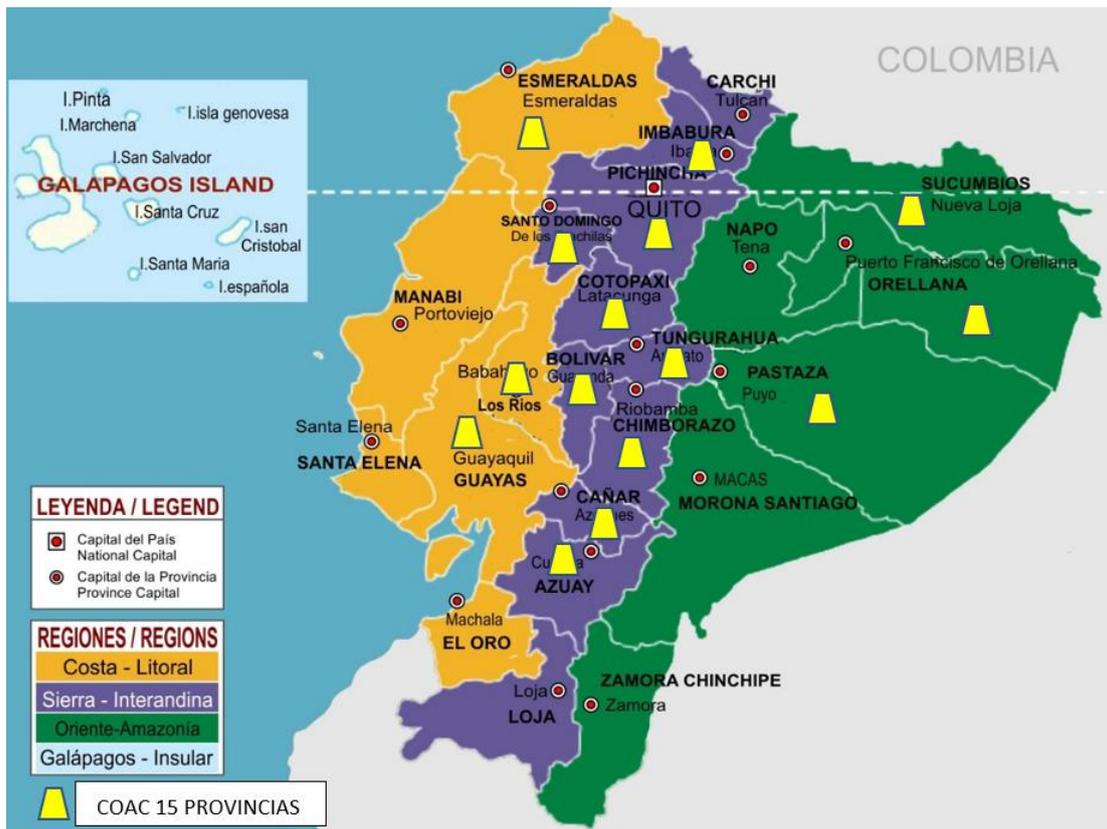


Figura No. A- 1: Cobertura geográfica cinco COAC investigadas
 Fuente: Elaboración propia con base en (Foros Ecuador 2018, 2018)

ANEXO 2: CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL FELCMAN Y GÓNGORA (1995)

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Datos generales		ENC 1	
Nombre de la Cooperativa	_____		
Tiempo de trabajo en la Cooperativa	_____		
Género	Másculino _____	Femenino _____	
Edad	_____		
Máximo nivel de estudio alcanzado	Primaria _____	Secundaria _____	Técnico _____
	Pregrado _____	Posgrado _____	
Área de trabajo	_____		
Cargo actual	_____		
Tiene subordinados a cargo	Si _____	No _____	
Agencia	_____		



2. Piense en un trabajo ideal. Si tuviese que elegir hoy un trabajo, cómo calificaría los aspectos que se listan a continuación

Tener una buena relación de trabajo con su jefe directo.	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Poder aprender continuamente nuevas tareas y habilidades	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Que el ambiente físico del trabajo sea agradable (buena ventilación; iluminación; espacio de trabajo adecuado; etc.)	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Sentir que lo que Ud. hace en la organización va a dejar una huella que los demás habrán de seguir en el futuro	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Que lo que se espera de Ud. esté bien definido, que sea claro.	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Sentir que lo que hace y aprende en el trabajo le va permitir conseguir otro trabajo en otro lugar	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Que se valore lo que Ud. hace en la organización y la forma de hacerlo	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Que sea un trabajo poco rutinario, creativo	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Que su trabajo le permita vivir en un barrio agradable para Ud. y su familia	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Que su trabajo sea importante para la comunidad	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Que su trabajo sea importante para la organización donde trabaja	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Realizar tareas que impliquen un desafío y a través de las cuales puede obtener un logro personal	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Ser consultado por el superior directo en las decisiones que afectan la tarea que Ud. realiza.	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Tener estabilidad en el trabajo	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante

Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Tener oportunidad de crecimiento en su carrera	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Tener poco estrés en el trabajo	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Tener suficiente libertad para decidir sobre cómo organizar su trabajo	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Tener suficiente tiempo libre para su vida personal	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Trabajar en un grupo de gente que coopere entre sí.	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante
Trabajar en una organización importante, de prestigio.	Lo más importante	1	2	3	4	5	Poco importante

3. ¿Cómo se relaciona el jefe con los subordinados? (Indique sólo una).

¿Con cuál tipo de jefe inmediato preferiría Ud. trabajar? (Indique sólo una).

Piense ahora en su jefe inmediato. ¿Cuál de las descripciones se adapta mejor a su jefe inmediato? (Indique sólo una).

Tipo 1: En general toma las decisiones en forma rápida y se les comunica a sus colaboradores en forma clara y firme. Espera de ellos que lleven adelante sus decisiones lealmente y sin poner obstáculos.

Tipo 2: En general toma las decisiones rápidamente pero antes de seguir adelante trata de explicárselas a sus colaboradores. Les da las razones de esas decisiones y responde a las preguntas que le hacen.

Tipo 3: En general consulta con sus colaboradores antes de tomar sus decisiones. Escucha sus consejos, los tiene en cuenta y luego anuncia su decisión. Espera que todos trabajen lealmente en su implementación, aunque esta decisión no se corresponda con el consejo que le dieron sus colaboradores.

Tipo 4: Cuando se debe tomar una decisión importante reúne a sus colaboradores para discutir el tema. Considera todos los puntos de vista y trata de que todos estén de acuerdo con la decisión. Si todos (incluido él mismo) están de acuerdo, toma esa decisión como propia. Si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada.

Tipo 5: En general toma las decisiones de manera rápida y según convenga a las circunstancias. Por este motivo, las decisiones pueden parecer poco adecuadas y contradictorias. No consulta con sus colaboradores, ni los reúne para comentarles acerca de las decisiones tomadas. Los colaboradores se enteran de lo decidido de manera casual y por vías informales.

4. ¿Cómo afronta la cooperativa los cambios en el contexto organizacional?

	Lo más importante para Ud.	Lo que Ud. Percibe que pasa más frecuentemente en su organización
1. Estudiamos cómo puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Evitamos que los cambios de la realidad afecten la manera habitual de hacer las cosas en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Evitamos que los cambios de la realidad puedan hacer que la organización desaparezca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Imaginamos permanentemente cuales cambios van a ocurrir y aprender de qué forma enfrentarlos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vemos las cosas que cambian en la realidad y nos adaptamos a los cambios en forma gradual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cómo se recompensa monetariamente al personal por el trabajo cumplido?

	El mejor para que la organización y tenga éxito	El sistema que se parece más al que existe en su organización
1. Cada tanto su jefe le otorga un aumento por esfuerzo realizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Existe un escalafón o estructura de remuneración fija, para que cada puesto de trabajo sea pagado por lo que realmente vale en comparación con los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Las remuneraciones se fijan según las circunstancias y la evolución de la organización (años buenos, remuneraciones buenas; años malos, remuneraciones malas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales obtenidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales y grupales obtenidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización?

	El mejor para que la organización y tenga éxito	El sistema que se parece más al que existe en su organización
1. Se planifican las actividades según lo establecen las normas y procedimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Se siguen las directivas que establecen las máximas autoridades de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. En general no se planifica. Se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Qué información se encuentra disponible al personal?

	El mejor para que la organización y tenga éxito	El sistema que se parece más al que existe en su organización
1. La información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La información circula de manera restringida entre las personas consideradas “de confianza”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La información es obtenida de manera casual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Está disponible sólo la información relacionada estrictamente con objetivos y resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Está disponible sólo la información que establecen las normas y procedimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cómo reacciona la organización ante los errores cometidos por el personal?

	El mejor para que la organización y tenga éxito	El sistema que se parece más al que existe en su organización
1. Dejar pasar el error. No se producen sanciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sacar experiencia del error para no volver a cometerlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Aprovechar la oportunidad para “quitarse de encima” al que lo cometió.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Llamar la atención y señalar la distancia entre los objetivos comprometidos y su cumplimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Establecer mayores controles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿En qué horizonte de tiempo planifica la organización su accionar?

	El mejor para que la organización y tenga éxito	El sistema que se parece más al que existe en su organización
1. El largo plazo (“lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años”).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 2. El pasado. ("Lo que se hizo"). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Lo inmediato. ("Lo que hay que hacer esta semana o este mes"). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. El futuro cercano ("Lo que hay que hacer este año") | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Sin plazos predefinidos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Qué tipo de tarea desarrolla el personal en la cooperativa?

- | | El mejor para que la organización y tenga éxito | El sistema que se parece más al que existe en su organización |
|--|---|---|
| 1. Las tareas varían de acuerdo a las circunstancias. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Las tareas varían según los criterios que emplea el jefe para asignarlas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Las tareas en general son rutinarias | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Las tareas son fuertemente desafiantes y competitivas. Hay que alcanzar los objetivos establecidos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Las tareas son creativas e innovadoras. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. ¿Cuáles son las posibilidades de éxito que se presentan en la cooperativa?

- | | Aspectos más importantes para que una organización tenga éxito | Aspectos que existen más frecuentemente en su organización |
|--|--|--|
| 1. Solidez económica. Prudencia en las decisiones. Confiabilidad en los procesos administrativos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Mentalidad abierta y aprendizaje permanente. Tener buen capital humano. Agresividad en las políticas que se implementan. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Comportamiento honesto. Respeto por los que fundaron e hicieron grande a la organización. El valor de la palabra empeñada. El compromiso de la gente que trabaja en ella. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Eliminación de las decisiones sin sentido. Eliminación de las situaciones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

inciertas. Eliminación de las debilidades más notorias.

5. Crecimiento continuo y buenos resultados.

12. ¿Cuáles son los criterios de éxito en qué se sustenta la organización?

Lo más importante para tener éxito (selecciones solo 1)

1. La gente siente que integra una gran familia.

2. Las rutinas y procedimientos de trabajo están escritos con claridad y son respetados.

3. Las circunstancias de la realidad deben ser favorables.

4. Los objetivos están claros y la gente busca obtener resultados concretos en función de dichos objetivos.

5. Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente.

13. ¿Califique de 1 a 5 los niveles de confianza que se tiene en la organización con respecto a cada grupo referido?

1. Se puede confiar en los jefes inmediatos

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Completamente de acuerdo
Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Completamente de acuerdo
Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Completamente de acuerdo
Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Completamente de acuerdo
Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Completamente de acuerdo

2. Se puede confiar en los clientes de la cooperativa

3. Se puede confiar en los colaboradores de la cooperativa

4. Se puede confiar en los subordinados de la cooperativa

5. Se puede confiar en la competencia leal de otras cooperativas

14. ¿Evalúe los siguientes aspectos relacionados con la satisfacción en la cooperativa?

1. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo en la cooperativa

Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Completamente de acuerdo
Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Completamente de acuerdo

2. Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con jefes, compañeros y/o subordinados

3. Estoy satisfecho con la relación laboral que tengo con jefes, compañeros y/o subordinados	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Completamente de acuerdo
4. Estoy satisfecho con las posibilidades de desarrollo y crecimiento en la organización	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Completamente de acuerdo
5. Estoy satisfecho con la remuneración que percibo en la cooperativa	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Completamente de acuerdo
6. En relación con mi jefe directo me siento totalmente satisfecho	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Completamente de acuerdo
7. Estoy satisfecho con los reconocimientos y recompensas no monetarias que me da la cooperativa	Completamente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Completamente de acuerdo

15. ¿Evalúe los siguientes aspectos relacionados con el clima organizacional en la organización?

1. Las personas se ven como individuos que evitan riesgos	Completamente en desacuerdo	1				10	Completamente de acuerdo
2. Las personas se ven como individuos cómodos con situaciones no familiares	Completamente en desacuerdo	1				10	Completamente de acuerdo
Los empleados sienten que sus problemas son tomados en cuenta por la organización	Completamente en desacuerdo	1				10	Completamente de acuerdo
Los empleados sienten gran presión para realizar sus tareas	Completamente en desacuerdo	1				10	Completamente de acuerdo
3. Los empleados sienten que su vida personal sólo les compete a ellos y no a la organización	Completamente en desacuerdo	1				10	Completamente de acuerdo
4. Las personas perciben su tarea como la ejecución de normas inviolables	Completamente en desacuerdo	1				10	Completamente de acuerdo
5. Las personas se guían por el mercado. Lo importante es el cumplimiento de los resultados y la satisfacción del cliente ante todo	Completamente en desacuerdo	1				10	Completamente de acuerdo
6. En mi trabajo diario realizo muchos pasos/ tareas inútiles que me han sido indicadas y que podrían ser evitadas, sin alterar el resultado final	Completamente en desacuerdo	1				10	Completamente de acuerdo
7. Conozco cómo contribuye mi tarea a la visión de la organización	Completamente en desacuerdo	1				10	Completamente de acuerdo
8. Dispongo de los medios y del espacio físico para realizar un trabajo de buena calidad	Completamente en desacuerdo	1				10	Completamente de acuerdo
9. La cantidad de horas de trabajo me permiten mantener un equilibrio entre mi vida laboral y mi vida personal	Completamente en desacuerdo	1				10	Completamente de acuerdo

10. Existen canales para expresar las necesidades del personal	Completamente en desacuerdo	1			10	Completamente de acuerdo
11. A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo	Completamente en desacuerdo	1			10	Completamente de acuerdo
12. En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de desarrollo	Completamente en desacuerdo	1			10	Completamente de acuerdo
13. El nivel de conflicto que existe en mi área dificulta la realización del trabajo	Completamente en desacuerdo	1			10	Completamente de acuerdo
14. Poseo autonomía para decidir cómo organizar mi trabajo	Completamente en desacuerdo	1			10	Completamente de acuerdo
15. Existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	Completamente en desacuerdo	1			10	Completamente de acuerdo
16. Existe compromiso social de la cooperativa con la comunidad	Completamente en desacuerdo	1			10	Completamente de acuerdo
17. Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	Completamente en desacuerdo	1			10	Completamente de acuerdo
18. La ética es la principal fortaleza para nuestro negocio	Completamente en desacuerdo	1			10	Completamente de acuerdo

Gracias

Fuente: Tomado de Felcman y Góngora (1995) como se cita en Marrón (2015)

Encuesta y Modelo aplicado en el presente proyecto con la debida AUTORIZACIÓN del profesor Norberto Góngora.

ANEXO 3: GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA TIPOLOGÍA CULTURAL EN LAS COAC ECUATORIANAS

GUÍA DE ENTREVISTA ANÁLISIS CUALITATIVO TIPOLOGÍA CULTURAL

Nombre Cooperativa:

Entrevistado:

Cargo: Fecha:

1. ¿Cómo surgió la idea de crear una cooperativa de ahorro y crédito? y, ¿qué hizo falta exactamente para llevarla a cabo? ¿Quiénes participaron en esta iniciativa?
2. ¿Cuál era el perfil de las personas que dirigieron la cooperativa en sus inicios? ¿Tenían alguna característica específica?
3. ¿Qué motiva a las personas a laborar en la cooperativa hasta su jubilación?
4. ¿Qué es lo que hace distinta a la cooperativa que no tiene la competencia?
5. ¿El nivel de formación profesional es un factor que permite alcanzar resultados en la organización?
6. ¿Cuáles son los cambios más relevantes que observó o que se han producido en todo el tiempo de su gestión en la cooperativa?
7. En el estudio se ha identificado una cultura dominante en la cooperativa. ¿Qué aspectos considera que inciden en esa tipología?
8. ¿Cuál es la razón para que exista más personal femenino en la cooperativa?
9. ¿Qué es lo más importante para el éxito de la cooperativa, seleccione de esta lista de criterios de éxito (pregunta 28, encuesta de Felcman y Góngora)?
10. ¿La cultura en la organización influye en los resultados financieros? ¿En qué nivel y en qué indicador principalmente?
11. ¿Cuál es la expectativa a futuro con el tipo de cultura organizacional? ¿Mantenerla o cambiarla?

Fuente: Elaborado por Góngora y Carrillo (2018) con base en los resultados del tratamiento de las 1004 encuestas aplicadas en el presente proyecto titulado “Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas”.

ANEXO 4: FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO ALPHA DE CRONBACH

Cuadro No. A- 2: Cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas COAC del Segmento 1

Código	Número de empleados	Número de encuestas (muestra)	Porcentaje del total de la muestra	Error muestral	Alpha de Cronbach
COOP1	186	170	91,40%	2,21%	0,990
COOP2	391	254	64,96%	3,64%	0,990
COOP 3	385	255	66,23%	3,57%	0,993
COOP 4	160	65	40,63%	9,40%	0,984
COOP 5	345	260	75,36%	3,02%	0,988
SECTOR	1467	1004	100,00%	1,74%	0,976

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5: SUAVIZACIÓN Y DISCRETIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro No. A- 3: Suavización logarítmica variables de DPP, DPV y CRE

COOP 1	Depósitos a la vista	Depósitos a plazo	Créditos	Log Depósitos a la vista	Log Depósitos a plazo	Log Créditos
Cotopaxi	47.057.850,80	79.849.709,69	9.349.754,28	17,66689	18,19566	16,05086
Chimborazo	3.373.551,78	5.376.114,08	599.500,00	15,03148	15,49748	13,30385
Los Ríos	5.734.038,41	3.278.364,33	963.836,06	15,56193	15,00286	13,77868
Pichincha	2.163.857,98	5.457.809,19	668.100,00	14,58740	15,51256	13,41219
Tungurahua	479.405,20	709.241,17	164.750,00	13,08030	13,47195	12,01218
COOP 2	Depósitos a la vista	Depósitos a plazo	Créditos	Log Depósitos a la vista	Log Depósitos a plazo	Log Créditos
Pichincha	57.063.032,67	211.051.514,69	11.018.821,29	17,85967	19,16761	16,21512
Manabí	436.376,37	5.009.404,20	634.858,44	12,98626	15,42683	13,36116
Guayas	1.524.451,92	7.476.016,39	575.064,69	14,23715	15,82721	13,26224
Chimborazo	948.577,67	1.973.694,63	280.990,00	13,76272	14,49542	12,54607
Tsáchilas	1.439.133,66	2.047.637,79	1.395.241,27	14,17955	14,53220	14,14858
COOP 3	Depósitos a la vista	Depósitos a plazo	Log Créditos	Log Depósitos a la vista	Log Depósitos a plazo	Créditos
Pichincha	65.591.272,19	143.775.378,98	16,40561	17,99895	18,78376	13.331.034,24
Guayas	10.902.084,33	33.896.422,12	15,35299	16,20446	17,33882	4.652.855,26
Tungurahua	1.990.365,86	13.949.362,52	13,87507	14,50383	16,45094	1.061.368,00
Los Ríos	3.862.581,42	6.565.979,20	15,07856	15,16685	15,69741	3.536.205,04
Manabí	4.905.978,18	7.389.774,69	13,56918	15,40597	15,81561	781.660,00
El Oro	3.546.459,56	6.119.046,16	13,55417	15,08146	15,62692	770.017,76
Cotopaxi	1.244.744,93	5.413.126,50	13,73521	14,03444	15,50434	922.841,74
Carchi	1.292.220,11	2.354.111,32	13,11983	14,07187	14,67167	498.735,48
Azuay	3.368.757,26	8.054.715,83	13,37010	15,03005	15,90177	640.559,37
Tsáchilas	2.933.233,22	5.663.187,79	14,11343	14,89162	15,54950	1.347.050,96
Bolívar	1.205.440,38	3.369.942,50	10,34174	14,00236	15,03041	31.000,00
Cañar	783.135,57	12.823.523,44	13,11983	13,57106	16,36679	498.735,48
Chimborazo	3.159.877,08	4.501.698,19	13,96519	14,96604	15,31997	1.161.463,00
Esmeraldas	1.238.997,78	2.551.742,57	13,09104	14,02981	14,75229	484.580,12
Pastaza	408.541,68	495.972,29	13,77247	12,92035	13,11428	957.876,64
Morona	408.541,68	495.972,29	12,12336	12,92035	13,11428	184.122,85
Orellana	469.199,18	269.088,67	12,48711	13,05878	12,50280	264.900,00

Zamora	409.600,98	1.078.872,81	13,87676	12,92294	13,89143	1.063.159,05
Imbabura	3.390.478,37	5.953.429,30	13,78299	15,03648	15,59948	968.000,67
COOP 4	Depósitos a la vista	Depósitos a plazo	Log Créditos	Log Depósitos a la vista	Log Depósitos a plazo	Créditos
Tungurahua	61.274.454,87	93.990.324,28	15,81335	17,93087	18,35870	7.373.123,97
Chimborazo	2.857.285,84	11.648.406,04	13,24439	14,86538	16,27068	564.894,18
Guayas	1.328.879,60	3.293.222,81	13,21237	14,09985	15,00738	547.088,27
Pichincha	2.927.220,14	26.751.520,51	13,17863	14,88956	17,10210	528.941,00
Napo	3.035.286,65	2.521.676,26	13,69346	14,92582	14,74043	885.106,62
COOP 5	Depósitos a la vista	Depósitos a plazo	Log Créditos	Log Depósitos a la vista	Log Depósitos a plazo	Créditos
Morona	1.508.596,61	921.447,52	12,24072	14,22669	13,73370	207.050,00
Tungurahua	54.527.592,42	97.732.723,96	15,53636	17,81422	18,39775	5.589.280,00
Cotopaxi	13.003.821,55	10.343.549,63	14,31841	16,38075	16,15187	1.653.510,00
Pichincha	4.604.100,06	9.061.460,80	13,94346	15,34246	16,01954	1.136.490,00
Pastaza	1.508.596,61	921.447,52	12,87480	14,22669	13,73370	390.350,00
Tsáchilas	757.149,25	699.262,25	12,82872	13,53732	13,45778	372.772,64

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la SEPS

Cuadro No. A- 4: Valores de rangos para discretización variables de desempeño financiero

Valores para discretizar	Suficiencia patrimonial	Morosidad de la cartera	Eficiencia microeconómica	Rentabilidad sobre el patrimonio	Rentabilidad sobre el activo	Margen de intermediación financiera	Eficiencia financiera del patrimonio
Válido	1004	1004	1004	1004	1004	1004	1004
1	2,787000	,079851	3,317102	,060500	,006900	1,061409	-,004100
2	7,389372	,049840	,719600	,115277	,014613	1,188000	,141100
3	11,485445	,043300	,508900	,126600	,019000	1,242500	,159421
4	14,501824	,029100	,421300	,164800	,024900	1,380600	,221418
5	20,095800	,020443	,398090	,192297	,035700	2,557953	,311600

Valores para discretizar	Eficiencia financiera del activo	Liquidez	Vulnerabilidad del patrimonio	Promedio de variación del activo	Promedio de variación del pasivo	Depósitos a la vista	Depósitos plazo	Créditos
Válido	1004	1004	1004	1004	1004	1004	1004	1004
1	-,000300	,301970	,155832	,099700	,088800	15,0365	15,8272	13,7787
2	,020457	,363702	,159700	,136700	,144400	17,6669	18,1957	15,5364
3	,036800	,472500	,198000	,170200	,172500	17,8142	18,3978	16,0509
4	,042668	,477600	,262700	,277192	,330318	17,8597	19,1676	16,2151
5	,097143	,526598	,520498	,521587	,650216	17,9990	19,1676	16,4056

Valor de cada indicador es obtenido por percentiles. 1 = muy desfavorable. 5 = muy favorable

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6: INDICADORES FINANCIEROS DE LAS COAC ECUATORIANAS

Cuadro No. A- 5: Definición de indicadores financieros sistema financiero ecuatoriano

Tipo	Indicador	Finalidad	Interpretación
Suficiencia patrimonial	(Patrimonio + Resultados) / Activos inmovilizados	Este indicador ayuda a prevenir la quiebra, en el caso de que este no pueda cubrir las obligaciones que mantiene con los depositantes.	Mientras mayor sea mejor
Morosidad	Morosidad de la cartera total: cartera improductiva / cartera bruta	Mide qué proporción de la cartera improductiva se encuentra en mora.	Mientras más baja es la relación es mejor
Eficiencia microeconómica	Gastos de operación / Margen financiero	Mide qué proporción de los gastos operativos pueden ser cubiertos con el margen neto financiero	Mientras menor es el indicador, la entidad genera los suficientes ingresos que puedan cubrir sus gastos operativos. Favorable hasta 100% y desfavorable mayor a 100%
Rentabilidad	Resultado del ejercicio / Patrimonio	Mide el nivel de utilidad o pérdida que generó la entidad en relación al patrimonio. Mide el nivel de retorno generado por el activo. Es una medida de eficacia en el manejo de los recursos de la entidad.	La relación entre más alta es mejor La relación entre más alta es mejor
Intermediación financiera	Cartera bruta / (Depósitos a la vista + depósitos a plazo)	Mide el nivel de préstamos o créditos otorgados en relación a la cantidad de depósitos efectuados por parte de los depositantes en una entidad.	Mientras mayor es el indicador, la entidad es más eficiente en la colocación de préstamos en función a la cantidad de depósitos a la vista y a plazo que recepta.
Eficiencia financiera	Margen de intermediación estimado / Patrimonio	Mide la rentabilidad de la gestión operativa en relación al patrimonio promedio.	La relación entre más alta es mejor
	Margen de intermediación estimado / Activo	Mide la rentabilidad de la gestión operativa en relación con los activos generadores de ingresos.	La relación entre más alta es mejor
Liquidez	Fondos disponibles / total depósitos a corto plazo	Mide el nivel de fondos disponibles que tiene la entidad para atender el pago depósitos a corto plazo	Mientras más alta es la relación es mejor
Vulnerabilidad del patrimonio	Índice de capitalización neto (Fk / Fi)*100 FK = porcentaje de compromiso del patrimonio para con la entidad FI = cambio relativo de la participación de los activos improductivos netos que mantiene la institución en relación a sus activos totales	Mide la relación entre el capital neto y los activos sujetos a riesgo, es una medición de la solvencia.	Mientras más alto el indicador, representa que la entidad está teniendo una mayor ganancia a pesar de la variabilidad que podrían presentar los activos en riesgo.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Andrade (2014)

Cuadro No. A- 6: Definición de cuentas financieras sistema financiero ecuatoriano

Tipo	Indicador	Interpretación
Activo	Comprende recursos propios de la actividad de las instituciones financieras. Se refiere fundamentalmente a fondos disponibles, cartera de créditos y contingentes e, inversiones	Si crece es mejor
Pasivo	Obligaciones que se originan en la captación de recursos del público, en préstamos recibidos de instituciones financieras y otras entidades públicas o privadas y en los recursos recibidos mediante la emisión de títulos-valores. Comprenden también obligaciones con el Estado, el personal, accionistas o socios, valores adeudados por la adquisición de bienes y el uso de servicios, por aportes para futura capitalización, provisiones y cuentas por pagar diversas. La cancelación de un pasivo actual puede llevarse a cabo mediante el pago de dinero, transferencia de otros activos, prestación de servicios, sustitución de ese pasivo por otra deuda o la conversión del pasivo en patrimonio neto.	Si crece es mejor
Patrimonio	En el Ecuador, la ley que rige para el sistema financiero, regula que el patrimonio técnico está constituido por la suma de capital pagado, reservas, el total de las utilidades del ejercicio corriente, utilidades de ejercicios anteriores, aportes a futuras capitalizaciones, obligaciones convertibles, menos la deficiencia de provisiones, amortizaciones, y depreciaciones requeridas, desmedros, y otras partidas que la institución financiera no haya reconocido como pérdidas y que la Superintendencia de Bancos las catalogue como tales.	Si crece es mejor
Ganancia	La cifra del resultado es a menudo usada como una medida del desempeño en la actividad de la Entidad	Si crece es mejor
Depósitos a la vista	Representan aquellos depósitos que realizan los clientes en cuentas de ahorro y corriente de una institución financiera y están disponibles para retirarse en cualquier momento por parte del cliente o terceros autorizados por este.	Si crece es mejor
Depósitos a plazo	Son depósitos que realizan el cliente en certificados para obtener un rendimiento como resultado de una inversión, se pueden retirarlo por cancelación sacrificando intereses y al vencimiento del plazo pactado.	Si crece es mejor
Créditos	Es el monto de dinero que otorga la institución a sus clientes naturales o jurídicos para el desarrollo de actividades de consumo, hipotecarios y, comercio, por el que se debe pagar una tasa de interés y en muchos casos colocar garantías por parte del cliente.	Si crece es mejor

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Andrade (2014)

Cuadro No. A- 7: Indicadores financieros promedio cooperativas de estudio y segmento 1

Indicador	Fórmula	COOP_1	COOP_2	COOP_3	COOP_4	COOP_5	Segmento 1
Suficiencia patrimonial	(Patrimonio + Resultados) / Activos inmovilizados	11,16	2,14	3,37	8,98	15,46	3,71
Morosidad	Morosidad de la cartera total	0,04	0,05	0,03	0,05	0,06	0,05
Eficiencia microeconómica	Gastos de operación / Margen financiero	0,58	1,03	0,76	0,75	0,63	0,82
Rentabilidad	Resultado del ejercicio / Patrimonio	0,14	0,04	0,05	0,10	0,14	0,08
	Resultado del ejercicio / Activo	0,02	0,00	0,01	0,01	0,02	0,01
Intermediación financiera	Cartera bruta / (Depósitos vista + depósitos plazo)	0,99	0,90	1,18	0,89	1,06	0,95
Eficiencia financiera	Margen de intermediación estimado / Patrimonio	0,18	-0,01	0,07	0,13	0,20	0,08
	Margen de intermediación estimado / Activo	0,03	-0,00	0,01	0,02	0,03	0,01
Liquidez	Fondos disponibles / total depósitos a corto plazo	0,30	0,28	0,26	0,22	0,36	0,24
Vulnerabilidad del patrimonio	Índice de capitalización neto	0,19	0,10	0,19	0,12	0,15	0,13

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a SEPS

Cuadro No. A- 8: Variaciones anuales promedio cooperativas de estudio y segmento 1

Cuentas	COOP_1	COOP_2	COOP_3	COOP_4	COOP_5	Segmento 1
Activos	0,1442	0,1308	0,0888	0,2370	0,0915	0,1458
Pasivos	0,1416	0,1327	0,0757	0,2600	0,0910	0,1455
Patrimonio	0,1565	0,1179	0,1648	0,1513	0,0958	0,1496
Ganancia	0,1412	1,0834	0,1407	0,5104	0,4298	0,1456

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a SEPS

Cuadro No. A- 9: Saldos depósitos y créditos

COOP 1	Depósitos a la vista	Depósitos a plazo	Créditos
Cotopaxi	47.057.850,80	79.849.709,69	9.349.754,28
Chimborazo	3.373.551,78	5.376.114,08	599.500,00
Los Ríos	5.734.038,41	3.278.364,33	963.836,06
Pichincha	2.163.857,98	5.457.809,19	668.100,00
Tungurahua	479.405,20	709.241,17	164.750,00
COOP 2	Depósitos a la vista	Depósitos a plazo	Créditos
Pichincha	57.063.032,67	211.051.514,69	11.018.821,29
Manabí	436.376,37	5.009.404,20	634.858,44
Guayas	1.524.451,92	7.476.016,39	575.064,69
Chimborazo	948.577,67	1.973.694,63	280.990,00
Tsáchilas	1.439.133,66	2.047.637,79	1.395.241,27
COOP 3	Depósitos a la vista	Depósitos a plazo	Créditos
Pichincha	65.591.272,19	143.775.378,98	13.331.034,24
Guayas	10.902.084,33	33.896.422,12	4.652.855,26
Tungurahua	1.990.365,86	13.949.362,52	1.061.368,00
Los Ríos	3.862.581,42	6.565.979,20	3.536.205,04
Manabí	4.905.978,18	7.389.774,69	781.660,00
El Oro	3.546.459,56	6.119.046,16	770.017,76
Cotopaxi	1.244.744,93	5.413.126,50	922.841,74
Carchi	1.292.220,11	2.354.111,32	498.735,48
Azuay	3.368.757,26	8.054.715,83	640.559,37
Tsáchilas	2.933.233,22	5.663.187,79	1.347.050,96
Bolívar	1.205.440,38	3.369.942,50	31.000,00
Cañar	783.135,57	12.823.523,44	498.735,48
Chimborazo	3.159.877,08	4.501.698,19	1.161.463,00
Esmeraldas	1.238.997,78	2.551.742,57	484.580,12
Pastaza	408.541,68	495.972,29	957.876,64
Morona	408.541,68	495.972,29	184.122,85
Orellana	469.199,18	269.088,67	264.900,00
Zamora	409.600,98	1.078.872,81	1.063.159,05
Imbabura	3.390.478,37	5.953.429,30	968.000,67
COOP 4	Depósitos a la vista	Depósitos a plazo	Créditos
Tungurahua	61.274.454,87	93.990.324,28	7.373.123,97
Chimborazo	2.857.285,84	11.648.406,04	564.894,18
Guayas	1.328.879,60	3.293.222,81	547.088,27
Pichincha	2.927.220,14	26.751.520,51	528.941,00
Napo	3.035.286,65	2.521.676,26	885.106,62
COOP 5	Depósitos a la vista	Depósitos a plazo	Créditos
Morona	1.508.596,61	921.447,52	207.050,00
Tungurahua	54.527.592,42	97.732.723,96	5.589.280,00
Cotopaxi	13.003.821,55	10.343.549,63	1.653.510,00
Pichincha	4.604.100,06	9.061.460,80	1.136.490,00
Pastaza	1.508.596,61	921.447,52	390.350,00
Tsáchilas	757.149,25	699.262,25	372.772,64

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la SEPS

Cuadro No. A- 10: Calificación de riesgo COAC del sector popular y solidario



CALIFICACIÓN DE RIESGO COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

No.	RUC	INSTITUCIÓN FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO (1)	AL 31 DE MARZO 2017	AL 30 DE JUNIO 2017	AL 30 DE SEPTIEMBRE 2017	AL 31 DE DICIEMBRE 2017	AL 31 DE MARZO 2018
1	1790093204001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE JULIO LTDA	PACIFIC CREDIT RATING S.A.	A	A	A	A	A
2	1790567699001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA	BANK WATCH RATINGS / MICROFINANZA RATING	BBB-	BBB-	BBB-	BBB	BBB+****
3	0590041920001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 9 DE OCTUBRE LTDA	PACIFIC CREDIT RATINGS S.A.	BB+	BB+	BB+	BB+	BB+
4	1790501468001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA	MICROFINANZA RATING	A	A	A	A	A
5	1790325083001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDALUCIA LTDA	SCRL S.A.	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-
6	1090033456001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI LTDA	SCRL S.A. / MICROFINANZA RATING	A+	A+	AA-	AA-	AA+****
7	0390027923001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	PACIFIC CREDIT RATINGS S.A. / BANK WATCH RATINGS	A	A	A	A	A+***
8	0590052000001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	CLASS INTERNATIONAL RATING	AA+	AA+	AA+	AAA-	AAA-
9	1791708040001	CAJA CENTRAL FINANCOOP	CLASS INTERNATIONAL RATING / PACIFIC CREDIT RATINGS S.A.	AA	AA	AA	AA	AA+*****
10	1790900193001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CONSTRUCCION COMERCIO Y PRODUCCION LTDA	SCRL S.A. / CLASS INTERNATIONAL RATING	A-	A-	A-	A-	BBB-**
11	1390007791001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHONE LTDA	MICROFINANZA RATING	BBB-	BBB-	BBB-	BBB-	BBB
12	1390089410001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COMERCIO LTDA	PACIFIC CREDIT RATING S.A.	BBB-	BBB-	BBB-	BBB-	BBB-
13	1791280156001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PREVISION AHORRO Y DESARROLLO LTDA	PACIFIC CREDIT RATING S.A.	BB	BB	BB	BB	BB
14	1790023508001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COTOCOLLAO LTDA	MICROFINANZA RATING / PACIFIC CREDIT RATING S.A.	BB	BB	BB	BB	BB
15	1890037646001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA	SCRL S.A.	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-
16	0290001269001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA	MICROFINANZA RATING	BBB-	BBB-	BBB-	BBB-	BBB-
17	0190115798001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	MICROFINANZA RATING S.A. / CLASS INTERNATIONAL RATING	A+	A+	A+	A+**	AA-**
18	1190068389001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VICENTINA MANUEL ESTEBAN GOODY ORTEGA LTDA	PACIFIC CREDIT RATING S.A. / SCRL S.A.	A-	A-	A-	A-	A*
19	1890001323001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA	SCRL S.A.	A+	A+	A+	AA-	AA-
20	0490001883001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	PACIFIC CREDIT RATING S.A.	A-	A-	A-	A-	A-
21	1690012606001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	CLASS INTERNATIONAL RATING	A+	A+	A+	A+	A+
22	1790451801001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPROGRESO LTDA	CLASS INTERNATIONAL RATING S.A.	AA	AA	AA	AA	AA+
23	0690045389001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA	PACIFIC CREDIT RATING S.A.	A+****	A+	A+	A+	A+
24	1891709591001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AMBATO LTDA	MICROFINANZA RATING	BB	BB	BB	BB	BB+
25	1290068068001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN ANTONIO LTDA	MICROFINANZA RATING	BBB-	BBB-	BBB-	BBB-	BBB

Fuente: SEPS (2018)

Continuación cuadro A-10

No.	RUC	INSTITUCIÓN FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO (1)	AL 31 DE MARZO 2017	AL 30 DE JUNIO 2017	AL 30 DE SEPTIEMBRE 2017	AL 31 DE DICIEMBRE 2017	AL 31 DE MARZO 2018
26	1890003628001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA	PACIFIC CREDIT RATING S.A. / CLASS INTERNATIONAL RATING	A+	A+	A+	A+	A+
27	1790045668001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO DE ASIS LTDA	BANK WATCH RATINGS	B	B	B	B	B
28	0290003288001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE LTDA	SCRL S.A.	A	A	A	A	A+
29	1390091474001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANA LTDA	CLASS INTERNATIONAL RATING	-	-	-	-	BB
30	0790024656001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ROSA LTDA	SCRL S.A.	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+
31	0490002669001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCAN LTDA	SCRL S.A.	A	A+	A+	AA-	AA-
32	0190155722001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA	MICROFINANZA RATING	A+	A+	A+	A+	A+
33	1190075539001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE LOJA LTDA	CLASS INTERNATIONAL RATING	BB-	BB-	BB	BB	BB
34	1890080967001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	MICROFINANZA RATING	BB	BB	BB	BB	BB
35	1890141877001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA	SCRL S.A.	BBB	BBB	BBB	BBB+	BBB+
36	1790866084001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL LTDA	MICROFINANZA RATING	A-	A-	A-	A-	A
37	1790979016001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA	MICROFINANZA RATING / PACIFIC CREDIT RATING S.A.	BB-	BB-	BB	BBB *****	BBB *****
38	1091720902001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PILAHUIN TIO LTDA	PACIFIC CREDIT RATING S.A. / CLASS INTERNATIONAL RATING	BB	BB	BB	BB	BB
39	1790075494001	ASOCIACION MUTUALISTA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA PICHINCHA	CLASS INTERNATIONAL RATING S.A.	AA	AA	AA	AA	AA
40	1890012015001	ASOCIACION MUTUALISTA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA AMBATO	BANK WATCH RATINGS / PACIFIC CREDIT RATINGS S.A.	B	B	B	B	B- *****
41	0190006247001	ASOCIACION MUTUALISTA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA AZUAY	PACIFIC CREDIT RATING S.A.	A***	A***	A***	A+	A+
42	1090056286001	ASOCIACION MUTUALISTA DE AHORRO Y CREDITO PARA LA VIVIENDA IMBABURA	CLASS INTERNATIONAL RATING S.A.	B	B	B+	B+	B+

Fuente: SEPS (2018)

ANEXO 7: CARTA DE INVITACIÓN PARA GERENTES COAC



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

RECTORADO

Oficio Nro. ESPE-REC-2017-1147-O

Sangolquí, 31 de octubre de 2017

Asunto: Autorización aplicación encuestas y entrevistas

Ingeniero

Gerente
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

En su Despacho

De mi consideración:

En calidad de Rector de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, a nombre de nuestra comunidad, le expreso un saludo cordial por la productiva gestión cooperativa, financiera y social que usted y su institución vienen desarrollando al servicio de la sociedad. Además, conocedores de su activa vinculación con la universidad en pro del mejoramiento académico, profesional y de investigación de nuestros estudiantes y docentes, me permito solicitar a usted se autorice que nuestros PHD candidatos en Administración que se forman en la Universidad de la Plata - Argentina puedan aplicar encuestas sobre liderazgo y cultura organizacional al personal de su institución y, del mismo modo, realizar entrevistas a la gerencia, con la finalidad de aportar en el desarrollo de investigación que busca identificar los factores que inciden en el alto y reconocido desempeño que tiene la Cooperativa dentro del sector financiero nacional.

Para el efecto, garantizamos que se mantendrá el anonimato de la Cooperativa en la publicación de resultados obtenidos, al igual que, lo haremos con las demás instituciones financieras participantes en este estudio. Finalizado el proyecto, se entregará a usted el informe de investigación correspondiente a su institución. Cabe informar que los docentes investigadores responsables del proyecto son la Ing. Sandra Galarza Torres, PHD (c) e Ing. Álvaro Carrillo, PhD (c), profesionales que se destacan en el campo nacional e internacional con varias investigaciones publicadas en revistas indexadas y reconocidas científicamente.

Seguros de contar con su respuesta afirmativa para este trabajo de investigación, ponemos a disposición los correos electrónicos y números telefónicos de nuestros docentes investigadores, spgalarza@espe.edu.ec 0999010638 y apcarrillo@espe.edu.ec 0987887613. Reiterando nuestra firme disposición para fortalecer los lazos de vinculación, investigación y profesionalización entre ambas organizaciones, anticipamos nuestros agradecimientos en la participación dentro del mencionado proyecto.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

[Firma]
13.25
Francisco Erazo
RESPONSABLE VALLJA
CC:
01/11/17

Sangolquí, 31 de octubre de 2017

Cmb. C.S.M. Edgar Ramiro Pazmiño Orellana
RECTOR

Copia:

Ingeniera
Sandra Patricia Galarza Torres, Mgs.
Docente Tiempo Completo

Ingeniero
Álvaro Patricio Carrillo Punina, Master
Docente Tiempo Completo



ANEXO 8: CODIFICACIÓN VARIABLES PARA LA BASE DE DATOS SPSS

Cuadro No. A- 11: Codificación SPSS

Nombre	Etiqueta	Valores	Medida
COOP	Nombre de la Cooperativa	{1, COOP_1}...	Nominal
EXPE	Tiempo de trabajo en la cooperativa	{1, Menor o igual a 1 año}...	Nominal
GENE	Género	{1, Masculino}...	Nominal
EDAD	Edad	{1, Menor de 20 años}...	Nominal
EDUC	Nivel de estudios alcanzado	{1, Primaria}...	Nominal
AREA	Área de trabajo	{1, Servicios Financieros}...	Nominal
CARG	Cargo actual	{1, Asistente}...	Nominal
SUBD	¿Tiene subordinados a cargo?	{1, Si}...	Nominal
OFIC	Nombre de Agencia o Matriz	{1, Agencia}...	Nominal
CIUDAD	Lugar de ubicación de la agencia o matriz	{1, Latacunga}...	Nominal
REGION	Región	{1, Sierra}...	Nominal
CAPIT	¿La oficina está en Quito?	{1, Si}...	Nominal
TIPO_CULT	Tipo de cultura organizacional por individuo	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
PATERN_ACT	PATERNALISTA	Ninguna	Escala
ANOM_ACT	ANÓMICA	Ninguna	Escala
APAT_ACT	APÁTICA	Ninguna	Escala
EXIG_ACT	EXIGENTE	Ninguna	Escala
INTEG_ACT	INTEGRATIVA	Ninguna	Escala
DIRECC_ACT	¿Cómo se relaciona el jefe con los subordinados?	{1,0, PATERNALISTA}...	Nominal
CAMB_ACT	¿Cómo afronta la cooperativa los cambios en el contexto organizacional?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
REMUN_ACT	¿Cómo se recompensa monetariamente al personal por el trabajo cumplido?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
PLAN_ACT	¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
INFORM_ACT	¿Qué información se encuentra disponible al personal?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
CONTROL_ACT	¿Cómo reacciona la organización ante los errores cometidos por el personal?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
HORIZON_ACT	¿En qué horizonte de tiempo planifica la organización su accionar?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
TAREA_ACT	¿Qué tipo de tarea desarrolla el personal en la cooperativa?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
POSIB_ACT	¿Cuáles son las posibilidades de éxito que se presentan en la cooperativa?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
CRITER_ACT	¿Cuáles son los criterios de éxito en qué se sustenta la organización?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
V_BAS5	Mejora ingresos	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_BAS4	Estabilidad laboral	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_BAS3	Ambiente físico agradable	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_BAS7	Estrés	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_SOC1	Buena relación de trabajo con el jefe	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_SOC20	Cooperación grupal	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_SOC19	Tiempo libre	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_SOC9	Vivir en un barrio agradable	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_SOC16	Crecimiento en la carrera	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_REC6	Empleabilidad	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_REC7	Valorización del trabajo	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_REC3	Ser consultado por el superior	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_REC1	Trabajar en una institución importante	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_AUT11	Trabajo importante para la organización	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_AUT8	Trabajo creativo	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_AUT12	Tareas desafiantes	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_AUT18	Libertad en el ejercicio de las tareas	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_AUT10	Trabajo importante para la comunidad	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_AUT4	Dejar huella	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_AUT2	Aprendizaje de nuevas tareas	{5,00, Poco importante}...	Nominal
V_AUT5	Objetivos definidos	{5,00, Poco importante}...	Nominal

SufPatrim	Suficiencia patrimonial	Ninguna	Escala
Morosidad	Morosidad de la cartera	Ninguna	Escala
EficMicro	Eficiencia microeconómica	Ninguna	Escala
RentaPatri	Rentabilidad sobre el patrimonio	Ninguna	Escala
RentActivo	Rentabilidad sobre el activo	Ninguna	Escala
InterFinan	Margen de intermediación financiera	Ninguna	Escala
EficFinPatr	Eficiencia financiera del patrimonio	Ninguna	Escala
EficFinActi	Eficiencia financiera del activo	Ninguna	Escala
Liquidez	Liquidez	Ninguna	Escala
Vulnerabilidad	Vulnerabilidad del patrimonio	Ninguna	Escala
Activo	Promedio de variación del activo	Ninguna	Escala
Pasivo	Promedio de variación del pasivo	Ninguna	Escala
Patrimon	Promedio de variación del patrimonio	Ninguna	Escala
Ganancia	Promedio de variación de la ganancia	Ninguna	Escala
DeposVista	Depósitos a la vista	Ninguna	Escala
DeposPlazo	Depósitos a plazo	Ninguna	Escala
Créditos	Créditos	Ninguna	Escala
Suf_Pat_DIS	Suficiencia patrimonial	Ninguna	Escala
Morosidad_DIS	Morosidad de la cartera	Ninguna	Escala
EficMicro_DIS	Eficiencia microeconómica	Ninguna	Escala
RentPat_DIS	Rentabilidad sobre el patrimonio	Ninguna	Escala
RentAct_DIS	Rentabilidad sobre el activo	Ninguna	Escala
IntFinan_DIS	Margen de intermediación financiera	Ninguna	Escala
EficFinPat_DIS	Eficiencia financiera del patrimonio	Ninguna	Escala
EficFinAct_DIS	Eficiencia financiera del activo	Ninguna	Escala
Liquidez_DIS	Liquidez	Ninguna	Escala
VulnPat_DIS	Vulnerabilidad del patrimonio	Ninguna	Escala
Activo_DIS	Promedio de variación del activo	Ninguna	Escala
Pasivo_DIS	Promedio de variación del pasivo	Ninguna	Escala
Patrim_DIS	Promedio de variación del patrimonio	Ninguna	Escala
Ganan_DIS	Promedio de variación de la ganancia	Ninguna	Escala
DepVista_DIS	Depósitos a la vista	Ninguna	Escala
DepPlazo_DIS	Depósitos a plazo	Ninguna	Escala
Credito_DIS	Créditos	Ninguna	Escala
TIPO_CO_DES	Tipo de cultura deseada	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
PATER_DES	PETERNALISTA DES	Ninguna	Escala
ANOM_DES	ANÓMICA DES	Ninguna	Escala
APAT_DES	APÁTICA DES	Ninguna	Escala
EXIG_DES	EXIGENTE DES	Ninguna	Escala
INTEG_DES	INTEGRATIVA DES	Ninguna	Escala
DIR_DES	¿Cómo se relaciona el jefe con los subordinados?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
CAM_DES	¿Cómo afronta la cooperativa los cambios en el contexto organizacional?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
REC_DES	¿Cómo se recompensa monetariamente al personal por el trabajo cumplido?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
PLAN_DES	¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
INF_DES	¿Qué información se encuentra disponible al personal?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
CONT_DES	¿Cómo reacciona la organización ante los errores cometidos por el personal?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
HORI_DES	¿En qué horizonte de tiempo planifica la organización su accionar?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
TARE_DES	¿Qué tipo de tarea desarrolla el personal en la cooperativa?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
POSI_DES	¿Cuáles son las posibilidades de éxito que se presentan en la cooperativa?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
CRIT_DES	¿Cuáles son los criterios de éxito en qué se sustenta la organización?	{1,00, PATERNALISTA}...	Nominal
CNF1	Se puede confiar en los jefes inmediatos	Ninguna	Escala
CNF2	Se puede confiar en los clientes de la cooperativa	Ninguna	Escala

CNF3	Se puede confiar en los colaboradores de la cooperativa	Ninguna	Escala
CNF4	Se puede confiar en los subordinados de la cooperativa	Ninguna	Escala
CNF5	Se puede confiar en la competencia leal de otras cooperativas	Ninguna	Escala
CLI1	Las personas se ven como individuos que evitan riesgos	Ninguna	Escala
CLI2	Las personas se ven como individuos cómodos con situaciones no familiares	Ninguna	Escala
CLI3	Los empleados sienten que sus problemas son tomados en cuenta por la organización	Ninguna	Escala
CLI4	Los empleados sienten gran presión para realizar sus tareas	Ninguna	Escala
CLI5	Los empleados sienten que su vida personal sólo les compete a ellos y no a la organización	Ninguna	Escala
CLI6	Las personas perciben su tarea como la ejecución de normas inviolables	Ninguna	Escala
CLI7	Las personas se guían por el mercado. Lo importante es el cumplimiento de los resultados y la satisfacción del cliente ante todo	Ninguna	Escala
CLI8	En mi trabajo diario realizo muchos pasos/ tareas inútiles que me han sido indicadas y que podrían ser evitadas, sin alterar el resultado final	Ninguna	Escala
CLI9	Conozco cómo contribuye mi tarea a la visión de la organización	Ninguna	Escala
CLI10	Dispongo de los medios y del espacio físico para realizar un trabajo de buena calidad	Ninguna	Escala
CLI11	La cantidad de horas de trabajo me permiten mantener un equilibrio entre mi vida laboral y mi vida personal	Ninguna	Escala
CLI12	Existen canales para expresar las necesidades del personal	Ninguna	Escala
CLI13	A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo	Ninguna	Escala
CLI14	En la cooperativa hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de desarrollo	Ninguna	Escala
CLI15	El nivel de conflicto que existe en mi área dificulta la realización del trabajo	Ninguna	Escala
CLI16	Poseo autonomía para decidir cómo organizar mi trabajo	Ninguna	Escala
CLI17	Existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	Ninguna	Escala
CLI18	Existe compromiso social de la cooperativa con la comunidad	Ninguna	Escala
CLI19	Estoy orgulloso de pertenecer a esta cooperativa	Ninguna	Escala
CLI20	La ética es la principal fortaleza para nuestro negocio	Ninguna	Escala

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 9: BASE DE DATOS EN SPSS DE TIPOS Y DIMENSIONES
CULTURALES CON EL DESEMPEÑO FINANCIERO**

**ANEXO 10: TIPOLOGÍA CULTURAL DE FELCMAN Y GÓNGORA DE ACUERDO
A LAS DIMENSIONES CULTURALES**

Cuadro No. A- 13: Tipología cultural de Felcman y Góngora de acuerdo a las dimensiones culturales

	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
DIRECCIÓN	En general consulta con sus colaboradores antes de tomar sus decisiones. Escucha sus consejos, los tiene en cuenta y luego anuncia su decisión. Espera que todos trabajen lealmente en su implementación, aunque esta decisión no se corresponda con el consejo que le dieron sus colaboradores	En general toma las decisiones rápidamente pero antes de seguir adelante trata de explicárselas a sus colaboradores. Les da las razones de esas decisiones y responde a las preguntas que le hacen	En general toma las decisiones de manera rápida y según convenga a las circunstancias. Por este motivo, las decisiones pueden parecer poco adecuadas y contradictorias. No consulta con sus colaboradores, ni los reúne para comentarles acerca de las decisiones tomadas. Los colaboradores se enteran de lo decidido de manera casual y por vías informales	En general toma las decisiones en forma rápida y se comunica a sus colaboradores en forma clara y firme. Espera de ellos que lleven adelante sus decisiones lealmente y sin poner obstáculos	Cuando se debe tomar una decisión importante reúne a sus colaboradores para discutir el tema. Considera todos los puntos de vista y trata de que todos estén de acuerdo con la decisión. Si todos (incluido él mismo) están de acuerdo, toma esa decisión como propia. Si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada
CAMBIO	Vemos las cosas que cambian en la realidad y nos adaptamos a los cambios en forma gradual	Evitamos que los cambios de la realidad afecten la manera habitual de hacer las cosas en la organización	Evitamos que los cambios de la realidad puedan hacer que la organización desaparezca	Estudiamos cómo puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro	Imaginamos permanentemente cuales cambios van a ocurrir y aprender de qué forma enfrentarlos
REMUNERACIÓN	Cada tanto su jefe le otorga un aumento por el esfuerzo realizado	Existe un escalafón o estructura de remuneración fija, para que cada puesto de trabajo sea pagado por lo que realmente vale en comparación con los demás	Las remuneraciones se fijan según las circunstancias y la evolución de la organización (años buenos, remuneraciones buenas; años malos, remuneraciones malas)	Además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales obtenidos	Además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales y grupales obtenidos
PLANIFICACIÓN	Se siguen las directivas que establecen las máximas autoridades de la organización	Se planifican las actividades según lo establecen las normas y procedimientos	En general no se planifica. Se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando	Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados	Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro

	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
INFORMACIÓN	La información circula de manera restringida entre las personas consideradas “de confianza	Está disponible sólo la información que establecen las normas y procedimientos	3La información es obtenida de manera casual	Está disponible sólo la información relacionada estrictamente con objetivos y resultados	La información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente
CONTROL	Dejar pasar el error. No se producen sanciones	Establecer mayores controles	Aprovechar la oportunidad para “quitarse de encima” al que lo cometió	Llamar la atención y señalar la distancia entre los objetivos comprometidos y su cumplimiento.	Sacar experiencia del error para no volver a cometerlo
HORIZONTE TEMPORAL	El pasado. (“Lo que se hizo”)	Lo inmediato. (“Lo que hay que hacer esta semana o este mes”).	Sin plazos predefinidos	El futuro cercano (“Lo que hay que hacer este año”).	El largo plazo (“lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años
CONTENIDO TAREAS	Las tareas varían según los criterios que emplea el jefe para asignarlas	Las tareas en general son rutinarias	Las tareas varían de acuerdo a las circunstancias	Las tareas son fuertemente desafiantes y competitivas. Hay que alcanzar los objetivos establecidos	Las tareas son creativas e innovadoras
POSIBILIDADES DE ÉXITO	Comportamiento honesto. Respeto por los que fundaron e hicieron grande a la organización. El valor de la palabra empeñada. El compromiso de la gente que trabaja en ella.	Solidez económica (Tener un buen presupuesto). Prudencia en las decisiones. Confiabilidad en los procesos administrativos	Eliminación de las decisiones sin sentido. Eliminación de las situaciones inciertas. Eliminación de las debilidades más notorias	Crecimiento continuo. Buenos resultados.	Mentalidad abierta y aprendizaje permanente. Tener buen capital humano. Agresividad en las políticas que se imprimen-tan.
CRITERIOS DE ÉXITO	La gente siente que integra una gran familia	Las rutinas y procedimientos de trabajo están escritos con claridad y son respetados	Las circunstancias de la realidad deben ser favorables	Los objetivos están claros y la gente busca obtener resultados concretos en función de dichos objetivos	Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente

Fuente: Felcman y Góngora (1995) citado por Marrón (2015)

ANEXO 11: RESUMEN BIBLIOGRÁFICO DEL DOCTORANDO

ÁLVARO PATRICIO CARRILLO PUNINA

Nació el 30 de noviembre de 1969 en la ciudad de Latacunga, Ecuador. Realizó sus estudios primarios en la escuela fiscal Isidro Ayora con calificaciones de sobresaliente. La secundaria la cursó en el Instituto Superior Vicente León, graduándose con méritos de primer escolta de la bandera, con calificación superior a los diecinueve puntos sobre veinte. La formación universitaria la desarrolló en la ciudad de Quito, capital del país, en la Escuela Politécnica del Ejército, hoy llamada Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE, alcanzando el título de Ingeniero Comercial, de igual manera, con altas calificaciones. En el año 2000 se gradúa en la misma institución de Máster Internacional en Administración de Empresas – MBA, en la segunda promoción del posgrado, destacándose como Mejor Graduado de la promoción, con un promedio de 9,5 puntos sobre diez. A partir, del año 2016 inicio sus estudios en la Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas, en el Doctorado de Ciencias de la Administración, culminando sus estudios y desarrollo de la tesis doctoral a finales del 2018, el promedio de calificaciones de módulos obligatorios y optativos cursados es de 9.5 sobre diez puntos. Tanto la tesis doctoral, así como las publicaciones indexadas y ponencias en congresos internacionales, desarrollados por el doctorando tratan sobre temas de cultura organizacional, liderazgo, responsabilidad social, pymes, sector financiero y desempeño financiero. En el ámbito académico se ha especializado en las áreas de finanzas, gestión organizacional, proyectos, economía, investigación de mercados y estadística. Se ha desempeñado como docente universitario de grado y posgrado, desde hace veinte años, en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y, profesor invitado en la Universidad de las Américas UDLA, Universidad Técnica Equinoccial, Universidad Tecnológica Indoamérica, Universidad Técnica de Ambato, Universidad Técnica de Babahoyo. Dentro de la ESPE, en la misma academia ha ejercido las funciones de director de la carrera de Ingeniería Comercial Matriz, director de la carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría Matriz, director del Departamento de Ciencias Económicas Sede Latacunga, Coordinador de área de conocimiento de finanzas, Coordinador de Investigación del Departamento CEAC y, ha dirigido más de cien tesis y proyectos de graduación, entre grado y posgrado. En el campo de vinculación con la sociedad participa en el proyecto NAFF en conjunto con el SRI y la ESPE. Desde el ejercicio profesional, ha laborado en el sistema financiero ecuatoriano en calidad de Jefe Comercial de Sucursal en el Banco La Previsora, Jefe Comercial del Banco de Préstamos y, en el sector privado fue Gerente Nacional Administrativo de SECOHICIA LTDA, una empresa comercial con ventas anuales de diez millones de dólares. Además, se ha desempeñado como consultor independiente en varias organizaciones de país. Actualmente, es director de la carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y, docente a tiempo completo de escalafón previo AGREGADO 2, en la misma organización. Por último, ha calificado como Investigador Acreditado del SENESCYT mediante REG -INV-18-03063. Así, con la obtención del título doctoral en la UNLP espera profundizarse en estudios acerca de la cultura organizacional en diferentes campos y países y, presentar un libro sobre el tema para finales del año 2019.

Carrillo-Punina, Álvaro
apcarrillo@espe.edu.ec
593987887613
59322851468