



Institución
Universitaria
Reacreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con
Sentido Humano

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
Determinación de los factores de la cultura
organizacional de Confiar Cooperativa Financiera de
Colombia que permitan la identificación de brechas en
función de los objetivos estratégicos

(Modalidad Profundización)

Lina Marcela López Gómez

Director (a):

Jackeline Andrea Macías Urrego

Magister en Ingeniería Administrativa

INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA

2025

Determinación de los factores de la cultura organizacional de Confiar Cooperativa Financiera de Colombia que permitan la identificación de brechas en función de los objetivos estratégicos

Lina Marcela López Gómez

Trabajo de grado presentada(o) como requisito para optar al título de:

Magíster en Gestión de Organizaciones

Director (a):

Magíster Jackeline Andrea Macías Urrego

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA
2025**

*A mi hijo, al fin nunca entendí quién le dio vida a
quién.*

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente quiero dar todo el reconocimiento a Dios que es quién ha moldeado mi camino y me ha traído hasta acá, gracias a mis papás por el sostén que he recibido de su parte y a mi compañero y mi hijo quienes me han regalado su paciencia, su disposición y su tiempo en familia para culminar con éxito este trabajo.

En el ámbito profesional mis agradecimientos más sinceros son para la directora de este trabajo de grado, quien me ha brindado todo su conocimiento, apoyo incondicional y paciencia para sacar este proyecto adelante. Gracias a Cristina Londoño y Alexei Calle, gerentes de Confiar, quienes han sido mis maestros en todo este proceso de la gestión del talento humano y el diseño organizacional, dos elementos que se conjugan para sacar adelante la llamada cultura organizacional.

Por último, y no menos importantes, gracias a mis compañeros de la maestría, quienes dentro de sus múltiples disciplinas me enseñaron otras formas de ver las cosas y, sobre todo, que trabajando en equipo todo es más fácil y mucho más bonito.

RESUMEN

Las cooperativas financieras se organizan bajo principios solidarios y de propiedad colectiva: cada asociado es simultáneamente cliente y copropietario, y las decisiones estratégicas se toman de forma democrática a través de la asamblea y de consejos de administración. Esa estructura busca equilibrar la rentabilidad con la creación de valor social y la inclusión financiera; sin embargo, dicho equilibrio solo se logra cuando la cultura organizacional —los valores cooperativos realmente internalizados, las normas de trabajo colaborativo y los estilos de liderazgo participativo— se alinea con la estrategia corporativa trazada en el plan de desarrollo institucional.

El reto consiste en identificar qué aspectos de esa cultura favorecen o dificultan la ejecución de los objetivos estratégicos: por ejemplo, la coherencia entre discurso y práctica cooperativa, la claridad de los mecanismos de participación, la confianza mutua, la gestión del conocimiento y la forma en que se comunican las metas. Reconocer las brechas culturales permite diseñar acciones que refuercen la alineación entre misión social y desempeño financiero, asegurando la sostenibilidad de la cooperativa y el fortalecimiento del modelo solidario en el sector. En este marco, el presente trabajo de grado tiene como objetivo “determinar los factores de la cultura organizacional de Confiar Cooperativa Financiera de Colombia que permiten la identificación de brechas en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos”, para ello, se adoptó un enfoque metodológico mixto de alcance correlacional, que incluyó: la definición de factores, variables y modelos culturales a partir de la revisión de literatura especializada; la caracterización del modelo de cultura deseado mediante análisis documental y consulta a expertos; la medición de los factores culturales presentes en los empleados a través de una encuesta estructurada; y, finalmente, la identificación de brechas mediante el análisis de la relación entre variables culturales y elementos estratégicos.

Los resultados del estudio evidencian que los factores con mayor incidencia sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos son “Liderazgo” y “Estrategia”. En particular, las variables relacionadas con las conversaciones, el relacionamiento y el trato por parte del líder mostraron un bajo nivel de desarrollo, a pesar de su alto impacto en el desempeño estratégico. Estas debilidades generan brechas que obstaculizan la alineación entre cultura y estrategia. En consecuencia, se recomienda a la cooperativa la elaboración e implementación de un plan de acción que intervenga sobre las variables con menor valoración y consolide aquellas mejor posicionadas, con el propósito de fortalecer la cultura organizacional en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Palabras clave: Cultura organizacional, objetivos estratégicos, modelos de medición de cultura

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABLAS	x
INTRODUCCIÓN	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
Antecedentes.....	13
Planteamiento del problema	19
Justificación	21
Preguntas de Investigación	33
OBJETIVOS.....	34
Objetivo General	34
Objetivos Específicos.....	34
MARCOS DE REFERENCIA	35
Marco conceptual.....	35
Marco teórico	37
Marco legal	50
METODOLOGÍA.....	52
1. FACTORES, VARIABLES, RASGOS Y MODELOS DE MEDICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL	56
1.1. Metodología	56
1.2. Hallazgos.....	60
1.3. Conclusiones	69
2. DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	71
2.1 Caracterización cultura organizacional deseada	71
2.2 Diseño de encuesta	75
2.3 Aplicación y análisis de resultados	78
3. FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE PROMUEVEN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	89
3.1 Objetivos estratégicos.....	90
3.2 Contraste de factores	94



3.3	Determinación de factores que promueven el cumplimiento de los objetivos estratégicos.....	97
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
4.1	Conclusiones	103
4.2	Recomendaciones.....	105
	REFERENCIAS	108
	Anexo A – Contraste de variables	114
	Anexo B – Cuestionario aplicado	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de gestión integral de Confiar	31
Figura 2. Mapa estratégico de Confiar	32
Figura 3. La cultura organizacional como un Iceberg.....	39
Figura 4. Desarrollo del trabajo de grado	55
Figura 5. Bases de datos de publicación de artículos.....	60
Figura 6. Año de publicación	61
Figura 7. País de estudio	62
Figura 8. Idioma de publicación	62
Figura 9. Sectores productivos.....	64
Figura 10. Modelos de medición de cultura	66
Figura 11. Estudios comparativos	67
Figura 12. Variables que miden la cultura organizacional	69
Figura 13. Distribución de variables y factores	74
Figura 14. Modelo de cultura Confiar	75
Figura 15. Resultados valoración general cultura Confiar	79
Figura 16. Resultados factor valores y comportamientos	80
Figura 17. Resultados factor estrategia	82
Figura 18. Resultados factor visión compartida.....	83
Figura 19. Resultados factor liderazgo	84
Figura 20. Resultado factor arquitectura de la organización.....	85
Figura 21. Resultados factor manifestaciones de la cultura	86
Figura 22. Contraste de variables de la Cultura Confiar	95

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Participación del volumen de negocios entidades financieras – septiembre 2023	24
Tabla 2. Participación del volumen de negocios cooperativas financieras – septiembre 2023	25
Tabla 3. Elementos principales de la estrategia de las Cooperativas financieras.....	27
Tabla 4. Definiciones seleccionadas de Cultura Organizacional	41
Tabla 5. Principales modelos de cultura organizacional	47
Tabla 6. Marco legal aplicable a las cooperativas financieras	50
Tabla 7. Diseño metodológico.....	53
Tabla 8. Matriz de revisión de literatura.....	57
Tabla 9. Elementos de búsqueda	58
Tabla 10. Bases de datos de búsquedas.....	59
Tabla 11. Metodología de investigaciones.....	63
Tabla 12. Instrumentos de análisis de cultura	64
Tabla 13. Comparativo modelos de medición vs sector económico	66
Tabla 14. Variables de incidencia.....	68
Tabla 15. Expertos que evaluaron la herramienta.....	77
Tabla 16. Observaciones recibidas.....	77
Tabla 17. Preguntas definidas para medir los valores y comportamientos.....	81
Tabla 18. Preguntas definidas para medir la estrategia	82
Tabla 19. Preguntas definidas para medir la visión compartida.....	83
Tabla 20. Preguntas definidas para medir el liderazgo.....	85
Tabla 21. Preguntas definidas para medir la arquitectura de la organización	86
Tabla 22. Preguntas definidas para medir las manifestaciones de la cultura.....	87
Tabla 23. Perspectivas del mapa estratégico.....	92
Tabla 24. Objetivos estratégicos por imperativo	93
Tabla 25. Descripción de las variables de cultura organizacional.....	96
Tabla 26. Relación entre variables de cultura organizacional y los objetivos estratégicos	100
Tabla 27. Priorización de factores y variables.....	102

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es el conducto que proporciona a las personas sentido de identidad organizacional y genera en ellas compromiso con las creencias y los valores de la empresa en la que trabajan, este sentido de pertenencia permite la creación de un entorno organizacional alineado con la innovación y el desempeño ya que, según Daft (2010) algunas empresas que han estudiado y evaluado la relación entre cultura y desempeño organizacional han encontrado muchos impactos positivos en esta interacción.

Además de las aplicaciones y adaptaciones implementadas por las organizaciones, en el ámbito académico se ha desarrollado una amplia variedad de estudios —como los realizados por Martínez Avella (2010), Ortega et al. (2015), Robles Acosta et al. (2019), Romero y Pérez (2003), Rossoni et al. (2021), Yoon y You (2016), y Yopan Fajardo et al. (2020)— que buscan analizar e interpretar el impacto de la cultura organizacional en las empresas, estas investigaciones coinciden en que la cultura organizacional constituye un factor clave para alcanzar un desempeño superior (Alpay et al., 2018) y que su desarrollo es fundamental para el éxito de la estrategia organizacional (Méndez Álvarez, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo pretende explorar la relación entre la cultura organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una cooperativa financiera a través de una investigación con un enfoque correlacional de método mixto, desarrollado de la siguiente manera:

- Inicialmente se identifican los factores, variables o rasgos más comunes de la cultura organizacional a evaluar, a partir de una revisión de la literatura.
- Seguido a esto, se define el modelo de cultura organizacional que se utilizará para la medición, considerando tanto la literatura revisada como las características propias de la cooperativa.
- Una vez definido el modelo, se diagnostican los elementos de la cultura presentes en las personas trabajadoras, mediante una encuesta.

- Finalmente, con los resultados obtenidos, se contrastan las características de la cultura identificadas, con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

La metodología definida anteriormente se aplicó en una muestra de 183 personas, cantidad que permite obtener un resultado significativo dentro del análisis, estas personas se eligieron de manera aleatoria; lo que podría resultar limitante en el sentido en que se puedan excluir personas de otros territorios que tienen otras experiencias culturales propias que contrasten un poco con la cultura organizacional definida.

Luego de desarrollar cada una de las fases del estudio, se destacan los siguientes resultados: se definieron seis factores de la cultura organizacional, explicados a través de 24 variables; estos factores sirvieron como base para construir un modelo propio de medición de cultura organizacional; al aplicar la encuesta, se encontró un nivel de incorporación de factores y variables del 93%; por último, al contrastar estos elementos con los objetivos estratégicos de la cooperativa, se identificó que el factor con mayor impacto es el liderazgo.

Finalmente, mediante el desarrollo de esta investigación se busca expandir la literatura en lo que respecta a definición de modelos de cultura que permitan hacer correlación entre los factores de cultura y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, además de su profundización en el sector social y solidario, con énfasis en las cooperativas financieras, ya que estas constituyen el foco de la investigación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este planteamiento pretende abordar el problema en tres momentos, inicialmente, identificando y analizando la forma como se ha estudiado a lo largo del tiempo la relación entre cultura organizacional y estrategia, en la segunda parte, se continuará exponiendo la necesidad que tienen las organizaciones en determinar cómo la cultura responde a la estrategia; en última instancia, se presenta la necesidad del objeto de estudio en determinar cuáles factores de su cultura impactan directamente en los objetivos estratégicos.

Antecedentes

Mediante estos antecedentes se pretende revisar algunos estudios e investigaciones que se han realizado acerca de la relación entre la cultura organizacional y la estrategia, a fin de analizar los principales resultados que se han encontrado sobre el tema y cómo estos aportan en la elaboración de esta investigación.

Teniendo en cuenta el amplio espectro que tienen los estudios de la cultura organizacional y con el objetivo de ser muy precisos en la definición de los antecedentes, pero a la vez abordar temáticas importantes en las investigaciones que se han hecho, se realizó el siguiente proceso:

- *Selección de las bases de Datos:* Se seleccionaron las bases de datos Scopus, Science direct, Scielo y Redalyc.
- *Definición de ecuación de búsqueda:* La ecuación de búsqueda incluyó las palabras clave: Cultura organizacional y Estrategia, en inglés y español, con sus respectivas variaciones según los tesauros de la UNESCO. Estas palabras fueron buscadas en el título y palabras clave.
- *Aplicación de ecuación de búsqueda:* Aplicando la ecuación de búsqueda definida para esta revisión inicial se identificó que la Base de Datos Redalyc arrojaba más de 20.000 artículos, esto debido a que en esta Base de Datos no es posible filtrar sólo

en el título y en las palabras clave, por lo tanto, para esta evaluación preliminar no se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en Redalyc.

- *Análisis de datos de publicación:* Se realizó un análisis preliminar centrado en el año de publicación, con el objetivo de identificar tendencias generales en los estudios relacionados con los criterios establecidos previamente; como resultado, se seleccionaron 161 artículos, de los cuales el 85 % se encuentra en la base de datos Scopus, el 14 % en ScienceDirect y el 1 % en SciELO.

Este análisis bibliométrico revela que el 80 % de las investigaciones que abordan la relación entre cultura organizacional y estrategia fueron publicadas a partir del año 2005.

- *Selección de artículos:* El proceso de selección comenzó con la lectura de los resúmenes, identificando aquellos artículos que estuvieran disponibles en su totalidad. Bajo estos criterios, se seleccionaron 20 artículos; A partir de ellos, se diligenció una matriz que permitió extraer las conclusiones, los objetivos y las ideas principales de cada estudio. Con esta información, se procedió a realizar el análisis general de los antecedentes.

En primera instancia, se puede decir que el estudio entre la cultura organizacional y su relación con la estrategia se considera reciente a pesar que han sido dos conceptos ampliamente analizados de manera independiente; ya que los estudios de cultura organizacional iniciaron aproximadamente en 1927 con la inclusión de la productividad en las organizaciones, los experimentos de Hawthorne y los modelos de gestión empresarial (Rodríguez Garay, 2009); y la estrategia organizacional se empieza a estudiar a raíz de la revolución industrial y los cambios estructurales que requerían el planteamiento de objetivos a largo plazo (Martínez Moreno & Briceño, 2013).

A pesar del interés de los investigadores desde los años 60 en conocer sobre la estrategia y la cultura organizacional como conceptos independientes, antes del siglo XXI los estudios

de su interrelación no habían superado el 15% del total de investigaciones desarrolladas al día de hoy, siendo los últimos catorce años (2010 – 2024) la temporada donde se ha dedicado mayor esfuerzo en conocer el impacto que tiene la cultura organizacional en la estrategia ya que aproximadamente el 45% de los estudios en esta materia se han realizado en esta última época.

Dentro de la década 1980 - 1990, se identifican las primeras relaciones entre cultura organizacional y estrategia, aquí todavía no se realizaban investigaciones cuantitativas y se hacían relaciones de forma más cualitativa, el primer artículo analizado que plantea la relación directa entre la cultura organizacional y su integración con la formulación estratégica es el artículo “Integración de la formulación de estrategias con la cultura organizacional” del autor Shrivastava (1985), allí se realiza una investigación cualitativa donde se observan los factores generales de la cultura organizacional (mitos, lenguaje, rituales y sistema de valores), los pasos principales de la formulación estratégica (formulación del problema, generación de alternativas, análisis de contexto y elecciones estratégicas) y se relacionan para identificar los efectos dominantes que tienen los factores de la cultura sobre la estrategia, allí se concluye que “la cultura organizacional es una variable crítica para la elaboración de estrategias efectivas dado que influye en las diversas fases del proceso de decisión estratégica y, en consecuencia, afecta el contenido de las estrategias corporativas”(p. 110).

Continuando en la década planteada anteriormente, en Green, 1988 hizo un estudio con el objetivo de desarrollar un modelo de cultura alternativo, dinámico y basado en procesos, su método fue distinguir dos modelos de cultura organizacional, compararlos y relacionarlos con la estrategia, la conclusión principal de este estudio es que “Se pueden obtener más conocimientos al ver la estrategia como parte integral de la cultura, no como algo que se encuentra fuera de ella” (p. 127).

Por otra parte, dentro de la literatura del siglo XXI, donde se han realizado la mayor cantidad de los estudios, se encontraron investigaciones cuantitativas ejemplificando con

características específicas de implementación de cultura, estas permiten identificar correlaciones entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia de la organización.

Basado en lo anterior, Heine et al. (2016) en Alemania tenían como objetivo presentar un marco conceptual para analizar el ajuste estrategia-cultura y ejemplificar su aplicación para una estrategia orientada hacia la agilidad, allí se presentan ideas que aportan al desarrollo de este trabajo como que, antes de implementar programas de cambio estratégico es necesario analizar la cultura organizacional y la necesidad de una mayor participación de las funciones de recursos humanos dentro del desarrollo de la organización, adicional a esto se determinó el modelo que permite relacionar seis dimensiones de la estrategia (Agresiva, analista, defensiva, futurista, proactiva y basada en riesgos) con ocho dimensiones de la cultura definidas según la orientación (toma de decisiones, plazo, cambio, trabajo, trabajo en equipo, jerarquía, foco), para finalizar se concluye qué tipo de cultura se debe desarrollar para atender al cambio estratégico según el tipo de estrategia.

También, se encuentran estudios cualitativos de determinación de la relación entre ambos elementos, como el realizado por Alpay et al. (2018) en Estambul, Turquía en el cual se fomenta una discusión conceptual sobre la relación entre cultura organizacional y estrategia, enlazando el entorno externo de las organizaciones con las actividades internas para su supervivencia y donde se plantean ideas que aportan a la definición de los objetivos de este trabajo de grado como que “para un desempeño superior y la supervivencia de la organización, la cultura debe actuar como factor esencial; ya que la rentabilidad, el apalancamiento y la sostenibilidad se basan sobre adaptabilidad cultural” (p. 93) y “La cultura no solo controla las actividades de los empleados/equipos, sino que también alinea los objetivos individuales y los comportamientos a objetivos estratégicos” (p. 93).

Además, de las investigaciones generales, se observaron estudios cuantitativos aplicados en sectores específicos que buscan demostrar esta relación, este es el caso de Nase & Arkesteijn (2018) en Países Bajos quienes tenían como objetivo investigar cómo la gestión

estratégica de bienes raíces corporativas (CRE) varía en los diferentes tipos de cultura organizacional, allí se realizó una encuesta con 23 administradores de este tipo de empresas y se analizaron diferentes tipos de estrategia y tipos de cultura organizacional, este estudio a diferencia de los estudios cualitativos no relacionó los elementos de la estrategia y su ajuste con los elementos de la cultura, sino que permitió definir según la estrategia que tipo de cultura era más a fin a la empresa.

Después de analizar lo general a nivel global, se identifica que en Latinoamérica también se han realizado investigaciones de esta relación en diversos sectores, por ejemplo Sánchez Gómez & de la Garza Carranza (2013), buscaron identificar la congruencia entre la cultura organizacional y la planeación estratégica de las instituciones de educación superior (IES) en México, utilizaron un enfoque mixto en el cuál midieron los principales tipos de cultura en las instituciones y lo relacionaron metodológicamente con los principales elementos de la estrategia, allí se encontraron varios tipos de cultura según las Instituciones de Educación Superior y su alineación con la estrategia, una de sus conclusiones es que “para la implementación de aquellas estrategias que apoyen a desarrollar una cultura organizacional fuerte y alineada a las expectativas organizacionales, es necesario desarrollar en los directivos las competencias administrativas adecuadas para facilitar las iniciativas de cambio” (p. 493).

Continuando en Latinoamérica y teniendo en cuenta que para analizar la relación entre la cultura vivida y la planeación estratégica es necesario utilizar instrumentos de medición, se encontró una investigación de Carrillo Punina (2016) en Ecuador que utiliza un método cualitativo en donde se realiza un análisis de revisión documental para identificar las formas en las que se mide la cultura organizacional y clasificar las principales variables de influencia, en este se encontró que la cultura se mide en relación a la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a personas, elementos que otorgan a esta investigación una de las primeras bases sólidas sobre las cuales se debe plantear la medición.

Después de conocer un contexto a aproximado de la relación de los estudios en el mundo y en Latinoamérica, en Colombia, Mendez Álvarez (2019) realizó un análisis cualitativo en donde mediante la revisión bibliográfica describe de manera profunda ambos conceptos, allí identificó elementos comunes entre los autores principales y luego los relacionó en una matriz de impacto, su conclusión final fue “la cultura organizacional es fundamento para el éxito de la estrategia en la organización” (p. 161), adicional a las revisiones netamente conceptuales realizadas en Colombia, se identificó una investigación aplicada en un sector productivo llamada “El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de barranquilla, Colombia”, allí los autores Sáenz Castro et al. (2016) tenían como objetivo “conocer la influencia de la cultura organizacional en la estrategia competitiva empresarial y su impacto en el desempeño exportador”(p. 8), para ello se realizaron unas encuestas basadas en modelos teóricos, y a diferencia de otros estudios, se encontró que la cultura tiene una influencia nula sobre la estrategia.

Finalmente, de los antecedentes consultados se puede inferir de forma exploratoria que existe una gran variedad de estudios realizados relacionando la cultura con la estrategia, de allí se extraen rasgos de cultura, elementos de estrategia y diversas metodologías de análisis de relación que van desde lo conceptual y exploratorio hasta lo práctico con diversas mediciones, también, se identifica que la gran mayoría de estudios de interrelación, en especial en Latinoamérica, son cualitativos basados en extraer elementos comunes de diferentes autores y enlazarlos de acuerdo a las creencias y análisis individuales, lo anterior representa un amplio marco teórico y de análisis que brindará a esta investigación los elementos suficientes para la aplicación del caso de estudio. Para concluir este apartado, como análisis primario de la información consultada se identifican factores determinantes en la cultura organizacional como: Liderazgo, propietarios (que para esta investigación se analizará como el sector cooperativo), estilo de dirección y valores.

Planteamiento del problema

En el entorno empresarial contemporáneo, las organizaciones se enfrentan a una competencia creciente, a un entorno en constante cambio y a la necesidad continua de adaptarse y evolucionar. Según Porter (1990), la competencia dentro de una industria está determinada por cinco fuerzas fundamentales: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes; estas fuerzas configuran el entorno competitivo y obligan a las organizaciones a desarrollar estrategias efectivas para mantenerse competitivas; Sin embargo, aunque este modelo proporciona una herramienta valiosa para analizar el entorno y formular estrategias, muchas organizaciones experimentan dificultades para alcanzar sus objetivos estratégicos, lo que puede atribuirse a diversas causas interrelacionadas:

1. Cultura organizacional débil o mal gestionada

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de la organización (Schein, 2004), desempeña un papel crucial en la implementación de la estrategia ya que el establecimiento, adopción y consecución de objetivos y metas a largo plazo se logra a partir de una perspectiva de visión compartida entre los miembros de la organización (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014), es así como una cultura débil o mal gestionada puede generar resistencia al cambio, falta de alineación con los objetivos estratégicos y disminución del compromiso de los empleados (Pena-Sanchez, 2023).

2. Liderazgo ineficaz

El papel del líder es esencial para guiar a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, ya que este influye en los otros para que voluntariamente tomen decisiones con el propósito de mejorar los resultados de la organización (Fierro Ulloa, 2012); según (Yukl, 2013), los líderes deben ser capaces de influir en sus seguidores, establecer una dirección clara y fomentar un entorno de confianza y colaboración para lograr los

objetivos organizacionales; es por este motivo que un liderazgo ineficaz puede manifestarse en falta de visión, comunicación deficiente y toma de decisiones poco acertadas.

3. Falta de comunicación estratégica

La comunicación efectiva es vital para asegurar que todos los miembros de la organización comprendan y se alineen con la estrategia, ya que esta permite la conexión con los valores, misión y visión de la organización, lo que fortalece su compromiso y motivación (Guerrero Alvarado et al., 2022), en el mismo sentido Mintzberg (2003) argumenta que la estrategia debe ser comunicada de manera clara y coherente a todos los niveles de la organización para garantizar su implementación exitosa; por lo tanto, una comunicación deficiente puede llevar a malentendidos, descoordinación y falta de compromiso.

4. Desalineación entre estructura organizacional y estrategia

Chandler (1962) sostiene que la estructura de una organización debe adaptarse a su estrategia para facilitar su implementación y alcanzar los objetivos establecidos, debido a esto, una desalineación entre ambas puede generar ineficiencias, duplicación de esfuerzos y falta de agilidad.

5. Falta de competencias o insuficiente formación del talento humano

Las personas constituyen un factor clave para la ejecución de la estrategia, el desarrollo de sus competencias es esencial para mejorar el desempeño organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos (Durán-Delgado, 2025); según Bercea et al., (2019) el comportamiento de los individuos dentro de la organización representa la forma de estos de hacer las cosas para que funcionen; por este motivo se podría decir que la falta de competencias adecuadas o la insuficiente formación pueden limitar la capacidad de la organización para implementar su estrategia de manera efectiva.

6. Ausencia de seguimiento y evaluación estratégica

El seguimiento y la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos son necesarios para asegurar la viabilidad a largo plazo de las organizaciones (Calle García et al., 2025),

para este fin, Kaplan & Norton (2004) proponen el Cuadro de Mando Integral como una herramienta para medir el desempeño organizacional desde diversas perspectivas, facilitando la toma de decisiones informadas y la alineación con la estrategia, ya que la ausencia de esta puede llevar a la pérdida de competitividad.

Estas causas interrelacionadas sugieren que el incumplimiento de los objetivos estratégicos no es simplemente una cuestión de ejecución, sino que está profundamente vinculado a aspectos culturales, estructurales y de liderazgo dentro de la organización, por lo tanto, es esencial realizar un diagnóstico integral que identifique las brechas existentes y permita implementar acciones correctivas que fortalezcan la alineación entre la cultura organizacional y la estrategia.

En conclusión, según el contexto presentado tanto en los antecedentes como en el planteamiento de problema, se puede inferir que la cultura organizacional tiene una influencia directa en la estrategia, es por esto por lo que se pretende responder a la siguiente pregunta, *¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional de Confiar Cooperativa Financiera de Colombia que permiten la identificación de brechas en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos?*

Justificación

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema y la pregunta de investigación que se abordará durante este trabajo de grado es necesario recordar que las entidades sociales se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo (Sánchez Gómez & de la Garza Carranza, 2013) y por este motivo sus directivos deben definir la estrategia alineada a estos rasgos; basado en lo anterior, las organizaciones del sector solidario se encuentran enmarcadas en unos conceptos claros de principios y valores que hacen que desarrollar la cultura organizacional sea fundamental para el cumplimiento de los objetivos que no sólo son trazados en términos económicos, sino también sociales.

Para ampliar la concepción del sector solidario y así poder identificar sus características y la necesidad de estudiar los rasgos culturales que se viven en este tipo de organizaciones, se inicia definiendo el concepto de cooperativas, que según López Q (2020), desde el punto de vista sociológico, son constructores sociales que evalúan y aplican soluciones específicas para resolver los problemas que se generan con el desarrollo del capitalismo salvaje; adicional a esto, los autores Pardo-Martínez & Huertas de Mora (2014), indican que el movimiento cooperativo, desde su fundamento doctrinal, se orienta en un marco de justicia y solidaridad al buscar beneficios económicos y sociales en el cual se entrelazan el aspecto económico como base y el aspecto social como finalidad.

Concluyendo lo anterior, las empresas del sector solidario se diferencian de las empresas de otros sectores, debido a que estas últimas tienen como fin la creación de riqueza para sus dueños y/o accionistas, mientras las primeras son organismos sin fines de lucro que tienen rasgos definidos por sus fundadores, como el caso del sector cooperativo en donde su movimiento, tiene claramente determinados valores basados en ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás (López Q, 2020).

Ahondando en la base del cooperativismo, cabe resaltar que el inicio de este movimiento a nivel mundial se dio con la unión de 28 artesanos, más conocidos como pioneros de Rochedale, quienes en 1844 se unieron para crear una sociedad que propiciara la justicia y la equidad bajo una modalidad económica de carácter comunitario y colectivo como respuesta a las consecuencias de la revolución industrial que dejó sin quehacer a cientos de artesanos en Europa (Ramírez-díaz et al., 2016). En Colombia, los primeros pinos se dieron tras la debacle económica que dejó la crisis mundial a finales de la década de 1920 lo que llevó a pensar en la estrategia de producción cooperativa como salida para mejorar la economía del país, la cual se reglamentó en 1931 y una década después se definieron sus símbolo y movimiento (Hernández Salazar & Olaya Pardo, 2018).

Complementado lo anterior y después de 100 años del nacimiento del movimiento cooperativo solidario, se identifica que aproximadamente el 13% de la población colombiana hace parte de una cooperativa, lo que quiere decir que 124 de cada 1.000 colombianos pertenecen al movimiento; la región con más participación cooperativa es Santander, seguida por Huila, Antioquia, Guainía y Bogotá (Confecoop, 2018). En este sentido, el movimiento solidario en Colombia está compuesto por 3.104 organizaciones como fondos de empleados, cooperativas multiactivas, cooperativas de trabajo asociado, asociaciones mutuales, cooperativas con actividades financieras, entre otras. Basado en lo anterior, según Confecoop (2018), para 2018 la mayor participación de asociados al sector solidario hacía parte de las cooperativas con actividad financiera con el 84.46% del total de los asociados al sector, estas cooperativas son 192 (180 reguladas por la superintendencia solidaria y 12 reguladas por la superintendencia financiera) y representan un 5% del total de organizaciones solidarias; según esto se puede observar entonces que la mayor participación de los Colombianos en el sector cooperativo solidario se refiere a las actividades financieras.

Siguiendo este hilo, dentro de esta justificación se hará un análisis especial de las cooperativas que se encuentran reguladas por la superintendencia financiera, ya que esta regulación implica que en términos legales y de riesgos tienen la misma vigilancia de los bancos, por lo tanto, no basta con sólo desarrollar principios y valores cooperativos, sino también elementos de previsión para atender los entes legales. Teniendo en cuenta lo anterior y con el objetivo de hacer un análisis del impacto y participación que tienen las cooperativas dentro del sector bancario se identifica el volumen de negocios (captación y colocación) del país atendido por las entidades financieras reguladas por la superintendencia financiera (Ver Tabla 1), allí se identifica que la participación de las cooperativas corresponde al 0,59% del volumen general del país, en donde la primera Cooperativa se ubica en la posición número 30 en orden de participación.

Tabla 1. Participación del volumen de negocios entidades financieras – septiembre 2023

Nombre Entidad	Vol Negocios (Millones)	% Participación
Bancolombia	502.182.717	25,80%
Banco Davivienda	296.779.419	15,25%
Banco de Bogotá	220.277.777	11,32%
BBVA Colombia	219.738.233	11,29%
Banco de Occidente	133.511.572	6,86%
Scotiabank Colpatría S.A.	90.290.724	4,64%
Banco Popular	68.131.878	3,50%
Itaú	58.726.902	3,02%
Banco GNB Sudameris	48.407.737	2,49%
Banagrario	47.897.266	2,46%
Banco Caja Social S.A.	47.890.551	2,46%
AV Villas	42.656.497	2,19%
Banco Santander	17.138.646	0,88%
Banco Falabella S.A.	16.439.371	0,84%
Citibank	16.114.605	0,83%
Bancoomeva	12.979.187	0,67%
Tuya	10.067.579	0,52%
Finandina	9.966.966	0,51%
RCI Colombia S.A.	9.128.968	0,47%
Banco Mundo Mujer S.A.	7.154.383	0,37%
Banco Serfinanza S.A.	6.919.889	0,36%
Bancien	5.913.777	0,30%
Banco Pichincha S.A.	5.785.135	0,30%
Mibanco S.A.	5.054.033	0,26%
GM Financiamiento Colombia S.A. Compañía De Financiamiento	4.958.967	0,25%
Bancamía S.A.	4.735.957	0,24%
Banco W S.A.	4.696.594	0,24%
Coltefinanciera	3.948.415	0,20%
Financiera Juriscoop C.F.	3.633.148	0,19%
JFK Cooperativa Financiera	3.574.350	0,18%
Confiar	3.030.600	0,16%
Cotrafa	2.788.632	0,14%
Coopcentral	2.711.107	0,14%
Banco Unión	2.219.241	0,11%
Banco BTG Pactual Colombia	1.924.258	0,10%
Credifamilia	1.854.953	0,10%

Nombre Entidad	Vol Negocios (Millones)	% Participación
IRIS C.F.	1.813.019	0,09%
Cooperativa Financiera de Antioquia	1.232.673	0,06%
Crecamos	908.698	0,05%
La Hipotecaria	881.938	0,05%
Coofinep	774.590	0,04%
Banco J.P: Morgan Colombia S.A.	702.211	0,04%
Lulo Bank	512.440	0,03%
Rappipay	20.927	0,00%
	1.946.076.532	100,00%

Fuente: Construcción propia basada en Superintendencia Financiera de Colombia

Para seguir en línea con el análisis, en la Tabla 2 se visualiza la comparación del 0,59% de representación que tienen las Cooperativas Financieras en el volumen de negocios general del país, allí se identifica que la Cooperativa con más participación es JFK, seguido por Confiar y Cotrafa.

Tabla 2. Participación del volumen de negocios cooperativas financieras – septiembre 2023

Nombre Entidad	Vol Negocios	% Participación
JFK Cooperativa Financiera	3.574.350	31,35%
Confiar	3.030.600	26,58%
Cotrafa	2.788.632	24,46%
Cooperativa Financiera de Antioquia	1.232.673	10,81%
Coofinep	774.590	6,79%
	11.400.843	100,00%

Fuente: Construcción propia basada en Superintendencia Financiera de Colombia

Basado en la información presentada anteriormente, se observa que a pesar de las leyes y el esfuerzo que ha hecho el gobierno por promover el movimiento cooperativo, aún es muy débil en cuanto a participación tanto general, como en el sector que más se mueve que es el financiero, a pesar de estos datos, para Confecoop, el máximo organismo de integración cooperativa “no se podría hablar de igualdad de condiciones, sino de condiciones diferentes, cada una con su valor agregado. Las cooperativas deben establecer claramente su oferta de valor para que a partir de una oferta diferenciada puedan crecer y ser sostenibles” de ahí que una de las principales estrategias competitivas sea, el propio

modelo cooperativo, es decir, una gestión basada en democracia participativa, la construcción de capital conjunto al servicio de los mismos asociados y una oferta integral que va más allá de un simple crédito o un producto de ahorro (Bernal & Enciso Toro, 2017), para construir esta ventaja competitiva es importante que la organización alinee su cultura organizacional internamente es por este motivo que se decide realizar el estudio en el sector cooperativas financieras.

De acuerdo con lo anterior, y teniendo como referencia el discurso del presidente de Confecoop, donde se manifiesta que las “Cooperativas deben tener una oferta que va más allá de los productos financieros”, se realizó una exploración inicial de los componentes estratégicos expuestos en las páginas web de las Cooperativas Financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, con el objetivo de identificar la oferta de valor de estas y comparar, desde sus definiciones iniciales, cuál es su aporte más allá de la operación de servicios financieros.

En la Tabla 3, se muestra la exploración inicial, donde se identifica que la mayoría de las Cooperativas se encuentran enmarcadas en el modelo de valores definido en el sector en el cual se desempeñan, y adicional entre su misión se encuentran los principales componentes que son prestación de servicios financieros y contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados. Adicionalmente, con el objetivo de identificar buenas prácticas y elementos estratégicos en las cooperativas financieras a nivel mundial, se complementa la Tabla 3 con información de las cooperativas más grandes en el mundo y en Latinoamérica, esta selección se hizo por sus activos y el número de asociados.

Tabla 3. Elementos principales de la estrategia de las Cooperativas financieras

	Misión	Visión	Marca	Valores
JFK Cooperativa Financiera	Somos una organización especializada en la calidad, la eficiencia, la eficacia y la prestación adaptable de todos sus servicios y en la construcción permanente de las mejores experiencias. Contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y clientes, de manera solidaria, en continuo crecimiento sostenible, confiable, sólida y competitiva; con alta vocación y énfasis en la responsabilidad y la rentabilidad social y económica	Gracias a nuestro capital humano, desarrollaremos procesos a la medida y, apoyados en el avance tecnológico, entenderemos las necesidades de nuestros usuarios para la construcción de experiencias más positivas y nos afianzaremos como la cooperativa más comprometida con la transformación social y económica con el propósito de garantizar crecimiento, participación y posicionamiento de forma articulada, rentable y sostenible.	El valor de hacerlo juntos	Ayuda mutua, Democracia, Equidad, Eticidad, Igualdad, Solidaridad.
Cotrafa	<p>Prestar servicios financieros a sus asociados y mercado objetivo, para ello trabaja continuamente en lograr la identificación y satisfacción oportuna de sus necesidades y expectativas con un portafolio de productos competitivos.</p> <p>Es compromiso de su talento humano actuar con responsabilidad social y ética en la generación de excedentes que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales con rentabilidad y desarrollo generando valor, para así contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y su grupo familiar.</p>	Ser una Organización comprometida con la eficiencia y seguridad en la administración, operación y entrega de servicios financieros con gran enfoque social.	Cooperar, Transformar y Facilitar	Ayuda mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad, Solidaridad
Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA)	Satisfacemos las necesidades y aspiraciones de los asociados, a través de la prestación de servicios financieros y beneficios sociales.	Seremos una alternativa de inclusión financiera, reconocida por la solidez, responsabilidad social y calidad en la prestación de sus servicios.	Cooperativa financiera de corazón	Ética, Compromiso, Excelencia
Coofinep	COOFINEP Cooperativa Financiera, impulsa el uso y el desarrollo de los servicios financieros, el aumento en los beneficios sociales y una activa	COOFINEP Cooperativa Financiera será reconocida por su solidez, su rentabilidad económica y social, su compromiso con el	Una alternativa más humana	Confianza, Respeto, Tolerancia,

	labor asociativa para sus asociados, Consumidores Financieros y Empleados, a partir de un modelo de atención personalizado, sustentando en el desarrollo humano y profesional de sus Trabajadores, con un esquema operativo eficiente y productivo y trámites sencillos y oportunos.	mejoramiento en la calidad de vida y el acompañamiento de los proyectos de vida de sus Asociados.		Responsabilidad social y comunitaria.
Confiar	Confiar tiene como objeto del acuerdo cooperativo la intermediación financiera, a través de un portafolio de productos y servicios de ahorro y crédito, programas sociales y culturales; cooperativizando y contribuyendo al Bienvivir de sus asociados/as ahorradores/as, la comunidad y territorios donde actúa.	Confiar será reconocida públicamente por su compromiso con la identidad cooperativa y por poner en el centro de sus reflexiones y acciones el respeto y cuidado de la vida y los bienes comunes: el ser humano, las especies animales y la naturaleza.	Cooperativizando para el bienvivir	Confianza, Respeto, Solidaridad, Participación, Alegría, Conocimiento, Honestidad, Responsabilidad
Groupe Crédit Agricole (Francia)	Actuar cada día en el interés de nuestros clientes y de la sociedad	Ser el socio de confianza de todos sus clientes, apoyando la economía, el emprendimiento y la innovación en Francia y a nivel internacional	Todo comienza aquí	Responsabilidad humana Transparencia y lealtad Compromiso con la sociedad Proximidad con los clientes
REWE Group (Alemania)	La mejor actuación – para clientes, minoristas y empleados	Juntos por una vida mejor	Vivir mejor	Actuar independientemente en beneficio de la comunidad Trabajar para el cliente Innovación constante Integridad y respeto mutuo Responsabilidad y sostenibilidad
Groupe BPCE (Francia)	Permitir que nuestros clientes, socios cooperativos y empleados enfrenten el futuro con confianza	Ser un banco de referencia, líder en Francia, Europa y a nivel mundial, apoyando un crecimiento diversificado	Bancos más humanos y cercanos, eso marca la diferencia	Confianza Cuidado Compromiso
Caja Popular Mexicana (México)	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y satisfacción de nuestros socios, en apego a los principios y valores cooperativos.	Consolidar nuestro reconocimiento como cooperativa financiera confiable y segura, ofreciendo soluciones personalizadas, ágiles y	Sumamos todos	Ayuda mutua Responsabilidad Democracia

		competitivas que dinamicen la economía de nuestros socios, sus empresas y sus comunidades.		Igualdad Equidad Solidaridad
Cooperativa JEP (Ecuador)	Brindar a socios y clientes productos y servicios financieros oportunos.	Ser una Institución Financiera trascendente.	La cooperativa de la gente, para la gente	Ética Compromiso Trabajo en equipo Honestidad Responsabilidad Prudencia financiera Transparencia Cordialidad Equidad Puntualidad Resiliencia Empatía Calidez Innovación

Fuente: Construcción propia, a partir de la información registrada en los sitios web de las cooperativas

Basado en la información presentada anteriormente, se elige Confiar para realizar el caso de estudio, debido a que es la segunda Cooperativa con mayor participación en el volumen de negocios general y adicional porque dentro de sus componentes en la estrategia se ven enmarcados aspectos como “Construcción de una verdadera tradición cooperativa y solidaria”, “Construcción de tejido social” y “Contribución al Bienvivir” mediante la operación de productos y servicios financieros, esto permite identificar rasgos de cultura definidos en relación a la estrategia.

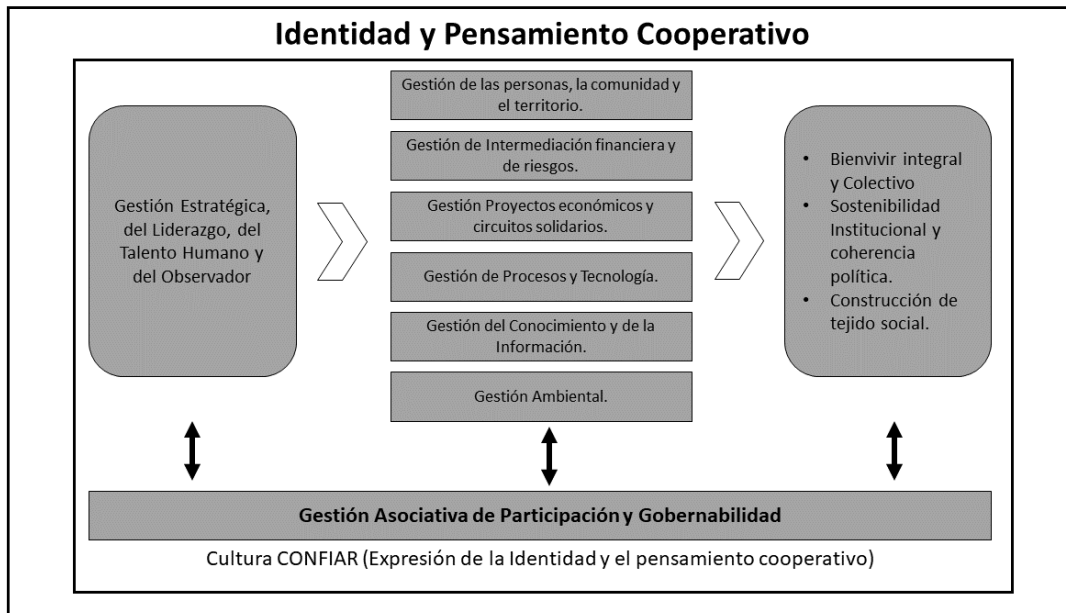
“Confiar Cooperativa Financiera fue fundada el 3 de Julio de 1972, por un grupo de 33 trabajadores de la Empresa Sofasa que, transformaron su natillera o fondo de ahorro para navidad, en una pequeña Cooperativa de Ahorro y Crédito”(CONFIAR Cooperativa Financiera, 2019). En la actualidad Confiar tiene un volumen de negocios de más de 1.800 millones de pesos, participa en seis regiones del país y tiene vinculados 718 empleados.

Dentro de la oferta de valor y la misión de Confiar se denota el concepto “Bienvivir”, que le da cuerpo a su filosofía, este se encuentra definido en su página web como: “El Bienvivir se apoya en la cosmogonía de los pueblos indígenas andinos y amazónicos, el Sumak Kawsay que es vivir bien o buen vivir, una vida en plenitud que reconoce los siguientes lineamientos de actuación:

- Poner a los seres humanos y la naturaleza en el centro de nuestras reflexiones y acciones.
- Considerar la tierra, la vivienda, el hábitat como derechos, no como mercancías.
- Profundizar la concepción y el ejercicio de la democracia (no solo representativa sino también y sobre todo participativa).
- Impulsar los derechos colectivos y no solo los individuales.
- Concebir y alimentar una economía para la vida y para la comunidad.
- Ejercitar la complementariedad y no la competencia.

Respetar, fomentar y garantizar la multiculturalidad y las diversidades” (CONFIAR Cooperativa Financiera, 2022).

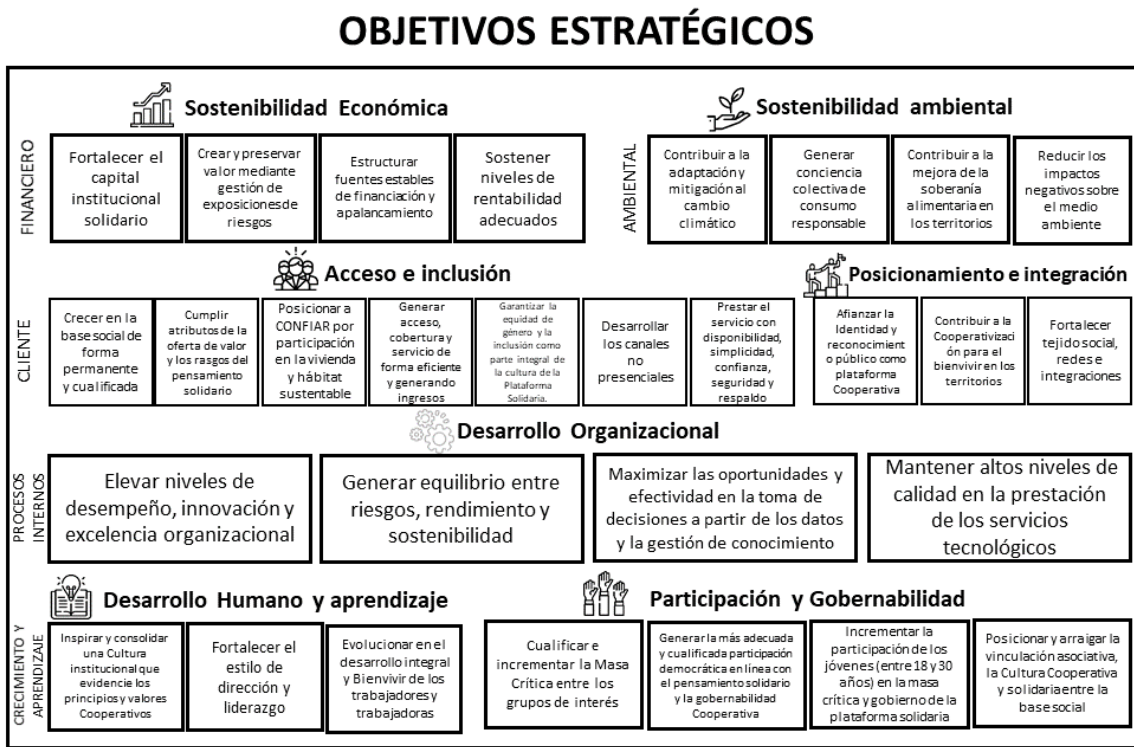
Figura 1. Modelo de gestión integral de Confiar



Fuente: Página Web Confiar Cooperativa Financiera (<https://www.confiar.coop/nuestra-cooperativa/perfil-institucional/modelo-de-gestion-organizacional>)

Se puede identificar que Confiar tiene rasgos de cultura muy definidos, es por ese motivo que enmarca todo su modelo de gestión integral en lo que llama “Cultura Confiar” (Ver Figura 1) ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.. Esto también se ve reflejado en el mapa estratégico mediante el cual se controla el cumplimiento de la estrategia, donde a la par de objetivos de sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento, se tienen definidos objetivos de participación, gobernabilidad y cultura (ver Figura 2).

Figura 2. Mapa estratégico de Confiar



Fuente: Informes internos de Confiar Cooperativa Financiera

Desde sus definiciones y su planteamiento estratégico, Confiar se visualiza con identidad clara y rasgos de cultura establecidos, se puede ver que los elementos definidos incluyen todo lo ideal de una Cooperativa Financiera; según Sánchez Gómez & de la Garza Carranza, si la cultura organizacional dentro de una entidad social está alineada con la planeación estratégica, ésta tienen mayores probabilidades de responder a las expectativas que la sociedad ha puesto en ellas (2013), teniendo en cuenta lo anterior, se piensa en Confiar como entidad social por su origen en la economía solidaria, sin embargo no se puede perder de vista su quehacer principal que son los productos financieros, es en la interacción de estos dos elementos donde se busca que haya coherencia y alineación entre la cultura y la estrategia de la Cooperativa, a pesar de tener los elementos de la cultura organizacional y la estrategia claros, aún no existen estudios en los cuáles se identifique el nivel de apropiación de los trabajadores, entendido este como la brecha que hay entre la cultura definida por la organización y la cultura vivida por las personas trabajadoras, y como es su aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Basados en la necesidad de conocer la cultura organizacional vivida de las personas trabajadoras en Confiar y su relación con los objetivos estratégicos, en esta investigación se busca buscar cuáles son los factores de la cultura organizacional de Confiar Cooperativa Financiera de Colombia que permiten la identificación de brechas en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional de Confiar Cooperativa Financiera de Colombia que permiten la identificación de brechas en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos?

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar los factores de la cultura organizacional de Confiar Cooperativa Financiera de Colombia que permiten la identificación de brechas en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Objetivos Específicos

1. Identificar factores, variables o rasgos de la cultura organizacional a través de la revisión de la literatura.
2. Definir un modelo de medición de cultura para Confiar Cooperativa financiera.
3. Diagnosticar los elementos de la cultura organizacional incorporados en las personas trabajadoras de Confiar Cooperativa Financiera.
4. Contrastar las características de la cultura organizacional con los elementos que intervienen en los objetivos estratégicos.

MARCOS DE REFERENCIA

Marco conceptual

Con el objetivo de dar un enfoque común a los lectores acerca de las referencias principales utilizadas dentro de esta investigación, a continuación, se identifican y describen los conceptos principales que darán sentido al desarrollo de este escrito.

- **Cultura Organizacional**

La cultura es un fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento, que es constantemente promulgado y creado por nuestras interacciones con los demás y moldeado por el comportamiento de liderazgo, y un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y restringen el comportamiento...

...Cualquier unidad social que tenga algún tipo de historia compartida habrá desarrollado una cultura, y la fuerza de esa cultura dependerá de la duración de su existencia, la estabilidad de la membresía del grupo y la intensidad emocional de las experiencias históricas reales que hayan compartido...

...La cultura de un grupo se puede definir como un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 2004, p. 17).

- **Estrategia**

Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Johnson et al., 2006, p. 10).

- **Objetivos estratégicos:**

“Resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir su misión básica...

Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control” (David, 2003, p.11)

- **Sector Cooperativo:**

Las cooperativas son empresas centradas en las personas, que pertenecen a sus miembros, quienes las controlan y dirigen para dar respuesta a las necesidades y ambiciones de carácter económico, social y cultural comunes.

Las cooperativas unen a las personas de manera democrática e igualitaria. Se gestionan de forma democrática con la regla de “un miembro, un voto”, independientemente de si sus miembros son clientes, empleados, usuarios o residentes. Todos los miembros tienen los mismos derechos de voto, independientemente del capital que aporten a la empresa.

Son empresas basadas en valores y su objetivo no es solamente crear riqueza. Por ello, las cooperativas comparten una serie de principios acordados internacionalmente y actúan juntas para construir un mundo mejor a través de la cooperación. Se basan en la equidad, la igualdad y la justicia social (ACI, 2018).

- **Cooperativas Financieras**

Organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Bancaria (Congreso de la República, 1998, p.17).

Los conceptos presentados en este marco conceptual permiten entender la información que se va a abordar durante la investigación, basados en la cultura, la estrategia y los

objetivos estratégicos como pilares, pero teniendo en cuenta las características del sector estudiado.

Marco teórico

Estudiar la Cultura Organizacional y su impacto en la estrategia implica conocer los inicios y conceptos que fundamenten su construcción, es por este motivo que en este apartado se busca indagar los principios de la organización que inician desde la teoría administrativa hasta llegar al modelo de cultura organizacional y la terminología de la estrategia con el objetivo de construir bases sólidas que soporten la elaboración del contenido de este trabajo de grado y sus resultados.

1. Cultura Organizacional

Para introducir la teoría de Cultura Organizacional y sus orígenes, necesariamente se debe hablar de administración debido a que es en las organizaciones y la interacción de las personas con estas, donde se acuña este término, por tal motivo este apartado se abordará desde los principios de la teoría de la administración hasta el concepto de Cultura Organizacional.

De esta forma, aunque el estudio de la administración se considera reciente pues no lleva más de 100 años, se puede decir que toda forma organizada de personas que cooperan entre ellas y realizan actividades que conllevan a conseguir un beneficio común se llama administración (Medina Macias & Vidal, 2002) por lo tanto, se puede hablar de administración desde la edad primitiva; sin embargo, las principales necesidades de estudiar y documentar la administración se dan entre los siglos XVIII y XIX después de la revolución industrial cuando se incorpora la fuerza de trabajo para operar máquinas para masificar la producción y así darle un enfoque sistemático a la administración (Medina Macias & Vidal, 2002).

Seguido a esto, las primeras bases formales de lo que se define como teoría administrativa fueron desarrolladas por Taylor y Fayol y son consideradas en un primer momento como *“Teoría clásica de la administración”*, el primer autor enfoca su obra desde la eficiencia,

productividad y racionalización del trabajo y el segundo desde la estructura de la organización. En sus obras, en especial “Los principios de la administración científica”, Taylor analizó los movimientos del trabajo para organizarlos en términos de productividad, separó la ejecución de las tareas del diseño, incorporó el departamento pensante y estableció la política salarial (Barba, 2010), esta mirada da un enfoque de especificación de tareas, medición y análisis; por su parte Fayol da un enfoque global y estructural de la organización (Chiavenato, 2007) ya que se fundamenta en dos cosas, primero la división de las funciones y segundo, la especificación de lo que debe contemplar la función administrativa (Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar).

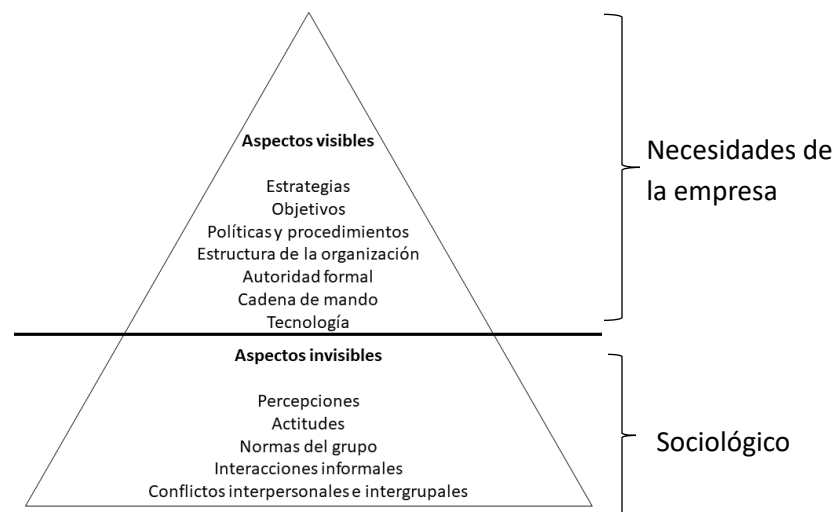
Como se puede observar, las teorías clásicas son la base para los estudios posteriores de las teorías administrativas y organizacionales ya que dan el marco de la especialización del trabajo y las funciones administrativas; sin embargo, debido a la visión que se tenía de los obreros como extensiones de la máquina y el desconocimiento de otros factores que motivan a los seres humanos, se consideró que la medición de productividad aquí propuesta fue insuficiente, es por este motivo que se inicia con el enfoque humanista, el cual es la teoría base de este trabajo de grado pues el estudio y análisis de la cultura organizacional se dan a partir del comportamiento de los individuos, dado que son estos, sus costumbres, valores y vivencias los que la definen dentro de la organización; según Aktouf (2019), de estos estudios salen los elementos y temas básicos estudiados en el comportamiento organizacional, del cual el más relevante para la cultura organizacional es “El grupo como unidad analítica y no sólo el individuo”.

Entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas hubo varios autores que iniciaron con el estudio de la aplicación de la psicología en la administración (Chiavenato, 2007), es así como Elton Mayo desarrolló el concepto de las relaciones humanas en la década de 1930 como consecuencia de los experimentos de Hawthorne, los que precisamente fueron estudios realizados a raíz de la baja productividad, allí se definió el concepto de hombre social en el que se indica que los trabajadores están motivados por “necesidades sociales que buscan satisfacción en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control del administrador”(Medina Macias & Vidal, 2002, p. 266); sin

embargo, el desarrollo de Mayo fue más empírico y en este sentido, Mary Parker Follet desarrolló una perspectiva más profunda e integradora basada en la colaboración, el conflicto constructivo y la participación democrática de las organizaciones (Peak, 2025)

A partir de este momento las bases de la cultura organizacional toman dos rumbos ya que tiene dos observadores desde los cuales se estudia (Ver Figura 3. La cultura organizacional como un IcebergFigura 3); el primer camino, desde el punto de vista sociológico, está relacionado con el estudio de las personas y sus necesidades tanto individuales como de interacción con su grupo que aportan de manera integral al desempeño organizacional; y el otro, desde las definiciones estratégicas de las empresas que es lo que se define y hacia dónde se quiere llegar.

Figura 3. La cultura organizacional como un Iceberg



Fuente: (Chiavenato, 2009, p.7)

1.1. Cultura organizacional desde la visión sociológica:

Se hace necesario estudiar la Cultura Organizacional desde la perspectiva del individuo y su interacción con el grupo, debido a que las percepciones que posee el trabajador y su identificación con la organización desarrollan su comportamiento (Salazar Estrada et al., 2009, p. 68), lo que a su vez se termina traduciendo en la forma de hacer las cosas que impactan directamente en el desempeño organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior y siguiendo la línea base de las teorías administrativas; posterior a la teoría de las relaciones humanas se definió la teoría del comportamiento que se refiere “al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones (Chiavenato, 2009, p.5) esta teoría fue enfocada desde la psicología organizacional, las relaciones interpersonales y la concepción del ser humano y sus necesidades, teniendo en cuenta esto fue Maslow, (1954) su principal abanderado quien en su obra “Motivación y personalidad” describió los niveles de motivación de los seres humanos (necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización); es en estos niveles donde se aproxima el concepto de cultura organizacional especialmente los niveles social y autorrealización, el primero debido a la interacción de las personas con el grupo social y el segundo desde el complemento y relación de sus objetivos personales con los objetivos de la empresa, lo que terminaría desencadenando en su productividad.

Como se mencionó anteriormente, la teoría del comportamiento organizacional se relaciona directamente con la cultura organizacional y es allí donde Schein (2004) es el autor, más mencionado, que enfoca su análisis y estudio de este concepto a las personas y su interacción, este basa su trabajo en el grupo y en la influencia que tiene el liderazgo en la cultura organizacional, definiendo que “Cultura y liderazgo son dos caras de la misma moneda” y que “Son los líderes los que crean y desarrollan la cultura” (p. 11), continuando con esto, Schein define la cultura como

Un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 2004, p. 17).

Sin embargo, a pesar de que Schein es uno de los autores más reconocidos, no es el único que describe el concepto desde la interacción de los miembros de la organización, es por eso que Hatch & Cunliffe (2013) plantean las definiciones más usadas alrededor

de la cultura organizacional que tienen en común la relación de los miembros del grupo, adicional a esto se agrega la relación de cada uno de estos conceptos con el desempeño organizacional (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Definiciones seleccionadas de Cultura Organizacional

Autor	Definición
Elliott Jaques (1952:251)	"La cultura de la empresa es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que es compartida en mayor o menor grado por todos sus miembros, y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar, al menos parcialmente, para ser aceptados en el servicio de la empresa".
Andrew Pettigrew (1979:574)	"La cultura es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que opera para un grupo determinado en un momento dado. Este sistema de términos, formas, categorías e imágenes interpreta la propia situación de un pueblo para sí mismo".
Meryl Reis Louis (1983:39)	"Las organizaciones son entornos culturales, es decir, unidades sociales distintivas que poseen un conjunto de conocimientos comunes para organizar la acción (por ejemplo, lo que hacemos juntos en este grupo particular, las formas apropiadas de actuar en y entre los miembros del grupo) y lenguajes y otros vehículos simbólicos para expresar las ideas comunes".
John Van Maanen (1988:3)	"La cultura se refiere al conocimiento que los miembros de un grupo determinado comparten más o menos; un conocimiento que se dice que informa, integra, da forma y explica las actividades rutinarias y no tan rutinarias de los miembros... Una cultura se expresa (o se constituye) sólo a través de las acciones y las palabras de sus miembros y debe ser interpretada por un trabajador de campo, no dada a él... La cultura no es visible en sí misma, sino que se hace visible sólo a través de su representación".
Harrison Trice and Janice Beyer (1993:2)	"Las culturas son fenómenos colectivos que encarnan las respuestas de las personas a las incertidumbres y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Estas respuestas se dividen en dos grandes categorías. La primera es la sustancia de una cultura: sistemas de creencias compartidos y cargados emocionalmente que llamamos ideologías. La segunda son las formas culturales: entidades observables, incluidas las acciones, a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y comunican entre sí la sustancia de su cultura. entre sí".

Fuente: (Hatch & Cunliffe, 2013, p.160)

Para concluir, como se ha mencionado durante todo el apartado, si bien es claro, que cada una de estas definiciones se estudia desde las necesidades del individuo y su interacción en el grupo, es en estas interacciones y alineados con la teoría de Maslow desde la motivación de los seres humanos, que las empresas deben desarrollar la forma de hacer las cosas de los individuos alrededor de la cultura requerida para obtener resultados positivos, lo que traduce en desempeño organizacional.

En conclusión, después de reconocer las diferentes definiciones de cultura organizacional desde este enfoque que han presentado los autores aquí expuestos, se puede decir que la cultura de una persona se adapta a su entorno, que se traduce en comportamientos y conocimientos empíricos adquiridos a través de las vivencias y estos comportamientos se deben relacionar con las necesidades de la empresa para lograr el desempeño de la organización.

1.2. Cultura Organizacional desde las necesidades de la empresa:

Teniendo claros los conceptos de sociología, comportamiento organizacional y motivación, pero sin dejar a un lado el real interés de las empresas en la productividad y el desempeño, a comienzos de los años 80 se empezó a ver marcado el liderazgo de Japón en cuanto a calidad atribuido a la cultura, lo que llevó a los investigadores a tenerla en cuenta dentro de los elementos que promueven el desempeño de las organizaciones (Rodríguez Garay, 2009). Inicialmente Hofstede y Trompenaar, realizaron estudios a nivel país con el objetivo de conocer cómo las características de este influían en el comportamiento de las personas y las organizaciones, de allí salieron como resultado algunas dimensiones de cultura que permiten analizar el comportamiento de los grupos (Chiavenato, 2009).

En la misma época, pero con un enfoque dirigido hacia la estrategia de la empresa, Ansoff (2007) define la cultura organizacional como el conjunto de “normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un determinado tipo de comportamiento estratégico como la cultura estratégica del grupo” (p. 127), esta definición la realiza teniendo en cuenta la necesidad de las empresas de desarrollar comportamientos estratégicos que promuevan su motivación para conseguir los objetivos, aunque como estos comportamientos no están exentos de valores le da el nombre de “cultura estratégica”, para demostrar su influencia dentro de los atributos de la estrategia, Ansoff desarrolla un Marco en donde define seis atributos de la estrategia (Perspectiva del tiempo, dominio de alternativas, foco de atención, propensión al cambio, discontinuidad, propensión al riesgo) y lo relaciona con 5 tipos

de cultura (Estable, reactiva, anticipada, exploradora, creativa), allí según los atributos de la estrategia de diferentes tipos de empresas recomienda el tipo de cultura que se debería desarrollar.

Teniendo como base el marco de cultura organizacional propuesto por Ansoff, diversos autores han desarrollado modelos y definiciones centrados en los valores compartidos como eje fundamental de las organizaciones, estos enfoques coinciden en que una cultura sólida contribuye al desempeño y la productividad empresarial. Un ejemplo destacado es el estudio de Peters y Waterman, quienes establecieron una correlación entre culturas corporativas fuertes y un alto desempeño organizacional, señalando además la capacidad de los gerentes para fortalecer dicha cultura (Gómez Díaz & Rodríguez Ortiz, 2001).

Finalmente, se puede concluir que los autores estudiados para definir la cultura organizacional desde la perspectiva empresarial basaron su enfoque más en modelos de consecución de resultados, en donde la cultura responde a un elemento de este modelo, por lo tanto dentro del desarrollo del trabajo de grado se tendrán en cuenta los modelos definidos desde los dos enfoques puesto que la estrategia de Confiar no está únicamente definida en términos de resultados, sino también de constructos sociales.

2. Estrategia Organizacional

La estrategia tiene como origen el campo militar debido a su significado etimológico, el cual está compuesto de dos términos griegos: Stratos (Ejército) y agein (“conductor”, “guía”), a lo cual se le da significado como “el arte de dirigir operaciones militares”, es así como se entiende que la estrategia es el camino que se recorre para conseguir un objetivo, el cual sería ganar la guerra (Contreras Sierra, 2013); el principal autor que, basado en la analogía de la guerra, define la estrategia es Tzu (n.d.) quien describió factores que son la base de los elementos estratégicos de los que se habla hoy en día, tales como direccionamiento, competencias, planificación, conocimiento del entorno y fortalezas de los competidores.

Adicional a esto, debido al crecimiento de la economía que se dio posterior a la segunda guerra mundial, se vio la necesidad de estudiar los conceptos de estrategia en las organizaciones; a lo largo de este periodo de tiempo se han identificado varias concepciones de estrategia que han sido la base para definiciones y modelos posteriores, El primer autor, que inició con el concepto de estrategia fue Chandler (1962) quien realizó un estudio en 50 empresas de Estados Unidos para identificar los cambios de la estructura organizacional, allí determinó que la estructura sigue a la estrategia y que no es posible conseguir resultados sin la estructura que lo soporte; por su parte, Andrews (1980) da una definición más precisa de la estrategia e indica que esta es

El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser (p. 47). En el mismo sentido, Chiavenato (2009) plantea la estrategia como “el comportamiento de la organización en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia” (p. 454).

Teniendo en cuenta las definiciones presentadas se identifica que los conceptos descritos anteriormente se encuentran enfocados mayormente en estrategia corporativa, para Johnson et al. (2006) las estrategias de una organización están clasificadas en tres niveles, el primer nivel es la corporativa, allí las decisiones que se toman añaden valor a diferentes partes de la organización (varias unidades de negocios) e involucra las expectativas de los propietarios, inversionistas y la bolsa. El segundo nivel es la competitiva o de negocios y es la que da cuentas de cómo se debe competir con éxito, esto puede implicar mayor participación en mercados o la intervención de los productos y servicios; por último, en el nivel final se encuentra la operativa en la cual se aplican las estrategias de las dos primeras fases en lo que corresponde al día a día en la organización como los recursos, los procesos y el personal.

Basado en los tres niveles de la estrategia y teniendo claro el significado de estrategia corporativa, se continúa definiendo la estrategia competitiva de la cual su principal abanderado fue Porter (1990), este indica que este tipo de estrategia permite definir y establecer un método para competir en su sector que sea rentable y a la vez sostenible, esto hace que la empresa identifique sus fortalezas y debilidades y pueda diferenciarse frente a sus competidores, lo que permite que se definan planes de acción más formales y se identifiquen los recursos necesarios para alcanzarla (Mendez Álvarez, 2019), finalmente, esta materialización de los planes de acción se convierten en el tercer nivel de la estrategia, esta es sumamente importante para trazar el camino y volver operativas las estrategias de los dos primeros niveles. La herramienta más utilizada para definir y controlar estos planes de acción se llaman mapas estratégicos y fueron definidos por Kaplan & Norton (2004) para alinear los recursos, definir los objetivos estratégicos y concentrarse en lograr los resultados, esto permite identificar que las empresas no pueden ser medidas únicamente con indicadores financieros, sino que las personas, la información y la cultura son pieza fundamental para la creación de valor de las organizaciones.

Por último, con el desarrollo del marco teórico de la estrategia, se puede concluir que, aunque en sus inicios no se valoraba tanto la importancia de las personas como motor para alcanzar las metas y ejecutar las estrategias de las organizaciones, hoy en día su participación es fundamental; es crucial no solo involucrar a las personas en la definición de la estrategia, sino también en su implementación, por lo tanto, es esencial asegurar que estas personas estén alineadas con la estrategia establecida, ya que esto potencia tanto el éxito de la organización como el compromiso de sus miembros.

3. Modelos de medición de Cultura Organizacional

Medir la cultura organizacional que se encuentra incorporada en los empleados se vuelve relevante en las organizaciones que deciden desarrollarla para la consecución de su estrategia, debido a que es necesario determinar una línea base que permita compararla con los elementos de cultura deseada y así determinar y buscar cerrar las brechas que se encuentren. Según Carrillo Punina (2016) “es necesario que las empresas determinen y

utilicen instrumentos de medida de cultura organizacional y que la gerencia disponga de esta herramienta en la toma de decisiones” (p. 70), por este motivo se desarrolla este apartado dentro del marco teórico con el fin de abordar un poco los modelos de cultura que se han definido en la literatura.

Basado en lo anterior, se puede observar que existen 8 modelos que son los más comunes para la medición de cultura organizacional más usados, estos pueden ser clasificados según el objetivo de la medición, su utilización depende de qué tipo de cultura quiere la organización según cierto tipo de factores y estrategias; la Tabla 5, presenta una compilación realizada por Gómez Díaz & Rodríguez Ortiz (2001), en donde se describen los modelos más mencionados en los diferentes artículos que abordan la cultura organizacional.

Teniendo en cuenta los modelos presentados en la Tabla 5, se observa que los enfoques de Denison, Barrett y Cameron & Quinn realizan la medición de la cultura organizacional a través de factores como el desempeño, los valores y el liderazgo, centrados en las personas. A diferencia de otros modelos, estos no encasillan a la organización dentro de un único tipo de cultura según la estrategia que esta desee seguir, sino que ofrecen un marco más amplio para identificar y comprender la cultura organizacional que realmente se vive.

Tabla 5. Principales modelos de cultura organizacional

Título del documento	Autor(es)	Año	Enfoque	Atributos de la Cultura Organizacional	Tipos de Cultura Organizacional
Corporate Strategy	Ansoff, H. I	1968	Evaluación de la cultura organizacional como parte del proceso de planificación estratégica, sintetizándola y unificándola en un enfoque integrado para resolver el problema estratégico organizacional desde una visión total. Las organizaciones no solo tienen resultados y objetivos que desean lograr, sino que adicionalmente tienen la aspiración de lograrlos a través de ciertos modos de comportamientos.	<ul style="list-style-type: none"> - Valores gerenciales - Foco de la conducta - Gatillador de respuesta organizacional al cambio - Reacción al cambio - Dominio de alternativas - Propensión al riesgo - Metas de respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Estable - Reactiva - Anticipadora - Iniciativa
En busca de la excelencia	Peters & Waterman	1982	Sus postulados se basan en las creencias de la existencia de una correlación entre culturas corporativas fuertes y desempeño organizacional, y de la capacidad de la cultura de la organización de ser fortalecida por los gerentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Valores compartidos - Estructura - Sistemas - Estilo - Personas - Destrezas - Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> - Una distorsión para la acción - Cercanía con el cliente - Autonomía y emprendimiento - Productividad a través de la gente - Motivados por el valor, lo logrado - Se mantienen en un asunto - Formas simples, poco staff - Propiedades simultáneamente sueltas – firmes
Corporate Cultures	Deal & Kennedy	1982	La cultura de cualquier organización puede ser gerenciada hacia el logro de una mayor efectividad. Las personas que trabajan desarrollan y construyen compañías exitosas, invariablemente despliegan grandes esfuerzos para crear culturas sólidas en sus organizaciones. El modelo desarrollado por los autores ve la cultura como un todo conformado por cinco elementos relacionados, aunque no plantean en forma explícita la relación entre los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> - El ambiente de negocios y los factores claves de éxito - Los valores del líder - Los visionarios o héroes que crean la cultura - Ritos y rituales - Red cultural 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura del Tipo Duro/Macho - Cultura de Trabajar Duro/Jugar Duro - Cultura de Apostar la Compañía - Cultura de Proceso

<p>Culture and leadership</p>	<p>Edgar H. Schein</p>	<p>1985</p>	<p>la cultura organizacional “es ubicua y cubre todas las áreas de la vida en grupo”; comprende muchos niveles de realidad, que van desde los artefactos o cultura material de la organización hasta los supuestos subyacentes, inconscientes y compartidos por los miembros de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lo que se evalúa y controla en la organización - los cambios que ocurren en la organización como respuesta a las crisis o a las alteraciones en el medio ambiente - Lo que se muestra y enseña a los nuevos miembros - sistema de recompensas y castigo que se utiliza en la organización - criterios para la contratación, promoción y retiro de las personas 	
<p>Corporate Culture and Organisational Effectiveness</p>	<p>Daniel R. Denison</p>	<p>1990</p>	<p>Correlación entre la cultura organizacional y las mediciones del desempeño de primera línea (retorno a la inversión, crecimiento en las ventas, calidad, innovación, satisfacción de empleados).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intención y dirección estratégica - Metas y objetivos - Visión - Coordinación e integración - Acuerdo - Valores básicos - Desarrollo de destrezas - Orientación al equipo - Habilidad - Creación de cambios - Enfoque al cliente - Aprendizaje empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de la adaptabilidad - Cultura de la misión - Cultura del involucramiento - Cultura de la consistencia
<p>Gods of Management</p>	<p>Charles Handy</p>	<p>1995</p>	<p>Agrupación de postulados filosóficos, principios de administración y experiencia empírica en la conformación de un mapa en el cual se pueden identificar tipologías culturales sobre la base de los roles asumidos por las personas en las organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Antigüedad de la organización en el mercado - Propiedad de la compañía - Tamaño de la organización - Costo de las inversiones - Metas organizacionales - Características del entorno organizacional - Personas claves de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura del Club/ Poder - Cultura del Rol/ La función y las normas - Cultura de la Tarea/ Logro y la Tarea - Cultura Existencial/ Desarrollo de las Personas

Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization	Richard Barrett	1998	A partir de la Jerarquía de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow y las investigaciones sobre las necesidades humanas trascendentes de otros investigadores del comportamiento humano.		<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de supervivencia - Cultura de relaciones - Cultura de autoestima - Cultura de transformación - Cultura de cohesión interna - Cultura de cohesión externa - Cultura de servicio
Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the competing values framework	Cameron & Quinn	(1999, 2006)	Desarrollado a partir de investigaciones llevadas a cabo para determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Características dominantes - Liderazgo Organizacional - Administración de Recursos Humanos - Unión de la organización - Énfasis estratégicos - Criterios de éxito 	<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquía - Clan - Adhocrática - Mercado

Fuente: Construcción propia basada en (Gómez Díaz & Rodríguez Ortiz, 2001)

Marco legal

El marco legal es el que permite identificar lo que se puede y no hacer en términos de las regulaciones, en este caso este marco estará determinado por la regulación alrededor del sector cooperativo que da enfoque en cuanto a principios y valores a definir en la cultura, la regulación en términos financieros que da marco relacionado con cultura de riesgos y la regulación en materia de trabajo que da orientación relativa a los empleados, en la Tabla 6.

Marco legal aplicable a las cooperativas financieras se presenta el marco legal analizado.

Tabla 6. Marco legal aplicable a las cooperativas financieras

Norma	Año	Descripción	El aporte al trabajo
Ley 79	1988	“Proporciona una normativa propia para el sector cooperativo, resaltando su importancia para el desarrollo de la Economía Nacional” (Congreso de la República, 1988, p. 1).	Otorga una serie de exigencias a las Cooperativas que deben ser incluidas en el marco de las definiciones estratégicas.
Ley 454	1998	“Determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones” (Congreso de la República, 1998, p. 1).	Se determinan los principios y fines de la economía solidaria que es el sector macro donde se desempeñan las cooperativas financieras. Determina el ente de vigilancia que regula las Cooperativas Financieras y sus requisitos para la vigilancia.
Ley 1955	2019	“Sentar las bases de legalidad, emprendimiento y equidad que permitan lograr la igualdad de oportunidades para todos los colombianos, en concordancia con un proyecto de largo plazo con el que Colombia alcance los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030” (Congreso de la República, 2019, p. 1).	Se define la necesidad de crear una política pública para el fortalecimiento de las organizaciones de la economía solidaria, esto mejorará objetivos estratégicos de sostenibilidad.
Circular Básica Jurídica y Contable y Financiera	2019	Instrucciones generales aplicables a las entidades vigiladas	Otorga el marco de regulación, de riesgos y financiero que deben tener en cuenta las entidades vigiladas, esto interfiere directamente en las definiciones estratégicas, puesto que todas las acciones que se realicen dentro de la organización deben estar definidas en el

			marco legal y de riesgos aquí definido e impactarían los indicadores de resultados.
Código Sustantivo del Trabajo	2011	“La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (Ministerio de Protección Social, 2011, p. 1).	Da las bases mínimas que se deben tener en cuenta para la relación con las personas trabajadoras, las definiciones que se hagan de las variables de cultura deseada deben tener en cuenta este marco para su definición y precisión.

Fuente: Construcción propia

Dentro de lo expuesto en el marco legal, se puede observar que, con excepción del Código Sustantivo del Trabajo, las leyes descritas y sus posibles modificaciones afectan más a la propia definición de la estrategia, objetivos, indicadores y metas que en sí a la definición de la cultura organizacional y su medición, es decir, si se modifica algo en las leyes que pueda impactar positiva o negativamente los niveles de riesgos o de sostenibilidad que terminen afectando los objetivos estratégicos, el modelo que se defina producto de este trabajo de grado permitirá identificar qué tan alineado se está con ese nuevo cambio.

METODOLOGÍA

Con el objetivo de planificar el proceso de investigación, a continuación, se presenta el diseño de la metodología con la que se abordará el trabajo de grado.

La metodología del trabajo es correlacional debido a que se está investigando la relación causa-efecto que puedan tener unas variables y unos resultados (Grande Esteban & Abascal Fernández, 2014), en este caso puntual la relación que hay entre la cultura organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Confiar Cooperativa Financiera; cabe resaltar que, a pesar que es muy claro el objetivo final de la investigación y los resultados que se esperan encontrar con esta, las fases del proyecto tendrán una metodología exploratoria – descriptiva debido a la necesidad de profundizar, caracterizar y detallar cómo son y se manifiestan las variables de cultura en la organización (Hernández Sampieri et al., 2014).

La investigación se abordará desde un método mixto, el cual es una combinación de los métodos cuantitativo y cualitativo, el primero buscando la explicación de una realidad social desde una perspectiva externa y objetiva; y el segundo interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas (Ruiz Medina, 2011). Es así como, una parte del trabajo se analizará definiendo las variables de cultura que deben incluirse dentro de la organización mediante observación, entrevistas y revisión de literatura, y la segunda parte se abordará desde el establecimiento con exactitud de patrones de cultura dentro de la organización (Hernández Sampieri et al., 2014), mediante la aplicación de un modelo de medición que se construirá o se adaptará a partir de la información que se identifique en la literatura y por último se relacionarán las variables de cultura identificadas con los objetivos estratégicos. En la Tabla 7 se presenta el resumen general de las fases, la metodología, la técnica y las fuentes de información que se utilizarán en la investigación.

Tabla 7. Diseño metodológico

Fase	Objetivo	Metodología/ Método	Técnica o instrumento	Fuentes de información
FASE I	Identificar factores, variables o rasgos de la cultura organizacional a través de la revisión de la literatura.	Descriptiva/ Cualitativo	Revisión de literatura /Matriz de revisión de literatura	Bases de datos Scopus redalyc entre otras fuentes primarias y secundarias
FASE II	Definir un modelo de medición de cultura para Confiar Cooperativa financiera	Descriptiva/ Cualitativo	-Revisión de la literatura/ Matriz de revisión de literatura - Análisis documental/ Matriz de análisis documental -Entrevista con expertos /Diseño de la entrevista	- Bases de datos Scopus redalyc entre otras fuentes primarias y secundarias - Estatutos, código de buen gobierno, manuales y documentos de apoyo. - Información otorgada por los expertos.
FASE III	Diagnosticar los elementos de la cultura organizacional incorporados en las personas trabajadoras de Confiar Cooperativa Financiera.	Descriptiva/ Mixto	-Encuesta Estructurada /Diseño de encuesta Documento de análisis de la información	Información otorgada por las personas trabajadoras de Confiar
FASE IV	Contrastar las características de la cultura organizacional con los elementos que intervienen en los objetivos estratégicos.	Correlacional / El método se definirá según los resultados encontrados en la Fase III	Elemento de constratación definido según los resultados de la Fase III.	A partir de los resultados de la Fase III

Fase	Objetivo	Metodología/ Método	Técnica o instrumento	Fuentes de información
FASE V	Determinar los factores de la cultura organizacional de Confiar Cooperativa Financiera de Colombia que promueven el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Correlacional - Descriptivo / Cualitativo	Análisis de contenido	A partir de los resultados de la Fase IV

Fuente: Construcción propia

Teniendo en cuenta la metodología presentada, el desarrollo de los capítulos de este trabajo de grado se realizará como se observa en la Figura 4.

Figura 4. Desarrollo del trabajo de grado



Fuente: Construcción propia

1. FACTORES, VARIABLES, RASGOS Y MODELOS DE MEDICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Mediante el desarrollo de este capítulo se pretende identificar los factores, variables, rasgos y modelos de medición de cultura organizacional más usados a través de la revisión de la literatura, ya que esta permite profundizar acerca de lo que se sabe y lo que se desconoce de un tema en específico (Guirao Goris, 2015).

En el transcurso de este apartado se abordará la metodología utilizada para la revisión de la literatura y los resultados, los cuales están presentados en dos fases; la primera fase de forma general, relacionada con la información básica de los estudios y la segunda enfocada a los datos útiles que permitirán darle forma a la aplicación de este trabajo de grado.

Finalmente, a modo de conclusión del capítulo se presentarán las variables y el modelo de medición que se tendrán en cuenta para realizar esta investigación.

1.1. Metodología

La revisión de literatura se realizó en dos momentos, uno de planeación en donde se busca dar orden en la investigación y el segundo de ejecución donde se realizan cada uno de los pasos planeados.

1.1.1. Planeación

Durante la fase de planeación se diseñó la matriz de revisión de literatura con el objetivo de sistematizar los datos encontrados en los artículos, los campos definidos para la recolección se identifican en la

Tabla 8.

Tabla 8. Matriz de revisión de literatura

Elemento	Objetivo
Año de publicación	Realizar un análisis general de los tipos de artículos incluidos dentro de este estudio y qué variables de influencia se pueden identificar en tendencia para su desarrollo.
Base de datos	
Autor	
Título del documento	
Objetivo del estudio	
Idioma	
País /Lugar	
¿Dónde se realizó el estudio?	
Enfoque	
Alcance	
Métodos de análisis utilizados	
Procesador de información	
Tipo de población analizada/o unidad de análisis	
Estudio comparativo	
Nombre de la revista	
Principal conclusión	Aporte directo al desarrollo del trabajo de grado y la definición de variables que se tienen en cuenta para el análisis de Cultura Organizacional
Conclusión en relación con la variable	
Tipo de cultura analizado	
Sector donde se desarrolla el estudio	
Variable de cultura presentada/evaluada	
Definición de variable	
Modelo de cultura aplicado	
Características del modelo	
Variable de incidencia	

Fuente: Construcción propia

Posterior a la realización de la matriz de recolección de datos, se procedió a diseñar la ecuación de búsqueda; para esta definición es clave la claridad en el objetivo de la

investigación, en este caso conocer los estudios de cultura organizacional aplicada en las cooperativas financieras y sus sectores relacionados, es por esto que, se utilizaron los tesauros de la UNESCO para cultura organizacional y los sectores afines de cooperativas financieras, estas palabras fueron agregadas en español y en inglés y se tuvieron como resultado los elementos definidos en la Tabla 9.

Tabla 9. Elementos de búsqueda

	Tema 1	Tema 2
Palabra clave principal	Cultura organizacional	Cooperativa financiera
Sinónimos	Cultura de Trabajo	Cooperativa
	Cultura corporativa	Sector solidario
	Cultura de empresas	Sector social
	Organizational Culture	Financial Cooperative
	Organisational Culture	Cooperatives
	Culture of Work	Social sector
	Corporate Culture	Solidarity sector
	Culture of Enterprise	

Fuente: Construcción propia

Basado en lo anterior, la ecuación de búsqueda fue la siguiente: (TITLE ("organizational culture" OR "organisational culture" OR "culture of work" OR "corporate culture" OR "culture of enterprise") AND TITLE (("financial cooperative" OR "cooperatives" OR "social sector" OR "solidarity sector")))

Para concluir con la fase de planeación se seleccionaron las Bases de Datos Scopus, Redalyc y Scielo por facilidad de acceso, calidad de la información publicada, alcance geográfico y la variedad de disciplinas desde las que se abordan las temáticas (Miguel, 2011).

1.1.2. Ejecución

Después de realizar todo el proceso de planeación se procedió a realizar las búsquedas bajo los parámetros definidos en las bases de datos seleccionadas, allí se identificó que para el tema en mención la información es muy abundante obteniendo más de mil resultados, es

por este motivo que se aplicaron algunas precisiones en los filtros de las búsquedas para disminuir el rango de resultados, escogiendo los artículos basados en lo siguiente:

- Año de publicación: 2015 - 2024
- Idioma de publicación: Inglés y Español
- Tipo de documento: Artículos de revista
- Áreas de estudio: Ciencias administrativas y ciencias sociales

Con los criterios anteriormente definidos, la búsqueda se delimitó a la siguiente información

Tabla 10. Bases de datos de búsquedas

Base de Datos	Número de artículos
Scopus	10
Redalyc	332
Scielo	91
Total Artículos	433

Fuente: Construcción propia

Como parte de la metodología, y tras realizar la búsqueda inicial, los artículos fueron seleccionados con base en su título, resumen, palabras clave y disponibilidad de acceso; no obstante, al momento de integrar la matriz de literatura, se identificó que muchos de estos documentos no aportaban información relevante al objetivo del estudio, lo que llevó a descartar un total de 408 artículos. El análisis continuó con 25 de los artículos encontrados inicialmente y con 5 artículos adicionales que se escogieron bajo los siguientes criterios

- Se revisaron las referencias bibliográficas de los artículos encontrados y se seleccionaron algunos artículos relacionados con el objetivo del estudio.
- Se amplió el espectro de búsqueda del sector, incluyendo referencias del sector financiero y también del sector servicios.
- Se incluyó un artículo en portugués debido a su relación completa con el objetivo del estudio.

- Algunos artículos sobrepasaban el filtro del año, pues estaban escritos antes de 2015, sin embargo, contenían información muy relevante acerca del objeto de estudio por lo cual se incluyeron en la revisión.

Para concluir esta primera fase, se analizaron en total 30 artículos, sobre los cuales se hizo la recolección de la información disponible, se diligenciaron los datos en la matriz y se procesaron en Power BI, la cual es una plataforma de Microsoft 365 que permite convertir orígenes de datos sin relación entre sí en información coherente, interactiva y atractiva visualmente (Microsoft, 2025), esta visualización permitirá analizar la relación de algunas variables del estudio.

1.2. Hallazgos

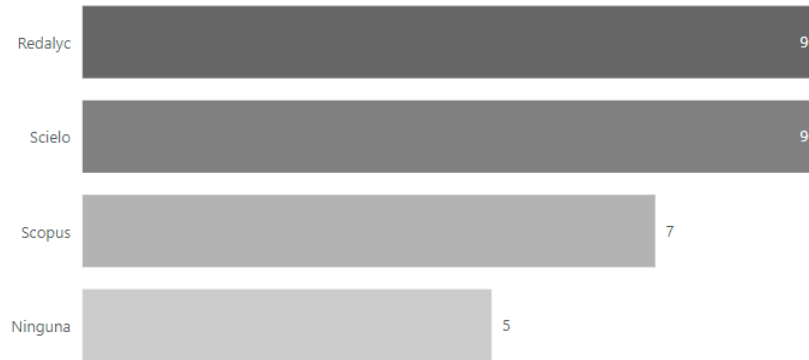
Los hallazgos de la revisión de literatura se realizaron en dos momentos; en el primero se evidencian resultados generales basados en las características de los artículos, relacionadas con idioma, lugar de estudio, metodologías de investigación, entre otros; el segundo momento permitirá ahondar la relación de los estudios con el trabajo de grado y como resultado final se definirán las variables y los modelos más comunes usadas dentro de la literatura.

1.2.1. Resultados generales

En este apartado se presentan los datos generales obtenidos a partir de la revisión de literatura, este análisis permite identificar tendencias y similitudes en relación con las características de los estudios abordados en el desarrollo de este trabajo de grado.

En primer lugar, se observa en la Figura 5. Bases de datos, que las tres bases de datos seleccionadas contienen una cantidad similar de artículos, lo que evidencia una homogeneidad en las fuentes utilizadas. Es importante destacar que algunos artículos fueron obtenidos a través de referencias de otros trabajos, por lo que se encuentran clasificados como “Ninguna”.

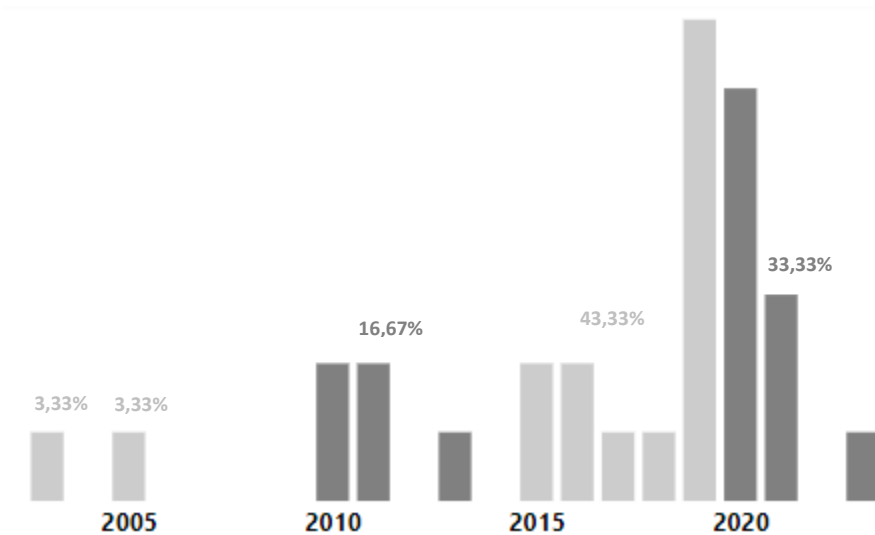
Figura 5. Bases de datos de publicación de artículos



Fuente: Construcción propia a partir de la revisión de literatura, procesado en Power BI

Continuando con la revisión general, En la Figura 66 se identifican los años de publicación de los artículos consultados, allí se puede visualizar que el 43,33% de las investigaciones se realizaron entre el 2015 y 2019. Siendo los años 2019 y 2020 los periodos de tiempo en los cuales se concentraron más las investigaciones utilizadas para el desarrollo de este trabajo de grado.

Figura 6. Año de publicación



Fuente: Construcción propia a partir de la revisión de literatura, procesado en Power BI

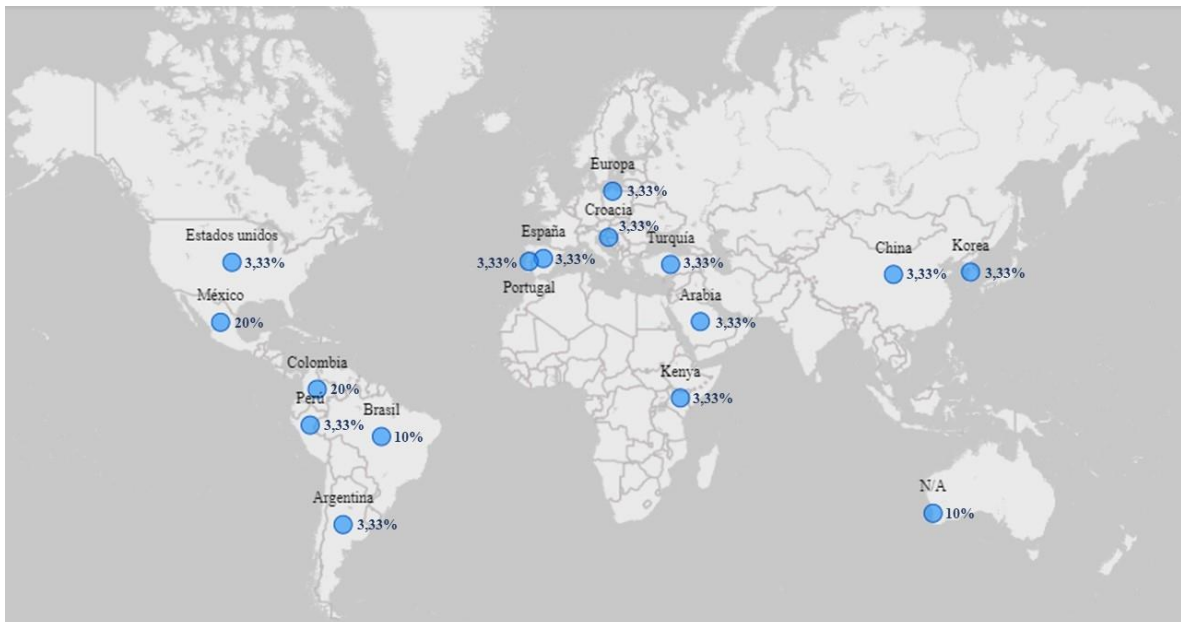
Con relación a los países donde se realizaron los estudios analizados, se encuentra que el 60% corresponde a América, siendo Colombia y México los países más estudiados con el

20% de artículos cada uno, esto representa un dato importante dentro de este trabajo de grado, puesto que se considera que hay un buen estado del arte en este país para tomar como referente.

Adicionalmente, en la

Figura 77, también se identifica que estos estudios han sido ampliamente analizados alrededor del mundo, lo que indica el interés de la industria en general por conocer acerca de la cultura organizacional, su medición y su impacto en otros factores.

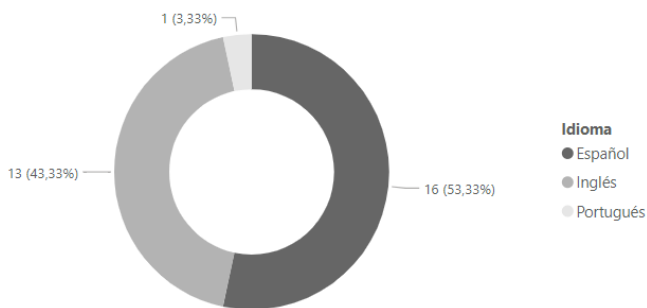
Figura 7. País de estudio



Fuente: Construcción propia a partir de la revisión de literatura, procesado en Power BI

Asociado al país de publicación, y al hallazgo que más de la mitad de los estudios se realizaron en América, se puede visualizar en la Figura 88 que el 53,33% de los artículos se encuentran publicados en español.

Figura 8. Idioma de publicación



Fuente: Construcción propia a partir de la revisión de literatura, procesado en Power BI

Después de analizar la información básica relacionada con las bases de datos, los años de publicación, el país y el idioma, es necesario determinar los tipos de metodología de la investigación que se han utilizado para estudiar la temática del trabajo, la cual se puede observar en la

Tabla 11.

Tabla 11. Metodología de investigaciones

Enfoque	Correlacional	Descriptivo	Explicativo	Exploratorio	Total
Cuantitativo	23,33%	16,67%	3,33%	3,33%	46,67%
Cualitativo		16,67%		26,67%	43,33%
Mixto		3,33%		6,67%	10,00%
Total	23,33%	36,67%	3,33%	36,67%	100,00%

Fuente: Construcción propia a partir de la revisión de literatura, procesado en Power BI

De la

Tabla 11 se puede concluir que, la mayoría de estudios cuantitativos se realizan de manera correlacional, esto permite identificar la incidencia en variables externas, como en el caso de este estudio, la incidencia de la cultura organizacional en el cumplimiento de los objetivos estratégicos; también se identifica que a pesar de que la cultura es tan abordada mundialmente, existen elementos que se consideran que han sido poco estudiados o requieren evaluarse mejor, es por este motivo que muchos investigadores deciden realizar estudios cualitativos con alcance exploratorio.

Además de examinar el alcance y el enfoque de los estudios analizados, se pretende conocer los instrumentos más utilizados para el análisis de cultura organizacional, estos se detallan en la

Tabla 12 según el enfoque de cada estudio. En general se encontró que las encuestas y la revisión bibliográfica son las herramientas más comunes en las investigaciones, siendo la primera, el método más usado en los estudios cuantitativos y la segunda en los cualitativos.

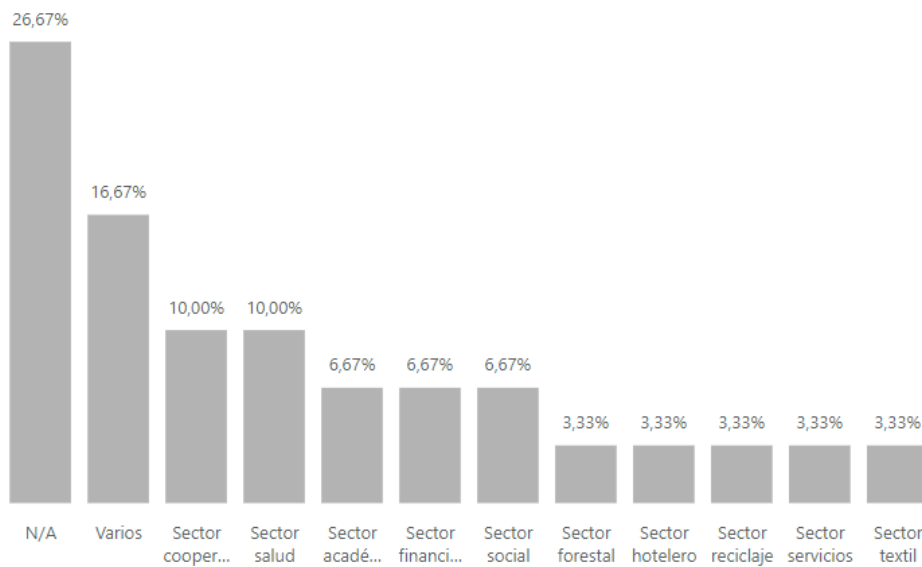
Tabla 12. Instrumentos de análisis de cultura

Métodos de análisis utilizados ¹	Cualitativo	Cuantitativo	Mixto	Total
Encuestas	7,69%	78,57%	33,33%	43,33%
Revisión bibliográfica	61,54%			26,67%
Cuestionario		14,29%	33,33%	10,00%
Entrevistas	15,38%			6,67%
Discusión empírica	7,69%			3,33%
Juicio de expertos		7,14%		3,33%
Observación participante	7,69%			3,33%
Panel Delphi			33,33%	3,33%

Fuente: Construcción propia a partir de la revisión de literatura, procesado en Power BI

Complementando el análisis de las metodologías de la investigación, se analizan los sectores en donde se hicieron los estudios, en la Figura 9 se identifica que el 26,67% de las investigaciones realizadas fueron cualitativas que no se enfocaron en ningún sector productivo en específico, sino en la construcción del estado del arte de la cultura organizacional, allí se pueden visualizar especialmente los modelos de medición.

Figura 9. Sectores productivos



Fuente: Construcción propia a partir de la revisión de literatura, procesado en Power BI

También, se visualiza que de la búsqueda inicial realizada “Sector cooperativo” y “Sector social”, solamente corresponde al 17% de las investigaciones, lo que permitiría concluir que faltan más estudios alrededor de la cultura organizacional en este tipo de entidades; sin embargo, se observa que los estudios se encuentran muy repartidos entre todos los tipos de sectores, lo que da un marco muy variado de conocimiento.

A continuación, se detallan los resultados específicos relacionados con la investigación.

1.2.2. Resultados específicos

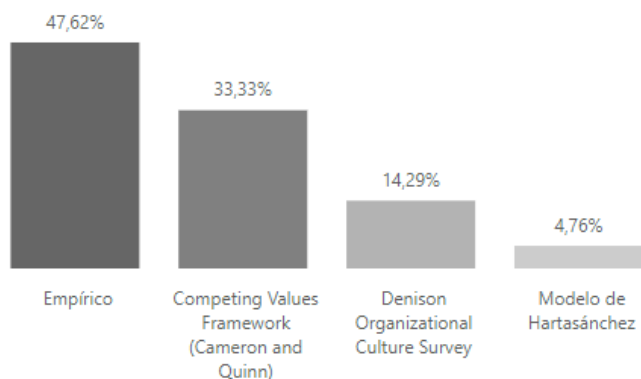
En este apartado se busca detectar los análisis, variables, modelos, entre otros elementos aplicados en cada estudio, y determinar los factores que permitan la relación de las investigaciones con el objetivo de este trabajo de grado.

Teniendo en cuenta lo anterior, los criterios generales para el análisis de los artículos fueron los siguientes:

1. Medición de cultura. Se diferenciaron los artículos que incluyeron algún tipo de medición de cultura, allí se observa que el 70% de las investigaciones estudiadas aplicó algún tipo de medición.
2. Modelo de medición. Después de extraer las investigaciones que aplicaban algún tipo de medición, se examinó cuáles son los modelos usados para dar respuesta a cada una de las preguntas realizadas en los estudios.

En la Figura 10 se puede identificar como el modelo empírico es el más usado por los investigadores para diagnosticar la cultura organizacional, cabe resaltar, que cuando se habla de modelo empírico se refiere a preguntas propias diseñadas por los investigadores, basadas en las necesidades de la organización, el conocimiento de esta y la recolección de necesidades de cultura, los otros tres modelos son baterías con cobro realizada por los autores.

Figura 10. Modelos de medición de cultura



Fuente: Construcción propia a partir de la revisión de literatura, procesado en Power BI

Complementando el análisis de los modelos de medición, se hizo una segmentación comparativa entre el sector de estudio y el modelo utilizado para medir la cultura; en este caso puntual, es importante saber cómo se mide la cultura en los sectores cooperativo, social y financiero que son los más afines a la unidad de estudio de este trabajo de grado, el resultado se observa en la Tabla 13, allí se identifica que se conservan las mismas proporciones de la revisión general, siendo el modelo empírico el más utilizado en estos sectores.

Tabla 13. Comparativo modelos de medición vs sector económico

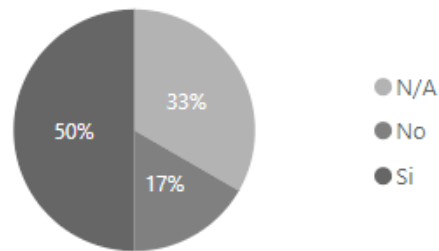
Sector donde se desarrolla el estudio	Competing Values Framework (Cameron and Quinn)	Denison Organizational Culture Survey	Empírico	Total
Sector cooperativo		14,29%	28,57%	42,86%
Sector financiero	14,29%		14,29%	28,57%
Sector social	14,29%		14,29%	28,57%
Total	28,57%	14,29%	57,14%	100,00%

Fuente: Construcción propia a partir de la revisión de literatura, procesado en Power BI

- Finalidad de los estudios. Tras revisar los modelos utilizados para la medición de la cultura organizacional, se identificó otro aspecto relevante en relación con los objetivos de los estudios analizados, ya que algunos de los artículos que aplicaron estos modelos de medición tenían como propósito comparar cómo se manifestaba un determinado

tipo de cultura en diversas empresas dentro de un mismo sector, con el fin de llegar a conclusiones sobre estas diferencias, se puede observar en la Figura 11 que la mitad de los artículos se dan con esta finalidad, y aunque esto no está muy relacionado con el desarrollo de este trabajo de grado, estos artículos son referentes debido al modelo de medición utilizado y permiten la definición de variables.

Figura 11. Estudios comparativos



Fuente: Construcción propia a partir de la revisión de literatura, procesado en Power BI

En los estudios analizados, se encontró que el 50% investigaron la incidencia de la cultura organizacional sobre un determinado elemento, mientras que el otro 50% se centraron únicamente en medirla para identificar el tipo de cultura presente en la empresa. En la Tabla 14 se observa la diversidad de elementos con los cuales se busca vincular la cultura organizacional. Tal como lo señalan Schein, Denison y Cameron y Quinn en sus teorías, se evidencia un interés por comprender cómo la cultura impacta en aspectos clave como los resultados organizacionales, la satisfacción de los empleados y la innovación.

Tabla 14. Variables de incidencia

Variable de incidencia	Recuento de Alcance
Desempeño de los empleados	1
Desempeño Organizacional	2
Eficiencia Organizacional	2
Engagement organizacional	1
Estrategia	1
Identificación	1
Innovación	2
N/A	15
Orientación al mercado	1
Participación	1
Satisfacción laboral	1
Sostenibilidad empresarial	1
Ventaja competitiva	1
Total	30

Fuente: Construcción propia a partir de la revisión de literatura, procesado en Power BI

Por último, teniendo en cuenta el objetivo principal de esta revisión bibliográfica, se detectaron las variables estudiadas en los modelos; en el análisis se encontraron 67 elementos, con una frecuencia total de 98 veces mencionadas, en esta información se identifica que las variables con mayor frecuencia corresponden a las estudiadas en los modelos estándar (Cameron & Quinn y Denison), estas variables fueron: Características dominantes, Gestión de empleados, Cohesión organizacional, criterios de éxito, énfasis estratégico y liderazgo organizacional. Por otro lado, dentro de los modelos empíricos se encontró una gran variedad de elementos mencionados, esto refuerza la idea que se ha resaltado en diferentes apartes de este capítulo, en donde se identifica que los modelos empíricos son útiles para medir la particularidad de cada uno de los objetos de estudio, esta idea se justifica con el hecho de haber encontrado 40 variables diferentes, dentro de las cuales no se encuentra mucha relación entre ellas, por este motivo para tener una idea de lo que buscaba estudiar la generalidad de las variables se elabora la nube de palabras como se identifica en la

análisis, entre otros. Este hallazgo refuerza la idea planteada al inicio de este trabajo, sobre el volumen de estudios relacionados con la cultura organizacional y el amplio marco que abarca; por lo tanto, en el siguiente apartado se profundizará en los resultados sobre cultura, con el fin de identificar las variables necesarias para su medición.

Dado que después de la revisión no se identifica un patrón claro de modelos que permita ver cómo los valores y la cultura pueden estar impactando en los objetivos estratégicos de la organización, para este ejercicio se plantea un modelo de medición empírico.

Complementando lo anterior, se observa que no existen variables de cultura que se repitan de forma sistemática en las investigaciones, y que cada autor define su modelo y sus variables de acuerdo a lo que quiere encontrar de la cultura, es por este motivo que, aunque el listado de variables aquí encontrados nos darán un marco para la definición del modelo, será hasta la revisión de la información definida por Confiar que se precisarán los elementos a medir en su cultura, sin embargo, se identifican variables que son comunes como valores, manifestaciones de la cultura y liderazgo, que se analizarán en este estudio.

2. DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Mediante este capítulo se busca diagnosticar la Cultura Organizacional de Confiar Cooperativa Financiera, a partir de un modelo empírico que tenga en cuenta las características de Confiar y la información encontrada en la revisión de literatura desarrollada en el primer capítulo; su desarrollo estará compuesto por tres momentos, la caracterización de cultura deseada, la definición del cuestionario, la aplicación de la encuesta y el análisis de los resultados.

2.1 Caracterización cultura organizacional deseada

Este apartado se realiza por medio de la revisión documental de la información de Confiar, que permita identificar los factores alrededor de lo que se encuentra documentado, posteriormente se contrastará con las definiciones de variables identificadas en el primer capítulo y en última instancia se realizará la validación con una experta interna con quién se terminará de detallar los factores definitivos que precisarán la cultura organizacional deseada en Confiar.

2.1.1. Revisión documental

Con el objetivo de identificar, a partir de fuentes internas, los factores clave que permitan configurar el modelo de cultura organizacional deseado, en esta fase se realizó la revisión de la documentación de Confiar, donde se definen posibles marcos de actuación. El procedimiento para este fue el siguiente:

1. Selección, de la documentación interna a analizar:

- Formulación estratégica
 - Identidad y pensamiento cooperativo
 - Valores institucionales
 - Visión
 - Misión

- Oferta de valor
 - Imperativos estratégicos
 - Estatutos
 - Código de buen gobierno: “Compendios en los que se plasman los criterios y políticas que orientan y regulan el comportamiento y actuación institucional en el contexto de la naturaleza y ética cooperativa, que concitan la práctica permanente de la justicia, la equidad, la solidaridad, la transparencia y el respeto hacia los grupos de interés que la conforman o circundan: Los Asociados(as), los Ahorradores, los Empleados(as), las autoridades, los proveedores y la comunidad en general” (CONFIAR Cooperativa Financiera, 2024, p.2)
 - Manual de ética y comportamientos: “Disposiciones que regulan la conducta y comportamiento de las personas trabajadoras de Confiar” (CONFIAR Cooperativa Financiera, 2023, p.6)
2. Recolección de documentación desde el repositorio documental de la Cooperativa, garantizando el control de las versiones.
 3. Lectura analítica de la información, identificando conceptos clave y repetitivos.
 4. Mapeo preliminar de factores, basado en los siguientes parámetros: Conceptos presentados como estratégicos, Conceptos repetidos en los diferentes documentos, agrupación de políticas o lineamientos que indicaran ciertos tipos de comportamientos esperados.
 5. Presentación del mapeo a la Gerencia de Gestión Humana, con quien se definieron en consenso los siguientes factores que determinan la cultura en Confiar.
- Valores y comportamientos: Los valores de Confiar se encuentran definidos “Considerando el pensamiento cooperativo, la práctica solidaria, el rigor y riesgo que tiene la intermediación financiera en CONFIAR” (CONFIAR Cooperativa Financiera, 2024a), “Estos valores se expresan en comportamientos y actitudes que

inciden en las relaciones de las personas consigo mismas, con los demás y con la Cooperativa” (CONFIAR Cooperativa Financiera, 2023, p.8)

- Visión compartida: La visión compartida es la capacidad que se tiene de compartir una imagen y unir a las personas trabajadoras en torno de esta identidad y aspiración común (Senge, 1990)
- Liderazgo: Habilidad para influir sobre los miembros de un grupo obteniendo su motivación, disposición y acción con el fin de alcanzar los objetivos planteados (CONFIAR Cooperativa Financiera, 2024).
- Manifestaciones de la cultura: Manera en la que se expresan los elementos de la cultura en las personas trabajadoras, identificando los grupos poblacionales en los que se encuentran. (CONFIAR Cooperativa Financiera, 2024).
- Arquitectura de la organización: Se refiere a los procesos, estructura y sistemas internos que dan apoyo, integran, coordinan y controlan el comportamiento de los empleados e indican la forma como trabajan las personas (García Navarro, 2017).
- Estrategia: Directrices o políticas que guían la cooperativa y que faciliten, a través del análisis, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro (Contreras Sierra, 2013)

Según la información presentada anteriormente, se definen seis factores principales sobre los cuales se desarrollará el modelo de cultura organizacional deseado en Confiar, a partir de esto es necesario identificar las variables que representarán cada factor, para definir el cuestionario, por este motivo se realizará un contraste de los factores enunciados con las variables encontradas en la revisión de la literatura y el marco teórico.

2.1.2. Contraste de variables

Después de definir los seis factores clave para analizar la cultura organizacional, según las definiciones de Confiar, se estableció una relación entre las variables identificadas en la revisión de la literatura, las definidas en los modelos teóricos y los factores extraídos de la

revisión documental. Con base en esto, se creó una base de datos en Excel que detalló las 82 variables encontradas en la literatura y los modelos descritos en el marco teórico (Ver Anexo A). Según las descripciones de estos elementos en la literatura y las definiciones de la cultura organizacional deseada para los seis factores de Confiar, se asignó a cada variable el factor correspondiente. Sin embargo, algunas variables resultaron difíciles de vincular, ya que carecían de una definición clara o no se ajustaban al tipo de empresa en la que se realizó el estudio. La distribución de variables y factores se presenta en la Figura 13.

Figura 13. Distribución de variables y factores



Fuente: Construcción propia

Después de clasificar cada una de las variables en los factores definidos, se realizó una segunda categorización más específica de tal forma que se pudieran agrupar variables con significados similares, es así como se definió el modelo de cultura confiar que se observa en la Figura 14, en el cual se busca representar cuáles son los seis factores que explican la cultura organizacional en la cooperativa (visualizados en el círculo más pequeño) y cómo estos factores se ven a su vez explicados por 24 variables que se observan en el círculo más grande.

Figura 14. Modelo de cultura Confiar



Fuente: Construcción propia

2.2 Diseño de encuesta

Posterior a la identificación de los factores y las variables que explican la cultura organizacional de Confiar, se procede a diseñar el cuestionario que permita ahondar sobre la incorporación de estos en las personas trabajadoras, ya que los cuestionarios permiten obtener “mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (García Ferrando et al., 2015), después de la selección de las preguntas, se envió la encuesta a validación de expertos para garantizar la validez y fiabilidad del instrumento de medición (Robles Garrote & Rojas, 2015)

A partir de la información anterior, basada en 6 factores y 24 variables de cultura señaladas en la Figura 14, se estructuraron una serie de preguntas por cada uno de los bloques, en

donde se buscaba reconocer cómo las personas percibían la incorporación de cada uno de estos elementos, la redacción de las preguntas estuvo relacionada con las definiciones presentadas en los manuales y documentación sobre la que se hizo la revisión documental y los discursos de Confiar como los correos gerenciales, redes sociales, página web, entre otros.

Basado en las definiciones presentadas, se obtuvo la batería de preguntas a incluir en el instrumento de medición, un total de 48 preguntas valoradas mediante escala de Likert, la cual permite evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo de un encuestado con una afirmación (Matas, 2018) esta escala es muy utilizada para medir los elementos relacionados con las ciencias sociales y las actitudes, percepciones, habilidades o variables incorporadas en las personas (Joshi et al., 2015), adicional a las 48 preguntas que permiten medir los factores y variables de la cultura incorporadas en las personas se agregaron cinco preguntas que permiten realizar una caracterización sociodemográfica, tema que se vuelve fundamental en el análisis de la cultura, ya que la cultura organizacional se ve permeada por la cultura social (Schein, 2004). Los cinco elementos son: Género, departamento de residencia, Edad, Antigüedad y Formación académica. Adicionalmente, dentro de las preguntas se incluyeron las relacionadas con tratamiento de datos, observaciones y si deseaban obtener más información de los resultados del trabajo de grado.

Posterior la definición del cuestionario, se realiza el ejercicio de valoración de expertos con el objetivo de determinar la pertinencia, calidad, precisión y analizar que las preguntas si cumplieran con la extensión y con el objetivo del trabajo de grado, en total se recibieron evaluaciones de 9 expertos (Ver Tabla 15), para su elección fueron fundamentales tres elementos, expertos internos que conocieran y trabajaran la cultura confiar, expertos externos que tuvieran claro el ejercicio académico de la encuesta y expertos en cultura que conocieran muy bien la literatura y encontraran la relación del instrumento con lo que se requiere en cultura.

Tabla 15. Expertos que evaluaron la herramienta

Cargo	Empresa	Tipo
Director de gestión de conocimiento y cultura	Confiar Cooperativa Financiera	Experto interno
Gerente de gestión humana	Confiar Cooperativa Financiera	Experto interno
Gerente de gestión y transformación	Confiar Cooperativa Financiera	Experto interno
Directora de selección y desempeño	Confiar Cooperativa Financiera	Experto interno
Docente departamento de electrónica y telecomunicaciones	ITM	Experto externo
Analista de desarrollo humano	Metro de medellín	Experto en cultura
Docente facultad de administración de empresas	Universidad Autónoma Latinoamericana	Experto en cultura
Docente facultad de administración de empresas	Universidad Autónoma Latinoamericana	Experto en cultura

Fuente: Construcción propia

En cuanto a la valoración de expertos, se recibieron comentarios positivos sobre la extensión y la integración de los elementos incluidos en la encuesta. De las 9 personas que evaluaron el instrumento, se obtuvieron un total de 62 observaciones, las cuales se clasificaron según se muestra en la Tabla 16. De estas observaciones, 4 correspondieron a comentarios y 58 a solicitudes de modificación. De las solicitudes de modificación, se aceptaron en su totalidad 43, 3 parcialmente y 12 no se consideraron.

Tabla 16. Observaciones recibidas

Tipo	Nº
Experto interno	32
Experto en cultura	16
Experto externo	14
Total general	62

Fuente: Construcción propia

Las 12 observaciones que no fueron acogidas estuvieron relacionadas con algunos términos institucionales, los cuales no eran muy claros para los evaluadores externos, desde el equipo investigador, se consideró que no era necesario aclararlas en la encuesta debido a que se trata de terminología usada diariamente al interior de la cooperativa y para todas las personas trabajadoras era claro a qué se referían.

Por consiguiente, de las 43 observaciones que sí fueron acogidas el 51% estuvieron relacionadas con algunos temas de redacción en el factor de “Valores y comportamientos”, esto se dio a que se utilizaron las definiciones puntuales de cada uno de los valores y

comportamientos evaluados y algunas palabras generaban confusiones, por lo tanto, se aplicaron todas las recomendaciones de los expertos. Adicional a esto, un experto interno solicitó agregar cuatro preguntas que permitieran identificar cómo las personas apropiaban el impacto del trabajo propio sobre los resultados de la cooperativa, por lo tanto, esta información también se agregó y la batería de preguntas aumentó en 52.

En conclusión, tras el diseño y la validación de la herramienta, se determina que es adecuada y satisface las necesidades de Confiar, además se alinea con la literatura existente, las tendencias culturales y el rigor académico que son esenciales para este tipo de herramientas.

2.3 Aplicación y análisis de resultados

En este apartado se diagnosticaron los elementos de la cultura organizacional incorporados en las personas trabajadoras de Confiar Cooperativa Financiera mediante la encuesta definida.

2.3.1. Aplicación de encuesta

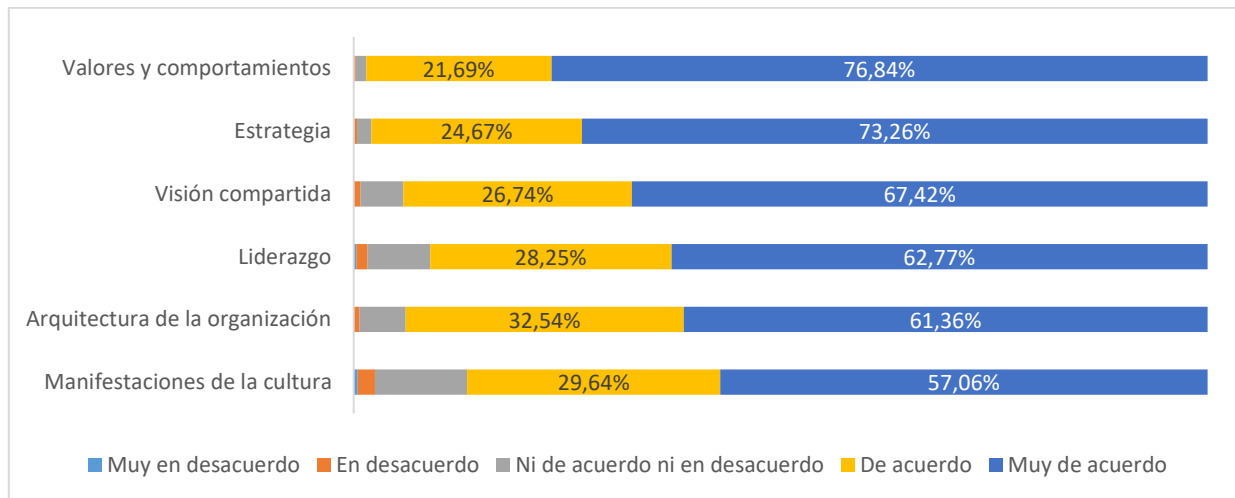
Debido a que el objetivo principal de esta tesis está relacionado con la identificación de los factores de la cultura que impactan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se hizo una revisión puntual de la representación que tienen las áreas y gerencias en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa, donde se identifica que el personal administrativo tiene participación en el 89% de los objetivos estratégicos de la cooperativa, mientras que el personal de ventas sólo tiene representación del 11%; es por este motivo que se decide que la población sobre la cual se realizará la encuesta es de 311, quienes impactan directamente en la definición, planeación y seguimiento de la estrategia, por lo tanto, según esta cantidad de personas y con un nivel de confianza del 95%, la cantidad mínima de encuestas que se deben aplicar para obtener un resultado significativo de la cultura vivida en Confiar son 172 personas.

La encuesta se realizó mediante Google forms entre el 9 y el 27 de octubre, se obtuvo un total de 183 respuestas, esta fue difundida mediante correo electrónico, WhatsApp y llamadas telefónicas.

2.3.2. Análisis de resultados

Los resultados de la encuesta se procesaron a través Excel, calculando la frecuencia de cada una de las opciones (Muy en desacuerdo, desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo) entre el total, con el objetivo de observar la proporción de las respuestas; el análisis de la información se realiza teniendo en cuenta las respuestas “de acuerdo y muy de acuerdo” y se presentará agrupada por factores y por variables, ya que las 52 preguntas relacionadas entre sí representan el modelo de cultura Confiar, En la Figura 15, se observan los resultados de la valoración general.

Figura 15. Resultados valoración general cultura Confiar



Fuente: Construcción propia

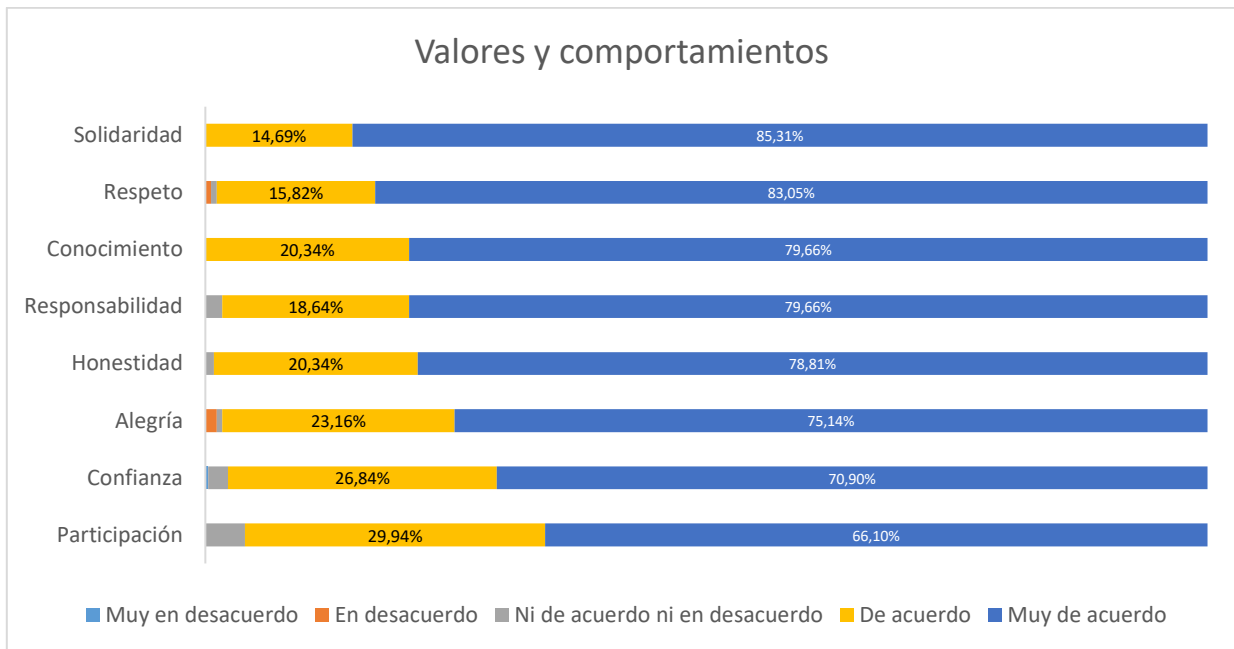
Según la información presentada, el nivel de incorporación de los factores y variables de la cultura organizacional se encuentra en un 93%, siendo valores y comportamientos y estrategia los factores mejor valorados, esto quiere decir que las personas se sienten alineadas, conocen y aplican las definiciones estratégicas de la cooperativa. Por otro lado, el liderazgo y las manifestaciones de cultura, aunque con un porcentaje importante, son los

menos valorados; por lo cual se ahondará más en cada una de las variables para analizar los resultados.

Con el objetivo de analizar cada variable definida, se presentará la información de los factores más valorados a los menos valorados, iniciando con los valores y comportamientos (Figura 16), en este factor se identifica que las personas consideran que tienen incorporados todos los valores institucionales, que según la definición “son los comportamientos y actitudes que inciden en las relaciones de las personas consigo mismas, con los demás y con la Cooperativa”, su valoración corresponde al 98,55% y se encuentra compuesto de las preguntas que se enuncian en la

Tabla 17.

Figura 16. Resultados factor valores y comportamientos



Fuente: Construcción propia

Tabla 17. Preguntas definidas para medir los valores y comportamientos

Factor	Elemento	Pregunta
Valores y comportamientos	Respeto	Reconozco y valoro las diferencias individuales para promover una convivencia armónica y constructiva.
Valores y comportamientos	Responsabilidad	Actúo en concordancia con los valores cooperativos frente a los cambios y comprendo las consecuencias de mis decisiones.
Valores y comportamientos	Conocimiento	Estoy abierto/a al cambio y busco oportunidades de mejora para mi crecimiento personal y profesional que estén al servicio de los propósitos de la Cooperativa.
Valores y comportamientos	Honestidad	Mi comportamiento es transparente, prudente y refleja nuestros valores cooperativos.
Valores y comportamientos	Honestidad	Mi comportamiento contribuye a la toma de decisiones en función del interés colectivo.
Valores y comportamientos	Solidaridad	Sirvo a las personas con calidez humana, desinterés y oportunidad; atendiendo sus necesidades.
Valores y comportamientos	Participación	Promuevo y aplico el ejercicio democrático, en la construcción del proyecto institucional y solidario, a partir del pensamiento cooperativo.
Valores y comportamientos	Alegría	Fomento un ambiente de trabajo amable y jovial, involucrándome con entusiasmo en cada actividad.
Valores y comportamientos	Confianza	Creo en mí mismo y en los demás.
Valores y comportamientos	Confianza	Establezco relaciones sólidas y de valor que fortalecen y apoyan el proyecto Confiar.

Fuente: Construcción propia

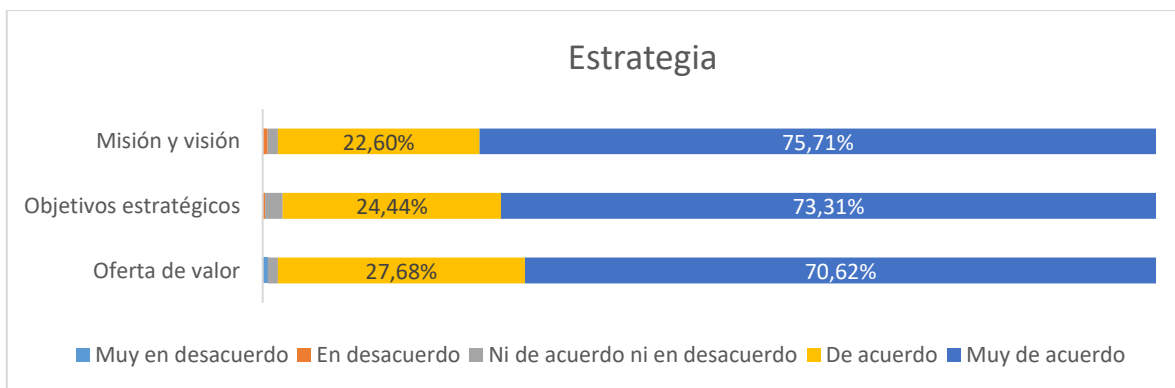
Según la información presentada, se observa como las personas indican que la solidaridad y el conocimiento son los valores que más los representan, identificando en estos una valoración del 100%; esto quiere decir que las personas perciben que se encuentran abiertos al cambio y buscan oportunidades de mejora y también sirven a las personas con calidez humana.

Por otro lado, se identifica que el valor de la participación es el que se encuentra menor valorado con un 96,05%, aunque es un buen resultado, se debe ahondar en cómo las personas promueven y aplican el ejercicio democrático, esto debido a que por las raíces de la cooperativa y la forma como se encuentra constituye el gobierno, es fundamental que las personas trabajadoras incorporen este elemento, para que así lo transfieran a las personas asociadas.

Después de finalizar el análisis del factor “valores y comportamientos”, se observa en la

Figura 17 el comportamiento del factor estrategia que fue el segundo mejor valorado, allí se puede visualizar que las personas sienten que incorporan la estrategia en un 98,12%.

Figura 17. Resultados factor estrategia



Fuente: Construcción propia

Continuando con el análisis de la estrategia, en la Tabla 18 se identifican las preguntas relacionadas con este elemento y se puede visualizar cómo las personas reconocen, conocen y comprenden lo que Confiar busca con su identidad cooperativa y lo que se nombra como *bienvivir*, de las tres variables evaluadas en este factor, se identifica que los objetivos estratégicos son los que menor valoración tienen, relacionado con el entendimiento de las personas del impacto de su trabajo sobre los resultados estratégicos de la cooperativa.

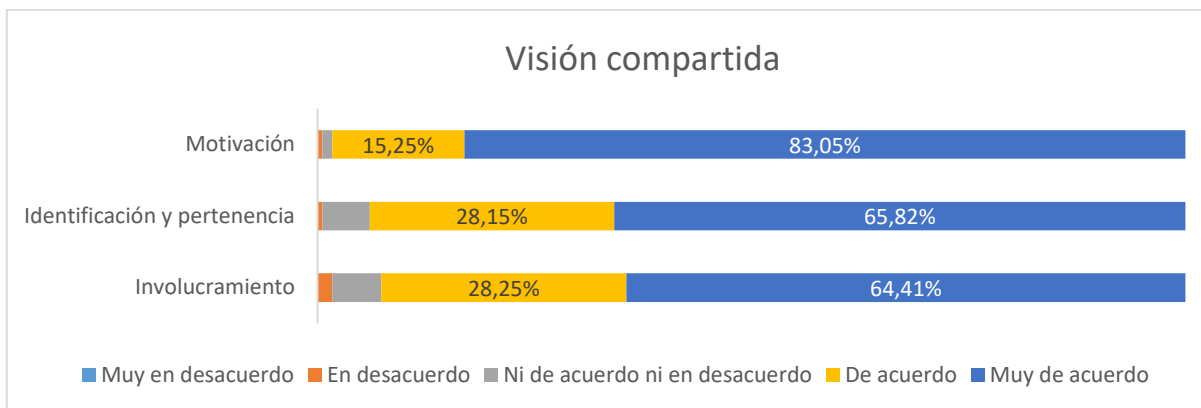
Tabla 18. Preguntas definidas para medir la estrategia

Factor	Elemento	Pregunta
Estrategia	Misión y visión	Reconozco a Confiar por su compromiso con la identidad cooperativa y por poner en el centro de sus reflexiones y acciones el respeto y cuidado de la vida y los bienes comunes: las personas, las especies animales y la naturaleza.
Estrategia	Oferta de valor	Conozco y comprendo la manera en la que Confiar contribuye al <i>Bienvivir</i> de sus asociados/as, ahorradores/as, trabajadores/as, comunidades y territorios.
Estrategia	Objetivos estratégicos	Entiendo cómo mi trabajo diario contribuye a los objetivos de Confiar.
Estrategia	Objetivos estratégicos	Conozco los principales indicadores estratégicos, sus metas, resultados y los programas o proyectos asociados.
Estrategia	Objetivos estratégicos	Comprendo la forma en que Confiar cambia con frecuencia para ser sostenible en el presente y futuro, y el impacto que esto tiene en mi trabajo
Estrategia	Objetivos estratégicos	Estoy abierto/a a los nuevos aprendizajes y formas de trabajar que debo incorporar en mis labores.

Fuente: Construcción propia

Posterior a la estrategia, el tercer factor mejor puntuado fue la *visión compartida* con un 94,18%, como se observa en la Figura 18, la *motivación* es la variable que las personas tienen más incorporada, indicando que se sienten motivados sabiendo que su trabajo contribuye a la transformación social, esto refuerza la idea presentada por Costa et al. (2020) quienes manifiestan que la cultura organizacional es más relevante en las organizaciones sociales, ya que sirve de *motivación* para las personas el hecho de creer y confiar en la causa por la que trabajan.

Figura 18. Resultados factor visión compartida



Fuente: Construcción propia

Siguiendo en la línea de la visión compartida, se identifica que el involucramiento y la identificación y pertinencia empiezan a tener un valor mayor en el ítem “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, aunque no es un valor muy representativo, es un dato a tener en cuenta teniendo en cuentas las variables que se habían venido analizando; aquí según la Tabla 19. Preguntas definidas para medir la visión compartida Tabla 19 se identifica que algunas personas se ven neutras frente a algunas apuestas de Confiar como Bienvivir, diversidad, protección del medio ambiente, paz, entre otros.

Tabla 19. Preguntas definidas para medir la visión compartida

Factor	Elemento	Pregunta
Visión compartida	Identificación y pertenencia	El Bienvivir es una filosofía de vida que suelo practicar, promover y la cual me hace sentir orgulloso/a de pertenecer a Confiar.
Visión compartida	Identificación y pertenencia	Respeto y valoro la diversidad sexual y de género dentro y fuera de Confiar.
Visión compartida	Identificación y pertenencia	Amplío y profundizo mi visión del mundo y movilizo reflexiones personales a través de la lectura.
Visión compartida	Identificación y pertenencia	Entiendo y aplico el concepto de abundancia justa en mi vida diaria.
Visión compartida	Identificación y pertenencia	Estoy comprometido/a con las iniciativas de Confiar orientadas a la protección del medio ambiente.
Visión compartida	Identificación y pertenencia	Apoyo y participo en las acciones de Confiar que promueven la paz.
Visión compartida	Motivación	Me motiva saber que mi trabajo en Confiar contribuye a la transformación social.
Visión compartida	Involucramiento	Tengo claridad sobre el propósito superior, los objetivos de la Cooperativa y sobre la manera en la que contribuyo con mi trabajo al logro de los mismos.
Visión compartida	Involucramiento	Las personas y las áreas interactúan y con visión compartida, con el fin de cumplir la misión y de alcanzar los objetivos de la Cooperativa.

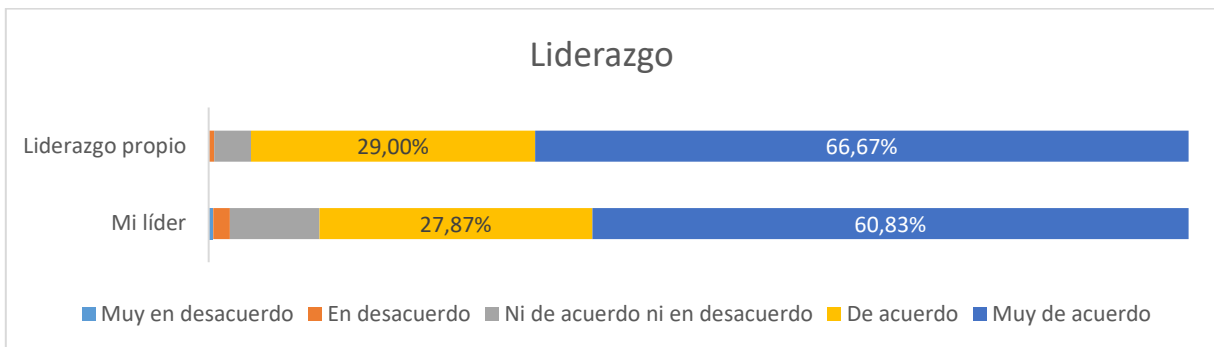
Fuente: Construcción propia

Después de analizar el factor de visión compartida, continúa el factor de liderazgo, el cuál se encuentra valorado en 92,18% (ver Figura 19), este elemento tiene dos variables asociadas, uno relacionado con liderazgo propio y otro con el líder, allí se identifica como el

de liderazgo propio tiene una mejor valoración que la que tiene el líder, inclusive del total de los elementos evaluados en la encuesta “Mí líder”, es el cuarto menor valorado, este resultado se debe tener muy presente, ya que según Schein (2004), los líderes transmiten la cultura, a través de sus decisiones y comportamientos y como se observa en la

Tabla 20, las personas pueden percibir que su líder no se interesa por acompañar, no guía y no motiva.

Figura 19. Resultados factor liderazgo



Fuente: Construcción propia

Siguiendo el análisis de liderazgo e integrándolo con los ítems que ya se han venido analizando, se percibe que las variables que implican la evaluación propia son mejor valoradas que las que se refieren a evaluar a otras personas, otros procesos o como se incluye, es por este motivo que elementos como los valores (Cómo incorporo los valores), la estrategia (Cómo me involucre con los resultados) y en este ítem del liderazgo (Cómo me lidero), tienen una valoración positiva importante.

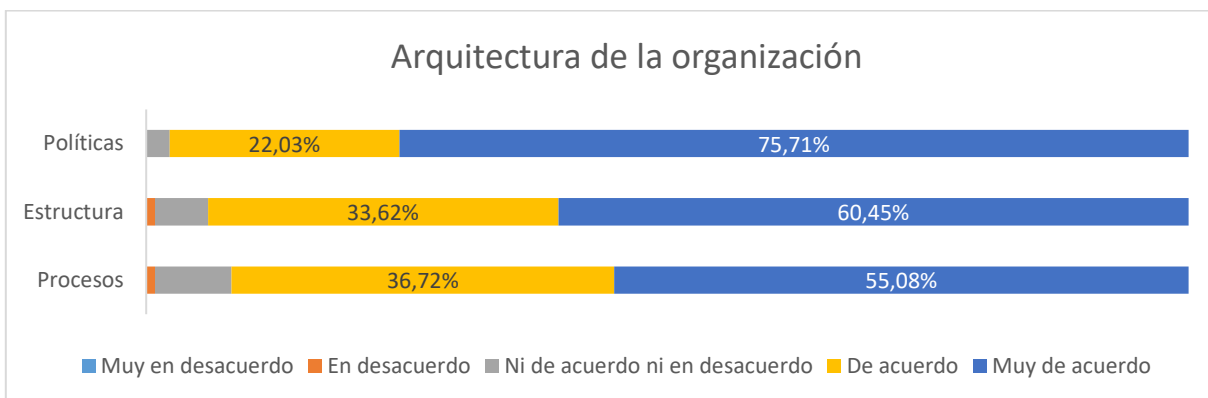
Tabla 20. Preguntas definidas para medir el liderazgo

Factor	Elemento	Pregunta
Liderazgo	Mi líder	Mi líder se interesa por conocerme y acompañarme en mis necesidades, retos o dificultades personales y/o laborales.
Liderazgo	Mi líder	Mi líder enfatiza en la importancia de tener una visión compartida en el equipo y nos guía para que todos trabajemos por los mismos objetivos.
Liderazgo	Mi líder	Mi líder tiene conocimientos técnicos y los comparte con el equipo.
Liderazgo	Mi líder	Mi líder dedica tiempo para enseñar y orientar.
Liderazgo	Mi líder	Tengo confianza en los conceptos y las decisiones que toma mi líder.
Liderazgo	Mi líder	Mi líder nos motiva de manera permanente para que logremos juntos los objetivos y metas.
Liderazgo	Liderazgo propio	Tengo una actitud proactiva, me gusta proponer cosas nuevas y mejoras en los procesos.
Liderazgo	Liderazgo propio	Asumo la responsabilidad de mi crecimiento propio y mi desarrollo profesional.
Liderazgo	Liderazgo propio	Evalúo continuamente la forma en que realizo mi trabajo, investigo mejores formas de hacerlo y las aplico, aprovechando el uso de las herramientas tecnológicas que ofrece la Cooperativa.

Fuente: Construcción propia

Continuando con la evaluación de los factores por orden de valoración, la arquitectura de la organización se encuentra ubicada en el penúltimo lugar con un 93,9% de valoración, si bien esto sigue siendo un porcentaje representativo, se observa en la Figura 20 un porcentaje más grande en personas que califican “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, y esto implica algo que debe funcionar mejor.

Figura 20. Resultado factor arquitectura de la organización



Fuente: Construcción propia

Teniendo en cuenta lo anterior, y la Tabla 21 se observa que las personas pueden no conocer los procesos, la estructura y la claridad sobre las responsabilidades dentro de la cooperativa y esto se relaciona directamente con la variable de liderazgo, donde se identifica que las personas perciben que el líder no motiva, no inspira y no acompaña.

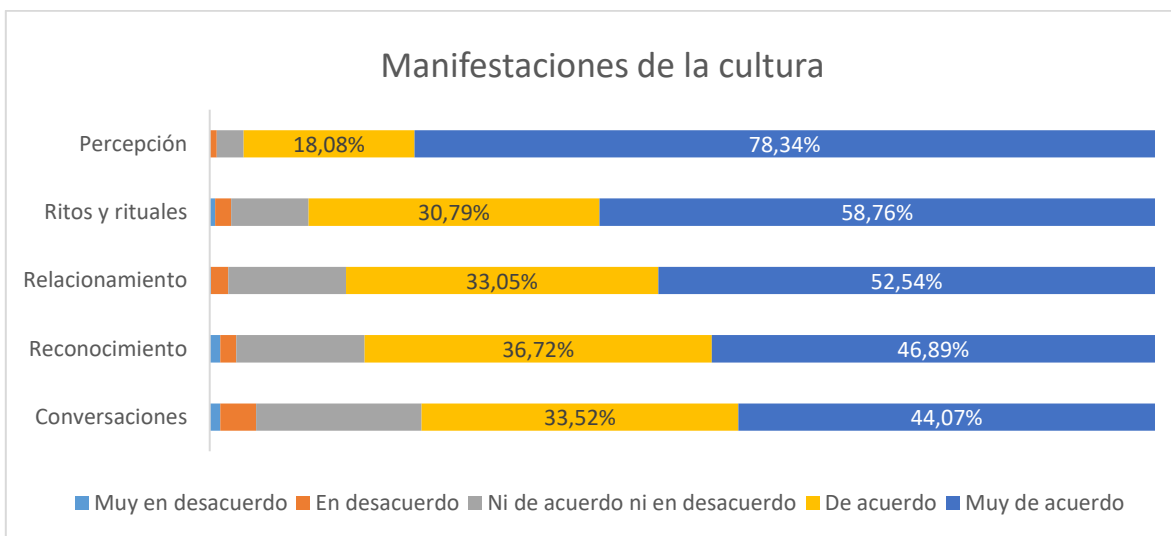
Tabla 21. Preguntas definidas para medir la arquitectura de la organización

Factor	Elemento	Pregunta
Arquitectura de la organización	Procesos	Conozco los procesos de la Cooperativa e identifico plenamente en cuáles actividades participo y a cuáles procesos impacto con mi trabajo.
Arquitectura de la organización	Procesos	Mi equipo de trabajo mide y evalúa con frecuencia el resultado de los procesos y genera mejoras y/o innovaciones en la productividad o en el servicio, aprovechando el uso de las herramientas tecnológicas que ofrece la Cooperativa
Arquitectura de la organización	Estructura	La estructura organizacional de Confiar facilita la colaboración y el logro de objetivos.
Arquitectura de la organización	Estructura	Tengo claridad sobre mis responsabilidades, metas e indicadores de desempeño.
Arquitectura de la organización	Políticas	Conozco y aplico las políticas establecidas en los manuales de Confiar.

Fuente: Construcción propia

Finalmente, el factor que menos valoración fue “Manifestaciones de la cultura” con 86,70%, en la Figura 21 se observan unas variables que ya empiezan a tener menos valoración que el común de las que se han venido presentando a lo largo de este análisis. De todos los elementos que componen la cultura Confiar, “Conversaciones”, “Reconocimiento” y “relacionamiento” tienen las valoraciones más bajas con 77,59%, 83,62% y 85,59% respectivamente, para conocer a que se refieren estos elementos se revisa la Tabla 22.

Figura 21. Resultados factor manifestaciones de la cultura



Fuente: Construcción propia

Continuando en el ejercicio del análisis de las tres variables menor valoradas de la cultura organizacional, se puede ver que hay inconvenientes con la comunicación, donde muchas personas al manifestarse “neutras”, están indicando que hay algo con lo que no se

encuentran completamente de acuerdo, en este caso no se sienten cómodos expresando las opiniones, sienten que las conversaciones no son tan respetuosas o que se enteran por las cosas más fácil por rumores, (Gudykunst, 2004) la cultura organizacional se ve permeada por la forma en que los individuos se expresan en sus interacciones cotidianas, es por este motivo que la variable “conversaciones” debe tener una intervención y también se debe analizar cómo esta impacta en el cumplimiento de los objetivos.

Los elementos de reconocimiento y de relacionamiento, también deben tener su revisión y análisis puntual porque son variables que pueden generar desmotivación en las personas y esto afectar la cultura organizacional.

Tabla 22. Preguntas definidas para medir las manifestaciones de la cultura

Factor	Elemento	Pregunta
Manifestaciones de la cultura	Percepción	Me siento orgulloso/a de ser parte de Confiar.
Manifestaciones de la cultura	Percepción	Siento que la apuesta de Confiar por el Bienvivir, es tanto hacia afuera como hacia adentro de la Cooperativa.
Manifestaciones de la cultura	Percepción	Yo recomendaría a Confiar como un buen lugar para trabajar.
Manifestaciones de la cultura	Reconocimiento	Los logros y contribuciones de las personas trabajadoras son frecuentemente reconocidos en Confiar.
Manifestaciones de la cultura	Relacionamiento	Soy consciente de cómo mi trabajo impacta los procesos en Confiar y actúo acorde a esta responsabilidad.
Manifestaciones de la cultura	Relacionamiento	Percibo que existe sinergia y buena coordinación entre las diferentes áreas y procesos de la Cooperativa.
Manifestaciones de la cultura	Relacionamiento	Considero que en Confiar existe colaboración y disposición a apoyarnos entre las personas de las distintas áreas o procesos.
Manifestaciones de la cultura	Relacionamiento	En nuestras relaciones siempre existe la confianza sobre el control o el autoritarismo.
Manifestaciones de la cultura	Conversaciones	Me siento cómodo/a expresando mis opiniones y preocupaciones abiertamente en cualquier espacio de la Cooperativa.
Manifestaciones de la cultura	Conversaciones	En Confiar, fomentamos conversaciones respetuosas y directas, incluso cuando hay desacuerdos.
Manifestaciones de la cultura	Conversaciones	En Confiar es más fácil enterarse de algo a través de un medio oficial que por medio de un rumor.
Manifestaciones de la cultura	Ritos y rituales	Las actividades y celebraciones en Confiar me hacen sentir parte de un propósito mayor.
Manifestaciones de la cultura	Ritos y rituales	Creo que las actividades de Confiar fortalecen nuestra cultura y valores cooperativos.

Fuente: Construcción propia

Para concluir, se identifica una buena percepción y apropiación de la cultura, dado que 15 variables de 24 se encuentran valoradas por encima del 95% y solo una variable se encuentra por debajo de 80%; sin embargo, como todo es susceptible a mejora hay unos elementos que es importante abordarlos a tiempo ya que están muy relacionados con las



relaciones de las personas al interior de la cooperativa, y aunque la cooperativa tenga muy buenos propósitos y definiciones y los trabajadores se sientan identificados con estas, si al interior no hay líderes o relaciones que los hagan sentir así, se puede ver afectada la cultura organizacional y por lo tanto el cumplimiento de los objetivos.

3. FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE PROMUEVEN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Mediante el presente capítulo se da respuesta al último objetivo específico que busca contrastar las características de la cultura organizacional con los elementos que intervienen en los objetivos estratégicos y de esta forma cumplir con el objetivo general de determinar los factores de la cultura organizacional de Confiar Cooperativa Financiera de Colombia que permiten la identificación de brechas en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta lo anterior, y alineado con la metodología planteada para el desarrollo de este trabajo de grado, este capítulo se abordará en tres momentos

1. Inicialmente se retomará una descripción general acerca de qué es la estrategia y los objetivos estratégicos y se aterrizará sobre cómo estos se encuentran definidos en Confiar.
2. Después de realizar el análisis de la estrategia, el segundo momento consistirá en contrastar las variables de la cultura organizacional del modelo definido en relación con lo encontrado en la revisión de literatura.
3. Por último, posterior a la definición de la información estratégica y el contraste de las variables de cultura, se procederá a relacionar las variables de cultura organizacional con los elementos de la estrategia, para determinar cuáles son los factores que permiten la identificación de brechas en función de los objetivos estratégicos.

3.1 Objetivos estratégicos

Para iniciar este apartado, se abordarán los conceptos de estrategia, planeación y objetivos estratégicos, ya que, a partir de estas definiciones, se explicará cómo se define la estrategia en Confiar y cuáles son sus objetivos estratégicos.

En línea con lo anterior, Andrews (1980) define la estrategia como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para alcanzarlos” (p. 47). Para lograr esto, se recurre a la planeación estratégica, la cual, según (Salazar Yusti, 2022), es un proceso en el que la organización lleva a cabo un análisis del entorno, evalúa sus fortalezas y debilidades, y formula de manera explícita su misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la formulación estratégica de Confiar está definida para el periodo 2022-2026 e incluye aspectos clave como la identidad y el pensamiento cooperativo, los valores institucionales, la visión, la misión, las variables de posicionamiento, la oferta de valor, los activos estratégicos, las capacidades distintivas y el mapa estratégico que incluye los objetivos estratégicos. Este mapa se basa en la metodología de Kaplan & Norton (2004), que permite verificar el cumplimiento de la estrategia y está compuesto por imperativos estratégicos, objetivos estratégicos, indicadores y acciones que evidencian el logro de los objetivos.

El mapa estratégico de Confiar está conformado por 29 objetivos estratégicos organizados en 7 imperativos, los cuales fueron definidos en base a la identidad y pensamiento cooperativo. Estos imperativos se distribuyen dentro de las diferentes perspectivas del mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton, como se puede observar en la Tabla 23. En la base del mapa, se encuentran los imperativos “Desarrollo humano y aprendizaje” y “Participación y gobernabilidad”, los cuales representan los activos intangibles de la cooperativa, específicamente las personas trabajadoras y asociadas, quienes son fundamentales para el funcionamiento de la organización. En un nivel transversal, en la

perspectiva de procesos internos, se destaca el “desarrollo organizacional”, que busca fortalecer las capacidades integrales a través de los modelos de gestión integral. Siguiendo con la analogía de los imperativos estratégicos y las perspectivas del mapa estratégico, se encuentra la perspectiva del cliente, compuesta por los imperativos de “acceso e inclusión”, así como “posicionamiento y territorio” y, por último, en la perspectiva financiera se incorpora una visión de sostenibilidad, que abarca tanto la sostenibilidad financiera como la ambiental.

Después de especificar cuál es el significado de cada uno de los imperativos estratégicos en Confiar, y cómo estos se relacionan con las perspectivas del mapa estratégico, la Tabla 24 detalla cada uno de los objetivos estratégicos definidos para la cooperativa y en cuál imperativo se clasifica.

Por último, se puede observar en la Tabla 24, la variedad conceptual de las definiciones estratégicas de Confiar, ya que busca medir en el cumplimiento de su estrategia el crecimiento y la sostenibilidad de tal forma que permitan apalancar elementos sociales y ambientales, sin descuidar su esencia que son las personas que trabajan, que la sostienen y que habitan los territorios en donde hace presencia, es por este motivo que es necesario determinar cuáles son los factores de la cultura organizacional que se deben abordar para que las personas trabajadoras apalanquen el cumplimiento de la estrategia.

Tabla 23. Perspectivas del mapa estratégico

Perspectiva	Definición	Imperativo	Definición
Crecimiento y aprendizaje	"Define los activos intangibles alineados e integrados para crear valor"	Desarrollo humano y aprendizaje	Generar el desarrollo integral y bienestar de los trabajadores/as y sus familias, desarrollando relaciones laborales cimentadas en la participación, honestidad, el respeto, la responsabilidad social, la confianza y la solidaridad; en la calidad y el disfrute por el trabajo, ofreciendo condiciones de estabilidad y remuneración dignas; reconociendo su dimensión individual, promoviendo su formación y conocimiento para elevar su nivel de aprendizaje y desempeño para hacer realidad la formulación estratégica y con ella el cumplimiento del objeto social de Confiar.
		Participación y gobernabilidad	Elevar y mantener altos niveles de participación y compromiso de los asociados/as, delegados/as, directivos/as y trabajadores/as, para alcanzar un proceso vigoroso de asociatividad, participación y gobernabilidad, que permita la conformación de una masa crítica que proteja, promueva y dirija el modelo de gestión de Confiar y la identidad cooperativa.
Procesos internos	"Define los procesos que transformarán los activos intangibles en resultados financieros y para clientes"	Desarrollo organizacional	Elevar las capacidades, los niveles de desempeño y la excelencia organizacional, apoyados en la evolución del modelo de gestión integral; diseñando y adaptando disciplinas, metodologías de gestión, el desarrollo de procesos, la administración de riesgos, los sistemas de información y la tecnología; incorporando y desarrollando conocimientos y habilidades de liderazgo y gerencia que faciliten el cumplimiento de la formulación estratégica y el objeto social de Confiar.
Cliente	"Aclara las condiciones que crearán valor para el cliente"	Acceso e inclusión	Generar inclusión social para el Bienestar, vínculo, permanencia, preferencia y una participación creciente de la base social y la comunidad en el Inventario de Confiar, soportado en la gestión de un portafolio de productos y servicios que se caracterizan por la diversidad de canales, presenciales y no presenciales, integrados en una concepción de omnicanalidad para facilitar el acceso y la oportunidad del servicio.
		Posicionamiento y territorios	Desarrollar y posicionar a Confiar como una Cooperativa que promueve la cultura y la economía de la cooperación y la solidaridad; la integración y alianzas, el tejido social, la construcción de políticas públicas que fomenten y protejan los derechos individuales y colectivos, la construcción de la paz, el bienestar y desarrollo integral de los territorios donde actúa.
Financiero	"Define la cadena lógica por la que los activos intangibles se convertirán en valores tangibles"	Sostenibilidad económica	Buscamos la sostenibilidad y permanencia de Confiar mediante una responsable, transparente y eficiente gestión de los recursos, para lograr un gran patrimonio que apalanque la naturaleza económica cooperativa, con una gestión de intermediación financiera que confirme este carácter, permita transferencia solidaria, adecuadas provisiones y una generación de excedentes suficiente para revalorizar los aportes sociales, fortalecer los fondos sociales y las reservas. Para respaldar este propósito superior, es fundamental fomentar y conseguir el compromiso de los asociados/as con el crecimiento permanente de los aportes sociales.
		Sostenibilidad ambiental	Contribuir a un futuro sostenible mediante la promoción, participación y financiación de acciones afirmativas asociadas al respeto por la naturaleza, la racionalidad en el uso de sus recursos y los bienes comunes, la protección y conservación de los ecosistemas, para revertir el cambio climático, desarrollando: programas de eficiencia energética, economía circular y reducción de emisiones de carbono, promoviendo una alta coparticipación de la base social y la comunidad.

Fuente: Construcción propia basada en Kaplan y Norton (2024) y las definiciones estratégicas de la cooperativa

Tabla 24. Objetivos estratégicos por imperativo

Código objetivo	Imperativo	Objetivo estratégico
O01	Sostenibilidad Económica	Fortalecer el Capital Institucional Solidario como factor fundamental de autonomía financiera y fuente de apalancamiento.
O02		Estructurar eficientemente fuentes estables de financiación y apalancamiento para cada una de las líneas de negocio, que sustenten la oferta de valor de la Cooperativa.
O03		Crear y preservar valor mediante la gestión de las exposiciones de los riesgos inherentes a la actividad de la cooperativa.
O04		Sostener un nivel de rentabilidad adecuado que garantice la sostenibilidad de confiar y el cumplimiento de la generación de valor para los grupos sociales objetivo.
O05	Sostenibilidad Ambiental	Contribuir a la adaptación y mitigación al cambio climático mediante acciones que permitan la eficiencia energética, economía circular, reducción de emisiones de carbono, y protección y conservación de los ecosistemas.
O06		Generar conciencia colectiva de un consumo responsable que conlleve a la preservación y cuidado del medio ambiente como aporte a las generaciones futuras.
O07		Contribuir a la mejora de la soberanía alimentaria en los territorios de influencia mediante la financiación y participación de acciones relacionadas con la producción sostenible y limpia de alimentos.
O08		Reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente generados directamente por la cooperativa y por las actividades financiadas a la base social y de clientes.
O09	Posicionamiento y Territorios	Contribuir a la cooperativización para el bien vivir en los territorios donde tenemos presencia.
O10		Afianzar la identidad y el reconocimiento público de Confiar como una plataforma Cooperativa, solidaria democrática, cálida e incluyente.
O11		Fortalecer la construcción de tejido social por medio de la integración, las alianzas estratégicas y la participación en acciones y políticas públicas.
O12	Participación y Gobernabilidad	Generar la más adecuada y cualificada participación democrática en línea con la identidad y pensamiento Cooperativo y la gobernabilidad cooperativa.
O13		Posicionar y arraigar la vinculación asociativa, la Cultura Cooperativa y solidaria entre la base social, a través de procesos de participación, educación y comunicación que contribuyan a la permanencia, la sostenibilidad social, económica, política y cultural de CONFIAR y, su articulación con las comunidades organizadas en los territorios.
O14		Cualificar e incrementar la Masa Crítica entre las personas Asociadas, Delegadas, Directivas, Dirigentes y Empleadas, que conozcan, interpreten, compartan, y proyecten la plataforma solidaria de CONFIAR.
O15		Incrementar la participación de los jóvenes (entre 18 y 30 años) en la masa crítica y gobierno de la plataforma solidaria
O16	Desarrollo Organizacional	Elevar los niveles de desempeño, innovación y excelencia organizacional, mediante el fortalecimiento del sistema integrado de la gestión y la organización (SIGO).
O17		Generar equilibrio entre riesgo, rendimiento y sostenibilidad, en un ambiente de protección de los recursos, la continuidad de operaciones, tranquilidad de colaboradores y generación de confianza en los grupos de interés.
O18		Mantener altos niveles de calidad en la prestación de los servicios tecnológicos que soportan la estrategia y la oferta de valor.
O19		Mejorar la oportunidad en la toma de decisiones a partir de los datos y maximizar las oportunidades, mediante la gestión del conocimiento y el desarrollo de las capacidades para la analítica.
O20	Desarrollo Humano y Aprendizaje	Inspirar y consolidar una cultura institucional en la que se evidencien los principios y valores de la identidad y pensamiento cooperativo entre los/as trabajadores/as.
O21		Evolucionar el desarrollo integral y Bien vivir de los trabajadores y trabajadoras, reconociendo su individualidad, canalizando sus potencialidades, elevando su nivel de aprendizaje y fomentando su participación consciente en el proyecto colectivo.
O22		Fortalecer el estilo de dirección y liderazgo de los y las trabajadoras que hacen parte del equipo de Dirección de Confiar, para lograr la sostenibilidad institucional y política mediante el cumplimiento de la estrategia.
O23	Acceso e inclusión	Lograr un crecimiento permanente y cualificado de la base social, desarrollando una práctica de asociatividad solidaria marcada por el compromiso con los aportes sociales, el uso de los productos, servicios y canales.
O24		Cumplir los atributos de la oferta de valor y los rasgos de la identidad y pensamiento Cooperativo, mediante la consolidación del modelo de atención y la cultura del servicio CONFIAR.
O25		Posicionar a CONFIAR como una entidad reconocida por su participación activa en el desarrollo de proyectos de vivienda (Vis) y hábitat sustentable en los territorios de actuación.
O26		Generar acceso, cobertura y servicio de forma eficiente y generando nuevos ingresos, mediante la promoción del portafolio de productos, servicios y canales ajustado a la oferta de valor y las necesidades de las comunidades donde Confiar tiene presencia.
O27		Garantizar la equidad de género y la inclusión como parte integral de la cultura de la Plataforma Solidaria.
O28		Cumplir los atributos de la oferta de valor en la prestación del servicio como disponibilidad de los servicios, facilidad de acceso, simplicidad en los trámites, respuesta oportuna, confianza, seguridad y respaldo.
O29		Desarrollar los canales no presenciales ajustado a la oferta de valor y las necesidades de las comunidades donde Confiar tiene presencia

Fuente: Definiciones internas de Confiar

3.2 Contraste de factores

Después de validar la información contenida en la estrategia de Confiar e identificar claramente cuáles son los objetivos, los imperativos estratégicos y a qué se refieren, es necesario definir las variables de cultura, esto basado en el contraste de los factores que componen el modelo de cultura diseñado con las definiciones encontradas en la literatura, con el fin de identificar los elementos que promueven el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta lo anterior, y para el entendimiento de este apartado, se recopila de nuevo la metodología que se ha abordado durante el desarrollo de este trabajo de grado, con el fin de definir las variables y factores que explican la cultura organizacional de Confiar Cooperativa Financiera y finalizar con la determinación de los factores que permitan la identificación de brechas en función de los objetivos estratégicos.

1. Se inició con la revisión de literatura para identificar factores, variables y modelos estudiados por los diferentes autores.
2. La metodología continuó con la revisión documental que permitió identificar, desde las definiciones internas de la cooperativa, cuáles eran los factores propios que se deberían medir.
3. El paso siguiente fue la definición del modelo de cultura deseado, tomando como base los factores propios de Confiar y su relación con las variables definidas en la literatura.
4. Después de esto, se procedió con la medición de los factores y variables incorporados en las personas trabajadoras.
5. Por último, mediante este apartado se realizará la definición de cada una de las variables de cultura basadas en los autores que se identificaron en la revisión de literatura, este contraste permitirá analizar el impacto de las variables sobre los imperativos estratégicos.

Tabla 25. Descripción de las variables de cultura organizacional

Factor	Variable	Descripción
Arquitectura de la organización	Procesos	Definición y documentación de la forma en la que deben cumplirse las actividades y medición de los resultados.
	Estructura	Organización en niveles jerárquicos para responder a las necesidades de la empresa y del entorno.
	Políticas	Establecimiento y disposición de las normas que dan marco de actuación a toda la organización.
Estrategia	Misión y visión	Delimitación de la razón de ser y lo que se quiere lograr en un futuro en la organización.
	Oferta de valor	Conjunto de acciones que lleva a cabo una organización para diferenciarse de sus
	Objetivos estratégicos	Pocos objetivos fundamentales que representan la estrategia para la creación de valor de larga duración
Liderazgo	Mi líder	Personas que orientan, guían, evalúan y motivan al personal al logro de los objetivos.
	Liderazgo propio	Autoridad, autonomía y responsabilidad para dirigir el trabajo propio
Manifestaciones de la cultura	Percepción	Forma en que los miembros de la organización perciben las normas, los valores y las acciones que se llevan a cabo en el entorno laboral.
	Reconocimiento	los colaboradores deben comprender que forman parte de una cadena de servicio, por lo que su trabajo impacta en el resultado de otros, y el trabajo de los otros impactará también en el suyo.
	Relacionamiento	Trabajo realizado de forma colaborativa
	Conversaciones	Capacidad de las personas de diálogo, consenso y conciliación de diferencias.
	Ritos y rituales	Actos que dan sentido y coherencia a las creencias y valores dentro de la organización y facilitar la cohesión entre los miembros del grupo.
Valores y comportamientos	Respeto	Es la valoración y reconocimiento de los demás como seres humanos libres, autónomos y diferentes, para forjar así una convivencia constructiva y armónica.
	Responsabilidad	Es responder y actuar acorde con la cooperativa ante los hechos diarios y los cambios del entorno asumiendo las implicaciones de las decisiones emprendidas.
	Conocimiento	Es la construcción de saberes a partir del pensamiento que nos permita tener una visión de la realidad.
	Honestidad	Es el accionar transparente, consistente, leal y prudente que facilita la interacción social y la toma de decisiones en función del interés colectivo la naturaleza cooperativa.
	Solidaridad	Es la predisposición de servir continuamente a los otros, con calidez humana, desinterés y oportunidad, atendiendo sus necesidades y superando sus expectativas.
	Participación	Promover y facilitar el ejercicio democrático, en la construcción del proyecto institucional y solidario a partir del ideario cooperativo.
	Alegría	Promover un espíritu espontáneo, vivo, jovial y afectuoso, con entusiasmo y compromiso en cada acto.
Confianza	Confianza es creer en sí mismo y en los demás, es el hilo invisible que se construye a partir del respeto y transparencia con que tratamos a las personas, permite la fundación y construcción de relaciones sociales de cooperación, profundidad, respaldo y esperanza en el proyecto CONFIAR.	
Visión compartida	Identificación y pertenencia	Sentido de identidad ante los valores compartidos de la organización.
	Motivación	Impulso interno que lleva a los empleados a poner esfuerzo, dedicación y energía en su trabajo.
	Involucramiento	Forma como las personas realizan el trabajo de forma colaborativa y lleva a cabo la solución de problemas y el logro de las metas y objetivos sea responsabilidad de todos los miembros.

Fuente: *Construcción propia, basada en* (Martínez Avella, 2010; Ortega et al., 2015; Robles Acosta et al., 2019; Romero & Pérez, 2003; Rossoni et al., 2021; Yoon & You, 2016; Yopan Fajardo et al., 2020)

Al contrastar los factores presentados en la Figura 22, se observa que el factor "arquitectura organizacional" y sus variables son los más mencionados por diversos autores en relación con los procesos, la estructura y las políticas organizacionales. Este hallazgo coincide con la primera parte del marco teórico, donde se presentó la cultura organizacional mediante la metáfora del Iceberg, con la punta representando las necesidades de la empresa. De esta manera, se puede concluir que la mayoría de los modelos y mediciones se centran en comprender cómo las personas incorporan estas definiciones y se alinean con ellas. Además, se destaca que el liderazgo sigue siendo una variable crucial a la hora de estudiar y analizar la cultura organizacional. Finalmente, se construye la Tabla 25, que presenta una descripción resumida de las ideas de cada autor para definir las respectivas variables. De esta manera, se amplía la comprensión de los factores involucrados y con el detalle de la estrategia, se procederá a establecer las relaciones necesarias para identificar los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3.3 Determinación de factores que promueven el cumplimiento de los objetivos estratégicos

Por último, para determinar los factores que promueven el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se procedió a relacionar las variables del modelo con los imperativos estratégicos ya que estos reflejan las líneas estratégicas y engloban todas las intenciones que Confiar tiene con su estrategia.

Para determinar los elementos que impactan la estrategia, se construyó la Tabla 26, que muestra la relación entre los factores, las variables y los imperativos estratégicos, el criterio utilizado para construir esta tabla se basó en la correspondencia entre las definiciones de las variables y los imperativos; de esta manera, se identifica cuáles son las variables de cultura que tienen mayor impacto sobre los imperativos estratégicos, así como los imperativos que están más representados en las variables definidas, la última columna de

la tabla presenta los resultados de la medición de la cultura organizacional, lo que permite realizar la determinación de los factores que permitan identificar las brechas en función de los objetivos estratégicos.

En la Tabla 26 se puede observar que el factor "estrategia" con sus tres variables es el primero en orden de influencia sobre la totalidad de los objetivos estratégicos, por esta razón, es fundamental que las personas comprendan la estrategia y cómo su trabajo contribuye a ella; en este contexto, se destaca que la estrategia es el segundo factor mejor valorado, con un 97,3%, lo que genera una coherencia entre la incorporación del factor y el impacto que tiene sobre los objetivos.

Continuando con el análisis, la variable "mi líder" es la segunda en representación de la totalidad del impacto en relación en los objetivos estratégicos, sin embargo, a diferencia de la estrategia, esta variable es la cuarta menos valorada, con un porcentaje de 88,7%. Esto sugiere que la cooperativa debe centrarse más en el desarrollo del liderazgo, ya que las personas perciben que su líder no les proporciona la orientación, el acompañamiento o la motivación necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.

En términos de impacto, en tercer lugar, se continúa analizando el factor "Visión compartida", el cual influye sobre el 85,7% de los objetivos estratégicos y cuenta con un 94,16% de incorporación entre las personas trabajadoras. Aunque este es un buen porcentaje, se observa que, aunque las personas se sienten motivadas para trabajar en la cooperativa y en el propósito que esta representa, existen aspectos relacionados con el involucramiento, la identificación y el sentido de pertenencia que indican que es un área que requiere profundizarse para reducir las brechas.

Avanzando con la revisión, la variable que sigue en orden de influencia es la "conversación" que hace parte del factor "manifestaciones de cultura", esta tiene impacto directo en tres imperativos estratégicos y es la variable menor puntuada con un 77,59%, este elemento amerita revisión puntual, porque aunque no se identifica un efecto tan directo sobre el

cumplimiento de los objetivos estratégicos, la falta de comunicación puede desintegrar las relaciones y esto afectar directamente la cultura.

En línea con el estudio, se observa que la variable "valores y comportamientos" se encuentra en quinto lugar y está más distribuida a lo largo de los imperativos estratégicos, además, dado que los valores son los que presentan el mayor nivel de incorporación entre las personas trabajadoras, con un 98,53%, no se consideran un factor que requiera intervención.

Tabla 26. Relación entre variables de cultura organizacional y los objetivos estratégicos

N°	Factor	Variable	Imperativo estratégico							Resultado medición
			Sostenibilidad Económica	Sostenibilidad Ambiental	Posicionamiento y Territorios	Participación y Gobernabilidad	Desarrollo Organizacional	Desarrollo Humano y Aprendizaje	Acceso e inclusión	
1	Estrategia	Misión y visión	x	x	x	x	x	x	x	98,31%
		Oferta de valor	x	x	x	x	x	x	x	98,31%
		Objetivos estratégicos	x	x	x	x	x	x	x	97,74%
2	Liderazgo	Mi líder	x	x	x	x	x	x	x	88,70%
		Liderazgo propio					x	x		95,67%
3	Visión compartida	Identificación y pertenencia		x	x	x	x	x	x	93,97%
		Motivación		x	x	x	x	x	x	98,31%
		Involucramiento		x	x	x	x	x	x	92,66%
4	Manifestaciones de la cultura	Percepción						x		96,42%
		Reconocimiento						x		83,62%
		Relacionamiento			x			x		85,59%
		Conversaciones				x		x	x	77,59%
		Ritos y rituales						x		89,55%
5	Valores y comportamientos	Respeto			x			x		98,87%
		Responsabilidad		x				x		98,31%
		Conocimiento					x	x		100,00%
		Honestidad						x		99,15%
		Solidaridad						x		100,00%
		Participación				x		x		96,05%
		Alegría						x		98,31%
Confianza						x		97,74%		
6	Arquitectura de la organización	Procesos					x			91,81%
		Estructura					x			94,07%
		Políticas					x			97,74%

Fuente: Construcción propia

Continuando con la valoración, se identifica que el factor “arquitectura de la organización” solo tiene influencia en el imperativo desarrollo organizacional, este elemento es el segundo menor valorado en la medición de cultura y al igual que los otros elementos, evidencia una cierta disminución en las preguntas que hablan de la relación con los otros procesos.

Por último, analizando desde los imperativos estratégicos se observa como el “Desarrollo humano y aprendizaje” es el que más se ve impactado por los elementos medidos en la cultura, esto se explica debido a que este imperativo es el que da los lineamientos de fortalecer los estilos de liderazgo, cultura y desarrollo en las personas trabajadoras y esta medición tiene efecto directo sobre estos resultados; por otro lado el imperativo que menos se ve explicado por las variables de cultura medidas es el de “Sostenibilidad económica”, ya que este está más relacionado con decisiones de la alta dirección sobre la cual los empleados no tienen influencia.

Para finalizar, se realizó una priorización que permitiera determinar cuáles son los factores o variables que pueden afectar el desarrollo de los objetivos estratégicos, para esto se utilizaron dos criterios

- Variables que en la valoración que puntuaron menos de 95%
- Variables que tuvieran impacto mínimo en el 50% de los imperativos estratégicos.

Según lo anterior, en la Tabla 27 se observa que las variables propuestas a ser intervenidas representan un 54% del total de las variables del modelo, siendo el liderazgo la que requiere más esfuerzos ya que tiene un alto impacto y una de las valoraciones más bajas.

Tabla 27. Priorización de factores y variables

Nº	Factor	Variable	Impacto	Valoración
1	Liderazgo	Mi líder	100%	88,70%
2	Estrategia	Misión y visión	100%	98,31%
3		Oferta de valor	100%	98,31%
4		Objetivos estratégicos	100%	97,74%
5	Visión compartida	Involucramiento	86%	92,66%
6		Identificación y pertenencia	86%	93,97%
7		Motivación	86%	98,31%
8	Manifestaciones de la cultura	Conversaciones	43%	77,59%
9		Relacionamiento	29%	85,59%
10		Reconocimiento	14%	83,62%
11		Ritos y rituales	14%	89,55%
12	Arquitectura de la organización	Procesos	14%	91,81%
13		Estructura	14%	94,07%

Finalmente, el orden de intervención se propone basado en el impacto, ya que el objetivo de este trabajo de grado está definido en función de los objetivos estratégicos, sin embargo, Confiar puede definir en qué orden intervendrá estas variables.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

La presente investigación permitió determinar los factores de la cultura organizacional que explican su relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos en Confiar cooperativa financiera; para lograr este propósito, fue fundamental desarrollar un enfoque metodológico mixto, apoyado en una rigurosa revisión de literatura, un diagnóstico empírico adaptado al contexto particular de la organización y un contraste de variables con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Uno de los hallazgos clave desde el componente teórico es que, si bien existe un marco conceptual amplio sobre cultura organizacional, las investigaciones tienden a emplear modelos y variables adaptadas a las particularidades de cada empresa o sector; autores como Cameron y Quinn, Denison o Schein han propuesto modelos que aportan estructuras valiosas, sin embargo, la literatura revisada demuestra que no hay un consenso universal sobre un único conjunto de variables, lo que evidencia que la medición de la cultura es, en buena medida, contextual y situacional; esta perspectiva se alinea con enfoques contemporáneos de gestión cultural, como los que plantea (García Navarro, 2017), quienes advierten que la cultura no debe entenderse como un marco estático sino como una construcción dinámica, sensible a las necesidades estratégicas de cada organización.

Desde una mirada crítica, puede concluirse que muchos modelos tradicionales de medición de cultura organizacional —aunque sólidos en su diseño— no alcanzan a captar las particularidades del sector solidario, donde elementos como la visión compartida, el liderazgo transformacional y el compromiso con lo social son esenciales; en este sentido, el modelo empírico construido en esta investigación representa un aporte significativo tanto teórico como práctico, al integrar factores tradicionales con dimensiones propias del pensamiento cooperativo y la identidad solidaria.

El diagnóstico realizado, basado en seis factores y veinticuatro variables, permitió evidenciar que existe una alta alineación cultural entre las personas trabajadoras y los valores y propósitos estratégicos de la cooperativa; no obstante, también se identificaron brechas importantes en dimensiones como el liderazgo, la arquitectura organizacional y las manifestaciones culturales —especialmente en aspectos comunicativos y de relacionamiento—, las cuales, aunque no comprometen la estructura cultural, sí constituyen zonas de tensión que podrían debilitar la conexión entre cultura y estrategia si no se intervienen oportunamente; estos hallazgos corroboran lo planteado por Schein (2004), quien advierte que los niveles profundos de la cultura (valores no visibles, supuestos compartidos) pueden ser más difíciles de modificar, pero son los que realmente impactan la ejecución estratégica.

Desde un juicio reflexivo, este estudio permite confirmar que la cultura organizacional no puede entenderse únicamente como un sistema de creencias compartidas, sino como un entramado de prácticas, liderazgos y estructuras que deben gestionarse de forma intencionada para contribuir al logro de resultados; en este sentido, las organizaciones solidarias, por su propia naturaleza, requieren un abordaje más humanista y participativo de la cultura, en el cual los valores cooperativos se traduzcan en acciones concretas que impacten la estrategia, y viceversa.

En cuanto a las implicaciones prácticas, este trabajo ofrece una herramienta de diagnóstico que puede ser replicada o adaptada por otras organizaciones del sector solidario, y sirve como base para diseñar intervenciones culturales alineadas con los objetivos estratégicos; asimismo, las implicaciones teóricas residen en la validación de un modelo empírico con fundamento académico, que combina elementos de teorías existentes con características propias del contexto colombiano y del pensamiento cooperativo.

Finalmente, desde una proyección futura, esta investigación abre la puerta a varias líneas de trabajo: el desarrollo de modelos de madurez cultural específicos para el sector solidario; la evaluación del impacto de la cultura en el cumplimiento estratégico; y el diseño de

programas de liderazgo que aborden de manera específica las brechas identificadas en esta tesis; adicionalmente, se recomienda profundizar en los elementos invisibles de la cultura —aquellos que no son fácilmente identificables en encuestas— mediante métodos cualitativos que complementen el análisis y aporten mayor riqueza interpretativa.

En suma, la cultura organizacional no solo debe gestionarse como un recurso estratégico, sino también como un elemento estructurante del sentido y la acción colectiva, por ende, su comprensión y alineación con la estrategia son condiciones necesarias para la sostenibilidad y la transformación de las organizaciones solidarias.

4.2 Recomendaciones

Este apartado de recomendaciones se abordará en tres momentos, recomendaciones orientadas a la empresa, recomendaciones operativas y recomendaciones para futuras investigaciones.

- Incorporar la gestión de la cultura organizacional como un eje transversal en la planeación estratégica. Dado que la cultura actúa como facilitador de la estrategia, se recomienda que las definiciones culturales (valores, liderazgo, visión compartida) se consideren explícitamente al momento de definir, ejecutar y evaluar los objetivos estratégicos.
- Reforzar el liderazgo como vehículo de cultura. Considerando los hallazgos obtenidos, es clave fortalecer las competencias de los líderes intermedios y directivos en comunicación, acompañamiento y motivación. Esto permitirá cerrar la brecha identificada en la variable “mi líder” y favorecerá un entorno de mayor conexión emocional con la estrategia.
- Realizar un seguimiento sistemático a los factores culturales identificados. El modelo propuesto en esta tesis puede ser adoptado como herramienta de monitoreo periódico de la cultura organizacional, lo que permitirá tomar decisiones

más informadas y detectar desviaciones antes de que impacten negativamente la estrategia.

- Fortalecer las manifestaciones de cultura organizacional. Las variables relacionadas con conversaciones, reconocimiento y relacionamiento deben ser objeto de intervenciones específicas (espacios de diálogo seguro, protocolos de retroalimentación constructiva, prácticas de reconocimiento horizontal) para garantizar un entorno colaborativo, inclusivo y respetuoso.
- Revisar y clarificar los procesos y estructura organizacional. Se recomienda realizar una evaluación participativa de la arquitectura organizacional, para asegurar que los procesos sean comprensibles y funcionales para las personas trabajadoras. La claridad estructural, junto con un liderazgo efectivo, permitirá disminuir las zonas de ambigüedad que afectan el compromiso con la estrategia.
- Promover la apropiación colectiva del concepto de “participación”. Si bien este valor fue bien valorado, se sugiere fortalecer su puesta en práctica, no solo como un principio, sino como una herramienta efectiva de inclusión en la toma de decisiones, en coherencia con los principios cooperativos.
- Profundizar en los niveles invisibles de la cultura organizacional. A futuro, se recomienda complementar el modelo cuantitativo con técnicas cualitativas como entrevistas, grupos focales o etnografías organizacionales, que permitan acceder a los supuestos no declarados que influyen en la conducta organizacional.
- Explorar la relación entre cultura y otros indicadores organizacionales. Sería valioso ampliar la investigación hacia la relación entre cultura y variables como innovación, sostenibilidad, desempeño financiero o bienestar laboral, lo cual fortalecería el enfoque sistémico de la cultura.
- Validar y ajustar el modelo propuesto en otras organizaciones del sector solidario. La aplicación del modelo en distintas cooperativas, mutuales o fondos de empleados



permitiría contrastar su utilidad y adaptabilidad, además de enriquecer el conocimiento en torno a la gestión cultural en este sector.

REFERENCIAS

- ACI. (2018). *¿Qué es una Cooperativa?* <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Aktouf, O. (2009). *La Administración entre tradición y renovación* (Universidad del Valle, Universidad Libre, Artes Gráficas del Valle, & Editores - Impresores Ltda., Eds.; 4ta ed.).
- Alpay, G., Büyükbacı, P., & Dülger, M. (2018). How Are Strategy and Organizational Culture Related? A Conceptual Discussion. In *Eurasian Studies in Business and Economics* (Vol. 9, pp. 85–95). Springer Science and Business Media B.V. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76288-3_7
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy* (Richard D. Irwin INC, Ed.; 3ra.).
- Ansoff, H. I. (2007). *Strategic Management* (Dorothy W. Ansoff, Trustee, & Ansoff Family Trust, Eds.; 2da ed.). <https://doi.org/10.1057/9780230590601>
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Revista Gestión y Estrategia*, 38, 17–30.
- Bercea, O. B., Lakatos, E. S., & Bacali, L. (2019). Comparative Study Regarding Organizational Culture: Nonprofit Organization and Profit-Oriented Organization. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 41–52. https://doi.org/10.1007/978-3-319-89872-8_3
- Bernal, B. A., & Enciso Toro, A. (2017). Gestión del riesgo y competitividad de las cooperativas financieras en Colombia [Universidad de La Salle]. In *Universidad de La Salle*. https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/651/?utm_source=ciencia.lasalle.edu.co%2Fcontaduria_publica%2F651&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Calle García, A. J., Wilson Salgado, V. A., Muñoz Soledispa, C. J., Villanueva Caicedo, D. E., & Franco Martínez, B. R. (2025). El control estratégico: Evaluación y seguimiento en la planificación. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 35–44.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 61–73. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>
- Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *REAL (Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo)*, 1(3).
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (Beard Books, Ed.; Reimpresión).
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a La Teoría General De La Administración* (McGraw-Hill & S. A. de C. V. Interamericana Editores, Eds.; 7ma ed.).

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*.
- Confecoop. (2018). *Informe de desempeño*. <https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2019/12/INFORME-2018.pdf>
- CONFIAR Cooperativa Financiera. (2019). *Confiar una conquista solidaria. 45 años cooperativizando para el bien vivir* (Pregón S.A.S., Ed.; 1ra ed.).
- CONFIAR Cooperativa Financiera. (2022). *Definiciones estratégicas - Cooperativa Financiera*. <https://www.confiar.coop/nuestra-cooperativa/perfil-institucional/definiciones-estrategicas>
- CONFIAR Cooperativa Financiera. (2023). *Manual de ética y comportamientos*.
- CONFIAR Cooperativa Financiera. (2024a). *Código de buen gobierno*.
- CONFIAR Cooperativa Financiera. (2024b). *Marco de políticas para la gestión humana*.
- Congreso de la República. (1988). Ley 79 de 1988. *Congreso de La República*, 1–19.
- Congreso de la República. (1998). Ley 454 de 1998. *Congreso de La República*, 1–25. http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/LEY_454_DE_1998.pdf
- Congreso de la República. (2019). Ley 1955 de 2019. In *Congreso de la República*.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181.
- Costa, J., Rodrigues, A. C., & Ferreira, M. R. (2020). Organizational culture in social economy organizations. *Economics & Sociology*, 13(3), 155–170. <https://doi.org/10.14254/2071>
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional* (Vol. 10). Cengage Learning.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* (9th ed.). Pearson Education.
- Peak, S. (2025, January 28). *The Management Theory of Mary Parker Follett*. www.business.com/articles/management-theory-of-mary-parker-follett/
- Durán-Delgado, J. E. (2025). Gestión de talento humano y el desarrollo de competencias laborales para el éxito de las organizaciones. *Polo Del Conocimiento*, 10(1), 371–390. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i1.8683>
- Fierro Ulloa, I. J. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, Ciencia y Libertad*, 7(1), 119–123.
- García Ferrando, M., Alvira, F., Alonso, L. E., & Escobar, M. (2015). El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación. In *Alianza Universidad Textos* (Vol. 4).

- García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*, 20(39), 75–102.
- Gómez Díaz, C., & Rodríguez Ortiz, J. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Manual de Contabilidad y Auditoría*, 111–140. https://www.researchgate.net/publication/216737064_Teorias_de_la_cultura_organizacion_al
- Grande Esteban, I., & Abascal Fernández, E. (2014). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (Vol. 12). ESIC.
- Green, S. (1988). Strategy , Organizational and Symbolism. *Longe Range Planning*, 21(4), 121–129.
- Gudykunst, W. B. (2004). Bridging differences: Effective intergroup communication. In *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication* (Vol. 4). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229706>
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27(e206), 56–69. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Guirao Goris, A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Grupo de Enfermería*, 9(2), 0–0. <https://doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives* (Vol. 3). Oxford University Press.
- Heine, I., Beaujean, P., & Schmitt, R. (2016). Conceptual Framework for Analyzing the Fit between Organizational Strategy and Culture. *Procedia CIRP*, 51, 79–84. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.096>
- Hernández Salazar, G. A., & Olaya Pardo, A. M. (2018). El marco legislativo y su efecto sobre el crecimiento del sector cooperativo en Colombia (1933-2014). *REVESCO, Primer cua*(127), 139–158. <https://doi.org/10.5209/REVE.58398.1>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta).
- Johnson, G., Shcoles, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (A. Cañizal, Ed.; Séptima ed).
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvar Business School Press.
- López Q, V. M. (2020). El cooperativismo como un modelo de desarrollo socioeconómico más humano. *FAECO Sapiens*, 3(2). <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2211235008/index.html%0AResumen>:
- Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo denison. *Cuadernillos de Administración*, 23(40), 163–190.
- Martínez Moreno, E. T., & Briceño, M. C. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *SIGNOS-Investigación En Sistemas de Gestión*, 5(1), 91–102. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560458744006>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality* (Harper & Row, Ed.; 1ra ed.).
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista Electronica de Investigacion Educativa*, 20(1), 38–47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Medina Macias, A., & Vidal, A. A. (2002). *Revista Cubana De Psicología Evolución De La Teoría Administrativa. Una Vision Desde La Psicología Organizacional*. 3, 262–272.
- Mendez Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136–169. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Microsoft. (2025, January 16). *¿Qué es Power BI?* <https://Learn.Microsoft.Com/Es-Es/Power-Bi/Fundamentals/Power-Bi-Overview>.
- Miguel, S. (2011). Revistas y producción científica de América Latina y el Caribe: su visibilidad en SciELO, RedALyC y SCOPUS. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 34(2), 187–|99. <http://redalyc.uae->
- Ministerio de Protección Social. (2011). Código Sustantivo del Trabajo Colombia. In *Congreso de la República* (pp. 1–165).
- Mintzberg, H. (2003). *Diseño de organizaciones eficientes*.
- Nase, I., & Arkesteijn, M. (2018). Corporate real estate strategies and organizational culture. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(3), 154–176. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2017-0035>

- Ortega, A. O., Corona, J. R., Selene Hernández, E., Montaña, O., Garnica, J., Garduño, S. A., Cerecedo, M. T., & Robles, C. (2015). Modelo sistémico de análisis de la cultura organizacional en los servicios de atención a la salud. *Nova Scientia*, 7(3), 322–342.
- Pardo-Martínez, L. P., & Huertas de Mora, M. V. (2014). La historia del cooperativismo en Colombia: hitos y periodos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 22(104), 49–61. <https://doi.org/10.16925/co.v22i104.970>
- Pena-Sanchez, R. (2023). Organizational Commitment: The Key to Reduce Employees' Resistance to Change. *Archives of Business Research*, 11(11), 114–119. <https://doi.org/10.14738/abr.1111.15959>
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (pp. 1–396).
- Ramírez-díaz, L. F., Herrera-ospina, J. D. J., & Franco, L. F. L.-. (2016). El Cooperativismo y la Economía Solidaria: Génesis e Historia. *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(109), 1–21. <https://doi.org/10.16925/co.v24i109.1507>
- Robles Acosta, C., Montes Leyva, J., Rodríguez Granados, A., & Ortega Reyes, A. O. (2019). Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas. *Nova Scientia*, 10(21), 552–575. <https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1453>
- Robles Garrote, P., & Rojas, M. del C. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*, 18, 1–16.
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67–92. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Romero, A. J., & Pérez, M. (2003). Organizational culture, individual differences and the participation system in cooperativism of associated workers in Andalusia, Spain. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74(2), 283–320.
- Rossoni, L., Gonçalves, C. P., da Silva, M. P., & Gonçalves, A. F. (2021). Mapping Organizational Culture Schemas Based on Correlational Class Analysis: A Tutorial. *Revista de Administracao Contemporanea*, 25(1 Special Issue), 1–18. <https://doi.org/10.1590/1982-7849RAC2021200096>
- Ruiz Medina, M. I. (2011). *Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México*. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Sáenz Castro, D., Chang Muñoz, E., & Martínez Villavicencio, J. (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de

- las pymes de barranquilla, Colombia. *TEC Empresarial*, 10(2), 7–16.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761522>
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67–75. <http://scielo.sld.cu67>
- Salazar Yusti, A. (2022). *La estrategia emergente y la muerte del plan estratégico* (5th ed., Vol. 1).
- Sánchez Gómez, M. I., & de la Garza Carranza, M. T. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. *Educere*, 17(58), 487–499.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35630404012>
- Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. In *Jossey-Bass* (Vol. 3). Jossey-Bass.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (Vol. 2).
- Shrivastava, P. (1985). Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 103–111. <https://doi.org/10.1108/eb039080>
- Tzu, S. (n.d.). *El Arte de la Guerra* (Desconocido, Ed.; Vol. 1).
- Yoon, T. H., & You, Y. Y. (2016). The influence of Corporate Social Responsibility (CSR) and organizational culture on cooperative labor-management relations and job satisfaction. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(41), 1–8.
<https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i41/103924>
- Yopan Fajardo, J. L., Palermo Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263–281.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*.

Anexo A – Contraste de variables

Factor cultura Confiar	Variable con la que se relaciona	Variable encontrada en la literatura	Tipo
Arquitectura de la organización	Estructura	Reacción al cambio	Marco teórico
		Estructura	Marco teórico
		Sistemas	Marco teórico
		Personas	Marco teórico
		los cambios que ocurren en la organización como respuesta a las crisis o a las alteraciones en el medio ambiente	Marco teórico
		Rigidez jerárquica y competencia	Revisión literatura
		macrosistema humano (Clientes, trabajadores)	Revisión literatura
	Políticas	Propensión al riesgo	Marco teórico
		ambiental (Reglas, regulación, normas y leyes)	Revisión literatura
		Políticas	Revisión literatura
		Normas	Revisión literatura
	Procesos	Gatillador de respuesta organizacional al cambio	Marco teórico
		Lo que se evalúa y controla en la organización	Marco teórico
		Lo que se muestra y enseña a los nuevos miembros	Marco teórico
		sistema de recompensas y castigo que se utiliza en la organización	Marco teórico
		criterios para la contratación, promoción y retiro de las personas	Marco teórico

		Administración de Recursos Humanos	Marco teórico
		técnico-tecnológico (técnicas, tecnología, materiales y procedimientos)	Revisión literatura
		Formación de los trabajadores	Revisión literatura
		Calidad	Revisión literatura
Estrategia	Misión y visión	Estrategia	Marco teórico
		Intención y dirección estratégica	Marco teórico
		Visión	Marco teórico
		Dirección estratégica	Revisión literatura
	Objetivos estratégicos	Metas y objetivos	Marco teórico
		Énfasis estratégicos	Marco teórico
		Criterios de éxito	Marco teórico
		Objetivos de la cooperativa	Revisión literatura
	Oferta de valor	Metas de respuesta	Marco teórico
		El ambiente de negocios y los factores claves de éxito	Marco teórico
		Enfoque al cliente	Marco teórico
	Liderazgo	Mi líder	Estilo
Los valores del líder			Marco teórico
Coordinación e integración			Marco teórico
Orientación al equipo			Marco teórico
Liderazgo Organizacional			Marco teórico
funcional-estructural (liderazgo, organización, calidad)			Revisión literatura
Orientación al equipo			Revisión literatura
	Percepción	Percepción	Revisión literatura

Manifestaciones de la cultura	Reconocimiento	Los visionarios o héroes que crean la cultura	Marco teórico
		Desarrollo individual	Revisión literatura
		Apoyo de la empresa	Revisión literatura
	Relacionamiento	Red cultural	Marco teórico
		Participación de la amistad	Revisión literatura
		Moral y cohesión	Revisión literatura
		Relaciones laborales	Revisión literatura
Ritos y rituales	Ritos y rituales	Marco teórico	
Valores y comportamientos	Confianza	Cooperación y confianza mutuas	Revisión literatura
	Participación	Administración democrática	Revisión literatura
		Democracia	Revisión literatura
		Participación	Revisión literatura
	Responsabilidad	Profesionalismo meritocrático	Revisión literatura
	Solidaridad	Solidaridad	Revisión literatura
	Valores y comportamientos	Valores gerenciales	Marco teórico
		Valores básicos	Marco teórico
		Metas y valores	Revisión literatura
		Igualdad	Revisión literatura
Visión compartida	Identificación y pertenencia	Valores compartidos	Marco teórico
		Nivel de satisfacción	Revisión literatura
		Profesionalismo cooperativo	Revisión literatura
		Apreciación y satisfacción de los empleados	Revisión literatura
		Valores compartidos	Revisión literatura
		Identidad	Revisión literatura
		Búsqueda de bienestar social	Revisión literatura

	Involucramiento	Unión de la organización	Marco teórico
		Consenso	Revisión literatura
		Adaptabilidad	Revisión literatura
		Inclusión social	Revisión literatura
		Involucramiento con el propósito	Revisión literatura
		Adaptabilidad	Revisión literatura
	Motivación	Motivación de pertenecer a una cooperativa	Revisión literatura
Sin identificar	Sin identificar	Foco de la conducta	Marco teórico
		Dominio de alternativas	Marco teórico
		Destrezas	Marco teórico
		Acuerdo	Marco teórico
		Desarrollo de destrezas	Marco teórico
		Habilitación	Marco teórico
		Creación de cambios	Marco teórico
		Aprendizaje empresarial	Marco teórico
		Características dominantes	Marco teórico
		Cumplimiento	Revisión literatura
		Consistencia	Revisión literatura

Anexo B – Cuestionario aplicado

Medición de cultura organizacional Confiar Cooperativa Financiera

La presente encuesta se realizará con fines académicos y de investigación para la obtención del título de Magíster en gestión de organizaciones, en esta se pretende realizar un diagnóstico de los elementos de la cultura organizacional incorporados en las personas trabajadoras de Confiar Cooperativa Financiera; por lo tanto, será de mucha ayuda tu participación consciente y sincera de este ejercicio.

Esta herramienta está compuesta de 57 preguntas que se encuentran divididas en 7 sesiones, el tiempo estimado de duración es de 30 minutos.

Si tienes alguna inquietud, puedes comunicarte con Lina Marcela López Celular 3192305336.

lina.lopez.lg@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Aviso de privacidad - Consentimiento informado

Los datos que se recolectan a través de este formulario tienen como finalidad realizar una medición de cultura organizacional en Confiar Cooperativa Financiera, con fines académicos. La información que se recolecte en este instrumento es anónima; por lo tanto, no se solicita el suministro de datos personales, ni la información detallada será divulgada bajo ninguna circunstancia.

Autorizo el tratamiento de datos *

- Sí
- No

Información general

Datos de tipo sociodemográfico que permitirán analizar patrones de cultura según clasificaciones generales como el género, la edad, la antigüedad, la región y la formación académica.

Seleccione su género *

- Femenino
- Masculino
- Otro: _____

Seleccione el departamento en el cuál reside *

Elige ▼

Seleccione el grupo de edad en el que se encuentra *

- Entre 18 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

Seleccione la antigüedad que lleva en la cooperativa *

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Entre 11 y 15 años
- Entre 16 y 20 años
- Más de 20 años

Seleccione su formación académica *

- Bachiller o menos
- Técnica
- Tecnología
- Profesional
- Especialización
- Maestría o más

Valores y comportamientos

A través de esta sección se busca identificar cómo los valores cooperativos se expresan en comportamientos y actitudes que inciden en las relaciones de las personas consigo mismas, con los demás y con la Cooperativa.

La evaluación de las preguntas se realizará presentando afirmaciones sobre las cuales debes responder el grado de acuerdo o desacuerdo con el que te encuentres frente a ellas, siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo"

Reconozco y valoro las diferencias individuales para promover una convivencia armónica y constructiva. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Actúo en concordancia con los valores cooperativos frente a los cambios y comprendo las consecuencias de mis decisiones. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Estoy abierto/a al cambio y busco oportunidades de mejora para mi crecimiento personal y profesional que estén al servicio de los propósitos de la Cooperativa. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi comportamiento es transparente, prudente y refleja nuestros valores cooperativos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Mi comportamiento contribuye a la toma de decisiones en función del interés colectivo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Sirvo a las personas con calidez humana, desinterés y oportunidad; atendiendo sus necesidades. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Promuevo y aplico el ejercicio democrático, en la construcción del proyecto institucional y solidario, a partir del pensamiento cooperativo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Fomento un ambiente de trabajo amable y jovial, involucrándome con entusiasmo en cada actividad. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Creo en mí mismo y en los demás. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Establezco relaciones sólidas y de valor que fortalecen y apoyan el proyecto Confiar. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Visión compartida

Mediante este apartado se pretende analizar cómo se alinea la convicción de las personas trabajadoras con las definiciones propias de la identidad y el pensamiento cooperativo.

La evaluación de las preguntas se realizará presentando afirmaciones sobre las cuales debes responder el grado de acuerdo o desacuerdo con el que te encuentres frente a ellas, siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo"

El Bienvivir es una filosofía de vida que suelo practicar, promover y la cual me hace sentir orgulloso/a de pertenecer a Confiar. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Respeto y valoro la diversidad sexual y de género dentro y fuera de Confiar. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Amplí y profundizo mi visión del mundo y movilizo reflexiones personales a través de la lectura. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Entiendo y aplico el concepto de abundancia justa en mi vida diaria. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Estoy comprometido/a con las iniciativas de Confiar orientadas a la protección del medio ambiente. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Apoyo y participo en las acciones de Confiar que promueven la paz. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Me motiva saber que mi trabajo en Confiar contribuye a la transformación social. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo



Tengo claridad sobre el propósito superior, los objetivos de la Cooperativa y sobre la manera en la que contribuyo con mi trabajo al logro de los mismos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Las personas y las áreas interactúan y con visión compartida, con el fin de cumplir la misión y de alcanzar los objetivos de la Cooperativa. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Liderazgo

El liderazgo es un movilizador de la cultura, por lo tanto se busca identificar cómo los líderes gestionan, movilizan y motivan sus equipos de trabajo y cómo las personas trabajadoras tienen las iniciativas para liderar sus propios cargos.

La evaluación de las preguntas se realizará presentando afirmaciones sobre las cuales debes responder el grado de acuerdo o desacuerdo con el que te encuentres frente a ellas, siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo"

Mi líder se interesa por conocerme y acompañarme en mis necesidades, retos o dificultades personales y/o laborales. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder enfatiza en la importancia de tener una visión compartida en el equipo y nos guía para que todos trabajemos por los mismos objetivos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder tiene conocimientos técnicos y los comparte con el equipo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder dedica tiempo para enseñar y orientar. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Tengo confianza en los conceptos y las decisiones que toma mi líder. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Mi líder nos motiva de manera permanente para que logremos juntos los objetivos y metas. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Tengo una actitud proactiva, me gusta proponer cosas nuevas y mejoras en los procesos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Asumo la responsabilidad de mi crecimiento propio y mi desarrollo profesional. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Evalúo continuamente la forma en que realizo mi trabajo, investigo mejores formas de hacerlo y las aplico, aprovechando el uso de las herramientas tecnológicas que ofrece la Cooperativa. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Manifestaciones de la cultura

Mediante esta sección se busca conocer cómo perciben las personas interactúan, se relacionan y se identifican con los elementos propios de la cultura.

La evaluación de las preguntas se realizará presentando afirmaciones sobre las cuales debes responder el grado de acuerdo o desacuerdo con el que te encuentres frente a ellas, siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo"

Me siento orgulloso/a de ser parte de Confiar. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Siento que la apuesta de Confiar por el Bienvivir, es tanto hacia afuera como hacia adentro de la Cooperativa. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Yo recomendaría a Confiar como un buen lugar para trabajar. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Los logros y contribuciones de las personas trabajadoras son frecuentemente reconocidos en Confiar. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Soy consciente de cómo mi trabajo impacta los procesos en Confiar y actúo acorde a esta responsabilidad. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Percibo que existe sinergia y buena coordinación entre las diferentes áreas y procesos de la Cooperativa. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Considero que en Confiar existe colaboración y disposición a apoyarnos entre las personas de las distintas áreas o procesos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

En nuestras relaciones siempre existe la confianza sobre el control o el autoritarismo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me siento cómodo/a expresando mis opiniones y preocupaciones abiertamente en cualquier espacio de la Cooperativa. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

En Confiar, fomentamos conversaciones respetuosas y directas, incluso cuando hay desacuerdos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

En Confiar es más fácil enterarse de algo a través de un medio oficial que por medio de un rumor. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Las actividades y celebraciones en Confiar me hacen sentir parte de un propósito * mayor.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Creo que las actividades de Confiar fortalecen nuestra cultura y valores cooperativos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Arquitectura de la organización

Elemento que permite alinear la estrategia con la operación, por lo tanto es necesario analizar la forma en que las personas conocen, incorporan y aplican estos elementos en su quehacer diario.

La evaluación de las preguntas se realizará presentando afirmaciones sobre las cuales debes responder el grado de acuerdo o desacuerdo con el que te encuentres frente a ellas, siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo"

Conozco los procesos de la Cooperativa e identifico plenamente en cuáles actividades participo y a cuáles procesos impacto con mi trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi equipo de trabajo mide y evalúa con frecuencia el resultado de los procesos y genera mejoras y/o innovaciones en la productividad o en el servicio, aprovechando el uso de las herramientas tecnológicas que ofrece la Cooperativa *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

La estructura organizacional de Confiar facilita la colaboración y el logro de objetivos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Tengo claridad sobre mis responsabilidades, metas e indicadores de desempeño. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Conozco y aplico las políticas establecidas en los manuales de Confiar. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Estrategia

Conjunto de las grandes definiciones y acciones, que permitirán el logro de la identidad y el pensamiento cooperativo y la sustentabilidad y sostenibilidad de la Cooperativa en el tiempo; mediante este elemento buscamos identificar cómo las personas sienten que aportan a estas definiciones.

La evaluación de las preguntas se realizará presentando afirmaciones sobre las cuales debes responder el grado de acuerdo o desacuerdo con el que te encuentres frente a ellas, siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo"

Reconozco a Confiar por su compromiso con la identidad cooperativa y por poner en el centro de sus reflexiones y acciones el respeto y cuidado de la vida y los bienes comunes: las personas, las especies animales y la naturaleza. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Conozco y comprendo la manera en la que Confiar contribuye al Bienvivir de sus asociados/as, ahorradores/as, trabajadores/as, comunidades y territorios. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Entiendo cómo mi trabajo diario contribuye a los objetivos de Confiar. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Conozco los principales indicadores estratégicos, sus metas, resultados y los programas o proyectos asociados. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Comprendo la forma en que Confiar cambia con frecuencia para ser sostenible en el presente y futuro, y el impacto que esto tiene en mi trabajo *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Estoy abierto/a a los nuevos aprendizajes y formas de trabajar que debo incorporar en mis labores. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Evaluación del instrumento de medición

Gracias por llegar hasta aquí, tus respuestas serán de mucha utilidad para este análisis, en esta sesión se presenta un campo de observaciones para que me cuentes tu percepción acerca de la Cultura Confiar.

Observaciones

Tu respuesta _____

Deseo recibir información acerca de los resultados del trabajo de grado *

Sí

No