

59

ACCIONES EDUCATIVAS DIRIGIDAS A ELEVAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR FINANCIERO ECUATORIANO

EDUCATIONAL ACTIONS AIMED AT RAISING ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE ECUADORIAN FINANCIAL SECTOR

Diego Andrés Carrillo Rosero¹

E-mail: ua.diegocarrillo@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4813-7841>

David Israel Espinosa López¹

E-mail: davidel65@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6229-5878>

Jordán Patricio León Peña¹

E-mail: jordanlp22@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6671-6595>

Gisela Elizabeth Vásquez Amaguaña¹

E-mail: giselava48@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0033-7334>

¹Universidad Regional Autónomas de Los Andes, Ambato. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Carrillo Rosero, D. A., Espinosa López, D. I., León Peña, J. P., y Vásquez Amaguaña, G. E. (2024). Acciones educativas dirigidas a elevar la cultura organizacional en el sector financiero ecuatoriano. *Revista Conrado*, 20(96), 582-591.

RESUMEN

La clave de una gestión acertada en las organizaciones financieras, está en las personas que participan en ella. En la actualidad, los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva. El objetivo de la investigación es proponer un plan de acciones educativas para elevar la cultura organizacional en el sector financiero ecuatoriano. Para el desarrollo de la investigación se aplica la técnica de encuesta, mediante el instrumento OCAI. Los resultados demuestran la coexistencia de los cuatro tipos de cultura del modelo OCAI, con una predominancia del tipo clan. Las acciones educativas van dirigidas con un deseo de los colaboradores por avanzar hacia una cultura jerárquica, se identifiquen con claridad los roles y se aplique un liderazgo más preciso fundamentado en una estructura organizacional definida.

Palabras clave:

Sector financiero, cultura organizacional, educación organizacional.

ABSTRACT

The key of a step guessed in the financial organizations, you are on the people that participate in her. As of the present moment, the tall levels of competitiveness demand new forms of commitment, as well as of trying to obtain the human relations in the organizations of a most effective form. The objective of investigation is to propose a plan of educational actions to raise the organizational culture in the Ecuadorian financial sector. OCAI. applies the technique of opinion poll, by means of the instrument itself for the development of investigation The results demonstrate the coexistence of the four types of culture of the model OCAI, with a predominance of the type clan. The educational actions match directed with a desire of the collaborators to advance toward a hierarchic culture, identify him in a clear way roles and apply him a most precise leadership based in an organizational definite structure.

Keywords:

Financial sector, organizational culture, organizational education.

INTRODUCCIÓN

El rápido avance de la ciencia y la tecnología obliga a la sociedad contemporánea a participar en la competencia dentro de un mercado que está impulsado fundamentalmente por cambios rápidos. En consecuencia, este fenómeno ha tenido un profundo impacto en la gestión de las instituciones y los servicios productivos, independientemente de si son de naturaleza pública o privada. La salud pública no ha permanecido ajena a esta influencia. La clave del desarrollo organizacional radica en reconocer la importancia de la creatividad, la motivación y el compromiso entre las personas que participan en la organización (Pérez, 2016).

Este reconocimiento se basa en la comprensión de que los altos niveles de competitividad requieren formas novedosas de compromiso, percepción, toma de decisiones y liderazgo, así como una gestión más eficaz de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones. Mora define el capital humano como la fuerza laboral dentro de una empresa, destacando su importancia como el recurso más crucial y fundamental responsable de la productividad de los bienes o servicios, con el objetivo de satisfacer las necesidades y generar ganancias (Moreno et al., 2010).

En consecuencia, en el ámbito de la gestión académica, se emprenden una serie de actividades para facilitar la transformación de las condiciones institucionales, con un enfoque en la renovación y la investigación, a fin de abordar los problemas o necesidades identificados durante el proceso de enseñanza-aprendizaje (Mondagrón, 2008). Una institución educativa que comprenda y se comprometa a implementar un sistema educativo destinado a lograr una educación de calidad debe asumir el papel de un agente de cambio, establecer estándares y pautas para los procesos de enseñanza y aprendizaje, asignar recursos para cubrir los costos y adquirir tecnología de punta, crear la infraestructura necesaria, garantizar su mantenimiento y actualización constantes y diseñar una estructura organizacional con marcos administrativos flexibles e innovadores que respondan de manera efectiva a las necesidades de la sociedad (Gabel et al., 2013).

La cultura organizacional sirve como un factor estratégico en la toma de decisiones (Fralinger y Olson, 2007). Puede definirse como un conjunto de valores y creencias compartidos que moldean el comportamiento de los empleados dentro de una organización (Assoratgoon y Kantabutra, 2023). Estos valores tienen un impacto en la identificación de los empleados con la organización, las costumbres sociales que se practican dentro de la empresa y la comunicación formal e informal que se produce

(Can et al., 2023). En consecuencia, pueden surgir inconsistencias cuando las expectativas de los empleados no se alinean con las prácticas actuales de la organización, lo que puede tener efectos negativos en la competitividad y la sostenibilidad de la empresa (Kent, 2020).

Por lo tanto, es crucial identificar las características específicas de la cultura organizacional que se está practicando para crear las condiciones y herramientas administrativas necesarias (Belalcázar, 2012) que promuevan la armonización del desempeño individual con el conjunto de valores deseados por la empresa (Sugiarti et al., 2021). Además, es importante tener en cuenta que dentro de la misma organización, pueden coexistir diferentes culturas, cada una basada en distintos valores y objetivos compartidos. Por ejemplo, un tipo de cultura puede prevalecer en un departamento en particular, mientras que otro tipo puede practicarse en otras áreas de la empresa (Park et al., 2021). También es posible que varios tipos de cultura coexistan simultáneamente dentro de una organización, haciendo que ciertos rasgos sean más prominentes en ciertas dimensiones sin que una cultura domine por completo sobre las demás.

Al evaluar la cultura organizacional, es valioso examinar el modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999). Estos autores identifican seis dimensiones interrelacionadas, a saber, las características dominantes, el liderazgo organizacional, la gestión de los empleados, la cohesión organizacional, el énfasis estratégico y los criterios de éxito, basándose en los dos componentes de adaptación externa e integración interna propuestos por (Villamarin et al., 2019; Keerio et al., 2022) al evaluar estas dimensiones, se pueden identificar cuatro tipos de cultura: de clan, de mercado, jerárquica y adhocrática. Es importante señalar que estos tipos de cultura pueden destacarse en dimensiones específicas, pero pueden coexistir dentro de la misma organización sin que prevalezca exclusivamente una cultura.

El autor Suderman (2012) realizaron un análisis comparativo de varias herramientas para evaluar la cultura organizacional, según lo propuesto por diferentes autores. Estas herramientas incluyen el Marco de valores competitivos (CVF) de Quinn y Rohrbaugh, el Inventario de cultura (OCI), el Cuestionario de ideología organizacional, el Cuestionario de cultura organizacional de Hofstede y el Instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI). Su estudio revela que el OCAI exhibe una validez y confiabilidad superiores en la evaluación de la cultura organizacional, lo que lo convierte en un instrumento ampliamente utilizado entre los investigadores en la actualidad. Además, se elogia a la OCAI por su accesibilidad y eficiencia.

El instrumento de evaluación de la cultura organizacional de Cameron y Quinn (1999) es una herramienta psicométrica que permite identificar las percepciones de los empleados sobre la cultura actual de una organización y la cultura que desean para el futuro. Los resultados obtenidos facilitan la toma de decisiones con respecto a las brechas existentes entre los escenarios reales y potenciales, lo que mejora la productividad y la competitividad dentro del equipo (Suderman, 2012). Por lo antes planteado el objetivo de la investigación se enmarca en la propuesta de acciones educativas para elevar la cultura organizacional en el sector financiero ecuatoriano. Para ello se realiza un diagnóstico de OACI al sector financiero escogido y se trazan las acciones educativas a realizar.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo implica un enfoque cuantitativo mediante el análisis estadístico de los resultados derivados de la investigación de campo. Este análisis se lleva a cabo calculando la media aritmética de los resultados totales para cada dimensión, tanto en el escenario actual como en el deseado. Además, los datos obtenidos del cuestionario se organizan tabulando sistemáticamente los resultados para cada tipo de cultura organizacional. Esto implica resumir los elementos que corresponden a cada tipo de cultura dentro de cada dimensión y, posteriormente, calcular un promedio general. Estos cálculos permiten una evaluación comparativa de los tipos de cultura predominantes y deseados entre los empleados.

El alcance de este estudio es de naturaleza descriptiva y se centra únicamente en caracterizar las percepciones actuales de las personas investigadas referentes a la cultura organizacional en el sector financiero ecuatoriano. Esta caracterización se realiza con base tanto en las dimensiones como en los tipos de cultura. El estudio analiza específicamente la variable de la cultura organizacional sin explorar sus posibles correlaciones con otros factores influyentes. En consecuencia, el estudio no pretende probar ninguna hipótesis ni defender ideas específicas.

La recopilación de datos fue un evento único que tuvo lugar en junio de 2023, por lo que es un estudio transversal. Como tal, solo capta la percepción de la cultura organizacional en el momento de la investigación y no rastrea su evolución a lo largo del tiempo. La población del estudio está formada por todos los empleados de la empresa de Servicios Financieros de Cooperativas de Ecuador, tomando una población de 40 personas.

Se empleó la técnica de la encuesta para recopilar datos, y las interacciones presenciales tuvieron lugar en los lugares de trabajo de los participantes. El investigador fue responsable de administrar la encuesta, consultar las respuestas de los participantes y registrarlas en el cuestionario. Este enfoque se diseñó para garantizar que todos los ítems se respondieran sin omisiones.

En este estudio se utiliza el cuestionario OCAI. Este cuestionario estandarizado contiene 24 ítems que se agrupan en seis dimensiones. Cada elemento se evalúa en una escala Likert que va del 1 al 5, lo que permite una puntuación total máxima de 120 puntos. Cada dimensión representa un máximo de 20 puntos, mientras que cada tipo de cultura se asocia a un máximo de 30 puntos. La tabla proporcionada en este estudio presenta una disposición horizontal de los elementos relacionados con cada dimensión, mientras que los elementos relacionados con cada tipo de cultura se presentan en columnas verticales (Sampieri et al., 2018).

Tabla 1. Ítems del cuestionario OCAI, relacionados a cada dimensión.

Ítems relacionados por dimensión	Dimensión OCAI	Ítems relacionados por cultura			
		De clan	Adhocrática	De mercado	Jerárquica
	Características dominantes	1	2	3	4
	Liderazgo organizacional	5	6	7	8
	Gestión de empleados	9	10	11	12
	Cohesión organizacional	13	14	15	16
	Énfasis estratégico	17	18	19	20
	Criterios de éxito	21	21	23	24

Fuente: Elaboración propia.

Los datos se tabulan en el programa Microsoft Excel y se procesaron en el paquete estadístico SPSS. Los puntajes individuales de cada cuestionario, en cada dimensión y tipo de cultura; se sumaron en función del total de trabajadores; y a partir de este dato se obtuvieron promedios para cada dimensión de análisis y para cada tipo de cultura.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la dimensión características dominantes Tabla 2 de un total de 800 puntos posibles, se obtiene 525 puntos en la sumatoria entre los 40 participantes; en promedio, la dimensión obtiene 13,125; y, al dividirlo entre el número de ítems el resultado es 3,28 para el escenario actual; y 4,23 en el escenario deseado. En el actual contexto organizacional, surge un tema pertinente como lo es el cambio organizacional con el cual se pretende dar respuesta a los desafíos y requerimientos del mundo moderno, planteando así un proceso de aprendizaje constante. Es allí donde la gerencia educativa propende por la transformación, evolución e innovación de culturas corporativas y por el progreso de las nuevas tecnologías de la información, provocando cambios significativos a favor de la mejora continua en todas las organizaciones (Cejas, 2009).

Tabla 2: Dimensión características dominantes.

Estadísticos descriptivos				
Escenario Actual	Muestra	Mínimo	Máximo	Media
Dimensión 1	40	1	5	3.28
Escenario Deseado				
Dimensión 1	40	2	5	4.23

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Resultados Medias de Dimensión Liderazgo Organizacional.

Estadísticos descriptivos				
Escenario Actual	Muestra	Mínimo	Máximo	Media
Dimensión 2	40	1	5	3.07
Escenario Deseado				
Dimensión 2	40	2	5	4.45

Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión liderazgo organizacional que se ilustra en la Tabla 3, se suman en total 492 puntos; lo que resulta en 3,07 para el escenario actual; en tanto que en el escenario deseado 712 puntos que promedia 4,45. Para convertirse en una organización inteligente, ya sea familiar, social o empresarial, la organización debe contar con un personal idóneo que posea tanto una inteligencia emocional como racional, y que a su vez genere una cultura abierta al aprendizaje individual, potenciando sus competencias personales más allá de las organizaciones, y permita un aprendizaje colectivo que establezca relaciones efectivas con el entorno (Gabel et al., 2013). Por lo tanto, las instituciones educativas, como organizaciones que aprenden, deben estar siempre abiertas al cambio, buscando que todos los miembros de la organización potencien constantemente sus habilidades y busquen así el mejoramiento de la calidad en cada uno de los procesos y la obtención de cada una de sus metas.

Tabla 4. Resultados Medias de Dimensión Gestión de Empleados.

Estadísticos descriptivos				
Escenario Actual	N	Mínimo	Máximo	Media
Dimensión 3	40	1	5	3.30
Escenario Deseado				
Dimensión 3	40	2	5	4.50

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 4 muestra la dimensión Gestión de Empleados se obtuvo una suma total de 528 puntos, lo cual promedia 3,3 actualmente; y 720 puntos en el escenario deseado, lo que promedia 4,5. La administración moderna reconoce

la importancia de administrar eficazmente el capital humano dentro de una organización. Actualmente, hay varias herramientas disponibles que facilitan el crecimiento personal, mejoran la autoestima y promueven la comunicación asertiva dentro de la institución (Mondragón, 2008). Estas herramientas tienen como objetivo aprovechar el potencial existente de las personas, asegurando su fuerte identificación con la organización y su trabajo. Esto, a su vez, garantiza la productividad, la creatividad, la responsabilidad y la calidad, cualidades que se transmiten tanto interna como externamente.

Por lo tanto, es imperativo cambiar nuestra perspectiva, pasando de ver a las personas como meros recursos a reconocerlas como el activo más valioso de la organización. Esto requiere la transición de la gestión tradicional de los recursos humanos al establecimiento de departamentos dedicados a la gestión del potencial humano. Hoy en día, el éxito de las organizaciones depende de aprovechar eficazmente el potencial, el talento y las capacidades de las personas y de fomentar un entorno de trabajo colaborativo, en lugar de adoptar enfoques contraproducentes.

Tabla 5. Resultados Medias de Dimensión Cohesión Organizacional.

Estadísticos descriptivos				
Escenario Actual	N	Mínimo	Máximo	Media
Dimensión 4	40	1	5	3.50
Escenario Deseado				
Dimensión 4	40	3	5	4.47

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5, la dimensión cohesión Organizacional los cuestionarios evaluados suman 560 puntos con una media de 3,5; y 716 puntos en el escenario deseado, lo que promedia 4,47. Para lograr lo antes expuesto, se tiene que contar con directivos que piensen así, complementado esto con adecuados procesos de selección de personal, sistema de estimulación y sistema de evaluación de desempeño. El desarrollo organizacional aborda, entre otros muchos, problemas de comunicación, de dirección, conflictos entre grupos, temas de identificación y destino de la institución, satisfacción y motivación de los miembros de la organización, así como cuestiones de mejora institucional, por lo que se considera un instrumento por excelencia para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional.

Tabla 6: Dimensión Énfasis Estratégico.

Estadísticos descriptivos				
Escenario Actual	N	Mínimo	Máximo	Media
Dimensión 5	40	1	5	3.42
Escenario Deseado				
Dimensión 5	40	2	5	4.58

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión Énfasis estratégico Tabla 6, obtiene 548 puntos en el escenario actual, con una media de 3,4; y 733 puntos en el escenario deseado lo que promedio 4,58. Por su parte, el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme, en primer término, a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos para mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costos, las relaciones entre grupos y el desarrollo de los equipos humanos para una conducción exitosa (Pérez, 2016).

El desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la institución, es decir, sobre los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional, esencialmente sobre las personas más que sobre los objetivos, la estructura o las técnicas que emplea la organización. El área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con el capital humano de la institución.

La importancia que se le da al capital humano actualmente en la gestión del desarrollo organizacional en el ámbito académico deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave ya que permite adecuar la estructura de la organización para una eficiente conducción de

los procesos de trabajo, fortaleciendo el trabajo en equipo y el liderazgo que permita una toma de decisiones de forma rápida y oportuna ante las situaciones de conflicto que se presenten en la organización (Assoratgoon y Kantabutra, 2023).

Tabla 7: Resultados Medias de Dimensión Criterios de Éxito.

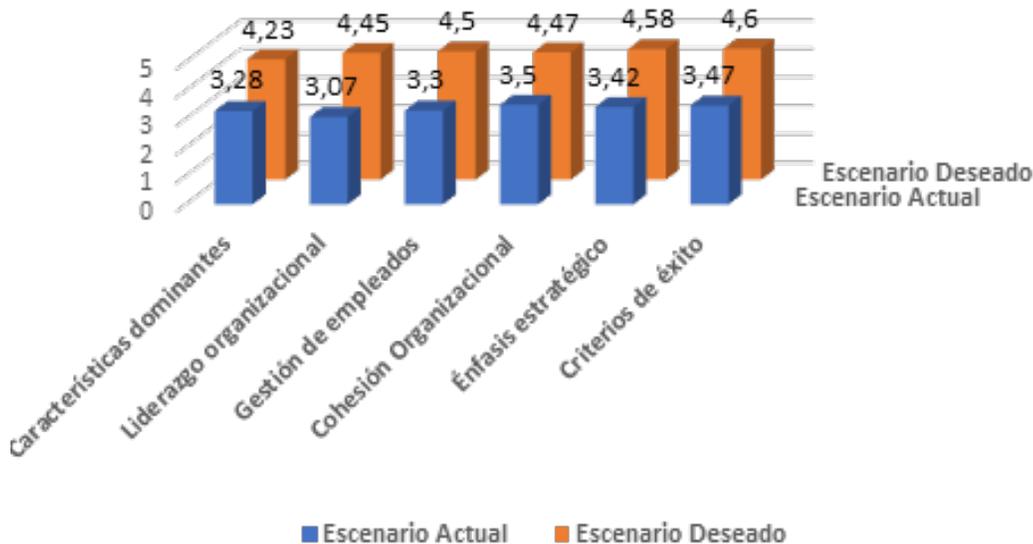
Estadísticos descriptivos				
Escenario Actual	N	Mínimo	Máximo	Media
Dimensión 6	40	1	5	3,47
Escenario Deseado				
Dimensión 6	40	3	5	4,60

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión criterios de éxito suma un total de 555 puntos con un promedio de 3,47; mientras en el escenario deseado obtiene 736 puntos, con una media de 4,6 (Tabla 7).

La Figura 1 presenta el resultado de las Dimensiones cultura organizacional. Al realizar un análisis global sobre las dimensiones del cuestionario OCAI; se evidencia que las mayores brechas entre el escenario actual y el deseado corresponde a liderazgo organizacional, con una brecha de 1,38; seguido de gestión de empleados (1,2) y énfasis estratégico (1,16); sin embargo, las dimensiones con mayor puntuación promedio en el escenario deseado fueron: criterios de éxito (4,6) y énfasis estratégico (4,58).

Fig. 1: Resultado de las dimensiones cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

La suma de los ítems que corresponden a la cultura de clan; son 809 de un máximo posible de 1200; lo que equivale a una media de 3.38 actual; y 1082 puntos en el escenario deseado es decir 4.51. Para la cultura adhocrática el escenario actual una media de 3.37; mientras que el escenario deseado es de 4.44. La cultura de mercado obtiene una media de 3.19 y 4.23 en el escenario deseado; finalmente, la cultura jerárquica presenta una media de 3.24, mientras que en el escenario futuro se refleja 4.52.

La Tabla 8 presenta los tipos de cultura organizacional en el escenario Actual y Deseado. La evaluación de la cultura organizacional, según el instrumento OCAI, refleja una prevalencia del tipo de cultura de clan, en la que los empleados

se identifican fuertemente con su empresa y están dispuestos a hacer sacrificios personales para promover su éxito; sin embargo, los colaboradores desean tener una cultura jerárquica, en la que hay una cadena de mando y autoridad bien establecida y los roles de los colaboradores se encuentran más definidos, se aprecia por ende, si bien actualmente existe un clima laboral saludable, los colaboradores tienen la percepción de que la eficacia de la organización sería mayor siempre que se revisen los estándares de desempeño esperados para cada colaboradores y departamento.

Tabla 8. Resumen Tipos de cultura organizacional en el escenario Actual y Deseado.

Tipo de cultura	Escenario Actual	Escenario Deseado	Diferencias
	Media	Media	Media
Cultura de clan	3.38	4.51	1.13
Cultura Adhocrática	3.37	4.44	1.07
Cultura de mercado	3.19	4.23	1.04
Cultura Jerárquica	3.24	4.52	1.28

Fuente: Elaboración propia.

El otro tipo de cultura que mayor puntaje refleja en el escenario actual es el de tipo adhocrático, que se caracteriza por la innovación y la libertad que tienen los colaboradores para asumir riesgos; sin embargo, este tipo de cultura en una empresa de servicios financieros puede resultar altamente riesgoso; y por ende, quizás esto explica el por qué en el escenario deseado, este tipo de cultura obtiene el tercer puntaje, por debajo de las culturas jerárquica y de clan.

La cultura de mercado. Está enfocada en maximizar los resultados mediante el planteamiento de objetivos ambiciosos para los empleados. Sin embargo, esta cultura resultó con una calificación baja en el estado actual, con 3.19/5. Por otro lado, el deseo

de los integrantes por fomentar la cultura de clan minimiza el interés por una cultura de mercado, reflejándose en una puntuación de 4.24/5 en el escenario deseado.

En cuanto a la cultura Jerárquica, los resultados del escenario actual muestran que esta cultura tiene una calificación baja, con 3.24/5. Sin embargo, esta cultura es la más deseada en un escenario futuro, con una puntuación de 4.52/5. Para establecer una cultura jerárquica, se necesita un ambiente organizado y un diseño de trabajo formal, donde se motive la creación de manuales o procesos estandarizados aprobados por los directivos de la empresa. Estas características pueden mejorar el rendimiento de la empresa y dar resultados más exitosos y eficientes.

El proceso de investigación conduce a la formulación de un plan de acción educativa que consta de tres fases. La innovación científica de este plan radica en su capacidad de revelar la importancia de la gestión organizacional para promover las influencias educativas en el sector financiero. Esto se logra al examinar la relación entre la naturaleza prescriptiva del contexto organizacional, la naturaleza proyectiva de su estructura y la evaluación de la toma de decisiones colegiada. Al hacerlo, el plan asegura el desarrollo sostenible en la gestión educativa.

La primera fase del plan se conoce como diagnóstico prescriptivo del contexto organizacional. Esta fase implica identificar el potencial organizativo y formativo de la OACI en varios entornos educativos. El objetivo es facilitar las influencias educativas en la formación de los empresarios del sector financiero.

Para lograr este objetivo, se implementan dos medidas. La medida inicial se concentra en caracterizar el clima organizacional, mientras que la medida posterior apunta a pronosticar la transformación de la gestión organizacional dentro del marco contextual. A lo largo del proceso de caracterización del clima organizacional, se tienen en cuenta tres conceptos fundamentales. El primer concepto subraya la importancia del sector financiero debido a los valiosos conocimientos que ofrece. El segundo concepto destaca la importancia de la gestión organizacional para fomentar la unidad, la integridad, la estabilidad y la sostenibilidad dentro de la organización.

El tercer concepto profundiza en el comportamiento humano, la estructura organizacional y la dinámica de los procesos organizacionales. La medida posterior evalúa la información existente para sacar conclusiones, anticipar las circunstancias que aumentarán la asertividad, capitalizar las oportunidades y obtener resultados favorables que promuevan la influencia educativa en el proceso de enseñanza y educación.

Además, evalúa la gestión de la OCAI, prevé su futuro potencial y predice posibles cambios organizativos, especialmente en lo que respecta al liderazgo estudiantil. Estas evaluaciones se basan en varios factores, incluidas las estrategias educativas y de comunicación, la integración de los procesos sustantivos de la universidad, el diagnóstico de los estudiantes, el trabajo metodológico, las estrategias de orientación curricular y profesional propuestas por el grupo de carrera, el control del proceso enseñanza-educativo, la participación de los empresarios en las tareas económicas y sociales y el compromiso con las autoridades políticas y los líderes científicos.

La finalización de la fase inicial se caracteriza por un compromiso colectivo y basado en el contexto, fomentado mediante el trabajo en equipo, con el entendimiento de que es crucial prevenir y superar los obstáculos que pueden impedir la mejora de la influencia educativa en los estudiantes, incluso en contextos organizativos e histórico-sociales adversos. La fase posterior, conocida como fase proyectiva de la estructura organizacional, implica la organización, planificación y coordinación de varias actividades mediante la alineación de los planes estratégico-operativos, formales-informales y de riesgo. El objetivo es mejorar la eficacia de las influencias educativas en la formación de emprendedores del sector financiero.

La acción inicial implementa la proyección estratégico-operativa de los riesgos de la OCAI, alineándolos con las oportunidades y amenazas. Esto se logra mediante actividades preparatorias que capacitan a los miembros para afrontar el panorama incierto de los acontecimientos futuros, teniendo en cuenta las amenazas y vulnerabilidades en el contexto educativo e histórico-social. La proyección hace especial hincapié en garantizar que los empresarios perciban la importancia de las actividades planificadas dentro del sector financiero, permitiéndoles encontrar un significado personal, profesional, sociohistórico y acorde con sus motivaciones, objetivos de vida, expectativas y necesidades de realización personal y profesional. Este enfoque facilita el desarrollo de una base política sólida en la sociedad cubana, fomentando el compromiso de defender a la nación y defender las causas justas a través de argumentos bien fundados, así como garantizar la competencia en el desempeño profesional y el ejercicio de una ciudadanía virtuosa (Ruíz y Pnchi, 2016).

Se aclaró que la incertidumbre surge de la inseguridad derivada de eventos futuros desconocidos, mientras que el riesgo es el elemento de incertidumbre que tiene un impacto negativo en las experiencias educativas de los estudiantes. La segunda acción implica la proyección formal e informal de la estructura organizacional, que se basó en la coordinación, la cooperación, la comunicación,

la utilización de la tecnología y la voluntad de contribuir a los objetivos del año académico. Bajo la orientación del director de capital humano de cada empresa, las actividades del sector financiero se dividieron entre los miembros de manera consensuada y socializada. Este proceso implicó una asignación de responsabilidades rápida, flexible y transparente. Se presta especial atención a la división, distribución y coordinación de las actividades, así como a las relaciones entre ellas, con el objetivo de fomentar la motivación y promover la dinámica interactiva entre los miembros. Este enfoque garantiza la coherencia entre las actividades y condujo a una mejora de la influencia educativa en los empresarios (Rivera et al., 2005).

También se tiene en cuenta el aspecto informal, aunque con un elemento de espontaneidad. Se utiliza cada entorno educativo (curricular, de extensión y recreativo) para examinar las relaciones e interacciones entre todas las partes interesadas en el proceso de enseñanza y educación. Este análisis buscó determinar los significados atribuidos por los estudiantes, sus motivaciones, metas de vida, expectativas y necesidades de realización personal y profesional (Cejas, 2009). La presencia de grupos pequeños dentro de una organización informal es indicativa de un espacio donde los estudiantes se reúnen en función de sus deseos, emociones e intereses. Estos grupos interactúan y establecen su dinámica a través de las interacciones, la interdependencia y la identificación social.

Durante la tercera fase, la incertidumbre se gestiona eficazmente en situaciones en las que surgen limitaciones, aclaraciones, problemas y eventos inesperados. Estos factores pueden tener un impacto significativo en la gestión organizacional y, potencialmente, socavar las influencias educativas sobre los emprendedores. En consecuencia, la incertidumbre se convierte en un desafío constante, lo que lleva a ajustes en la estructura organizativa del sector financiero. Para aliviar la incertidumbre, el diálogo reflexivo se convierte en un mecanismo crucial, que se basa en la información y la comunicación como herramientas para lograr los resultados deseados. Esto requiere la integración de todas las actividades de la OCAI mediante la evaluación de la planificación, la agilidad y la resiliencia. En concreto, se evalúa la planificación sistemática, así como la capacidad de planificar las operaciones y concebir estrategias informales, y la resiliencia para adaptarse a los cambios, recuperarse rápidamente de los problemas y reconocer el valor de las nuevas oportunidades.

La tercera fase se conoce como etapa evaluativa de la toma de decisiones colegiada. Aquí, las influencias educativas que se manifiestan en la implementación de la gestión organizacional se evalúan de manera reflexiva y

contextual. Esta evaluación implica la interacción e integración organizacional-pedagógica, con la identificación de varias alternativas para la resolución de problemas que surgen en el curso del proceso organizacional. El esfuerzo inicial se concentra en el suministro continuo de comentarios para la toma de decisiones colaborativa mediante el análisis de la información relativa a las operaciones de la OCAI.

Este análisis reflexivo nos permite elegir entre varias alternativas teniendo en cuenta los riesgos potenciales en función de la gobernanza y la funcionalidad. Otras metodologías, como la lluvia de ideas, se utilizan para prever posibles soluciones a problemas específicos o para mejorar las soluciones existentes. Los debates reflexivos generan enfoques alternativos para abordar el mismo problema, mientras que los grupos nominales permiten evaluar diferentes alternativas de solución. También se emplean la negociación y el uso de escalas de evaluación.

En la segunda iniciativa, se implementaron actividades de monitoreo para evaluar las influencias educativas en los estudiantes. Se considera que estas evaluaciones tienen una validez temporal, ya que dependen de los cambios y los requisitos ambientales, del contexto histórico-social, de la gestión de la incertidumbre y de las fortalezas y debilidades que las configuran. El éxito de este esfuerzo se basó en la integración armoniosa de todos los participantes en el entorno educativo, donde en la OCAI se dio prioridad a la reflexión y a una dinámica de aprendizaje continuo. Esta integración se logró a través de las experiencias, el papel central del estudiante en la asignación de significado, el clima organizacional y las relaciones que existen entre las estructuras formales e informales.

Para lograr los objetivos antes mencionados, se desarrollaron tres tipos de actividades, que enfatizaban la participación participativa de los estudiantes y se centraban en la autoevaluación sistemática. Estas actividades se clasificaron como actividades de contingencia, actividades de mantenimiento destinadas a preservar los logros obtenidos y actividades de crecimiento orientadas a lograr la excelencia.

CONCLUSIONES

La organización posee actualmente una cultura de clanes, en la que la colaboración y el trabajo en equipo son muy apreciados. Sin embargo, la organización aspira a hacer la transición hacia una cultura jerárquica, haciendo hincapié en la estructura y el control. Esta progresión requeriría una alteración sustancial en la forma en que se toman las decisiones y se ejecutan las operaciones.

Esta investigación permite a la organización obtener una evaluación valiosa para mejorar su cultura organizacional y, en consecuencia, su desempeño general. Una cultura jerárquica tiene el potencial de mejorar la eficiencia y la productividad, aumentando así la rentabilidad. Además, se puede lograr la capacidad de atraer una base de clientes más grande y ampliar el número de miembros. La organización busca activamente evolucionar hacia una cultura jerárquica, acentuando la estructura y el control mediante el plan de acción educativa en el sector financiero ecuatoriano. Esta transformación puede presentar desafíos, pero también presenta nuevas perspectivas para mejorar la eficiencia y el rendimiento de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Assoratgoon, W., y Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 136666. https://www.researchgate.net/profile/Sooksan-Kantabutra/publication/369067973_Toward_a_sustainability_organizational_culture_model/links/640d53e6a1b72772e4ee613b/Toward-a-sustainability-organizational-culture-model.pdf
- Belalcázar, S. B. (2012). Cultura organizacional. *Informes psicológicos*, 12(1), 41-51. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5229778.pdf>
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (1999). Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. *Gebaseerd op het model van de concurrerende waarden, Schoonhoven: Academic Service*. <https://www.bruna.nl/images/active/lnkijkPDF/cb/9789052618890.pdf>
- Can, W., Jian, D., Jialin, X., y Ghosh, A. (2023). Theoretical and Methodological Challenges Associated with Element Analysis of Organizational Culture. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 7(2), 58-65. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652623008247>
- Cejas, A. (2009). Gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 215-231. <http://www.scielo.org/bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>
- Fralinger, B., y Olson, V. (2007). Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 4(11), 85-98. <https://doi.org/10.19030/tlc.v4i11.1528>
- Gabel, R., Yamada, G., y Dolan, S. (2013). Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 83-90. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a12>

- Keerio, N., Ahmad, A. R., y Abbas, Z. (2022). Integrated model of organisational culture and succession planning in the context of higher education institutions: a brief review. *International Journal of Services and Operations Management*, 42(2), 281-293. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2022.123352>
- Kent, P. (2020). Gestión y evaluación de la sustentabilidad organizacional. *Ciencias administrativas*, (15), 87-96. <https://doi.org/10.24215/23143738e058>
- Mondragón, A. P. A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios gerenciales*, 24(106), 47-64. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70031-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70031-7)
- Moreno, M. D. L. Á. B., y Torres, C. A. B. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios gerenciales*, 26(117), 173-193. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70140-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70140-6)
- Park, S. O., Choi, S. U., Kim, S. T., y Na, H. J. (2021). The relationship between corporate culture and value at different life cycle stages. *Sustainability*, 13(4), 2334. <https://doi.org/10.3390/su13042334>
- Pérez, A. M. S. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación médica*, 17(1), 3-8. <https://doi.org/10.1016/j.edu-med.2015.09.002>
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., y de Fernández, T. Á. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Ruiz, C., y Pinchi, W. (2016). Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope-2014. *Revista Ciencia y Tecnología*, 12(1), 85-99. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/1362/1394>
- Sampieri, R. H., Valencia, S. M., y Soto, R. C. (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. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)
- Suderman, J. (2012). Using the organizational cultural assessment (OCAI) as a tool for new team development. *Journal of practical consulting*, 4(1), 52-58. https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/JPC_Vol4Iss1_Suderman.pdf
- Suderman, J. (2012). Using the organizational cultural assessment (OCAI) as a tool for new team development. *Journal of practical consulting*, 4(1), 52-58. https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/JPC_Vol4Iss1_Suderman.pdf
- Sugiarti, E., Finatariani, E., y Rahman, Y. T. (2021). Earning Cultural Values as A Strategic Step to Improve Employee Performance. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(1), 221-230. <https://doi.org/10.37481/sjr.v4i1.270>
- Villamarin, M. F., Tejera, E., y Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *La cultura*, 40(42), 1-11. https://www.researchgate.net/profile/Valentina-Ramos-3/publication/339567061_La_cultura_organizacional_actual_y_deseada_y_su_relacion_con_la_cultura_de_aprendizaje_aplicacion_del_modelo_de_valores_competitivos_de_Quinn_Actual_and_desired_organizational_culture_and_its_relation/links/5e59347b4585152ce8f821d9/La-cultura-organizacional-actual-y-deseada-y-su-relacion-con-la-cultura-de-aprendizaje-aplicacion-del-modelo-de-valores-competitivos-de-Quinn-Actual-and-desired-organizational-culture-and-its-relatio.pdf