

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**DEFINICIÓN DE VARIABLES QUE AFECTAN EL PROCESO DE
CAMBIO CULTURAL EN UNA ENTIDAD FINANCIERA, A PARTIR
DE LA APLICACIÓN DE MÉTODOS PROSPECTIVOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

MAYOLI ISABEL ROBLES RENGIFO

mayoli.robles@epn.edu.ec

Director: Valentina Ramos Ramos

Valentina.ramos@epn.edu.ec

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación Definición de variables que afectan el proceso de cambio cultural en una entidad financiera, a partir de la aplicación de métodos prospectivos desarrollado por Mayoli Isabel Robles Rengifo, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Valentina Ramos Ramos

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Mayoli Isabel Robles Rengifo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Mayoli Isabel Robles Rengifo

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado especialmente a mi abuelito Benito, que ahora no está físicamente conmigo, pero sé que siempre me acompaña y desde el cielo celebra mis logros, fue y siempre será mi mayor inspiración, la figura paterna que Dios me prestó un ratito aquí en la tierra para aprender de su sabiduría y amor. A mi abuelita Lolita que me ha cuidado desde muy pequeña con mucho amor y lo sigue haciendo, ambos han sido mi luz y mi apoyo.

A mis tíos y primos que a pesar de la distancia siempre estuvieron pendientes de mí. A mi tía Ramona que ha sido mi segunda madre. También dedico este trabajo a mi madre María, quien me ha brindado su apoyo todos los días de mi vida, me ha dado determinación y razón para esforzarme por lograr grandes cosas.

A mi familia le debo todo lo que soy y lo que seré en un futuro, nada de esto hubiese sido posible sin ustedes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente al Padre Dios, por haberme permitido llegar a cumplir este gran sueño que es mío y de quienes me aman. Gracias a mi familia, que me han sabido llenar de amor y consejos que han guiado mi camino y que a pesar de las circunstancias de la vida me han apoyado en todo momento y se han alegrado por mis logros.

Un agradecimiento infinito a la fundación Mindo Futures, por creer en mí y darme la oportunidad de pertenecer a su familia, por brindarme el apoyo económico que me faltaba para poder estudiar la universidad, por las vivencias compartidas que me han hecho crecer como persona y me servirán también como profesional.

A mis amigos de la universidad, especialmente a Conny, Irina y Ximena, que hicieron que la vida de provinciana sea menos difícil y me apoyaron en los momentos más cruciales de la carrera, fueron mi familia cuando estaba lejos de la mía.

A mis maestros por sus conocimientos impartidos. Y un sincero agradecimiento a la Doctora Valentina Ramos quien me ha guiado y apoyado para la realización de esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	I
LISTA DE TABLAS	II
LISTA DE ANEXOS	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4. MARCO TEÓRICO.....	3
1.4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	3
1.4.1.1 Conceptualización de Cultura Organizacional.....	3
1.4.1.2 Funciones e Importancia de la Cultura Organizacional.....	5
1.4.1.3 Características de la Cultura Organizacional.....	7
1.4.2 GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL.....	8
1.4.2.1 Conceptualización de Gestión del Cambio Cultural.....	9
1.4.2.2 Fases del Cambio Cultural.....	12
1.4.3 MÉTODOS PROSPECTIVOS.....	13
1.4.3.1 Conceptualización de la Prospectiva.....	13
1.4.3.2 Técnica de Análisis Estructural o Método MICMAC.....	15
2. METODOLOGÍA	19
2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
2.3 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	20
2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	21
2.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS.....	22
3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN	23
3.1. RESULTADOS.....	23

3.1.1 Variables que influyen en la transformación Cultural.....	23
3.1.2 Percepción grupal de la alta gerencia del banco, acerca de las relaciones entre las variables definidas.....	24
3.1.2.1 Percepción Directivo 1	25
3.1.2.2 Percepción Directivo 2.....	26
3.1.2.3 Percepción Directivo 3.....	27
3.1.2.4 Percepción Directivo 4.....	28
3.1.2.5 Percepción Directivo 5.....	28
3.1.2.6 Percepción Directivo 6.....	29
3.1.2.7 Percepción Directivo 7.....	30
3.1.2.8 Percepción Directivo 8.....	30
3.1.2.9 Matriz de Influencia Directas	31
3.1.3 Variables claves para el proceso de transformación cultural, aplicando el método prospectivo	35
3.1.3.1 Influencia y Dependencia Directa	35
3.1.3.2 Influencia y Dependencia Indirecta	38
3.2. DISCUSIONES.....	41
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
4.1 CONCLUSIONES.....	43
4.2 RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
ANEXOS	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Funciones de la Cultura Organizacional.....	6
Figura 2 – Plano de influencia - dependencia	17
Figura 3 – Mapa de influencia/ dependencia directa	36
Figura 4 – Gráfico de influencia directa.....	37
Figura 5 – Mapa de influencia/ dependencia indirecta	38
Figura 6 – Gráfico de influencia indirecta	40

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Resultados de objetivos específicos	23
Tabla 2 - Variables que influyen en la transformación Cultural	23
Tabla 3 – Nomenclaturas de Variables	24
Tabla 4 – Percepción Directivo 1.....	25
Tabla 5 – Percepción Directivo 2.....	26
Tabla 6 – Percepción Directivo 3.....	27
Tabla 7 – Percepción Directivo 4.....	28
Tabla 8 – Percepción Directivo 5.....	28
Tabla 9 – Percepción Directivo 6.....	29
Tabla 10 – Percepción Directivo 7.....	30
Tabla 11 – Percepción Directivo 8.....	31
Tabla 12 – Matriz de Influencia Directas	31
Tabla 13 – Características de MID	32
Tabla 14 – Estabilidad del sistema de variables de la MID	33
Tabla 15 – Suma de fila y columna de la MID	33
Tabla 16 – Clasificación de variables según la MID	34
Tabla 17 – Agrupamiento de variables.....	44

LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Cuestionario para la definición de influencia y dependencia entre variables que afectan el proceso de Cambio Cultural	50
Anexo II – Matriz de Impactos Cruzados.....	61

RESUMEN

La presente investigación busca determinar las variables que afectan el proceso de cambio cultural en una entidad financiera a partir de la aplicación de métodos prospectivos, así como también identificar la percepción grupal de la alta gerencia del banco, acerca de las relaciones entre las variables definidas. La investigación se realizó con la aplicación de grupos focales y entrevistas para así poder conocer la percepción de los altos directivos de la entidad, estos fueron quienes definieron las variables que creían ser influyentes para el sistema. Además, en esta investigación es clave el uso del método prospectivo de Godet, ya que la entidad busca alinear una cultura acorde con su visión a través de acciones realizadas en el presente, para esto se utiliza el Método MICMAC puesto que este permitirá determinar las variables claves para el estudio. Esta investigación tuvo como resultados: i) Son 14 las variables que los directivos consideran que influyen en la transformación cultural. ii) La percepción grupal de la alta gerencia del banco acerca de las relaciones entre las variables definidas que al unir todas las percepciones proporciona la matriz de Influencia Directas. iii) Son 7 las variables claves para la transformación que se identifican con ayuda del software empleado. Este modelo puede ayudar a los directivos de la entidad a trabajar en la cultura deseada en base a las variables claves definidas.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Cambio cultural, Variables Influyentes, Métodos Prospectivos, Entidad financiera.

ABSTRACT

This research seeks determine variables that affect the process of cultural change in a financial company using prospective methods, as well as identify the group perception of the bank's senior management, about the relationship between the define variables. The research was carried out with the application of focus groups and interviews in order to know the perception of the senior managers of the entity, these were the ones who defined the variables that they believed to be influential for the system. In addition, in this research the use of Godet's prospective method is key, since the entity seeks to align a culture in accordance with its vision through actions carried out in the present, for this the MICMAC Method is used since it will allow to determine the key variables for the study. The results of this research were:

- i) there are 14 variables that managers consider influence cultural transformation.
- ii) The group perception of the bank's senior management about the relationships between the defined variables that, when combining all the perceptions, provides the Direct Influence matrix.
- iii) There are 7 key variables for the transformation that are identified with the help of the software used. This model can help the managers of entity to work in the desired culture based on the defined key variables.

Keywords: Organizational Culture, Cultural Change, Influential Variables, Prospective Methods, Financial Entity.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de cultura organizacional en la actualidad es muy popular debido a que las organizaciones se han preocupado por estudiar y entender este concepto para así conocer el comportamiento de los individuos que la conforman y poder influir en ellos, con el objetivo de lograr un buen desempeño por quienes componen la empresa. De ahí radica la importancia del concepto, ya que de esto dependerá el hecho de que, si los colaboradores se sienten identificados y a gusto con la cultura existente en la organización, por ende, se verá reflejado en la productividad que éstos aporten a la misma. Además, que Ouchi (1982, citado en Calderón, Murillo, & Torres, 2003) considera que “las condiciones de la cultura y que son propias de estas organizaciones no sólo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestimación de los empleados, los cuales resultan en un mayor bienestar emocional para los colaboradores de la organización” (p.114).

En los últimos años este concepto ha sido visto como una herramienta efectiva de estudio para reconocer el cambio que las empresas solicitan. Cuando se habla de cambio, suele referirse al crecimiento de una empresa o a la adaptación constante al entorno, pero al referirse al cambio organizacional de una empresa, se experimenta un proceso de cambio mucho más difícil, éste es un cambio que tiene mayor relevancia, es irreversible y definitivo (Zimmermann, 2000). En la actualidad en el mundo empresarial, predomina el poder del cliente, la competencia y el exceso de información, por lo que estas deben estar en un proceso permanente de transformación para lograr la mejora continua.

Para lograr el cambio cultural se hace uso de métodos prospectivos, entendiendo que: “La prospectiva se enfoca en conocer por dónde puede ir el futuro para tomar mejores decisiones en el presente, y para conseguirlo se recurre a las opiniones de personas expertas en las materias, a través de mecanismos de reflexión colectiva” (Rodríguez J. , 2001, p.13). Existen varias metodologías para la aplicación de estudios prospectivos, sin embargo en el presente estudio se utilizó la Técnica de análisis estructural o el Método Micmac, esta herramienta describe las relaciones que presenta un procedimiento a través de una reflexión colectiva.

Posterior a esto se elabora la matriz en donde relaciona las distintas variables a complementar para analizar el comportamiento de una organización específica (Rodríguez & Rojas, 2006).

De esta manera podemos decir que la prospectiva nos ayuda a los procesos de toma de decisiones, razón por la que en la actual investigación se escoge la metodología conveniente, Análisis estructural o Método Micmac, ya que con esta técnica la entidad financiera podrá determinar las variables necesarias para el estudio. Por todo lo expuesto anteriormente, se identifica que la entidad financiera está en un proceso de transformación cultural y necesita definir las variables claves para este proceso desde la lógica de sus principales dirigentes, y así corresponder con la visión de la entidad financiera.

1.1. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las variables claves que afectan en el proceso de cambio cultural en una entidad financiera, a partir de la aplicación de métodos prospectivos?

1.2. Objetivo general

Determinar las variables que afectan el proceso de cambio cultural en una entidad financiera a partir de la aplicación de métodos prospectivos.

1.3. Objetivos específicos

- Identificar las variables que influyen en la transformación cultural.
- Identificar la percepción grupal de la alta gerencia del banco, acerca de las relaciones entre las variables definidas.
- Determinar las variables claves para el proceso de transformación cultural, aplicando el método prospectivo.

1.4. Marco Teórico

1.4.1 Cultura Organizacional

Para sentar las bases de este trabajo es necesario establecer el concepto del que se tratará a lo largo de la investigación. El término de cultura organizacional es una nueva óptica que ayuda a la gerencia a comprender y mejorar las organizaciones, lo que hace que el entendimiento de este concepto sea de gran relevancia.

Hablar de cultura organizacional implica un verdadero reto por la gran fragmentación de términos y enfoques. En este primer apartado se presentan algunas definiciones, funciones y características, con el objetivo de dar mayor claridad al concepto.

1.4.1.1 Conceptualización de Cultura Organizacional

La definición del concepto “Cultura Organizacional” ha sido otorgada por diversos autores, que han ayudado en el esclarecimiento de este. Schein (2010) representó el concepto como “un patrón de supuestos básicos compartidos por un grupo, con el fin de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser enseñados a sus nuevos miembros” (p.46). Firestone & Wilson (1985), lo definieron como un “sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas” (p.10). Ouchi & Cuchi (1981) establecieron que la cultura organizacional son los “símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados” (p.14). En las propuestas de los autores predomina la idea que “los miembros de la organización tienen orientaciones compartidas, ya sean: normas, valores, filosofías, perspectivas, creencias y/o actitudes”.

Por otro lado, Alvarez (2006) sostiene que “la cultura en este sentido está constituida por rutinas, normas, rituales, comportamientos, que han sido negociados e instituidos y que por tanto son productos de aprendizajes pasados exitosos que le siguen dando sentido al presente” (p.168). Este sistema aprendido por la mayoría de los integrantes de la organización surge de las acciones

cotidianas compartidas y que generalmente se dan a través de la comunicación, la historia organizacional y las decisiones tomadas para el beneficio de la entidad, además que esta le otorga un componente distintivo intangible que le permite destacarse de las demás organizaciones. Una aportación importante a este argumento es la que hace Newstrom (2007) al señalar que “la cultura organizacional es algo intangible, ya que ésta no se puede ver ni tocar, y aún sin embargo está presente y es permanente” (p.40), aunque haya evolucionado con el paso del tiempo.

Por otra parte, Cameron & Quinn (2011) hacen una revisión de la literatura sobre cultura organizacional en la que coinciden con la mayoría de los académicos en el tema, dejando en claro que la cultura se refiere a los valores que se dan por acuerdo general y que comparten. Además, destacan que la cultura organizacional caracteriza a las organizaciones y sus miembros debido a que refleja la ideología dominante de sus individuos. Por lo que se puede decir que la cultura organizacional es un conjunto de modelos de valores, normas y filosofía que son compartidos por los miembros de la organización con la finalidad de tener un marco de referencia para enfrentar las adversidades que se presenten en el día a día de la empresa.

La precisión que realiza el autor Smirchich (1983, citado en Garay, 2009) argumenta “la cultura es así una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos” (p.68). En este sentido, la cultura organizacional puede ser un medio para alcanzar los objetivos y estar alineados con la visión de cada organización, puesto que estamos de acuerdo que cada organización define sus propios valores, pero éstos deben estar alineados con los valores que los miembros y socios de la empresa tienen como característica inherente, ya que de esta manera la organización se verá más fortalecida, y los miembros se sentirán identificados y comprometidos con la organización, su misión y su visión.

La definición que realiza Garay (2009) acerca de la cultura organizacional involucra la orientación de la cultura para que esté alineada con las estrategias de la empresa, y sostiene que “la cultura organizacional refleja los rasgos distintivos

aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como organización” (p.74). Este concepto abre la posibilidad de que la cultura se aprende, por lo cual se puede también desaprender y modificar. Dicho esto, para las organizaciones es importante el entendimiento de este concepto, pues se centran no sólo en utilizar a la cultura organizacional como una estrategia, sino también en aprender a administrarla para generar valor y crear ventajas competitivas.

En conclusión, la cultura organizacional se explicaría entonces, “como el resultado de la relación de la organización con su entorno en tanto acumulación de experiencias y conocimientos ganada en el proceso de adaptación de la organización al contexto” (Frassa, 2011, p.80). Además, “estas creencias producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización y de esta forma la diferencia de otras organizaciones” (Leal, 1991, p.24).

1.4.1.2 Funciones e importancia de la Cultura Organizacional

Lucas (1997) manifiesta que la función de la cultura es una guía para los miembros de la organización en base a la conducta y proceder que deben tener para beneficio de la misma y alcance de los objetivos. Por su lado, Schein (1992) considera que la función cultural es solucionar los problemas adaptativos y de integración que afrontan las organizaciones, a fin de garantizar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adoptada, disminuir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable. Entre estas funciones resaltamos las siguientes:

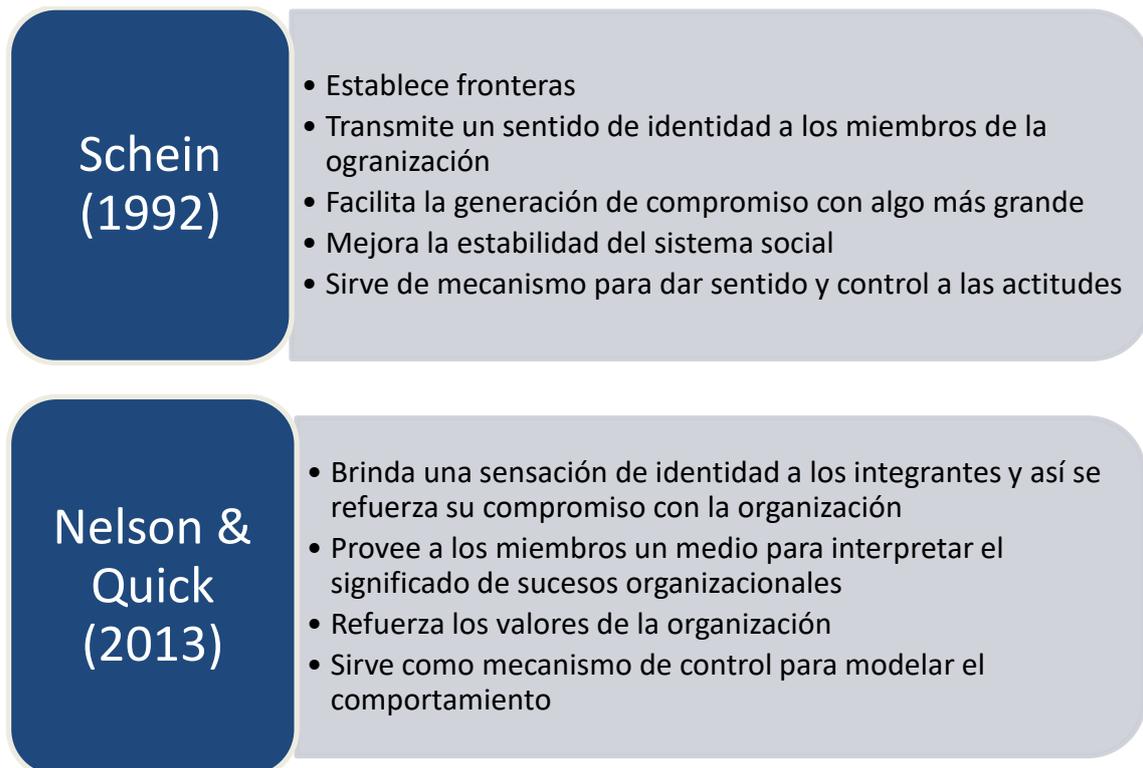


Figura 1 – Funciones de la Cultura Organizacional
Elaborado por: El autor

Otro aporte importante sobre las funciones de la cultura realizado por Lucas & García (2002) quienes tratan de ver su utilidad mediante las siguientes dimensiones:

- (a) Dimensión simbólica: fuentes de sentido. Trata sobre la necesidad de que los seres humanos encuentren significado en la realidad y den sentido a eso que realizan y las metas que persiguen.
- (b) dimensión instrumental: tipos culturales. La magnitud instrumental de la cultura es consecuencia de su vinculación con la motivación e identidad de los miembros de la organización.
- (c) dimensión estabilizadora: ambivalencia de la cultura. La cultura compartida es un factor importante de cohesión interna, pues favorece conductas útiles para el logro de las metas colectivas.

La cultura organizacional es entonces funcional cuando está alineada con la estrategia de la organización. La clave es convertir las intenciones individuales y visión de los líderes de una empresa, en un conjunto de creencias compartidas y validadas por todos los integrantes.

Desde otra perspectiva, la cultura organizacional también representa un factor de motivación para los empleados, esta motivación puede verse reflejada en el desempeño, productividad y eficiencia en su trabajo si los colaboradores se sienten identificados con la cultura existente, pero también genera compromisos que vinculan a la gestión, como es el mantener un buen clima laboral. Además, Ouchi (1992) considera que “las condiciones de la cultura no solo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestimación de los empleados, los cuales resultan en un mayor bienestar emocional para los colaboradores de la organización” (p.114). Es decir, que una cultura organizacional fuerte resulta en un “ganar- ganar”, ya que la organización se beneficia con una alta productividad y los miembros de la organización se sienten a gusto con las actividades que desempeñan porque consideran el crecimiento de la empresa como parte de su crecimiento profesional y personal.

En definitiva, podemos decir que la cultura genera estabilidad en el tiempo ya que evita la necesidad de repetir constantemente las normas, procedimientos y modos de hacer las cosas, propios de la organización. Además, ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que está sucediendo dentro de la organización, de esta manera la cultura se convierte en una guía para las acciones a proceder dentro de la organización y pueden permanecer como normas prescriptas durante mucho tiempo.

1.4.1.3 Características de la Cultura Organizacional

Para entender la cultura organizacional en una organización, es necesario conocer todo lo que esta involucra, incluyendo las características de la misma. Se puede entender a la cultura según tres características principales: artefactos, valores y supuestos:

Los artefactos representan la superficie de la cultura y son aspectos tangibles y visibles de la superficie de la actividad cultural. Los valores están representados por los principios sociales, filosofías, metas y estándares con un valor intrínseco. Finalmente, la esencia de la cultura está representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana. (Schein, 1985, p.62)

Es decir, la cultura organizacional está conformada por aspectos como el comportamiento, creencias y valores que se complementan para determinar el tipo de cultura existente dentro de una organización. Sin embargo, para Luthans (2008) existen seis características principales:

- Regularidad en los comportamientos observados, se refiere a la interacción de los miembros de la organización y se caracterizan por un lenguaje y rituales comunes relacionados a las conductas.
- Normas, son pautas de comportamiento y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas señalados por la organización.
- Valores dominantes, son aquellos principios que defienden la organización y que espera que sus miembros compartan y transmitan.
- Filosofía, son las políticas que reflejan las creencias de la organización sobre la manera de tratar a los empleados o clientes.
- Reglas, estas representan las directrices estrictas relacionadas al comportamiento dentro de la organización.
- Clima organizacional, es la manera de interactuar de los participantes y la forma en que se conducen los miembros de la organización.

Las características previamente mencionadas suelen variar entre una organización y otra, ya que cada organización es diferente y crea su propia cultura. Pero es importante mencionar que el conocimiento de las mismas es indispensable, ya que facilitará el estudio y comprensión de la conducta y actitud de los miembros de la organización. Estas características son una excelente vía para que los miembros se identifiquen con la filosofía de la organización, entendiendo por esta que abarca su misión, visión, valores y normas, legitimen sus actividades y socialicen a los nuevos miembros (Smircich, 1983).

1.4.2 Gestión del Cambio Cultural

Un proceso de cambio involucra a todas las personas que trabajan en la organización, por lo que es importante implantar de manera eficiente el nuevo enfoque al que se quiere llevar a la organización, tomando en cuenta los objetivos que se quieren alcanzar con el cambio. El proceso de cambio puede ocurrir de manera eficiente si todos sus integrantes están comprometidos con el mismo. En

este apartado se hablará de conceptos, fases y modelos para gestionar el cambio cultural, donde se reconocerá la magnitud e importancia de sus actores para la ejecución del mismo, empezando por los líderes de la empresa, quienes serán los encargados de llevar a cabo el cambio por la necesidad existente, y para esto se apoyan en el equipo consultor que los guiarán en el proceso de cambio.

1.4.2.1 Conceptualización de Gestión del Cambio Cultural

En los últimos años este concepto ha sido visto como una herramienta efectiva de estudio para conocer el cambio que las empresas solicitan. Cuando se habla de cambio suele referirse al crecimiento de una empresa o a la adaptación constante al entorno, aunque Jiménez (2012) sustenta que “cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización” (p.4).

En el mundo actual de las empresas, donde predomina el poder de los clientes, la competencia y el exceso de información, estas deben estar en un proceso permanente de transformación para lograr la mejora continua. De igual forma, con el tiempo una buena estrategia y una cultura funcional están expuestas al envejecimiento y a la pérdida de alineamiento cuando conservan formas de pensar y actuar que fueron positivas en el pasado, pero que podrían haber perdido su eficiencia en el presente, las razones para cambiar una cultura organizacional pueden ser diversas:

Razones estratégicas que consideran el cambio cultural como una circunstancia para aprovechar oportunidades de penetración en los mercados, diversificación o tan solo adaptar la cultura para poder sobrevivir en un contexto cambiante (García & Dolan, 1997).

Razones optimizadoras, para lograr una mejor adaptación a nuevas tecnologías, reducir costos o llevar a cabo procesos de optimización. Las creencias y valores a establecer son de carácter operacional o instrumental (García & Dolan, 1997).

Razones normativo-legales que necesitan la adaptación de los valores internos a cambios en las normas reguladores de las actividades del sector (García & Dolan, 1997).

Razones ético-sociales fundamentadas en creencias y valores de carácter más humanista que de racionalidad técnica o económica (García & Dolan, 1997).

El objetivo del cambio en la cultura organizacional es lograr instalar una cultura fuerte, esta cultura fuerte se basa en la integración a los valores que posee la organización, lo cual genera compromiso y una mayor productividad por parte de sus integrantes, así como una cultura funcional alineada con la visión y estrategia empresarial y que promueva el compromiso de sus miembros. Se entiende que no es fácil conocer la cultura de una organización, por esto el investigador requiere adentrarse a los rincones de la conciencia de los miembros, analizar los procesos y darles un seguimiento a estos para lograr un entendimiento profundo de esta. De hecho, cuando se considera a la cultura organizacional como una variable más dentro de la organización, permite que los gerentes y consultores iguallen a la cultura con variables como efectividad, productividad y calidad, esto da como consecuencia que desde un principio se pueda dirigir a la cultura hacia objetivos específicos planeados anticipadamente.

Para generar el cambio cultural, los investigadores, gerentes y directivos deben conocer los elementos tales como creencias invisibles, valores y subconscientes que influyen en los comportamientos de las personas que la integran, y que por eso son difíciles de percibir y administrar. Pero una vez conocidos y según estos buscar una dirección hacia donde se debe ir para lograr el objetivo propuesto, ya sea que se quiera cambiar la identificación de la empresa, o estar acordes con la visión y misión propuesta. Por esto se considera que, “La administración se propone diagnosticar la cultura organizacional para manejarla, cambiarla, reorientarla, mejorarla y hasta destruirla si es necesario, para lograr los objetivos y estrategias fijados por su dirección” (Garay, 2009, p.70). En definitiva, la cultura fue concebida como una variable capaz de ser controlada, de manera en la que se implementarían acciones para convertirla en una cultura conveniente y que esté en concordancia a las estrategias, visión y objetivos de la organización.

Sin embargo, el cambio cultural no siempre va a ser sencillo, pues este trae consigo barreras como la resistencia al cambio, la falta de apoyo, el desinterés y el conflicto por parte de los integrantes de la organización, ya sea por temor e incertidumbre a lo desconocido. Kotter (1999) manifiesta que es natural que todo aquel que resulte afectado por un cambio logre experimentar cierto trastorno emocional, hasta los cambios aparentemente “positivos” o “racionales” implican incertidumbre, por esto los individuos y grupos de la organización reaccionan de manera distinta al cambio, desde resistirse pasivamente hasta tratar de impedirlo o adoptarlo.

Para predecir de qué manera podría ser resistido, los directivos deben tener en cuenta las cuatro razones más comunes por las que la gente se resiste al cambio, que son: no querer perder algo que se considera valioso, no comprender la naturaleza y las implicaciones del cambio, creer que el cambio no tiene sentido para la organización y tener una baja tolerancia al cambio. (Kotter, 1999, p.46)

La administración de la resistencia al cambio incluye tratar de desaparecer el miedo a lo desconocido, que es el principal factor que provoca la resistencia, pues si consideran que la situación de la empresa es buena, sienten que la necesidad de cambio está de más, por ello el cambio debe ser preparado de tal forma que provoque el menor número posible de problemas. Para lograr el cambio de la cultura organizacional, es necesario tener un proceso práctico y prospectivo de medir la misma para administrarla y conducirla hacia un cambio cultural, para hacerlo consistente y adecuado con la estrategia y visión empresarial (De Witte & Van Muijen, 1999). Para esto se necesita de verdaderos líderes que puedan impulsar el cambio, a este líder se le exige tener la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas. Sin embargo, cuando se hacen cosas diferentes, casi siempre se chocará con barreras y dificultades imprevisibles, por lo que siempre se requerirá la conducción del cambio por personas de una elevada capacidad probada, personas que sean verdaderos “agentes de cambio”. Por lo tanto, se puede decir que un agente de cambio es una persona o grupo que asume la responsabilidad de cambiar el patrón de comportamiento existente en otra

persona y generalmente dicho papel se les otorga a los líderes existentes en una organización (Osborn, 1987 citado en Jiménez, 2012).

Dicho esto, la transmisión de la necesidad del cambio por parte de los líderes es de gran importancia ya que sin esta percepción los integrantes no encontrarían el estímulo ni motivación para actuar y hacer posible el cambio. Son los líderes o los altos directivos de la entidad los encargados de modificar exitosamente una cultura organizacional por una cultura deseada, por esta razón se resuelve que el liderazgo es necesario para proporcionar la visión y crear la actitud positiva para hacer realidad los cambios necesarios para beneficio de la organización.

1.4.2.2 Fases del Cambio Cultural

Para gestionar el cambio Ruiz, Ruiz, Martínez, & Peláez (1999) plantean que considerando las fases de un cambio organizacional se pueden estructurar en cinco: “detectar la necesidad del cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar a cabo la planificación de acciones, implantar el cambio y llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo” (p.6).

- **Detectar la necesidad del cambio:** este es el punto donde se observa una “necesidad de cambio”. Los motivos pueden ser reactivos o proactivos, ya que este puede producirse para beneficio de la empresa, donde se busca mejorar lo que ya se tiene o porque hay cosas que no están funcionando.
- **Diagnóstico de la situación:** una vez identificada la necesidad del cambio, se requiere también tener la información sobre cuál es la situación actual antes de iniciar el proceso de cambio.
- **Planificación del cambio:** se consideran los pasos necesarios para la implementación del cambio, los recursos que se deben utilizar y el tiempo en el que se desea cumplir.
- **Implantación del cambio:** involucra llevar a cabo cada una de las acciones programadas en la fase de planificación. En esta fase se debe considerar las interrelaciones con el resto de factores, no solo con el factor técnico, para evitar problemas de rigidez y la resistencia al cambio.

- **Evaluación y control del cambio:** esta fase indica que los cambios realizados deben ser controlados, valorando si se están logrando los beneficios cuantitativos y cualitativos planeados, donde se deberá rediseñar las estrategias y procedimientos de cambio hasta alcanzar los objetivos previstos.

Las fases anteriormente mencionadas son de gran importancia en cualquier organización que quiera poner en marcha el cambio de su cultura, es importante el cumplimiento de cada una de ellas porque de esta manera se facilitará el llevar un control y seguimiento del cambio.

1.4.3 Métodos Prospectivos

La prospectiva es una técnica cualitativa, fácil y completa que nos permite predecir y manejar el futuro que ayudarán a la toma de decisiones en el presente, mediante el uso de métodos prospectivos que contribuyen a obtener el éxito en los proyectos planteados. A continuación, se presentan algunas ideas de autores que han profundizado en el tema y la explicación de la técnica con la que se trabajará en este proyecto de investigación: el Método Micmac.

1.4.3.1 Conceptualización de la Prospectiva

El fundador de esta disciplina, Berger (1964, citado en Rodríguez, 2014) define a la prospectiva como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” (p.95). Además, considerando que el hombre siempre ha tenido curiosidad por el futuro y está constantemente planeando y anticipándose para llegar a él con un fin deseado, o para evitar riesgos o escenarios no favorables, y que depende solamente de la acción del hombre (Godet, 2007). Por este motivo, el hombre es capaz de construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el presente.

Ahora llevando esta idea al mundo empresarial, la prospectiva es “producto de una buena planeación y evaluación de la dinámica organizacional, al tiempo que es una forma de generar procesos participativos en los que los diversos actores pueden proponer nuevas estrategias para el mejoramiento permanente” (Mirabent, Cruz, Andréu, & Balbón, 2020, p.40). Dicho esto, la prospectiva permitirá que las

organizaciones sean más competitivas en el presente encaminándose así al éxito, porque se están adelantando al futuro que desean llegar, para esto sus actores tienen que replantear sus estrategias, valores y visión actuales y modificarlas si es que aspiran alcanzar lo que no habían logrado antes.

Desde otra perspectiva, Alva (2011) menciona que alinear la visión es el proceso mediante el cual una organización visualiza su futuro y a partir de ahí elabora acciones y procedimientos útiles para hacer de ese futuro una realidad. Astigarra (2016) señala que una prospectiva bien ejercida, se reconoce más bien como un proceso de construcción de una visión a largo plazo que tiene como objetivo la identificación temprana de aspectos que pueden tener un gran impacto en el futuro.

Por otro lado, se proponen los factores críticos de éxito de la aplicación de la prospectiva mencionados por las grandes organizaciones europeas resumidas por Astigarra (2016), son los siguientes:

- Obtener la participación de la alta dirección
- Fijar metas y objetivo explícitos
- Llevar un control y evaluación periódica del proceso.

En definitiva, los factores mencionados ayudarán que la implementación de la prospectiva sea de manera adecuada, destacando la idea que la participación de la alta dirección de la organización es la clave para alcanzar el éxito del cambio que se desea tener, pues son ellos los que cuentan con la experiencia y conocimiento de la organización y de las personas que la integran para dirigir el cambio de manera conveniente para la organización. También es importante mencionar que la identificación temprana del cambio permitirá a la alta dirección desarrollar estrategias consistentes en el tiempo adecuado.

Ahora bien, para lograr el cambio cultural se hace uso de métodos prospectivos, adentrándonos a este se entiende que: “La prospectiva se enfoca en conocer por dónde puede ir el futuro para tomar mejores decisiones en el presente, y para conseguirlo se recurre a las opiniones de personas expertas en las materias, a través de mecanismos de reflexión colectiva” (Cortezo, 2001, p.13). Al ser una

técnica participativa, es también una técnica integradora, puesto que los actores que cooperan en un ejercicio de prospectiva intercambian conocimientos y puntos de vista para luego llegar a consensos sobre diferentes visiones del futuro.

1.4.3.2 Técnica de análisis estructural o Método Micmac

En este punto se describirá el método de análisis creado por Godet, el cual le dio el nombre de “Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación” con sus siglas MICMAC. Este método tiene por objeto, identificar las variables más motrices y más dependientes (variables clave), y por tanto las variables determinantes para el desarrollo del estudio, donde serán identificadas a través de un plano de una matriz de análisis estructural (Godet, 2007).

Partiendo de esta explicación, el análisis estructural es una herramienta que describe un procedimiento a través de una reflexión colectiva, dando lugar a la elaboración de una matriz en donde se relacionan las distintas variables a contemplar para analizar el comportamiento de una organización específica (Rodríguez & Rojas, 2006). El análisis estructural es realizado por un grupo de personas compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada.

Descripción del método

Las fases del método MICMAC según Godet (2007) son las siguientes: “listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables claves” (p.63). A continuación, el detalle de cada una de ellas:

Fase 1: Listado de las variables

En esta fase se elabora una lista que incluya en forma exhaustiva todas las posibles variables que caracterizan el sistema estudiado, este listado se obtiene mediante conversaciones libres con individuos que sean representantes de actores del sistema estudiado. Además, se recomienda la definición exacta para cada variable, puesto que facilitará el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables.

Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables

Esta fase trata de relacionar las variables en una matriz de relaciones directas. Lo efectúa el grupo de personas participantes previamente en el listado de variables. Godet (2007) plantea:

El relleno de las matrices es cualitativo, en donde por cada pareja de variables se plantean las preguntas: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? si la respuesta es no, se anota 0, en el caso contrario, se pregunta si esta relación de influencia directa es, débil 1, mediana 2, fuerte 3. (p.64)

A medida que se avanza en la asignación del tipo de relaciones, se va creando un lenguaje frecuente entre los investigadores, logrando una estupenda coherencia con la realidad del sistema. Además este procedimiento permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema.

Fase 3: Identificación de las variables clave con el Micmac

En esta fase se obtienen las variables claves del sistema, primeramente, a través de una clasificación directa, posterior a esta por una clasificación indirecta llamada MICMAC. La comparación de las variables en las clasificaciones (directa, indirecta), confirma la importancia de las variables que la clasificación directa no ponía de manifiesto. Finalmente, se anuncian los resultados en términos de influencia y dependencia de cada variable, los cuales pueden estar representados sobre un plano que se obtiene del software MICMAC, donde el eje de abcisas corresponde a la dependencia y el eje de ordenadas a la influencia (Godet, 2007), como se muestra en la figura 2:

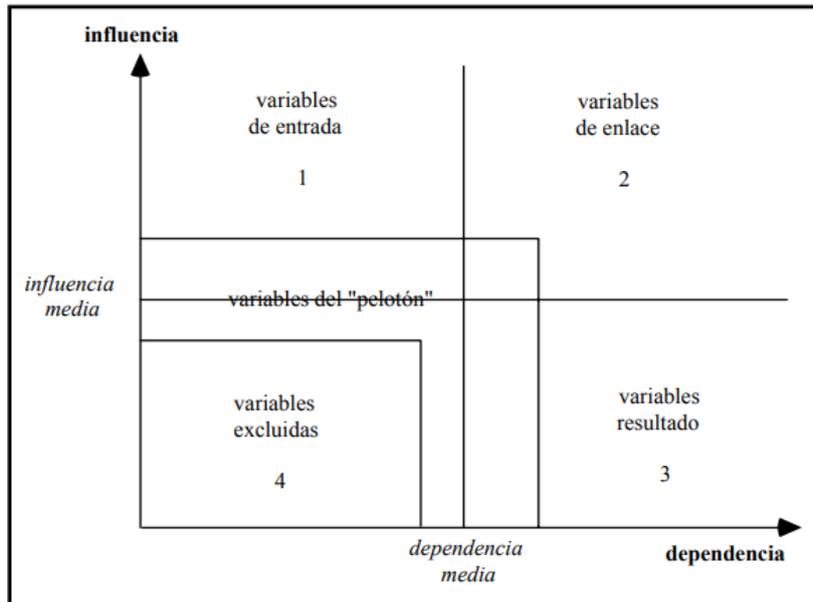


Figura 2 – Plano de influencia - dependencia
(Godet, 2007)

Explicación de Plano de influencia - dependencia

Sector 1: están ubicadas en la zona superior izquierda, se las denomina variables de entrada, son las que explican y condicionan el resto del sistema. Son muy influyentes y poco dependientes (Riveros & Silva, 2008).

Sector 2: se encuentran en la zona superior derecha. A estas variables se les denomina “variables-clave” por ser muy motrices y muy dependientes. Afectan el funcionamiento normal del sistema (Riveros & Silva, 2008).

Sector 3: aquí se ubican las variables poco motrices y muy dependientes del sistema. Se les conoce como variables de resultado o variables de salida y se caracterizan como indicadores descriptivos de la evolución del sistema (Riveros & Silva, 2008).

Sector 4: se encuentran en la zona próxima al origen. Se las suele llamar variables autónomas, son poco influyentes y poco dependientes. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema y pueden ser excluidas del análisis (Riveros & Silva, 2008).

Sector 5: son las denominadas “variables del pelotón”, corresponde a las variables medianamente motrices y medianamente dependientes, suelen situarse en la parte media del eje de motricidad “variables de entorno” o en la parte media del eje de dependencia “variables reguladoras” (Riveros & Silva, 2008).

Ahora bien, relacionando todo lo antedicho, podemos decir que la prospectiva nos ayuda a los procesos de toma de decisiones cuando se está en busca de una mejora continua o en el logro de un objetivo para beneficio común. En este trabajo de investigación se escoge la metodología Análisis Estructural o Método MICMAC, ya que esta técnica nos da a conocer las variables claves para la gestión del cambio de la cultura que busca la institución financiera, puesto que una vez conocidas dichas variables se trabajará directamente con ellas para transformar la cultura existente en una nueva que esté acorde con la visión de la entidad.

Por ello la importancia de que sus líderes o principales dirigentes conozcan a fondo la cultura actual, para de ese análisis poder sacar las variables que son de mayor importancia. Los dirigentes deberán comunicar e incentivar el cambio, y sus trabajadores son quienes decidirán si estar de acuerdo en pasar de un escenario en equilibrio a otro que es desconocido, o poner resistencia al cambio, en cualquiera de las dos escenas, la gerencia y los expertos deberán ejecutar una adecuada gestión para que el cambio sea posible, apoyándose en el método ya mencionado porque este será la clave del éxito del proyecto.

2. METODOLOGÍA

Esta investigación se sustentó en el uso de métodos y procedimientos que facilitaron el desarrollo del estudio para la obtención de resultados convenientes y eficaces. El término metodología hace referencia al modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. Ballestrini (2006) define “el marco metodológico como la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (p.126).

En este apartado se explica el proceso que se ha realizado para desarrollar el estudio de esta investigación. Los temas por abordar son: el enfoque de la investigación, diseño, técnicas de recolección de datos, población y muestra, y como último apartado, la técnica de análisis de datos.

2.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se caracterizó por ser una investigación cualitativa ya que lo que este busca es obtener datos de personas, situaciones o procesos de profundidad. “Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, creencias, pensamientos, ideas, experiencias, emociones y vivencias manifestadas por los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.397).

El proceso de investigación cualitativa es más dinámico debido a que su alcance es más bien entender las variables que intervienen en el proceso más que medirlas y acotarlas, por lo que al inicio de la investigación no se propuso hipótesis ya que según Hernández et al (2014, p.40) “las hipótesis son más bien un resultado del estudio que se van generando y perfeccionando conforme se recaban más datos”.

Al haber utilizado el enfoque cualitativo se efectuó la recopilación de datos a través de la percepción de los altos directivos de la entidad financiera con lo que se permitió reconocer las variables significativas que influían en la transformación cultural, por lo que fue necesario recabar información netamente cualitativa, es

decir la forma en la que se levantó la información es cualitativa pero el procesamiento de datos se hizo de manera cuantitativa al utilizar ponderaciones numéricas en las matrices.

2.2 Diseño de la investigación

Para llevar a cabo el estudio actual, se realizó una investigación no experimental la cual “se realiza sin manipular las variables, se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos o contextos que ya ocurrieron sin la intervención directa del investigador” (Hernández et al., 2014, p.152). Además, la investigación fue transversal, debido a que permitió recolectar datos en un tiempo único.

2.3 Técnica de recolección de datos

La principal técnica que se utilizó para la recopilación de datos son los grupos focales, cuyo instrumento “es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2013, p.56). Además esta técnica es precisa para nuestro estudio ya que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. Para Martínez (1998) el grupo focal es un método de investigación colectiva, más que individualista, y se centra en las creencias y experiencia de los participantes.

Además, la aplicación de estos grupos focales fue por expertos, estos consisten en reuniones de grupos de 3 a 10 personas, en la que se conversa temas de interés y en esta investigación el objetivo fue realizar el levantamiento de las variables que son significativas en el proceso de cambio de la cultura. Desde este punto de vista se realizó un grupo focal con los altos directivos de la entidad y el investigador para llevar a cabo el estudio, este tuvo una duración de cuatro horas, y fue a través de una lluvia de ideas que el grupo de la directiva definieron las variables de entrada para la transformación de la cultura, donde cada uno iba proponiendo una variable para luego llegar a un consenso de si la variable quedaba en la lista o no, una vez que se obtuvo el grupo de variables los expertos le otorgaron una definición a cada una de ellas, igualmente con el consenso de ideas.

En el presente estudio también se realizaron entrevistas individuales a cada uno de los ocho directivos para otorgarle una clasificación directa de las variables enlistadas previamente, ellos fueron los que determinaron la relación de influencia y dependencia de cada pareja de variables a través de una matriz compuesta, misma que tiene ordenada las diferentes variables tanto por filas como por columnas en un cuadro de doble entrada. En seguida, se solicitó a los expertos que indicaran si cada una de las variables que estaban ordenadas en columna influía sobre cada una de las variables que estaban ordenadas en fila (Mojica, 2010). En el análisis de esta relación de influencias entre variables, los expertos otorgaron ponderaciones según su criterio y percepción, donde si la relación entre variables era nula, le otorgaban: 0, por el contrario, si una variable influía muy poco sobre otra se le ponderaba con: 1, si influía moderadamente: 2, y si influía directamente: 3. En consecuencia de las entrevistas aplicadas, se obtuvo el total de ocho matrices compuestas. El cuestionario utilizado en las entrevistas para los expertos se encuentra en el Anexo I. La matriz compuesta que debían ir llenando cada uno de ellos se encuentra en el Anexo 2.

2.4 Población y muestra

En el desarrollo del presente estudio se utiliza el muestreo no probabilístico, este muestreo es aquel que “realiza la elección de los elementos dependiendo de las causas relacionadas con los propósitos de la investigación, este tipo de muestreo no utiliza fórmulas de probabilidad, sino que va a depender del proceso de toma de decisiones de un investigador” (Hernández et al., 2014, p.176).

Adicional a esto, en la investigación se utilizó un muestreo por expertos, ya que se necesitaban hipótesis más precisas de las variables que influyen en la transformación cultural, en este caso la muestra corresponde a los 8 altos directivos de la entidad financiera, que lo componen los 7 vicepresidentes y el presidente, ellos serán los que aporten con sus criterios y conocimientos que tienen acerca de la cultura de la entidad para el desarrollo del estudio, puesto que son los máximos representantes de las áreas existentes en la entidad financiera y conocen perfectamente la cultura del área a la que pertenecen.

2.5 Técnica de análisis de datos

Para el análisis de relación de influencia de cada pareja de variables en la matriz compuesta resultó no ser conveniente reunir a todos los actores, ya que se podía parcializar las opiniones hacia las posiciones de los directivos más dominantes, por ello y para evitar esta situación, se sugiere trabajar individualmente con cada experto, para luego con el uso de la Moda poder obtener una tabla única de datos: Matriz de Influencias Directas o matriz final (Salas, 2016). Es por esto que para la evaluación de las ocho matrices compuestas que se obtuvo en las entrevistas realizadas a cada directivo, se utilizó la medida de tendencia central “moda (Mo)”, ya que esta nos proporciona el valor que más se repite en las ocho matrices. Otro aporte importante es que el análisis de la matriz se realiza por medio del programa MICMAC, y el mismo no opera con varias matrices, por lo que es necesario tener una única tabla (matriz) de datos, la cual sería el resultado de la multiplicación de las ocho matrices llenadas por los expertos, y para lograrlo se recomienda el uso de la moda, según sea el criterio a considerar (Arango & Cuevas, 2014).

Posterior a esto, se trabajó con la Matriz de Influencia Directas para introducir estos valores en el software “*MICMAC Identification of keys variables de LIPSOR*”, este programa analiza los valores y arroja los resultados en términos de influencia y dependencia de cada variable, dándonos en primer orden el Mapa de Influencia y dependencia Directa, y el Mapa de Influencia y dependencia Indirecta, este último corresponde a la matriz de influencia directas mejorada en potencia mediante iteraciones sucesivas, en el cual la importancia de una variable se mide no tanto por sus relaciones directas sino por sus miles de relaciones indirectas (Godet, 2007).

3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

Después de la realización del grupo focal y entrevistas aplicadas a los 8 altos directivos de la entidad financiera se presentan los resultados obtenidos en cada apartado, los cuales están basados en los objetivos específicos que fueron planteados al inicio de la investigación.

Tabla 1 - Resultados de objetivos específicos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS EN SECCIONES
Identificar las variables que influyen en la transformación cultural.	3.1.1 Variables que influyen en la transformación Cultural
Identificar la percepción grupal de la alta gerencia del banco, acerca de las relaciones entre las variables definidas.	3.1.2 Percepción grupal de la alta gerencia del banco, acerca de las relaciones entre las variables definidas.
Determinar las variables claves para el proceso de transformación cultural, aplicando el método prospectivo.	3.1.3 Variables claves para el proceso de transformación cultural, aplicando el método prospectivo.

Elaborado por: El autor

3.1.1 Variables que influyen en la transformación Cultural

El resultado del grupo focal aplicado a los 8 altos directivos de la entidad financiera hace referencia a las variables que según su perspectiva y criterio son las que influyen en la transformación cultural que están buscando, esto permitió identificarlas y denominarlas dándose así el cumplimiento del primer objetivo específico. La Tabla 2 muestra las variables obtenidas.

Tabla 2 - Variables que influyen en la transformación Cultural

N°	VARIABLE	DEFINICIÓN
1	Estilos de Liderazgo	Los estilos de liderazgo que se practican en la organización para llegar a la gente y orientarlos en su gestión.
2	Empoderamiento	La manera de apropiarse del proceso de transformación y entender la importancia de este.
3	Trabajo en Equipo	Trabajo enfocado en objetivos comunes.

4	Procesos Jerárquicos	Flexibilidad de los procesos que facilitan el cambio.
5	Empatía	Tener empatía con toda la organización, ponerse en los zapatos del otro.
6	Resistencia al cambio	Aceptar nuevos retos, cambiar el mindset y dejar el status quo durante el proceso de transformación.
7	Comunicación	Manejar una comunicación efectiva con toda la organización.
8	Enfoque	Enfoque en la transformación cultural.
9	Competencias	Las habilidades que se requieren por parte de los colaboradores para la transformación cultural.
10	Reconocimiento	El reconocimiento que se da frente a la obtención de resultados.
11	Alineación	Alineación por parte de los líderes durante el proceso de cambio.
12	Recursos	Recursos que se requieren para el proceso de transformación.
13	Canales de comunicación	Canales por los cuales llegan los mensajes a las personas de la organización.
14	Permanencia	La permanencia de los colaboradores en la organización.

Elaborado por: El autor

De acuerdo con los resultados obtenidos y según la perspectiva y criterio de los directivos, son 14 las variables que influyen en la transformación cultural, mismas a las que les dieron su definición respectiva.

3.1.2 Percepción grupal de la alta gerencia del banco, acerca de las relaciones entre las variables definidas

Antes de presentar los resultados del segundo objetivo específico y por facilidad en la redacción y presentación de esta sección se le denominará una nomenclatura a cada variable quedando de la siguiente manera:

Tabla 3 – Nomenclaturas de Variables

VARIABLE	NOMENCLATURA
Estilos de Liderazgo	V1
Empoderamiento	V2
Trabajo en Equipo	V3
Procesos Jerárquicos	V4

Empatía	V5
Resistencia al cambio	V6
Comunicación	V7
Enfoque	V8
Competencias	V9
Reconocimiento	V10
Alineación	V11
Recursos	V12
Canales de comunicación	V13
Permanencia	V14

Elaborado por: El autor

Para los resultados de la percepción grupal de la alta gerencia de la entidad financiera se aplicaron matrices de impacto cruzadas, donde a través de entrevistas, cada uno de los directivos analizó la relación de influencia entre las variables. A continuación, se presenta el resultado de las 8 matrices resueltas por los directivos y la matriz de influencia directas o matriz final, que representa la percepción grupal de los directivos en donde ya se unen todas las percepciones a través de la moda.

3.1.2.1 Percepción Directivo 1

La percepción del Directivo 1 se puede evidenciar en la Tabla 4:

Tabla 4 – Percepción Directivo 1

Variables	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
V1		3	2	3	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2
V2	3		2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	2	2
V3	2	3		2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1
V4	1	2	1		2	1	2	2	1	1	2	2	2	1
V5	2	2	3	1		2	1	2	1	1	2	1	1	1
V6	2	3	2	2	1		1	2	1	1	1	1	1	2
V7	1	2	1	2	1	1		2	1	2	2	1	3	2
V8	1	2	2	1	2	2	2		1	1	2	1	2	1
V9	2	3	2	1	2	3	3	2		2	2	2	3	2
V10	1	2	3	2	2	2	1	2	1		2	2	1	2

V11	1	3	3	2	3	2	1	3	1	1		2	1	2
V12	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1		1	1
V13	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1		1
V14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Elaborado por: El autor

El Directivo 1 consideró que V8 tiene un valor de 3 en V11, es decir, el enfoque influye directamente en alineación. Del mismo modo consideró que V9 tiene un valor de 2 en V1, en otras palabras, el directivo considera que las competencias influyen medianamente en los estilos de liderazgo. A su vez, valoró a V2 con la influencia de 1 en V12, V13 y V14, dicho de otro modo, para el directivo el empoderamiento posee una influencia débil en recursos, canales de comunicación y permanencia.

3.1.2.2 Percepción Directivo 2

La percepción del Directivo 2 se encuentra en la Tabla 5:

Tabla 5 – Percepción Directivo 2

Variables	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
V1		3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	1	1	3
V2	3		2	2	1	3	2	2	3	2	1	0	0	2
V3	3	3		3	1	3	3	1	1	2	3	1	0	2
V4	3	3	3		1	3	3	3	2	1	2	1	0	2
V5	3	3	3	2		3	3	2	2	2	3	0	0	2
V6	3	3	3	3	3		3	2	3	2	3	1	1	2
V7	3	2	2	2	3	3		0	2	2	3	1	3	2
V8	3	3	1	2	1	2	2		2	1	3	2	2	2
V9	3	2	2	1	3	3	1	2		2	2	2	1	3
V10	3	2	2	1	2	2	1	2	2		2	1	2	3
V11	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2		2	3	1
V12	1	1	1	1	0	1	3	1	2	2	2		2	1
V13	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1		1
V14	3	2	2	1	1	3	1	1	2	2	2	1	0	

Elaborado por: El autor

El directivo 2 consideró que V4 refleja un valor de 3 en V3 y V6, es decir que los procesos jerárquicos influyen fuertemente en el trabajo en equipo y la resistencia al cambio. De igual manera el directivo consideró que V5 tiene un valor

de 2 en V10 y V11, en otros términos, valoró que la empatía influye moderadamente en el reconocimiento y alineación. Se observa también que V6 tiene un valor de 1 en V12 y V13, lo que significa que la resistencia al cambio influye muy poco en recursos y canales de comunicación. Como último análisis, vemos que V5 refleja un valor de 0 en V12, lo que muestra que la empatía no influye en los recursos, o de la misma manera, la variable recursos no depende de la empatía.

3.1.2.3 Percepción Directivo 3

La percepción del Directivo 3 se muestra en la Tabla 6:

Tabla 6 – Percepción Directivo 3

Variables	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
V1		3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	1	1	3
V2	3		2	2	1	3	2	2	3	2	1	0	0	2
V3	3	3		3	1	3	3	1	1	2	3	1	0	2
V4	3	3	3		1	3	3	3	2	1	2	1	0	2
V5	3	3	3	2		3	3	2	2	2	3	0	0	2
V6	3	3	3	3	3		3	2	3	2	3	1	1	2
V7	3	2	2	2	3	3		2	2	2	3	1	3	2
V8	3	3	1	2	1	2	2		2	1	3	2	2	2
V9	3	2	2	1	3	3	1	2		2	2	2	1	3
V10	3	2	2	1	2	2	1	2	2		2	1	2	3
V11	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2		2	3	1
V12	1	1	1	1	0	1	3	1	2	2	2		2	1
V13	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1		1
V14	3	2	2	1	1	3	1	1	2	2	2	1	0	

Elaborado por: El autor

El directivo 3 valoró que V8 tiene un valor de 3 en V4 y V11, esto es que el enfoque influye directamente en los procesos jerárquicos y en alineación. Del mismo modo se muestra que V7 refleja un valor de 2 en V2 y V8, en otras palabras, el directivo considera que la comunicación influye medianamente en el empoderamiento y enfoque. A su vez, valoró a V1 con la influencia de 1 en V12 y V13, dicho de otro modo, para el directivo los estilos de liderazgo influyen débilmente en los recursos y canales de comunicación.

3.1.2.4 Percepción Directivo 4

La percepción del Directivo 4 se encuentra en la Tabla 7:

Tabla 7 – Percepción Directivo 4

Variables	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
V1		2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
V2	3		2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
V3	3	3		2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2
V4	2	2	2		1	1	1	2	1	1	2	1	1	1
V5	2	1	2	1		1	2	1	2	3	1	1	2	2
V6	2	1	2	2	2		2	1	2	2	2	2	2	2
V7	3	1	2	1	2	2		2	2	2	1	2	2	1
V8	3	1	2	1	1	1	1		1	1	3	1	1	1
V9	2	2	1	1	1	1	1	2		1	2	2	1	1
V10	3	2	2	1	2	1	2	1	1		1	1	2	1
V11	3	1	2	1	1	2	2	2	1	1		2	1	1
V12	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1
V13	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2		1
V14	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	

Elaborado por: El autor

Según la perspectiva del directivo 4 muestra que V3 refleja un valor de 3 únicamente en V14, lo que significa que el trabajo en equipo influye directamente en la variable permanencia. De igual manera el directivo consideró que V10 tiene un valor de 2 en V3, V6 y V7, en otros términos, valoró que el reconocimiento influye moderadamente en el trabajo en equipo, resistencia al cambio y comunicación. Por último, se analiza que V1 tiene un valor de 1 en V12 y V13, lo que significa que los estilos de liderazgo influyen muy poco en recursos y canales de comunicación.

3.1.2.5 Percepción Directivo 5

La percepción del Directivo 5 se presenta en la Tabla 8:

Tabla 8 – Percepción Directivo 5

Variables	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
V1		3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	2	1
V2	2		3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	1	2
V3	1	1		2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	0

V4	1	2	2		2	2	1	2	1	0	1	3	1	0
V5	2	1	2	2		3	2	3	1	2	3	1	2	1
V6	3	3	3	3	3		3	3	1	3	3	2	3	3
V7	2	3	3	3	2	3		3	2	2	3	2	3	0
V8	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3
V9	2	2	2	3	2	1	2	1		2	1	3	1	2
V10	2	2	2	3	1	1	1	1	1		1	0	1	1
V11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		2	3	2
V12	1	2	1	1	0	1	1	1	0	1	1		1	1
V13	1	1	1	1	1	2	2	1	0	2	1	0		1
V14	0	1	2	2	1	0	0	0	1	0	0	2	0	

Elaborado por: El autor

Con respecto al directivo 5 quien consideró que V9 tiene un valor de 3 en V8 y V11, expresando así que para su criterio las competencias influyen directamente en el enfoque y alineación. Del mismo modo se muestra que V5 tiene un valor de 2 en V4, V7 y V9, lo que significa que empatía influye moderadamente en los procesos jerárquicos, comunicación y competencias.

3.1.2.6 Percepción Directivo 6

La percepción del Directivo 6 se da a conocer en la Tabla 9:

Tabla 9 – Percepción Directivo 6

Variables	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
V1		3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	1	2	1
V2	1		3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2
V3	1	3		1	2	3	1	2	1	1	3	1	2	1
V4	2	3	2		1	2	1	1	0	0	1	3	1	0
V5	2	2	3	1		2	2	2	0	2	3	1	1	2
V6	3	2	3	2	3		2	1	1	1	3	1	1	2
V7	2	3	2	1	2	3		1	1	1	3	1	3	1
V8	1	2	2	2	1	1	1		1	3	3	2	1	1
V9	0	2	1	1	1	3	2	2		2	2	3	2	3
V10	2	2	3	0	2	2	1	1	1		2	1	1	2
V11	3	3	3	2	3	3	3	3	0	1		1	2	2
V12	0	1	2	1	1	1	1	2	0	0	1		2	3
V13	1	2	1	1	1	1	3	0	1	0	0	0		0
V14	1	2	2	1	2	1	2	1	3	1	2	3	1	

Elaborado por: El autor

La percepción del Directivo 6 muestra que V4 no tiene ningún valor de 3 sobre las demás variables, por lo que consideró que los procesos jerárquicos no es una variable que influye directamente en las 13 variables restantes.

3.1.2.7 Percepción Directivo 7

La percepción del Directivo 7 se muestra en la Tabla 10:

Tabla 10 – Percepción Directivo 7

Variables	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
V1		3	2	2	1	2	3	3	1	3	2	1	3	2
V2	2		3	3	3	2	2	3	1	3	3	2	2	3
V3	1	2		2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1
V4	1	2	1		2	1	1	1	2	1	2	0	2	2
V5	1	1	2	1		1	1	1	1	1	2	1	1	1
V6	2	1	1	2	1		1	1	1	0	1	0	0	0
V7	2	1	1	1	2	1		2	2	1	1	0	0	1
V8	2	3	3	3	3	2	3		3	2	2	1	2	3
V9	3	1	2	2	2	2	2	1		3	1	1	2	1
V10	2	3	3	2	1	1	3	3	2		2	1	1	3
V11	1	2	2	2	1	3	2	3	2	2		2	1	2
V12	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1		1	1
V13	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1		0
V14	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	0	

Elaborado por: El autor

Analizando la tabla del directivo 7, consideró que V4 tiene un valor de 3 en V2 y V8, lo que indica que los procesos jerárquicos influyen directamente en el empoderamiento y enfoque. De igual manera consideró que V7 tiene un valor de 2 en V2, V9 y V11, esto es que la comunicación influye moderadamente en el empoderamiento, competencias y alineación. Como último análisis a la tabla, se evidencia que V1 tiene valores de 0 sobre V12, V13 y V14, lo que significa que estilos de liderazgo tiene una influencia nula en recursos, canales de comunicación y permanencia.

3.1.2.8 Percepción Directivo 8

La percepción del Directivo 8 se evidencia en la Tabla 11:

Tabla 11 – Percepción Directivo 8

Variables	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
V1		3	3	2	3	1	3	2	3	3	1	2	3	3
V2	2		3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3
V3	2	3		3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
V4	2	2	3		3	3	2	3	3	2	2	2	3	3
V5	2	2	3	2		2	3	1	3	3	1	1	2	2
V6	2	2	3	2	3		2	3	3	2	2	2	3	2
V7	2	3	3	2	3	2		3	3	3	2	3	3	2
V8	2	2	1	2	2	2	2		3	3	2	3	3	2
V9	2	3	3	3	2	3	3	2		3	2	3	2	2
V10	2	2	2	2	3	2	2	2	2		2	1	2	1
V11	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2		2	2	2
V12	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2		2	3
V13	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2		1
V14	2	1	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	

Elaborado por: El autor

En la percepción del directo 8 se evidencia que en general las ponderaciones otorgadas a la relación de influencias entre variables tienen mayores valores de 2 y 3, es decir que tienen una influencia media y directa mayormente entre las variables.

3.1.2.9 Matriz de Influencia Directas

La Matriz de Influencia Directas se presenta a detalle en la Tabla 12:

Tabla 12 – Matriz de Influencia Directas

Variables	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
V1	0	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	1	2	3
V2	3	0	3	2	3	3	2	2	3	2	1	1	2	2
V3	1	3	0	2	2	3	1	1	1	2	3	1	2	1
V4	2	2	3	0	1	3	1	3	2	1	2	1	1	2
V5	2	2	3	2	0	2	3	2	1	2	3	1	2	2
V6	2	3	3	2	3	0	2	1	1	2	3	1	1	2
V7	2	3	2	2	2	3	0	2	2	2	3	1	3	2
V8	3	3	1	2	1	2	2	0	3	1	3	1	2	2
V9	2	2	2	1	2	3	2	2	0	2	2	2	1	2
V10	2	2	2	2	2	2	1	2	2	0	2	1	2	1
V11	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	0	2	1	2

V12	1	1	1	1	0	1	1	1	0	2	1	0	2	1
V13	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1	0	1
V14	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	0	0

Elaborado por: El autor

La Matriz de Influencia Directas representa la unión de las percepciones de los 8 gerentes. Vemos que V3 tiene un valor de 3 sobre V1, siendo que trabajo en equipo influye directamente en los estilos de liderazgo, con el uso de la moda, esta ponderación es otorgada porque 5 directivos consideraron que esta relación tenía una influencia directa, como el 3 se repite 5 veces de 8, se le otorga este valor, y así sucesivamente con el resto de las relaciones entre las variables.

- **Características de la Matriz de Influencia Directas (MID)**

Tabla 13 – Características de MID

INDICADOR	VALOR
Tamaño de matriz	14
Número de iteraciones	5
Número de ceros	17
Número de unos	54
Número de dos	81
Número de tres	44
Total	179
Tasa de llenado	91,32653 %

Elaborado por: El autor

La tabla 13 presenta el tamaño de la matriz que es de 14, esto dado por las 14 variables que la componen, el número de iteraciones corresponde a 5, ya que son 5 las variables que influyen directamente (con un valor de 3) sobre la otra, y esta otra variable depende directamente de la misma variable, obteniendo también un valor de 3.

El número total de “ceros” que se presenta en la matriz es de 17, hay 54 “unos”, 81 números “dos”, y 44 números “tres”. El valor total de 179 se da considerando únicamente los números 1, 2 y 3. Y la tasa de llenado respecto al valor total es de 91,32653 %.

- **Estabilidad de la Matriz de Influencia Directas (MID)**

Tabla 14 – Estabilidad del sistema de variables de la MID

ITERACIÓN	INDICADOR	VALOR
1	89%	107%
2	100%	100%
3	100%	100%
4	100%	100%
5	100%	100%

Obtenido de: Software MICMAC

Toda matriz debe converger hacia la estabilidad al final de un cierto número de iteraciones. Como se muestra en la tabla 14, se puede observar la relación de estabilidad entre influencia y dependencia se mantienen al 100% a partir de la segunda iteración.

- **Suma de fila y columna de la Matriz de Influencia Directas (MID)**

Tabla 15 – Suma de fila y columna de la MID

Nº	VARIABLE	NÚMERO TOTAL DE FILAS	NÚMERO TOTAL DE COLUMNAS
1	Estilos de Liderazgo	33	26
2	Empoderamiento	29	29
3	Trabajo en Equipo	23	29
4	Procesos Jerárquicos	24	22
5	Empatía	27	24
6	Resistencia al cambio	26	31
7	Comunicación	29	25
8	Enfoque	26	24
9	Competencias	25	23
10	Reconocimiento	23	25
11	Alineación	33	30
12	Recursos	13	16
13	Canales de comunicación	18	21

14	Permanencia	19	23
	TOTALES	348	348

Elaborado por: El autor

La Tabla 15 permite obtener información sobre los valores totales de la suma de filas y columnas de cada variable de la Matriz de Influencia Directas. El valor total de filas es igual al total de columnas, dando un valor de 348. El mayor valor de las filas se encuentra en 33, correspondiente a las variables “estilos de liderazgo” y “alineación”, seguido del valor 29 correspondiente a la variable “empoderamiento”. Por otro lado, el valor mayor de las columnas se encuentra en 31, que corresponde a la “resistencia al cambio”, seguido del valor 30, que corresponde a la variable “alineación”, y del valor 29, correspondiente a las variables “empoderamiento y “trabajo en equipo”.

A continuación, se presenta la clasificación de las variables según sus influencias y dependencias, de acuerdo con los valores de mayor a menor de filas y columnas:

Tabla 16 – Clasificación de variables según la MID

RANGO	VARIABLES DE DEPENDENCIA	VARIABLES DE INFLUENCIA
1	1 - Estilos de Liderazgo	6 - Resistencia al Cambio
2	11 - Alineación	11 - Alineación
3	2 - Empoderamiento	2 - Empoderamiento
4	7 - Comunicación	3 - Trabajo en equipo
5	5 - Empatía	1 - Estilos de Liderazgo
6	8 - Enfoque	7 - Comunicación
7	6 - Resistencia al Cambio	10 - Reconocimiento
8	9 - Competencias	5 - Empatía
9	4 - Procesos Jerárquicos	8 - Enfoque
10	3 - Trabajo en equipo	9 - Competencias
11	10 - Reconocimiento	14 - Permanencia
12	14 - Permanencia	4 - Procesos Jerárquicos
13	13 - Canales de comunicación	13 - Canales de comunicación

14	12 - Recursos	12 - Recursos
----	---------------	---------------

Elaborado por: El autor

La tabla 16 representa la clasificación de variables según sus influencias y dependencias con respecto a la Matriz de Influencia Directas, tomando en cuenta los valores totales de las filas y columnas presentados en la tabla 15, donde en el rango 2 se sitúa la variable “alineación” tanto en influencia como en dependencia, al igual que en el rango 3, ya que se coloca la variable “empoderamiento” como influyente y dependiente, en el rango 13 coinciden ambos criterios en “canales de comunicación”, y el rango 14 corresponde a “recursos”.

Con respecto a los rangos restantes la clasificación de las variables es diferente en cuanto a sus influencias y dependencias y ya no corresponde a la misma variable. El rango 1 tiene a la variable “estilos de liderazgo” como una variable dependiente, pero como variable influyente esta misma variable corresponde al rango 5.

3.1.3 Variables claves para el proceso de transformación cultural, aplicando el método prospectivo

Para cumplir con el tercer objetivo específico se trabajó directamente con el software “*MICMAC Identification of keys variables de LIPSOR*”, este nos proporcionó en primer orden el Mapa de Influencia y dependencia Directa, seguidamente del Mapa de Influencia y dependencia Indirecta.

3.1.3.1 Influencia y Dependencia Directa

La identificación de variables en el MICMAC nos arroja el Mapa de Influencia y dependencia directa del estudio (figura 3).

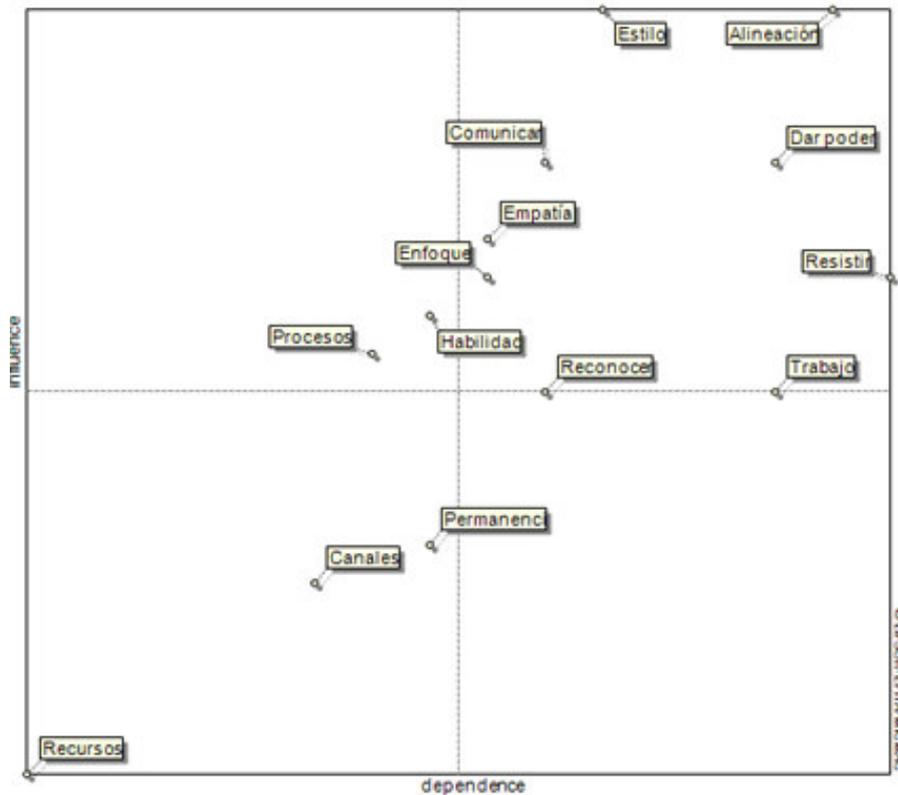


Figura 3 – Mapa de influencia/ dependencia directa
Fuente: Elaboración propia en Software LIPSOR - MICMAC

En la figura anterior se puede observar que en el cuadrante superior izquierdo no se encuentra ninguna variable. En el cuadrante superior derecho, se encuentran las variables clave del sistema, en este caso aparecen 7 variables que se relacionan:

- Alineación
- Estilos de liderazgo (estilo)
- Canales de comunicación (comunicación)
- Empoderamiento (dar poder)
- Empatía
- Resistencia al cambio (resistir)
- Trabajo en equipo (trabajo)

Siguiendo con el análisis del mapa las variables que se ubican en el cuadrante inferior derecho son las variables de resultado, pero en este caso no existe ninguna variable. En el cuadrante inferior izquierdo se muestran como variables autónomas:

- Recursos
- Canales de comunicación (canales).

Por último, se presentan las “variables del pelotón” que son:

- Procesos jerárquicos (procesos)
- Enfoque
- Competencias (habilidad)
- Reconocimiento (reconocer)
- Permanencia.

Posteriormente, otros de los resultados que arroja el sistema es la gráfica de influencia directa (figura 4).

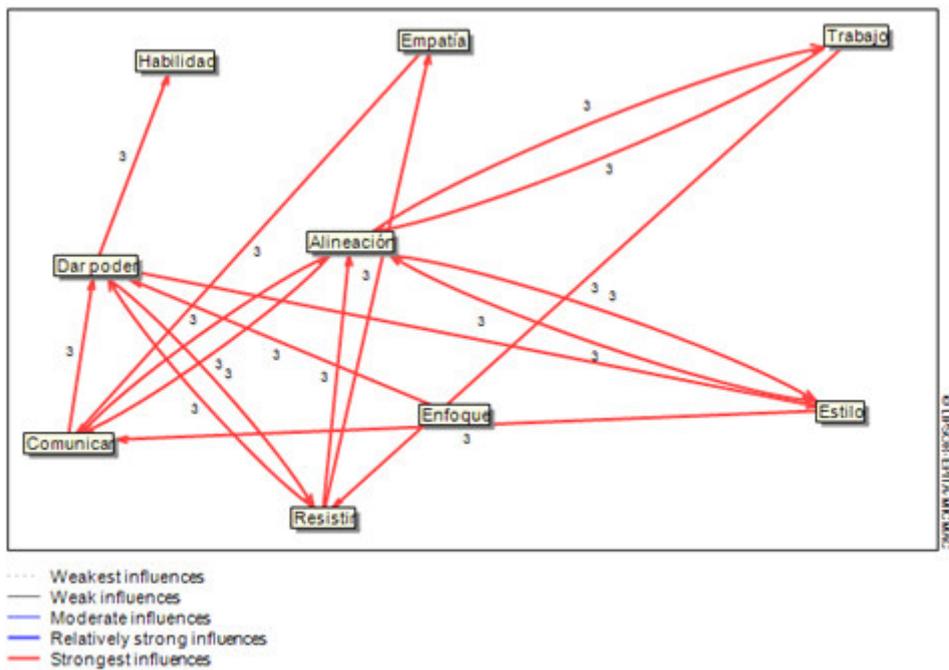


Figura 4 – Gráfico de influencia directa
Fuente: Elaboración propia en Software LIPSOR - MICMAC

La figura anterior muestra las relaciones de influencia entre las variables del cuadrante superior derecho del sistema que fueron mostradas en el mapa de influencia/ dependencia directa, como se evidencia en la gráfica, la relación entre una variable es de influencia fuerte sobre el resto de variables.

3.1.3.2 Influencia y Dependencia Indirecta

Otro de los resultados gráficos que arroja el sistema MICMAC es el Mapa de Influencia y dependencia Indirecta, el cual tiene similitudes en los resultados con respecto al plano de influencia y dependencia directo, sin embargo, éste se refiere a la relación entre las variables, pero de forma indirecta (figura 5).

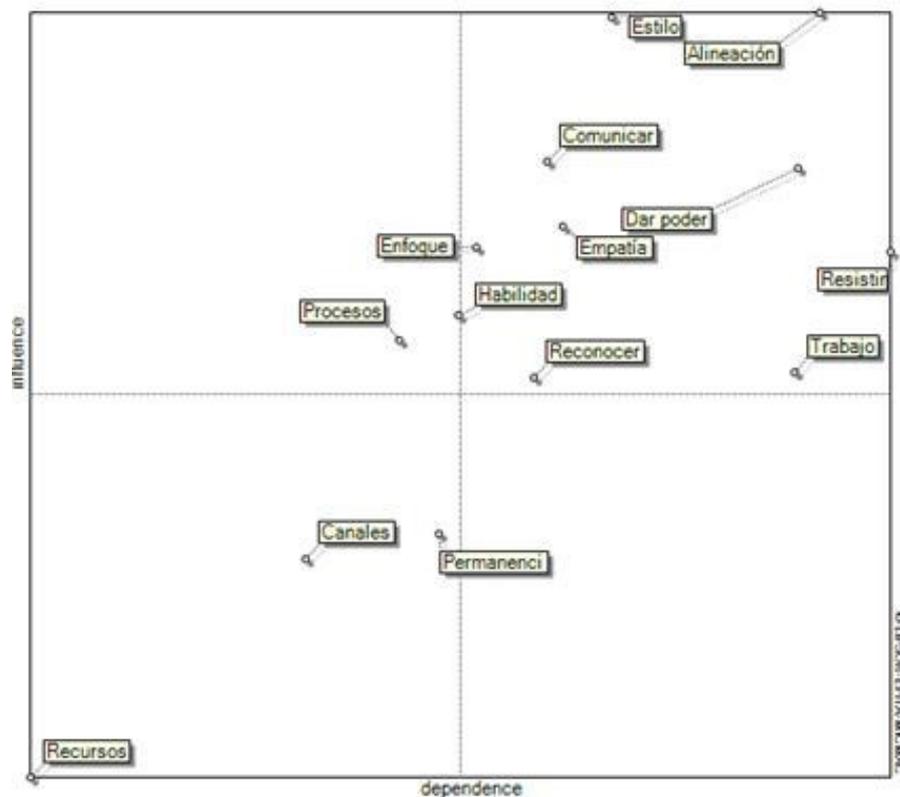


Figura 5 – Mapa de influencia/ dependencia indirecta
Fuente: Elaboración propia en Software LIPSOR - MICMAC

La figura 5 muestra las variables distribuidas en los distintos sectores, donde se puede observar que en el cuadrante superior izquierdo no se encuentra ninguna variable. En el cuadrante superior derecho, se encuentran las 7 variables clave del sistema que se relacionan:

- Alineación
- Estilos de liderazgo (estilo)
- Canales de comunicación (comunicación)
- Empoderamiento (dar poder)
- Empatía
- Resistencia al cambio (resistir)

- Trabajo en equipo (trabajo)

Continuando con el mapa, las variables que se encuentran en el cuadrante inferior derecho son las variables de resultado, pero en este caso no existe ninguna variable. Por otro lado, en el cuadrante inferior izquierdo se encuentran las variables próximas al origen, el plano muestra como variables autónomas:

- Recursos
- Canales de comunicación (canales).

Por último, tenemos a las “variables del pelotón” del presente estudio que son:

- Procesos jerárquicos (procesos)
- Enfoque
- Competencias (habilidad)
- Reconocimiento (reconocer)
- Permanencia.

Posteriormente, tenemos la gráfica de influencia indirecta, en ella el sistema nos permite determinar las variables que tienen una influencia fuerte, relativamente fuerte, moderada o débil en su influencia sobre las demás variables con las que se relacionen (figura 6).

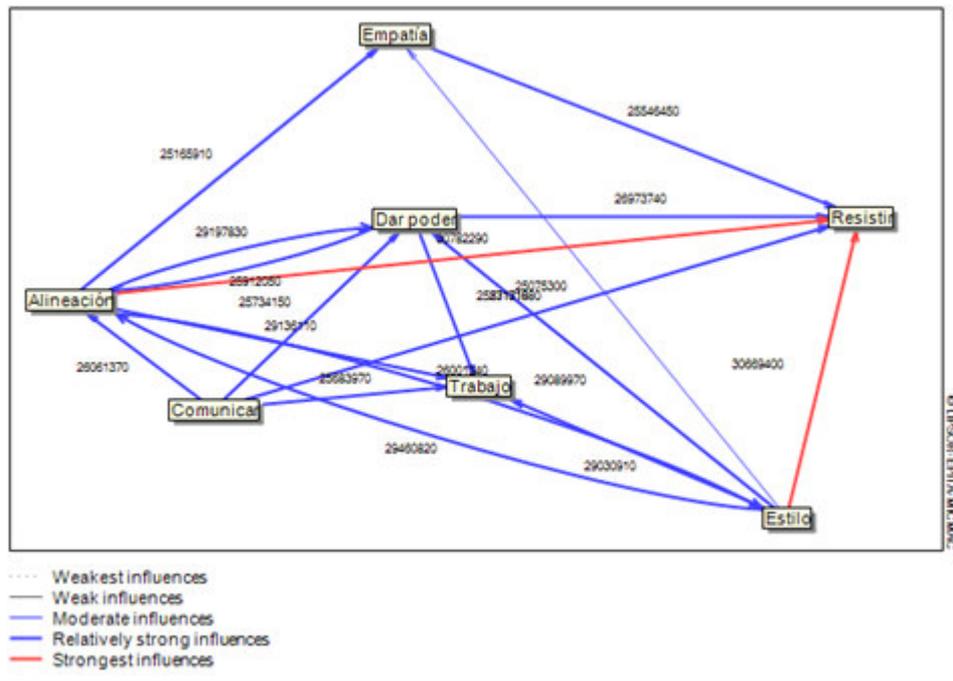


Figura 6 – Gráfico de influencia indirecta
Fuente: Elaboración propia en Software LIPSOR - MICMAC

La figura 6 muestra las relaciones de influencia entre las variables del cuadrante superior derecho del sistema que fueron mostradas en el mapa de influencia/ dependencia indirecta. Al hacer un breve análisis de la gráfica, se tienen tres tipos de influencia entre las variables: fuerte, relativamente fuerte y moderada. Se observa que alineación y estilos de liderazgo influyen fuertemente en resistencia al cambio. Vemos también que existe una relación de influencia moderada en estilos de liderazgo hacia empatía, adicional al análisis podemos decir que no existe una relación de influencia débil entre las variables y el resto de relaciones entre variables se da por una influencia relativamente fuerte.

3.2. Discusiones

En relación con los resultados obtenidos de la investigación y en esta primera discusión encontramos que la variable “alineación” es una de las variables claves para la transformación cultural, al ser de mayor influencia y tener mayor dependencia, por lo que en comparación con los resultados de la investigación de Garcia & Pelekais (2020), quienes consideran que para transformar la cultura es necesaria la alineación del comportamiento de las personas con los objetivos corporativos, es decir actúa como variable influyente, sin embargo también dan a conocer la dependencia que tiene la alineación de la cultura organizacional, ya que “la cultura no solo se orienta a su comprensión teórica o conceptual, sino que sirve como mecanismo de técnica para la intervención del sistema organizacional en alineación con su estrategia” (Garcia & Pelekais, 2020, p.95). Entonces se confirma la importancia de esta variable en el presente estudio, ya que esta será la clave para lograr un alineamiento del desempeño del personal en función de las estrategias, objetivos y visión de la entidad.

Para la segunda discusión tomaremos en cuenta la variable “estilos de liderazgo”, donde en otras investigaciones se encontró que para Vásquez (2009) los elementos de estilos de liderazgo tienen mayor peso en la cultura que se vive en la organización que los propios elementos de la cultura organizacional. Algunos de los elementos que conforman el liderazgo son: la autoridad, la toma de decisiones y el compromiso. Para el autor, el liderazgo es fundamental en la cultura organizacional y viceversa. En la investigación de Mendoza & Ortiz (2006) se corrobora que los estilos de liderazgo dan oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales, explicando que un líder transformacional al impulsar a sus seguidores desarrolla el potencial de los mismos y genera un crecimiento individual y colectivo. Adicional a esto, como se mencionó en el marco teórico, los líderes son los únicos que impulsan el desarrollo de la organización, entonces los líderes son los que adoptan estilos que funcionan para cambiar el patrón del comportamiento existente en los integrantes de la organización.

Como tercera discusión tomaremos la variable clave: “comunicación”. Estos resultados concuerdan con el estudio de Arellano (2008) quien considera a la

comunicación como parte fundamental para el cambio de la cultura organizacional, la creación y mantenimiento de esta, porque proporciona mecanismos de comunicación que favorecen la retroalimentación del proceso. Además el autor menciona que la comunicación que apoya el cambio cultural de la organización “no solo brinda información operativa, que ayuda a las tareas cotidianas, sino que busca generar procesos de comunicación que faciliten el aprendizaje y participación, que se dan en la dinámica de la empresa” (p.14). Dicho esto, se valida la importancia de esta variable en la presente investigación, ya que es a través de la comunicación que la alta directiva logrará motivar a sus demás integrantes para que el cambio deseado se haga realidad.

Como último análisis en este apartado se contempla la variable clave para la transformación cultural: “empatía”. Zambrano (2019) considera que la empatía “es un recurso clave entre los miembros de una organización, ya que tiene efectos positivos sobre los comportamientos y acciones de los trabajadores” (p.5). Esto muestra que la empatía influye en la cultura organizacional de manera que genera confianza entre sus miembros. Y para completar este constructo, se compara con la investigación de (Sandoval, 2014) quien menciona que la empatía crea afiliación con los trabajadores hacia la organización, donde desempeñan sus labores con mayor compromiso, generando empleados satisfechos con su entorno laboral. Finalizando con esta idea y como hemos mencionado a lo largo de esta investigación, es de gran importancia que los trabajadores sean comprometidos con su trabajo, pero esto solo se dará de manera fluida si se sienten identificados con la organización, en donde es evidente que la variable “empatía” juega un papel fundamental para que sus miembros generen valores alineados con los de la empresa y su comportamiento sea positivo, para el beneficio tanto de ellos como el de la organización.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Una vez de haber obtenido y expuesto los resultados de la presente investigación se detallarán las conclusiones para dar respuesta a los objetivos específicos planteados al inicio de esta, no sin antes recalcar que la utilización de la prospectiva prepara a las organizaciones y a quienes la componen para la toma de decisiones, así como para la elaboración e implementación de actividades que la conduzcan a la mejora continua:

Son 14 las variables que influyen en la transformación cultural, identificadas a través del grupo focal llevado a cabo con los 8 directivos de la entidad, las cuales se denominan: estilos de liderazgo, empoderamiento, trabajo en equipo, procesos jerárquicos, empatía, resistencia al cambio, comunicación, enfoque, competencias, reconocimiento, alineación, recursos, canales de comunicación y permanencia. A todas estas variables les otorgaron su definición respectiva en base a la idea de gestión del cambio cultural.

En la obtención de la Matriz de Influencias Directas que detalla la percepción grupal de la alta gerencia y haciendo el análisis por filas, es claro notar que las primeras 11 variables y la variable 14 son consideradas dependientes del sistema, ya que tienen valores de 2 y 3 mayoritariamente. En cambio, las variables 12 y 13 tienen más valores de 1 y 0, indicando que no poseen mucha dependencia de las demás variables, estas variables son: recursos y canales de comunicación. Esto se corrobora con la tabla 16, ya que según la clasificación son estas dos variables dependientes las que corresponden a los dos últimos rangos.

Con ayuda del software "*MICMAC Identification of keys variables de LIPSOR*" se determinaron las variables claves para la transformación cultural, las cuales se sintetizan en 7: alineación, estilos de liderazgo, comunicación, empoderamiento, empatía, resistencia al cambio y trabajo en equipo, esto comparado tanto con el mapa de influencia/ dependencia directa como con el mapa de influencia/ dependencia indirecta, es decir que se confirma la importancia de las variables claves en ambos escenarios.

4.2 RECOMENDACIONES

Debido a que este trabajo de investigación será la base para la entidad financiera que está buscando alcanzar la transformación cultural, se proponen las siguientes recomendaciones:

Para continuar con el proceso de transformación, se deben excluir del sistema las variables recursos y canales de comunicación, ya que estas no serán variables que aporten al estudio, puesto que son variables poco influyentes y poco dependientes. De tal manera que ya no serían 14 las variables a considerar para la transformación cultural sino 12. Adicional a esto se propone trabajar agrupando las 12 variables restantes del sistema de la siguiente manera:

Tabla 17 – Agrupamiento de variables

AGRUPAMIENTO	VARIABLES AGRUPADAS
Liderazgo para la transformación	Estilos de Liderazgo Enfoque Alineación Empoderamiento Reconocimiento
Competencias hacia la transformación	Competencias Empatía Trabajo en equipo Resistencia al cambio Comunicación
Estructura para la transformación	Procesos Jerárquicos Permanencia

Elaborado por: El autor

Esta propuesta será de facilidad para la entidad financiera ya que se enfocarán en asignar actividades según el agrupamiento y que servirán para algunas de las variables, de esta manera podrán llevar un proceso de cambio más ordenado y consecuentemente podrán llegar al cumplimiento de su objetivo.

Considerando las variables claves del sistema, la entidad deberá centrarse en trabajar en base ellas, con la ayuda del equipo consultor claramente, y en función de esto tomar las decisiones adecuadas, en donde lleven a cabo acciones que implique que estas variables ayuden a cambiar el status quo de los integrantes de la entidad y así evitar la resistencia al cambio. Una de las acciones a implementar con la variable clave de estilos de liderazgo, es que se cree o se mantenga el liderazgo transformacional, donde los líderes guían y motivan a sus seguidores a lograr metas establecidas, siendo el cambio organizacional una de ellas.

La entidad deberá trabajar en la “alineación” de sus estrategias, objetivos y visión corporativa, con la cultura organizacional y comportamiento de las personas, no solo durante el proceso de transformación, sino en todas sus etapas, ya que con esta se pueden reconocer los componentes de la cultura y de esa manera dirigirla en una cultura conveniente cuando esta se esté alejando de las estrategias y visión de la organización. También se deberá trabajar en la “comunicación”, por lo que se recomienda generar procesos de comunicación que faciliten el aprendizaje de la nueva cultura que se desea alcanzar para estar acorde con la visión, y como resultado favorezcan la retroalimentación del proceso. Estos procesos de comunicación pueden ser la creación de discursos, ya que estos permiten construir una empresa con un giro más comunitario, más participativo y más humano.

Finalmente, se deberá trabajar en torno a la variable “empatía”, ya que esta genera una cultura organizacional saludable y estable, y que permitirá que los trabajadores desarrollen un mejor vínculo entre sus compañeros logrando un ambiente de trabajo armonioso, que al final del día eso será de beneficio para la organización. Para trabajar en esta variable se recomienda tener un ambiente abierto, debido a que este ayuda a entablar mejores relaciones laborales entre los trabajadores y sus jefes y/o gerentes de cada área, lo que resulta en un mayor grado de pertenencia e identificación con los valores de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva, S. (2011). *Empresa admirada: la receta*. LID Editorial.
- Alvarez, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas psychologica*.
- Arango, X., & Cuevas, V. (2014). *Método de análisis estructural: matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC)*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/6167/1/24.%20capitulo%20Metodologia%20-%20MICMAC%20%28Direcci%C3%B3n%20del%20libro%20a%20la%20venta%20httpwww.tirant.commexlibro9788416062324%23%29.pdf>
- Arellano, E. (2008). *La Estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la Cultura Organizacional*. Razón y palabra.
- Astigarrá, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 13-29.
- Ballestrini, M. (2006). *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Cuadernos de administración.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosis and changing organizational culture: based on the competing values framework*. United States of America: Josey Bass.
- Cortez, J. (2001). Introducción a la prospectiva: Metodologías, fases y explotación de resultados. *Economía industrial*, 13-20.
- De Witte, K., & Van Muijen, J. (1999). *Cultura organizacional*. *Revista europea de psicología del trabajo y las organizaciones*.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Firestone, W., & Wilson, B. (1985). Usar vínculos burocráticos y culturales para mejorar la instrucción: la contribución del director. *Educational Administration Quarterly*.
- Frassa, J. (2011). *Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo*. Dirección y Organización.
- Garay, R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Invenio.

- García, N., & Pelekais, C. (2020). La Universidad Corporativa Como Fuente De Apalancamiento Para La Alineación De La Cultura Organizacional. *SAPERES UNIVERSITAS*, 3(3), 89-121.
- García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. España: Editorial Mc Graw–Hill.
- Godet, M. (2007). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Cuadernos de LIPSOR.
- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. En *Investigación en educación médica* (págs. 55-60).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jiménez, C. (2012). *Gestión del cambio organizacional*. Contribuciones a la Economía, 9.
- Kotter. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Editorial Norma.
- Leal, M. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: Una base para la estrategia y el cambio*. Madrid España: Actualidad Editorial.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. España: Editorial Bosch.
- Lucas, A., & García, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Ed. McGraw Hill.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación: manual teórico práctico*. México: Trillas.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 118-134.
- Mirabent, C., Cruz, R., Andréu, L., & Balbón, M. (2020). Prospectiva Estratégica en la Sociedad Cubana de Ciencias de la Información. *Revista Publicando* 7(27), 38-53.
- Mojica, F. (2010). *La prospectiva: técnicas para visualizar el futuro*. Bogotá.
- Nelson, D., & Quick, J. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo (12a ed.)*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ouchi, W. (1992). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japones*. Bogotá: Norma.

- Ouchi, W., & Cuchi, W. (1981). *Teoría Z: Cómo las empresas estadounidenses pueden enfrentar el desafío japonés*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Riveros, D., & Silva, P. (2008). Análisis estructural prospectivo aplicado al sistema logístico. *Scientia et technica*, 194-199.
- Rodríguez, H., & Rojas, M. (2006). La importancia de la prospectiva en la sociedad. *Universidad & Empresa*, vol. 5, núm. 10, 257-270.
- Rodríguez, J. (2001). Introducción a la prospectiva: Metodologías, fases y explotación de resultados. *Economía industrial*, N.342, 13-20.
- Rodríguez, M. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro.
- Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I., & Peláez, I. (1999). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes*.
- Salas, M. A. (2016). *Prospectiva territorial y urbana*. Obtenido de <https://archivo.cepal.org/pdfs/ebooks/donacion/2013SalasBourgoinProspectivaTerritorial.pdf>
- Sandoval, J. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Obtenido de Estudios Gerenciales: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Schein, E. (1985). Definición de cultura organizacional. Clásicos de la teoría de las organizaciones.
- Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza y Janes.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and leadership. 4th edition*. United States of America : John Wiley & Son, Inc.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*.
- Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, CA: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR76>
- Zambrano, V. (2019). El impacto de la identidad visual para generar empatía como parte de la cultura organizacional en empresas del sector bancario. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*, 1-25.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. ABYA - YALA.

ANEXOS

Anexo I – Cuestionario para la definición de influencia y dependencia entre variables que afectan el proceso de Cambio Cultural

Cuestionario para la definición de influencia y dependencia entre variables que afectan el proceso de Cambio Cultural utilizado en las Entrevistas

Por favor, responda a las preguntas según su criterio, si considera que el cambio de la variable (1) genera cambios o influye en la variable (2); responda 0 si la relación es nula, por el contrario, si influye muy poco: 1, si influye moderadamente: 2, y si influye directamente: 3.

Variable 1: Estilos de Liderazgo

1. ¿Los estilos de liderazgo influyen en el Empoderamiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional? De ser no su respuesta, otórguele valor de 0, por el contrario, si cree que influye otórguele el valor de 1, 2 o 3 según su criterio.
2. ¿Los estilos de liderazgo influyen en el Trabajo en equipo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
3. ¿Los estilos de liderazgo influyen en los Procesos Jerárquicos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
4. ¿Los estilos de liderazgo influyen en la Empatía en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
5. ¿Los estilos de liderazgo influyen en la Resistencia al Cambio en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
6. ¿Los estilos de liderazgo influyen en la Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
7. ¿Los estilos de liderazgo influyen en el Enfoque en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
8. ¿Los estilos de liderazgo influyen en las Competencias en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
9. ¿Los estilos de liderazgo influyen en el Reconocimiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
10. ¿Los estilos de liderazgo influyen en la Alineación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
11. ¿Los estilos de liderazgo influyen en los Recursos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
12. ¿Los estilos de liderazgo influyen en los Canales de Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
13. ¿Los estilos de liderazgo influyen en la Permanencia en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

Variable 2: Empoderamiento

1. ¿El empoderamiento influye en los Estilos de Liderazgo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional? De ser no su respuesta, otórguele valor de 0, por el contrario, si cree que influye otórguele el valor de 1, 2 o 3 según su criterio.
2. ¿El empoderamiento influye en el Trabajo en equipo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
3. ¿El empoderamiento influye en los Procesos Jerárquicos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
4. ¿El empoderamiento influye en la Empatía en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
5. ¿El empoderamiento influye en la Resistencia al Cambio en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
6. ¿El empoderamiento influye en la Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
7. ¿El empoderamiento influye en el Enfoque en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
8. ¿El empoderamiento influye en las Competencias en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
9. ¿El empoderamiento influye en el Reconocimiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
10. ¿El empoderamiento influye en la Alineación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
11. ¿El empoderamiento influye en los Recursos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
12. ¿El empoderamiento influye en los Canales de Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
13. ¿El empoderamiento influye en la Permanencia en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

Variable 3: Trabajo en equipo

1. ¿El Trabajo en equipo influye en los Estilos de Liderazgo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional? De ser no su respuesta, otórguele valor de 0, por el contrario, si cree que influye otórguele el valor de 1, 2 o 3 según su criterio.
2. ¿El Trabajo en equipo influye en el Empoderamiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

3. ¿El Trabajo en equipo influye en los Procesos Jerárquicos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
4. ¿El Trabajo en equipo influye en la Empatía en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
5. ¿El Trabajo en equipo influye en la Resistencia al Cambio en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
6. ¿El Trabajo en equipo influye en la Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
7. ¿El Trabajo en equipo influye en el Enfoque en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
8. ¿El Trabajo en equipo influye en las Competencias en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
9. ¿El Trabajo en equipo influye en el Reconocimiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
10. ¿El Trabajo en equipo influye en la Alineación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
11. ¿El Trabajo en equipo influye en los Recursos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
12. ¿El Trabajo en equipo influye en los Canales de Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
13. ¿El Trabajo en equipo influye en la Permanencia en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

Variable 4: Procesos Jerárquicos

1. ¿Los Procesos Jerárquicos influyen en los Estilos de Liderazgo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional? De ser no su respuesta, otórguele valor de 0, por el contrario, si cree que influye otórguele el valor de 1, 2 o 3 según su criterio.
2. ¿Los Procesos Jerárquicos influyen en el Empoderamiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
3. ¿Los Procesos Jerárquicos influyen en el Trabajo en equipo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
4. ¿Los Procesos Jerárquicos influyen en la Empatía en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
5. ¿Los Procesos Jerárquicos influyen en la Resistencia al Cambio en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

6. ¿Los Procesos Jerárquicos influyen en la Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
7. ¿Los Procesos Jerárquicos influyen en el Enfoque en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
8. ¿Los Procesos Jerárquicos influyen en las Competencias en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
9. ¿Los Procesos Jerárquicos influyen en el Reconocimiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
10. ¿Los Procesos Jerárquicos influyen en la Alineación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
11. ¿Los Procesos Jerárquicos influyen en los Recursos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
12. ¿Los Procesos Jerárquicos influyen en los Canales de Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
13. ¿Los Procesos Jerárquicos influyen en la Permanencia en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

Variable 5: Empatía

1. ¿La Empatía influye en los Estilos de Liderazgo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional? De ser no su respuesta, otórguele valor de 0, por el contrario, si cree que influye otórguele el valor de 1, 2 o 3 según su criterio.
2. ¿La Empatía influye en el Empoderamiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
3. ¿La Empatía influye en el Trabajo en equipo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
4. ¿La Empatía influye en los Procesos Jerárquicos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
5. ¿La Empatía influye en la Resistencia al Cambio en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
6. ¿La Empatía influye en la Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
7. ¿La Empatía influye en el Enfoque en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
8. ¿La Empatía influye en las Competencias en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
9. ¿La Empatía influye en el Reconocimiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
10. ¿La Empatía influye en la Alineación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

11. ¿La Empatía influye en los Recursos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

12. ¿La Empatía influye en los Canales de Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

13. ¿La Empatía influye en la Permanencia en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

Variable 6: Resistencia al Cambio

1. ¿La Resistencia al Cambio influye en los Estilos de Liderazgo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional? De ser no su respuesta, otórguele valor de 0, por el contrario, si cree que influye otórguele el valor de 1, 2 o 3 según su criterio.

2. ¿La Resistencia al Cambio influye en el Empoderamiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

3. ¿La Resistencia al Cambio influye en el Trabajo en equipo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

4. ¿La Resistencia al Cambio influye en los Procesos Jerárquicos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

5. ¿La Resistencia al Cambio influye en la Empatía en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

6. ¿La Resistencia al Cambio influye en la Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

7. ¿La Resistencia al Cambio influye en el Enfoque en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

8. ¿La Resistencia al Cambio influye en las Competencias en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

9. ¿La Resistencia al Cambio influye en el Reconocimiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

10. ¿La Resistencia al Cambio influye en la Alineación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

11. ¿La Resistencia al Cambio influye en los Recursos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

12. ¿La Resistencia al Cambio influye en los Canales de Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

13. ¿La Resistencia al Cambio influye en la Permanencia en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

Variable 7: Comunicación

1. ¿La Comunicación influye en los Estilos de Liderazgo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional? De ser no su respuesta, otórguele valor de 0, por el contrario, si cree que influye otórguele el valor de 1, 2 o 3 según su criterio.
2. ¿La Comunicación influye en el Empoderamiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
3. ¿La Comunicación influye en el Trabajo en equipo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
4. ¿La Comunicación influye en los Procesos Jerárquicos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
5. ¿La Comunicación influye en la Empatía en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
6. ¿La Comunicación influye en la Resistencia al Cambio en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
7. ¿La Comunicación influye en el Enfoque en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
8. ¿La Comunicación influye en las Competencias en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
9. ¿La Comunicación influye en el Reconocimiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
10. ¿La Comunicación influye en la Alineación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
11. ¿La Comunicación influye en los Recursos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
12. ¿La Comunicación influye en los Canales de Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
13. ¿La Comunicación influye en la Permanencia en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

Variable 8: Enfoque

1. ¿El Enfoque influye en los Estilos de Liderazgo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional? De ser no su respuesta, otórguele valor de 0, por el contrario, si cree que influye otórguele el valor de 1, 2 o 3 según su criterio.
2. ¿El Enfoque influye en el Empoderamiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
3. ¿El Enfoque influye en el Trabajo en equipo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
4. ¿El Enfoque influye en los Procesos Jerárquicos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

5. ¿El Enfoque influye en la Empatía en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
6. ¿El Enfoque influye en la Resistencia al Cambio en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
7. ¿El Enfoque influye en la Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
8. ¿El Enfoque influye en las Competencias en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
9. ¿El Enfoque influye en el Reconocimiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
10. ¿El Enfoque influye en la Alineación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
11. ¿El Enfoque influye en los Recursos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
12. ¿El Enfoque influye en los Canales de Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
13. ¿El Enfoque influye en la Permanencia en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

Variable 9: Competencias

1. ¿Las Competencias influyen en los Estilos de Liderazgo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional? De ser no su respuesta, otórguele valor de 0, por el contrario, si cree que influye otórguele el valor de 1, 2 o 3 según su criterio.
2. ¿Las Competencias influyen en el Empoderamiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
3. ¿Las Competencias influyen en el Trabajo en equipo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
4. ¿Las Competencias influyen en los Procesos Jerárquicos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
5. ¿Las Competencias influyen en la Empatía en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
6. ¿Las Competencias influyen en la Resistencia al Cambio en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
7. ¿Las Competencias influyen en la Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
8. ¿Las Competencias influyen en el Enfoque en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
9. ¿Las Competencias influyen en el Reconocimiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
10. ¿Las Competencias influyen en la Alineación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

11. ¿Las Competencias influyen en los Recursos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

12. ¿Las Competencias influyen en los Canales de Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

13. ¿Las Competencias influyen en la Permanencia en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

Variable 10: Reconocimiento

1. ¿El Reconocimiento influye en los Estilos de Liderazgo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional? De ser no su respuesta, otórguele valor de 0, por el contrario, si cree que influye otórguele el valor de 1, 2 o 3 según su criterio.

2. ¿El Reconocimiento influye en el Empoderamiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

3. ¿El Reconocimiento influye en el Trabajo en equipo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

4. ¿El Reconocimiento influye en los Procesos Jerárquicos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

5. ¿El Reconocimiento influye en la Empatía en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

6. ¿El Reconocimiento influye en la Resistencia al Cambio en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

7. ¿El Reconocimiento influye en la Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

8. ¿El Reconocimiento influye en el Enfoque en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

9. ¿El Reconocimiento influye en las Competencias en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

10. ¿El Reconocimiento influye en la Alineación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

11. ¿El Reconocimiento influye en los Recursos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

12. ¿El Reconocimiento influye en los Canales de Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

13. ¿El Reconocimiento influye en la Permanencia en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

Variable 11: Alineación

1. ¿La Alineación influye en los Estilos de Liderazgo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional? De ser no su respuesta, otórguele valor de 0, por el contrario, si cree que influye otórguele el valor de 1, 2 o 3 según su criterio.
2. ¿La Alineación influye en el Empoderamiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
3. ¿La Alineación influye en el Trabajo en equipo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
4. ¿La Alineación influye en los Procesos Jerárquicos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
5. ¿La Alineación influye en la Empatía en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
6. ¿La Alineación influye en la Resistencia al Cambio en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
7. ¿La Alineación influye en la Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
8. ¿La Alineación influye en el Enfoque en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
9. ¿La Alineación influye en las Competencias en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
10. ¿La Alineación influye en el Reconocimiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
11. ¿La Alineación influye en los Recursos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
12. ¿La Alineación influye en los Canales de Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
13. ¿La Alineación influye en la Permanencia en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

Variable 12: Recursos

1. ¿Los Recursos influyen en los Estilos de Liderazgo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional? De ser no su respuesta, otórguele valor de 0, por el contrario, si cree que influye otórguele el valor de 1, 2 o 3 según su criterio.
2. ¿Los Recursos influyen en el Empoderamiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
3. ¿Los Recursos influyen en el Trabajo en equipo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
4. ¿Los Recursos influyen en los Procesos Jerárquicos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
5. ¿Los Recursos influyen en la Empatía en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

6. ¿Los Recursos influyen en la Resistencia al Cambio en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
7. ¿Los Recursos influyen en la Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
8. ¿Los Recursos influyen en el Enfoque en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
9. ¿Los Recursos influyen en las Competencias en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
10. ¿Los Recursos influyen en el Reconocimiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
11. ¿Los Recursos influyen en la Alineación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
12. ¿Los Recursos influyen en los Canales de Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
13. ¿Los Recursos influyen en la Permanencia en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

Variable 13: Canales de Comunicación

1. ¿Los Canales de Comunicación influyen en los Estilos de Liderazgo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional? De ser no su respuesta, otórguele valor de 0, por el contrario, si cree que influye otórguele el valor de 1, 2 o 3 según su criterio.
2. ¿Los Canales de Comunicación influyen en el Empoderamiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
3. ¿Los Canales de Comunicación influyen en el Trabajo en equipo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
4. ¿Los Canales de Comunicación influyen en los Procesos Jerárquicos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
5. ¿Los Canales de Comunicación influyen en la Empatía en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
6. ¿Los Canales de Comunicación influyen en la Resistencia al Cambio en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
7. ¿Los Canales de Comunicación influyen en la Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
8. ¿Los Canales de Comunicación influyen en el Enfoque en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?
9. ¿Los Canales de Comunicación influyen en las Competencias en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

10. ¿Los Canales de Comunicación influyen en el Reconocimiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

11. ¿Los Canales de Comunicación influyen en la Alineación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

12. ¿Los Canales de Comunicación influyen en los Recursos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

13. ¿Los Canales de Comunicación influyen en la Permanencia en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

Variable 14: Permanencia

1. ¿La Permanencia influye en los Estilos de Liderazgo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional? De ser no su respuesta, otórguele valor de 0, por el contrario, si cree que influye otórguele el valor de 1, 2 o 3 según su criterio.

2. ¿La Permanencia influye en el Empoderamiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

3. ¿La Permanencia influye en el Trabajo en equipo en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

4. ¿La Permanencia influye en los Procesos Jerárquicos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

5. ¿La Permanencia influye en la Empatía en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

6. ¿La Permanencia influye en la Resistencia al Cambio en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

7. ¿La Permanencia influye en la Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

8. ¿La Permanencia influye en el Enfoque en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

9. ¿La Permanencia influye en las Competencias en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

10. ¿La Permanencia influye en el Reconocimiento en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

11. ¿La Permanencia influye en la Alineación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

12. ¿La Permanencia influye en los Recursos en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

13. ¿La Permanencia influye en los Canales de Comunicación en el proceso de Cambio de Cultura Organizacional?

Anexo II – Matriz de Impactos Cruzados

Variables	Estilos de Liderazgo	Empoderamiento	Trabajo en Equipo	Procesos Jerárquicos	Empatía	Resistencia al cambio	Comunicación	Enfoque	Competencias	Reconocimiento	Alineación	Recursos	Canales de comunicación	Permanencia
Estilos de Liderazgo														
Empoderamiento														
Trabajo en Equipo														
Procesos Jerárquicos														
Empatía														
Resistencia al cambio														
Comunicación														
Enfoque														
Competencias														
Reconocimiento														
Alineación														
Recursos														
Canales de comunicación														
Permanencia														