

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**APLICACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO DE VALORES EN
COMPETENCIA (COMPETING VALUES LEADERSHIP) PARA LA
IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE ORIENTADAS A LA
CULTURA DE INNOVACIÓN: ESTUDIO DE CASO – EMPRESA
DEL SECTOR BANCARIO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GESTIÓN DE LA CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

SAUÑE VILLALOBOS EYMY SAMANTA

eymy.saune@gmail.com

Director: PhD. Valentina Ramos Ramos

valentina.ramos@epn.edu.ec

2022

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación APLICACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO DE VALORES EN COMPETENCIA (COMPETING VALUES LEADERSHIP) PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE ORIENTADAS A LA CULTURA DE INNOVACIÓN: ESTUDIO DE CASO – EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO desarrollado por Eymy Samanta Sauñe Villalobos, estudiante de la Maestría en Gestión de la Ciencia y la Tecnología, 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.

PhD. Valentina Ramos Ramos
DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Eymy Samanta Sauñe Villalobos, 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.

Eymy Samanta Sauñe Villalobos

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al documento escrito del trabajo de titulación presentado por Eymy Samanta Sauñe Villalobos.

Se emite la presente aprobación, con fecha {mes día de año}.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
PhD. Valentina Ramos	Director	
PhD. Antonio Franco	Examinador	
PhD. Andrés Abad	Examinador	

DEDICATORIA

A mi amado muñeco, mi esposo. Que con su increíble paciencia y amor hace que mis días sean maravillosos, llenos de luz, arte y creatividad. Gracias por ser mi cómplice, mi confidente, mi mejor amigo, por ayudarme a crecer, por aceptarme, por amarme, pero sobre todo gracias por nunca cortarme las alas y ser en mejor equipo que pude elegir para bailar la vida. Mi corazón te pertenece cielo. Y el esfuerzo de esta tesis lo comparto contigo también, te amo para siempre.

A mi familia maravillosa: Carmen, Lily, Telmo, David, Karen, Benjamín, Arella, Vero, Flor, Dany, Cris y Lucas. Ustedes son la muestra perfecta del amor de Dios en mi vida. Gracias por su apoyo incondicional en cada decisión tomada y en cada sueño gigante que Dios pone en mi corazón. La consecución de cada meta alcanzada es también gracias a ustedes, mi ejemplo y motor de vida. Los amo infinito.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser la luz incondicional que ha guiado mi camino, mis decisiones y ha puesto sueños de gigante en mí.

En estas líneas también quiero agradecer a todas las personas que contribuyeron de una u otra forma en esta investigación y me han apoyado en cada momento vivido. Estas palabras son para ustedes. A mi familia por todo su amor, comprensión y apoyo. No tengo palabras para agradecer la fe que han depositado siempre en mí. Gracias por darme la libertad de desarrollarme y crecer como profesional y sobre todo como ser humano.

A mis amigos, con todos los que compartí dentro y fuera de las aulas. Los que han llegado en el último tiempo para darme alegría y paz. Sus palabras de ánimo y momentos compartidos me los llevo en el corazón. Gracias por las risas, la preocupación y el estrés dividido que hizo el camino más ligero. Y porque hoy, un pedacito de cada uno de ustedes con sus enseñanzas y sabiduría vive en mí.

A mi tutora maravillosa, la PhD. Valentina Ramos; que con su conocimiento no solo ha impactado la vida de miles de estudiantes, sino que, con su calidad humana y forma de ver la vida me ha inspirado a crecer y desarrollarme profesionalmente. No sólo eres una súper profesora, tu interés genuino trasciende las aulas e impacta vidas todos los días. Tener tu amistad en mi vida es un tesoro.

A La Institución Financiera, por darme la oportunidad de generar conocimiento a través de este estudio. Especialmente a todo el personal de Gente y Cultura que gracias a su apoyo y seguimiento en la aplicación de los instrumentos hicieron esto posible.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	iv
LISTA DE ANEXOS	vi
RESUMEN	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. OBJETIVO GENERAL	4
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. HIPÓTESIS O ALCANCE	4
1.5. MARCO TEÓRICO	5
1.5.1. Innovación	5
1.5.1.1. Definición de Innovación	5
1.5.1.2. Empresa innovadora, Actividades innovadoras y Procesos de innovación	8
1.5.1.3. Tipos de Innovación.....	11
1.5.1.4. Innovación y Competitividad	15
1.5.1.5. Innovación en América Latina.....	17
1.5.1.6. Innovación en Ecuador	24
1.5.1.7. Innovación en el Sector Bancario.....	39
1.5.2. Cultura Organizacional	47
1.5.2.1. Cultura Organizacional e Innovación	51
1.5.2.2. Modelos de Cultura Organizacional	53
1.5.3. Liderazgo	54
1.5.3.1. Liderazgo e Innovación	57
1.5.3.2. Modelos o Estilos de Liderazgo	58
1.5.4. Modelos de Cameron y Quinn para la Cultura y el Liderazgo	60
1.5.4.1. Modelo de Valores en Competencia o Competing Values Framework de Cameron y Quinn.....	60
1.5.4.2. Modelo de Liderazgo Competing Values Leadership	64
1.5.5. Cambio Organizacional.....	67

2. METODOLOGÍA.....	71
2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	71
2.3. ALCANCE DE INVESTIGACIÓN	72
2.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN	73
2.5. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	74
Encuesta.....	74
2.6. MUESTRA.....	76
2.6.1. Descripción de la organización	76
2.6.2. Muestra para la medición de Cultura	77
2.6.3. Muestra para la medición de Estilos de Liderazgo y Competencias	81
2.7. PROCEDIMIENTO	84
2.8. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	85
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	87
3.1. RESULTADOS	88
3.1.1. Análisis de la Cultura actual 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en una Institución Financiera	88
3.1.1.1. Cultura Global Actual de La Institución Financiera.....	88
3.1.1.2. Cultura por factor Actual en La Institución Financiera	90
3.1.2. Análisis de la Cultura requerida 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en La Institución Financiera	103
3.1.2.1. Cultura Global Requerida en La Institución Financiera	103
3.1.2.2. Cultura Requerida por factor en La Institución Financiera.....	105
3.1.3. Comparación de la Cultura Actual 2021 - Requerida 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en La Institución Financiera.....	116
3.1.3.1. Cultura Global Actual-Requerida 2021 en La Institución Financiera.....	116
3.1.3.2. Cultura por factor Actual-Requerida 2021 en La Institución Financiera.....	119
3.1.4. Análisis de los Estilos de liderazgo 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Leadership asociados a la Cultura para llevar a cabo procesos de innovación en La Institución Financiera	131
3.1.4.1. Estilos de Liderazgo Predominantes – Medición Global.....	131
3.1.4.2. Estilos de Liderazgo Predominantes - Medición por Evaluador.....	133
3.1.4.3. Comparativa de las evaluaciones de Estilo de Liderazgo.....	136
3.1.5. Análisis de las Competencias asociadas a la Cultura y a los estilos de liderazgo 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Leadership en 360° para llevar a cabo procesos de innovación en La Institución Financiera	137

3.1.5.1. Competencias clave – Medición Global	138
3.1.5.2. Competencias clave – Medición por Evaluador.....	139
3.1.5.3. Comparativa de las evaluaciones de las Competencias clave	145
3.1.6. Relación entre Estilos de liderazgo y Competencias asociadas a la Cultura para llevar a cabo procesos de innovación en La Institución Financiera	147
3.2. DISCUSIÓN.....	157
3.2.1. Análisis de la Cultura actual 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en La Institución Financiera	157
3.2.2. Análisis de la Cultura requerida 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en La Institución Financiera	159
3.2.3. Comparación de la Cultura Actual 2021- Requerida 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en La Institución Financiera.....	159
3.2.4. Análisis de los Estilos de liderazgo de acuerdo con el Modelo Competing Values Leadership asociados a la Cultura para llevar a cabo procesos de innovación en La Institución Financiera.....	161
3.2.5. Análisis de las Competencias asociadas a la Cultura y a los Estilos de liderazgo, de acuerdo con el Modelo Competing Values Leadership en 360° para llevar a cabo procesos de innovación en La Institución Financiera.....	163
3.2.6. Relación entre Estilos de liderazgo y Competencias asociadas a la Cultura para llevar a cabo procesos de innovación en La Institución Financiera	163
4. CONCLUSIONES.....	165
4.1. CONCLUSIONES.....	165
4.2. RECOMENDACIONES.....	168
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	170
ANEXOS	180

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo innovación-generación del conocimiento en la organización	15
Figura 2 – Ciclo de la interacción innovación-competitividad	16
Figura 3 – Mapa de Color del Índice Mundial de Innovación de América Latina.....	21
Figura 4 – Ranking del Índice Mundial de Innovación 2020	23
Figura 5 – Gasto Público en Educación Superior Ecuador.....	25
Figura 6 – Gasto Público en Educación Superior Ecuador-Colombia-Perú	26
Figura 7 – Gasto en millones de dólares corrientes en innovación.....	27
Figura 8 – Gasto en millones de dólares corrientes en I+D por sector económico	28
Figura 9 – Gasto en millones de dólares corrientes en I+D según fuentes de financiamiento.....	29
Figura 10 – Clasificación de las empresas según su grado de innovación.....	29
Figura 11 – Clasificación de las empresas innovadoras por sector	30
Figura 12 – Clasificación de los tipos de innovación en las empresas innovadoras	30
Figura 13 – Clasificación de innovación de producto en empresas innovadoras.....	31
Figura 14 – Clasificación de innovación de producto en empresas innovadoras según el grado de novedad alcanzado.....	32
Figura 15 – Actividades para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso Encuesta Nacional de Innovación	32
Figura 16 – Objetivos del desarrollo de actividades de innovación de producto y/o proceso	33
Figura 17 – Cooperación con empresas para actividades de innovación de producto y/o proceso.....	34
Figura 18 – Elementos de la cultura organizacional.....	50
Figura 19 – Modelo de Valores en Competencia de Cameron Quinn.....	61
Figura 20 – Modelo de Liderazgo de Valores en Competencia de Cameron Quinn	65
Figura 21 – Descripción muestra Cultura - Género	78
Figura 22 – Descripción muestra Cultura – Nivel del Cargo	79
Figura 23 – Descripción muestra Cultura – Región.....	79
Figura 24 – Descripción muestra Cultura – Sucursal	80
Figura 25 – Descripción muestra Estilos de Liderazgo y Competencias - Género	82

Figura 26 – Descripción muestra Estilos de Liderazgo y Competencias – Nivel del Cargo	82
Figura 27 – Descripción muestra Estilos de Liderazgo y Competencias – Región	83
Figura 28 – Descripción muestra Estilos de Liderazgo y Competencias – Sucursal.....	84
Figura 29 – Gráfico Radial Cultura Global Actual 2019-2021 en La Institución Financiera	90
Figura 30 –Gráfico Radial Cultura Actual por factor 2019-2021 en La Institución Financiera - Características dominantes.....	92
Figura 31 –Gráfico Radial Cultura Actual por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Liderazgo Organizacional.....	94
Figura 32 –Gráfico Radial Cultura Actual por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Administración del Recurso Humano.....	96
Figura 33 –Gráfico Radial Cultura Actual por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Unión de la Organización	98
Figura 34 –Gráfico Radial Cultura Actual por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Énfasis Estratégicos	100
Figura 35 –Gráfico Radial Cultura Actual por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Criterio de éxito	102
Figura 36 – Gráfico Radial Cultura Global Requerida 2019-2021 en La Institución Financiera.....	104
Figura 37 –Gráfico Radial Cultura Requerida por factor 2019-2021 en La Institución Financiera - Características dominantes.....	106
Figura 38 –Gráfico Radial Cultura Requerida por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Liderazgo Organizacional.....	108
Figura 39 –Gráfico Radial Cultura Requerida por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Administración del Recurso Humano.....	110
Figura 40 –Gráfico Radial Cultura Requerida por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Unión de la Organización	112
Figura 41 –Gráfico Radial Cultura Requerida por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Énfasis Estratégicos	114
Figura 42 –Gráfico Radial Cultura Requerida por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Criterio de éxito	116
Figura 43 – Gráfico Radial Cultura Global Actual-Requerida 2021 en La Institución Financiera.....	118

Figura 44 – Gráfico Radial Cultura por factor Actual-Requerida 2021 en La Institución Financiera.....	120
Figura 45 –Gráfico Radial Cultura Actual-Requerida por factor 2021 en La Institución Financiera – Liderazgo Organizacional.....	122
Figura 46 –Gráfico Radial Cultura Actual-Requerida por factor 2021 en La Institución Financiera – Administración del recurso humano.....	124
Figura 47 –Gráfico Radial Cultura Actual-Requerida por factor 2021 en La Institución Financiera – Unión de la Organización.....	126
Figura 48 –Gráfico Radial Cultura Actual-Requerida por factor 2021 en La Institución Financiera – Énfasis Estratégico.....	128
Figura 49 –Gráfico Radial Cultura Actual-Requerida por factor 2021 en La Institución Financiera – Criterio de éxito.....	130
Figura 50 –Estilos de liderazgo en La Institución Financiera – Medición Global.....	132
Figura 51 –Estilos de liderazgo en La Institución Financiera - Autoevaluación.....	133
Figura 52 –Estilos de liderazgo en La Institución Financiera – Evaluación por Colaborador.....	134
Figura 53 –Estilos de liderazgo en La Institución Financiera – Evaluación del Jefe.....	135
Figura 54 – Estilos de liderazgo en La Institución Financiera – Comparativa por Evaluador.....	136
Figura 55 –Competencias clave en La Institución Financiera – Medición Global.....	138
Figura 56 – Competencias clave en La Institución Financiera - Autoevaluación.....	140
Figura 57 – Competencias clave en La Institución Financiera – Evaluación por Colaborador.....	142
Figura 58 – Competencias clave en La Institución Financiera – Evaluación Jefe.....	144
Figura 59 – Competencias clave en La Institución Financiera – Comparativa por Evaluador.....	146

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Evolución del concepto de innovación.....	5
Tabla 2 – Clasificación de las actividades de innovación	8
Tabla 3 – Tipos de innovación según su naturaleza	12
Tabla 4 – Tipos de innovación según su Grado de Novedad	14
Tabla 5 – Índice Mundial de Innovación por Región.....	22
Tabla 6 – Elementos básicos de la Cultura Organizacional.....	49
Tabla 7 – Modelos de Cultura Organizacional	54
Tabla 8 – Modelo de liderazgo según Bass y Avolio.....	58
Tabla 9 – Cuadrantes del Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn.....	62
Tabla 10 – Descripción de los Estilos de liderazgo del Modelo de Liderazgo de Valores en Competencia de Cameron Quinn.....	65
Tabla 11 – Relación entre objetivos específicos y resultados	87
Tabla 12 – Cultura Global Actual 2019-2021 en La Institución Financiera	88
Tabla 13 – Cultura Actual por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Características Dominantes	91
Tabla 14 – Cultura Actual por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Liderazgo Organizacional.....	93
Tabla 15 – Cultura Actual por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Administración del recurso humano	95
Tabla 16 – Cultura Actual por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Unión de la Organización.....	97
Tabla 17 – Cultura Actual por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Énfasis Estratégicos.....	99
Tabla 18 – Cultura Actual por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Criterio de éxito.....	101
Tabla 19 – Cultura Global Requerida 2019-2021 en La Institución Financiera.....	103
Tabla 20 – Cultura Requerida por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Características Dominantes	105
Tabla 21 – Cultura Requerida por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Liderazgo Organizacional	107

Tabla 22 – Cultura Requerida por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Administración del recurso humano	109
Tabla 23 – Cultura Requerida por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Unión de la Organización	110
Tabla 24 – Cultura Requerida por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Énfasis Estratégico	112
Tabla 25 – Cultura Requerida por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Criterio de éxito.....	114
Tabla 26 – Cultura Global Actual-Requerida 2021 en La Institución Financiera.....	117
Tabla 27 – Cultura Actual-Requerida por Factor 2021 en La Institución Financiera – Características Dominantes	119
Tabla 28 – Cultura Actual-Requerida por Factor 2021 en La Institución Financiera – Liderazgo Organizacional	121
Tabla 29 – Cultura Actual-Requerida por Factor 2021 en La Institución Financiera – Administración del recurso humano	123
Tabla 30 – Cultura Actual-Requerida por Factor 2021 en La Institución Financiera – Unión de la organización.....	125
Tabla 31 – Cultura Actual-Requerida por Factor 2021 en La Institución Financiera – Énfasis Estratégico	127
Tabla 32 – Cultura Actual-Requerida por Factor 2021 en La Institución Financiera – Criterio de éxito.....	129
Tabla 33 –Estilos de liderazgo asociados al Modelo de Liderazgo de Valores en Competencia de Cameron Quinn y su representación gráfica por color.....	131
Tabla 34 – Competencias y acciones imperativas asociados a la Cultura según el Modelo Competing Values Framework.....	137
Tabla 35 – Coeficiente de Pearson entre Estilos de Liderazgo y Competencias asociadas a la Cultura Clan por Evaluador	147
Tabla 36 – Coeficiente de Pearson entre Estilos de Liderazgo y Competencias asociadas a la Cultura Adhocrática por Evaluador.....	150
Tabla 37 – Coeficiente de Pearson entre Estilos de Liderazgo y Competencias asociadas a la Cultura Mercado por Evaluador.....	152
Tabla 38 – Coeficiente de Pearson entre Estilos de Liderazgo y Competencias asociadas a la Cultura Jerárquica por Evaluador.....	155

LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Encuesta para la medición de la Cultura en La Institución Financiera.....	181
Anexo II – Encuesta para la medición de los Estilos de Liderazgo y Competencias en La Institución Financiera	191

RESUMEN

En la actualidad, la innovación es considerada una de las fuentes más importantes de ventaja competitiva por lo que promoverla es crucial para las organizaciones en cualquier ámbito, sin embargo la efectividad de ésta depende del encadenamiento de distintos factores. Se puede afirmar que uno de los elementos esenciales es la generación de una cultura organizacional dónde las personas tengan comportamientos unánimes que permitan generar las bases tanto conductuales como las capacidades físicas y humanas para que la innovación se produzca. Y a su vez, si no existe compromiso de los líderes y se desconocen las competencias que deben ser desarrolladas en ellos para promover procesos de cambio, entonces la innovación se hace menos presente en las organizaciones.

Este documento es el resultado de un trabajo de investigación, que tiene como propósito analizar la cultura organizacional actual y requerida al 2021 de acuerdo con el modelo Competing Values Leadership de Cameron y Quinn; los estilos de liderazgo y competencias predominantes de acuerdo con el Competing Values Leadership a fin de identificar el estilo de liderazgo para implementar procesos de innovación en La Institución Financiera, una importante organización del sector bancario ecuatoriano.

Para su realización, se aplicó en dos momentos distintos las encuestas construidas y validadas por los autores Cameron y Quinn: el primer lugar se aplicó un instrumento para la evaluación de la cultura organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument OCAI) a 1822 empleados de La Institución Financiera y más adelante se aplicó un instrumento unificado para evaluar los estilos de liderazgo (Quinn's leadership roles) y las competencias (Competing Values Competency Questionnaire) asociadas a la cultura organizacional a 441 líderes de La Institución Financiera.

Palabras clave: Innovación. Cultura Organizacional. Estilos de liderazgo, Competencias, Cambio Organizacional

ABSTRACT

Nowadays, innovation is considered one of the most important sources of competitive advantage, so promoting it is crucial for organizations in any field. However, its effectiveness depends on the chaining of different factors. It can be stated that one of the essential elements is the generation of an organizational culture where people have unanimous behaviors that allow to generate the behavioral bases as well as the physical and human capacities for innovation to take place. And in turn, if there is no commitment from leaders and the competencies that must be developed in them to promote change processes are unknown, then innovation becomes less present in organizations.

This document is the result of a thesis proposal, with the purpose to analyze the current and required organizational culture to 2021 according to the Competing Values Leadership model of Cameron and Quinn. Furthermore, it holds the purpose to analyze the predominant leadership styles and competencies according to the Competing Values Leadership in order to identify the leadership style and implement innovation processes in the financial institution, an important organization of the Ecuadorian banking sector.

For its realization, the surveys constructed and validated by the authors Cameron and Quinn were applied in two different moments. First of all, an instrument for the evaluation of organizational culture (Organizational Culture Assessment Instrument OCAI) was applied to 1822 employees of the financial institution. Secondly, a unified instrument to evaluate leadership styles (Quinn's leadership roles) and competencies (Competing Values Competency Questionnaire) associated with organizational culture was applied to 441 leaders of the financial institution.

Keywords: Innovation. Organizational culture. Leadership styles. Competencies. Organizational Change

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la innovación es considerada una de las fuentes más importantes de ventaja competitiva para las empresas, pues conlleva a la mejora continua de productos y procesos que les permiten ser más eficientes, tener un crecimiento más rápido y mayor rentabilidad que aquellas empresas que no innovan (Maya, Vallejo, Ramos, & Borsic, 2019). En la actualidad se ha popularizado la idea de que la innovación es la llave maestra para el éxito de las organizaciones (Sauñe-Villalobos, 2017). Así lo corrobora la Confederación Empresarial de Madrid CEOE (2000) cuando menciona que “la innovación es considerada como uno de los factores básicos de desarrollo en los países avanzados” (p. 11). En otras palabras, ¿Qué se necesita para que una organización sea innovadora? Mulet-Meliá (2014) menciona que tiene que contar con dos principios que la hagan posible. En primer lugar, estos se pueden encontrar en la misma cultura empresarial, en sus hábitos, en sus valores, y en sus conocimientos, que llevan a establecer los procesos de transformación del conocimiento en productos, procesos o servicios. En segundo lugar, la organización debe tener una estrategia para la innovación, y a partir de ella ser capaz de establecer una planificación que guíe el proceso (Mulet-Meliá, 2014). Por lo antes expuesto se puede afirmar que uno de los elementos esenciales para que la innovación se produzca de manera efectiva en las organizaciones es la generación de una cultura organizacional donde las personas tengan comportamientos que permitan generar las bases tanto conductuales como las capacidades físicas y humanas para que la innovación se produzca (Maya et al., 2019). Se vuelve así fundamental, analizar la influencia de la cultura organizacional en potenciar o reprimir la innovación al interior de las organizaciones.

Según lo indica Dessler (2009), las organizaciones modernas quieren ser diferenciadas por el valor que ofrecen en sus bienes y servicios en relación a su competencia. Para lograrlo se debe considerar de forma relevante el tipo de cultura organizacional que poseen ya que con base en este elemento se pueden generar comportamientos unánimes entre los miembros, que en consecuencia les permitiría alcanzar excelencia operativa, adaptabilidad, productividad y la satisfacción de sus clientes. En este contexto, uno de los modelos de cultura organizacional más utilizados para definir el estado actual de las organizaciones con relación a su cultura y el estado deseado al que deberían transitar con base a su estrategia organizacional es el Modelo de Valores en Competencia o Competing Values Framework de Cameron y Quinn (2006); este modelo ha sido creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y

aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información (Cameron & Quinn, 2006). Para Garzas (2019) en el diagnóstico de la cultura actual, según este modelo, una organización puede tener un poco de los 4 cuadrantes. Cuando se hacen evaluaciones para ver en qué cuadrante una organización se encuentra, normalmente se obtiene que tiene características de los 4 tipos pero uno siempre prevalece frente al resto. Para los propósitos de esta investigación se hará énfasis en la cultura innovación o adhocrática, que es la que promueve procesos de cambio, innovación, adaptación y transformación por sus características intrínsecas (Quinn et al., 2015).

Según la información sobre innovación con la que cuenta el país, las organizaciones ecuatorianas no se caracterizan por ser organizaciones innovadoras (OMPI, et al., 2020). En este sentido, para que las organizaciones ecuatorianas se transformen, se requiere llevar a cabo procesos de transformación en donde el liderazgo juega un papel relevante. Por lo anterior, García y Dolan (1998) mencionan que la fase inicial de un proceso de gestión e implementación de un cambio es la existencia de líderes que estén orientados y convencidos del cambio que se tiene que producir. Y lo corrobora Ramos (2020) cuando menciona que el primer paso para el éxito de un proceso de cambio en una organización es que los líderes estén convencidos y comprometidos. Y en relación al Modelo Competing Values Framework se desarrolló el modelo de liderazgo Competing Values Leadership, que trata sobre cómo desarrollar las competencias de un gerente y líder eficaz (Quinn et al., 2015). Dicho modelo de liderazgo recoge la evolución de varios modelos de gestión en sus 4 cuadrantes dando cuenta de la importancia de cada uno de ellos, y sobre todo permite notar que aún los modelos pasados siguen estando vigentes y presentes en los líderes gerenciales.

En definitiva, el éxito para cambiar la cultura organizacional por una cultura más afín con la innovación, dependerá de lograr un compromiso compartido por parte de todos los actores involucrados, especialmente dependerá de los líderes y directivos de las organizaciones. Lo anterior es avalado por Angulo-Herrera, Angulo-Alvarado, & Huamán (2017) cuando menciona que “Un proceso de cambio institucional no se da espontáneamente, tampoco es automático, no se genera en un laboratorio de investigación, tampoco de la planificación estratégica, esto inicia, se produce y se obtiene desde la mentalidad de las personas que son las únicas capaces de aprender e innovar; pero las personas basan sus conductas y comportamientos en principios, valores,

supuestos, creencias, que se van desarrollando e interiorizando en el medio laboral, y que en su conjunto constituye la cultura de la organización. De igual forma, un cambio en la cultura organizacional o la instauración de una nueva cultura, como la de la innovación, sólo es posible a mediano o largo plazo ya que ello implica un proceso de desaprender ciertas prácticas, aprender otras, e implantar y compartir nuevos valores.

En la actualidad, no existe una investigación en las organizaciones ecuatorianas en donde se aplique el modelo de estilos de liderazgo asociados a la cultura organizacional que diagnostiquen los estilos de liderazgo actuales y las competencias necesarias para fomentar con éxito los procesos de innovación que tanto anhelan fomentar las organizaciones. Si no existe compromiso de los líderes, y al mismo tiempo se desconocen las competencias que deben ser desarrolladas para promover la transformación digital, los procesos de cambio, la generación de ideas, la flexibilidad, entonces los procesos de innovación se hacen menos presentes en las organizaciones.

La presente investigación relaciona la importancia de conocer el tipo de cultura predominante y requerida, y como se relaciona con el estilo de liderazgo, así como las competencias clave para llevar a cabo procesos de innovación exitosos al interior de una de las organizaciones ecuatorianas que durante el último tiempo ha llevado a cabo un proceso de transformación y que no ha sido frenado a causa de la pandemia generada por el COVID-19. La organización del sector bancario que se ha elegido para el estudio es una que pertenece al grupo Promerica en Ecuador, que se denominará “La Institución Financiera” a lo largo del presente documento. Este es un banco que pertenece a uno de los sectores de la economía que no cerró sus puertas a raíz de la pandemia mundial. Y por esta razón tuvo que adaptarse más rápidamente para continuar brindando su servicio implementando nuevos canales digitales y transformando su forma de brindar su servicio a través de su personal. Las organizaciones del sector financiero así como de los otros sectores estratégicos tuvieron que acelerar su transformación digital (gestión de la tecnología disponible) para no causar una depresión aún más profunda en la economía del país, La Institución Financiera en mención fue una de ellas.

1.1. Pregunta de investigación

Se vuelve así necesario identificar dicha relación en esta organización del sector bancario, determinar las acciones y competencias que necesitan los líderes para transitar de un estilo de liderazgo predominante actual a otro que fomente los procesos de innovación en

el largo plazo. Por ende, se considera necesario el desarrollo de la presente investigación que dará respuesta a la siguiente interrogante:

¿Qué estilo de liderazgo se debe desarrollar en la empresa del sector bancario para implementar procesos de innovación, de acuerdo con el modelo Competing Values Leadership, relacionado al tipo de cultura requerida en el modelo Competing Values Framework?

1.2. Objetivo general

Para responder la pregunta de investigación planteada se ha propuesto el siguiente objetivo general: Identificar el estilo de liderazgo para implementar procesos de innovación, de acuerdo con el modelo Competing Values Leadership, relacionado al tipo de cultura requerida en el modelo Competing Values Framework, en una empresa del sector bancario.

1.3. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que ayudarán a la consecución del objetivo general son:

- a. Identificar el tipo de cultura actual de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en una empresa del sector bancario.
- b. Identificar el tipo de cultura requerido de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en una empresa del sector bancario.
- c. Determinar los estilos de liderazgo de acuerdo con el Modelo Competing Values Leadership para llevar a cabo procesos de innovación en una empresa del sector bancario.
- d. Evaluar las competencias asociadas a los estilos de liderazgo para llevar a cabo procesos de innovación en una empresa del sector bancario, de acuerdo con el Modelo Competing Values Leadership en 360°.

1.4. Hipótesis o Alcance

Para la presente investigación, la hipótesis a confirmar sería:

En la empresa del sector bancario se debe implementar un Estilo de Liderazgo Innovador, que contribuya a una cultura de innovación, de acuerdo con el modelo del Competing Values Framework.

1.5. Marco Teórico

1.5.1. Innovación

1.5.1.1. Definición de Innovación

Por su propia etimología, el término innovación está cargado de un valor positivo. La innovación es percibida generalmente como algo positivo y asociada a la idea de progreso. Quijada (2013) asevera que “la mayoría de las personas se inclina de entrada a ver como positivo algo calificado de innovador” (p. 12). No obstante, no siempre se utiliza con precisión y, por ello, es preciso detenerse brevemente para delimitar su concepto.

Si bien existen numerosas definiciones del término innovación, se tomará en cuenta la que es considerada como la más clásica y que es originaria del economista Schumpeter (1934), quien fue el primero en identificar a la innovación como el motor del cambio económico y la definió como la introducción de un nuevo producto (bien y servicio); la introducción de un nuevo método de producción y transporte; la apertura de un nuevo mercado; el descubrimiento de nuevos suministros de materias primas o de productos; la creación de nuevas estructuras de mercado en un sector. “Schumpeter introdujo el concepto de destrucción creativa para describir la interrupción de la actividad económica existente por innovaciones que crean nuevas formas de producir bienes o servicios o industrias completamente nuevas” (OCDE & Eurostat, 2018, p. 45). La literatura sobre crecimiento económico ha utilizado este paradigma para investigar los impulsores del crecimiento económico a largo plazo.

Con esta premisa, el concepto de innovación ha evolucionado con el pasar del tiempo. En la Tabla 1 se pone de manifiesto la evolución del concepto de innovación a través de diversos autores.

Tabla 1 – Evolución del concepto de innovación

Año	Autor	Definición
1974	Nelson R.R.	Un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad.
1981	Sherman Gee	Proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que se ha aceptado comercialmente.

1987	André Piater	Una idea transformada en algo vendido o usado.
1993	Manual de Frascati	Transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado que se introduce en el mercado o en un proceso nuevo o mejorado utilizado en la industria o el comercio.
1995	COM	Es la renovación y la ampliación de la gama de productos y servicios, y de los mercados asociados; la instauración de nuevos métodos de producción, suministro y distribución; la introducción de cambios en la gestión, la organización del trabajo y las calificaciones de los trabajadores.
1996	Roberts	Incluye la invención y la explotación técnica y comercial de aquella.
1997	Pavón y Goodman	Conjunto de actividades inscritas en un período de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.
2003	Comisión Europea	Consiste en producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económico y social.
2008	Suárez Mella, R	La innovación es el rompimiento en tiempo y espacio de un proceso, producto o servicio, que se presenta con una nueva cualidad incremental o radical y que es aceptado por el cliente. Su impacto puede ser económico, social o ambiental.
2010	Arístides Domínguez	Innovar es el proceso que parte de un nuevo conocimiento o un nuevo concepto, pero que sólo concluye con el éxito en el mercado. Una innovación sólo se concreta cuando llega al mercado un producto o un servicio. Puede haber descubrimiento, invento, desarrollo, mejora, pero no hay innovación si nadie paga por el producto o por el servicio y si éste no genera beneficios.
2013	David Fernández Quijada	Cuando se logra convertir las ideas y los conocimientos en productos, procesos o servicios, entonces estamos hablando de innovación. Por lo tanto innovación no es añadir mayor sofisticación tecnológica a los productos, sino que estos se adapten mejor a las necesidades del mercado. Consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto.
2014	Juan Mulet Meliá	Resultado de un proceso complejo que lleva nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y de sus procesos de producción o provisión, que son nuevos o significativamente mejorados.
2018	Manual de Oslo	Introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. El requisito mínimo para que una innovación sea considerada como tal es que el producto, proceso, método comercial o método organizativo sea nuevo (o significativamente

mejorado) para la empresa. Esto incluye, por tanto, aquellos productos, procesos y métodos desarrollados por vez primera por la empresa y aquellos que la empresa ha adoptado y que han sido desarrollados previamente por otras empresas u organizaciones.

Elaboración propia en base a Castells & Pasola (2003); Hidalgo, León, & Pavón (2013); Gee (1981); Pavon & Goodman (1981); Meliá (2014); OCDE & Eurostat (2018); (Mella, Rosa, & Jiménez (2009)

Profundizando en dichos conceptos se puede asegurar que la innovación puede ser expresada en dos contextos: uno general aplicado en cualquier ámbito y otro más específico: el empresarial (contexto base para la presente investigación), sin embargo están estrechamente relacionados como se explica a continuación:

En un contexto general, Mella et al. (2009) define a la innovación como el proceso de, adopción, desarrollo e implantación de una nueva idea, generada internamente o tomada del exterior relacionada con un producto, proceso, política, práctica o comportamiento, programa o servicio que es nuevo para la organización y que beneficiará a la organización o a la sociedad en general (p. 16).

Por otro lado, en el contexto empresarial, innovar es utilizar el conocimiento o generarlo si es necesario, para crear productos, servicios o procesos que son nuevos para la empresa, o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado. Esta definición contiene tres puntos importantes según Meliá (2014); primera, la importancia del nuevo conocimiento que se generará sólo en caso de que sea necesario. Si el conocimiento ya está disponible y se puede utilizar, no sería necesario realizar actividades de investigación y desarrollo. Por lo tanto, también hay innovación cuando se utiliza un conocimiento que ya existe y es incorporado a la empresa; segunda, los productos, servicios o procesos tienen que ser nuevos para la empresa y no necesariamente para el mundo. Es un hecho que habrá innovaciones radicales y otras poco perceptibles en sus consecuencias, pero siempre que acaben en un producto, proceso o servicio que sea nuevo o mejorado, existirá innovación; y finalmente es si la innovación no se traduce en beneficios entonces no lo es.

Así mismo lo corrobora la OCDE & Eurostat (2018) cuando menciona que, la innovación empresarial es un producto o proceso de negocio nuevo o mejorado que difiere significativamente de los productos o procesos de negocio anteriores y que ha sido introducido en el mercado o puesto en uso por la empresa (p.68). En este contexto, según Meliá (2014) las ideas que generan valor son básicamente de tres tipos: comerciales,

gerenciales u organizativas y tecnológicas. Por ello, podrá hablarse de innovaciones comerciales nacidas del conocimiento comercial y, por las mismas razones, de innovaciones organizativas y finalmente de innovaciones tecnológicas que pueden ser de producto o proceso.

1.5.1.2. Empresa innovadora, Actividades innovadoras y Procesos de innovación

Aclarado que se entiende por innovación, se puede decir que una empresa innovadora será aquella que practica la innovación. Drucker (como se citó en Mella et al., 2009) piensa que “la práctica es lo único que hace a una organización innovadora” (p. 16), pues se aprende a innovar haciendo. La OCDE & Eurostat (2018) definen a la empresa activa en innovación como la que “participa en algún momento durante el período de observación en una o más actividades para desarrollar o implementar productos o procesos comerciales nuevos o mejorados para un uso previsto” (p. 34). Acevedo & Linares (2008) mencionan que “una empresa innovadora es aquella que emplea el conocimiento existente para generar cambio y evolución, crea el know-how, realiza cosas nuevas, adopta y pone a punto nuevos procesos de fabricación de productos o servicios” (p. 34). Se considera a la organización o empresa innovadora (en un determinado período de tiempo) aquella que haya realizado al menos alguna actividad de innovación. La OCDE & Eurostat (2018) definen a las actividades de innovación como todas las actividades de desarrollo, financieras y comerciales emprendidas por una empresa que tienen como objetivo resultar en una innovación para la empresa. La Tabla 2 muestra la clasificación de las actividades de innovación.

Tabla 2 – Clasificación de las actividades de innovación

Actividades de Investigación y desarrollo experimental (I+D)
La comprende el trabajo creativo y sistemático realizado para aumentar el acervo de conocimientos y diseñar nuevas aplicaciones de los conocimientos disponibles. Las actividades de I + D deben cumplir cinco criterios: (i) novedoso; (ii) creativo; (iii) abordar un resultado incierto; (iv) sistemático; y (v) transferible y / o reproducible.
La investigación aplicada se dirige hacia un fin u objetivo práctico específico, mientras que el desarrollo experimental busca producir nuevos productos o procesos o mejorar productos o procesos existentes. Por tanto, existe una intención de innovación. Aunque la investigación básica para ampliar el acervo de conocimientos de una empresa no puede utilizarse para buscar innovaciones específicas durante el período de observación, por razones prácticas, todos los tipos de I + D realizados o pagados por

empresas comerciales se consideran por definición como actividades de innovación de esas empresas.

Ingeniería y otras actividades laborales creativas

La ingeniería implica procedimientos, métodos y estándares de producción y control de calidad. Las actividades incluyen la planificación de especificaciones técnicas, pruebas, evaluación, configuración y preproducción de bienes, servicios, procesos o sistemas; instalación de equipos, herramientas, pruebas, ensayos y demostraciones de usuarios; y actividades para extraer conocimiento o información de diseño de productos o equipos de proceso existentes (“ingeniería inversa”).

La mayoría de los trabajos de diseño y otros trabajos creativos son actividades de innovación, con la excepción de cambios de diseño menores que no cumplen con los requisitos de una innovación, como producir un producto existente en un nuevo color. Identificar el uso de metodologías de pensamiento de diseño por parte de las empresas puede ayudar a diferenciar los cambios de diseño menores de las actividades de innovación. Muchas actividades de ingeniería no son actividades de innovación, como la producción diaria y los procedimientos de control de calidad de los procesos existentes. Las actividades de ingeniería para la ingeniería inversa, o para alterar o introducir nuevos procesos de producción, servicios o métodos de entrega, pueden ser o no una actividad de innovación, dependiendo de si estas actividades se llevan a cabo con fines de innovación o por otras razones.

Actividades de marketing y valor de marca

Las actividades de marketing para productos existentes son solo actividades de innovación si la práctica de marketing es en sí misma una innovación. Para muchas empresas, solo una pequeña fracción de los gastos de marketing. Es probable que esté vinculado a las innovaciones de productos introducidas durante el período de observación. Las actividades de innovación relevantes incluyen investigación de mercado preliminar, pruebas de mercado, publicidad de lanzamiento y el desarrollo de mecanismos de precios y métodos de colocación de productos para innovaciones de productos. En algunos casos, las ventajas de la innovación de un proceso empresarial también podrían comercializarse, por ejemplo, si la innovación del proceso empresarial tiene beneficios medioambientales o mejora la calidad del producto.

Actividades relacionadas con la propiedad intelectual

Las actividades de PI para ideas, invenciones y productos o procesos comerciales nuevos o mejorados desarrollados durante el período de observación son actividades de innovación. Entre los ejemplos se incluyen las actividades para solicitar derechos de propiedad intelectual para una innovación o invención, la concesión de licencias del derecho a utilizar una invención o una innovación, o la concesión de licencias de propiedad intelectual para invenciones e innovaciones. Deben excluirse todas las actividades de PI para invenciones realizadas antes del período de observación y para productos y procesos comerciales que existían antes del período de observación.

Actividades de formación de empleados

Las actividades de formación de los empleados para el uso de productos o procesos empresariales existentes, la mejora de las competencias generales o la formación en idiomas no son actividades de innovación. Entre los ejemplos de formación como actividad de innovación se incluyen la formación de personal para utilizar innovaciones,

como nuevos sistemas logísticos de software o nuevos equipos; y capacitación relevante para la implementación de una innovación, como instruir al personal o clientes sobre las características de la innovación de un producto. La formación de los empleados necesaria para desarrollar una innovación, como la formación para I + D o para el diseño, forma parte respectivamente de las actividades de I + D o de la ingeniería, el diseño y otros trabajos creativos.

Actividades de desarrollo de software y bases de datos

El desarrollo de software es una actividad de innovación cuando se utiliza para desarrollar procesos o productos comerciales nuevos o mejorados, como juegos de computadora, sistemas logísticos o software para integrar procesos comerciales. Las actividades de bases de datos son una actividad de innovación cuando se utilizan para la innovación, como el análisis de datos sobre las propiedades de los materiales o las preferencias del cliente.

Actividades relacionadas con la adquisición o arrendamiento de activos tangibles

La adquisición o el arrendamiento de activos tangibles pueden ser actividades de innovación por derecho propio, como cuando una empresa compra o arrienda equipos con características significativamente diferentes a los equipos existentes que utiliza para sus procesos comerciales. La adquisición de bienes de capital tangibles generalmente no es una actividad de innovación si se trata de inversiones de reemplazo o de ampliación de capital que no se modifican, o si consiste solo en cambios menores en comparación con el stock de capital tangible existente de la empresa. El arrendamiento o alquiler de activos tangibles es una actividad de innovación si estos activos son necesarios para innovaciones de productos o procesos comerciales. La medición de la actividad de innovación debe ser robusta para las decisiones comerciales sobre si poseer o alquilar un activo. Por ejemplo, alquilar espacio adicional en un edificio para un laboratorio de diseño puede ser una actividad de innovación. Asimismo, el uso de servicios en la nube de terceros para transformar y hacer que las operaciones sean más eficientes puede contribuir a la innovación de un proceso comercial o respaldar la entrega de nuevos productos a los clientes.

Actividades de gestión de la innovación

La gestión de la innovación incluye todas las actividades sistemáticas para planificar, gobernar y controlar los recursos internos y externos para la innovación. Esto incluye cómo se asignan los recursos para la innovación, la organización de responsabilidades y la toma de decisiones entre los empleados, la gestión de la colaboración con socios externos, la integración de insumos externos en las actividades de innovación de una empresa y las actividades para monitorear los resultados de la innovación y apoyar aprender de la experiencia. La gestión de la innovación incluye actividades para el establecimiento de políticas, estrategias, objetivos, procesos, estructuras, roles y responsabilidades para abordar la innovación en la empresa, así como mecanismos para evaluarlos y revisarlos.

Elaboración propia en base a la OCDE & Eurostat (2018)

Es importante aclarar que las empresas pueden tener actividades innovadoras en el período analizado pero no haber introducido realmente ninguna innovación. Todas las actividades relacionadas con el desarrollo y puesta en marcha de innovaciones, incluyendo las relacionadas con potenciales innovaciones futuras, son actividades innovadoras (OCDE & Eurostat, 2018). Las actividades innovadoras de una empresa dependen, en parte, de la variedad y estructura de su sistema de innovación. El proceso de innovación es realizado a través de dichas actividades innovadoras, sin embargo “en los estudios sobre innovación predomina el análisis de *inputs* y de *outputs*. Pero precisamente queda sin respuesta el cómo opera el propio proceso de innovación” (Quijada, 2013, p. 12).

En este sentido, Hidalgo et al. (2013) afirman que:

El proceso de innovación se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de nuevos productos y servicios o a la utilización comercial de nuevos procesos técnicos. Este proceso incluye la invención y su explotación técnica y comercial. Por su parte, el proceso de invención abarca el conjunto de acciones dirigidas a la generación de nuevas ideas y su puesta en funcionamiento, mientras que el proceso de explotación implica la transformación de esas ideas en productos o procesos técnicos y organizativos nuevos o mejorados mediante acciones de desarrollo, fabricación y comercialización. (p. 64)

Se puede entonces afirmar que el proceso para llevar a cabo procesos de innovación requiere de un alto nivel de compromiso para su funcionamiento y puesta en marcha. Las organizaciones que decidan llevar a cabo dichos procesos no sólo requieren contar con recursos financieros sino también humanos y el interés de toda la organización.

1.5.1.3. Tipos de Innovación

Entre las distintas clasificaciones de la innovación, encontramos que las más relevantes son:

a. Según su Naturaleza

Las empresas implementan innovaciones tecnológicas (de producto y/o de proceso) e innovaciones no tecnológicas (por ejemplo, nuevas prácticas gerenciales y/o de comercialización) (BID, 2010). A continuación, la Tabla 3 describe cada una de ellas.

Tabla 3 – Tipos de innovación según su naturaleza

Tipo de Innovación	Características	Ejemplos
<p>Innovación de Producto (Tecnológica)</p>	<p>Introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles.</p> <p>Los bienes y servicios incluyen la captura de conocimientos productos y combinaciones de los mismos. Incluye el diseño características de bienes y servicios.</p> <p>Incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software incorporado, la ergonomía u otras características funcionales.</p> <p>Pueden utilizar nuevo conocimiento o nueva tecnología, o pueden estar basadas en nuevos usos o combinaciones de conocimiento y tecnologías existentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El primer reproductor MP3 portátil, que combinó un software estándar existente con una tecnología “hard-drive” miniaturizada, fue un nuevo producto surgido de tecnologías existentes. - Uso de tejidos transpirables en el sector textil, ya que supone el uso de nuevos materiales. - Mejoras en los servicios de banca por Internet, en su velocidad y facilidad de uso.
<p>Innovación de Proceso (Tecnológica)</p>	<p>Introducción de un método de producción, distribución, nuevo o significativamente mejorado, incluye la distribución, logística, información y sistemas de comunicación</p> <p>Incluye mejoras significativas en técnicas, equipo o software.</p> <p>Pueden tener como objetivo disminuir los costes unitarios de producción o de distribución, aumentar la calidad, o producir o distribuir productos nuevos o significativamente mejorados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción de un nuevo equipo de automatización en una cadena de montaje o la introducción de un diseño asistido por ordenador para el desarrollo de un producto. - Introducción del código de barras. - Introducción de dispositivos de localización GPS para servicios de transporte, la utilización de un nuevo sistema de reservas en una agencia de viajes.
<p>Innovación Comercial/ Marketing (No Tecnológica)</p>	<p>Soporte de marketing, ventas y posventa.</p> <p>Introducción de un nuevo método de comercialización que entrañe importantes mejoras en el diseño o</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción de un cambio significativo en el diseño de una línea de mobiliario para darle un nuevo aspecto y aumentar su atractivo.

	<p>presentación del producto, en su posicionamiento, en su promoción o en su precio.</p> <p>Tienen como objetivo satisfacer mejor las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados, o reposicionar un producto de la empresa en el mercado, para incrementar sus ventas.</p> <p>Incluyen los cambios significativos en el diseño del producto (cambios en la forma y apariencia del producto que no alteran sus características funcionales o de uso); en el posicionamiento del producto (nuevos canales de venta); en la promoción del producto (uso de nuevas ideas para dar publicidad a los bienes y servicios de la empresa); en el precio (uso de nuevas políticas de fijación de precios para vender los bienes y servicios de la empresa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción de cambios significativos en la forma, la apariencia o el sabor de productos alimenticios o bebidas. - Presentar el recipiente de una loción corporal con un diseño fundamentalmente nuevo, con el objetivo de dar al producto una imagen distintiva y exclusiva y así atraer un nuevo segmento de mercado. - La primera introducción de un sistema de franquicias, la primera introducción de la venta directa o venta personalizada. - Introducción de un sistema de información personalizado, conseguido, por ejemplo, a través de tarjetas de fidelización de clientes.
<p>Innovación Organizativa (No Tecnológica)</p>	<p>Introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa.</p> <p>Reducción de costes administrativos o de transacción, mejorar la satisfacción en el trabajo (y por tanto la productividad laboral)</p> <p>La aplicación de nuevos métodos para organizar las rutinas y procedimientos de trabajo.</p> <p>La aplicación de nuevos métodos para la distribución de responsabilidades y autonomía en la toma de decisiones de los empleados y para la división del trabajo entre las diferentes actividades de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La primera puesta en marcha de prácticas para codificar conocimiento (establecimiento de una base de datos de procedimientos, lecciones, de manera que dicho conocimiento sea más accesible para otras personas. - Aplicación por vez primera de modelos organizativos donde los empleados adquieren mayor autonomía en la toma de decisiones (descentralización de actividades y controles) - Nuevos tipos de colaboración con organismos de investigación o con clientes, nuevos métodos de integración con proveedores, o la subcontratación o externalización por vez primera

Los nuevos métodos organizativos en las relaciones externas de la empresa implican la aplicación de nuevas formas de organizar las relaciones con otras compañías o con instituciones públicas.

de actividades de negocio relativas a producción, abastecimiento, distribución, selección de personal o servicios auxiliares.

Elaboración propia en base a la OCDE & Eurostat (2005) & OCDE & Eurostat (2018)

b. Según su Grado de Innovación

Según Schumpeter (1934), las innovaciones “radicales” dan lugar a cambios bruscos e importantes, mientras que las innovaciones “incrementales” alimentan continuamente el proceso de cambio. A continuación, la Tabla 4 describe cada una de ellas:

Tabla 4 – Tipos de innovación según su Grado de Novedad

Tipo de Innovación	Características	Ejemplos
Innovación Incremental	Se generan de forma paulatina, principalmente a partir de las ideas del personal de línea de producción y servicios, sin descartar las administrativas, e incluso comerciales, muchas veces nacen de las propias sugerencias de los clientes, estos saltos incrementales o paulatinos fueron desarrollados sistemáticamente por las empresas japonesas desde la década de los 70. Y se conoce como el proceso de mejora continua, planteándose que muchos pequeños saltos con el tiempo dan una buena diferencia sobre la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> - El sistema Justo a Tiempo desarrollado por TOYOTA en 1973 dentro de la filosofía del KAIZEN, es la máxima expresión de la innovación incremental - Creación de una cerveza sin alcohol, solo a base de cebada con la misma calidad y de la misma línea de la cerveza con alcohol, pero sin alcohol, destinada al público de personas que no toman alcohol. - Creación del jabón de olor
Innovación Radical	Presuponen grandes cambios o saltos, empujados por un desarrollo de investigaciones que le preceden, con el objetivo de lograr cambios significativos en el proceso y producto actual y diferenciarse rápidamente de la competencia, aunque demanden grandes inversiones de I+D, el resultado impacta positivamente sobre la economía de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - En la década de los 90, se presenta por Hanmer y Champing, la Reingeniería de proceso como una expresión de las innovaciones radicales a nivel global en una organización, logrando saltos radicales en las medidas de rendimiento como costo y calidad.

-
- La creación de la computadora, que revolucionó el mundo tecnológico, llegando a enriquecer y a facilitar el trabajo a su máxima expresión.
 - Creación de las impresoras
 - Creación de los aviones
 - Creación del internet
-

Elaboración propia en base a Mella et al. (2009)

1.5.1.4. Innovación y Competitividad

“Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación” (Domínguez, 2010, p. 315). En este sentido Hidalgo et al. (2013) aseguran que para comprender la relación entre innovación y competitividad se debe comprender a profundidad el análisis del ciclo innovación-conocimiento presentado en la Figura 1 que tiene como punto de partida la siguiente relación causal: “los problemas que se generan o presentan en la organización inducen a su resolución, y de ésta se deriva un aprendizaje” (p. 60).

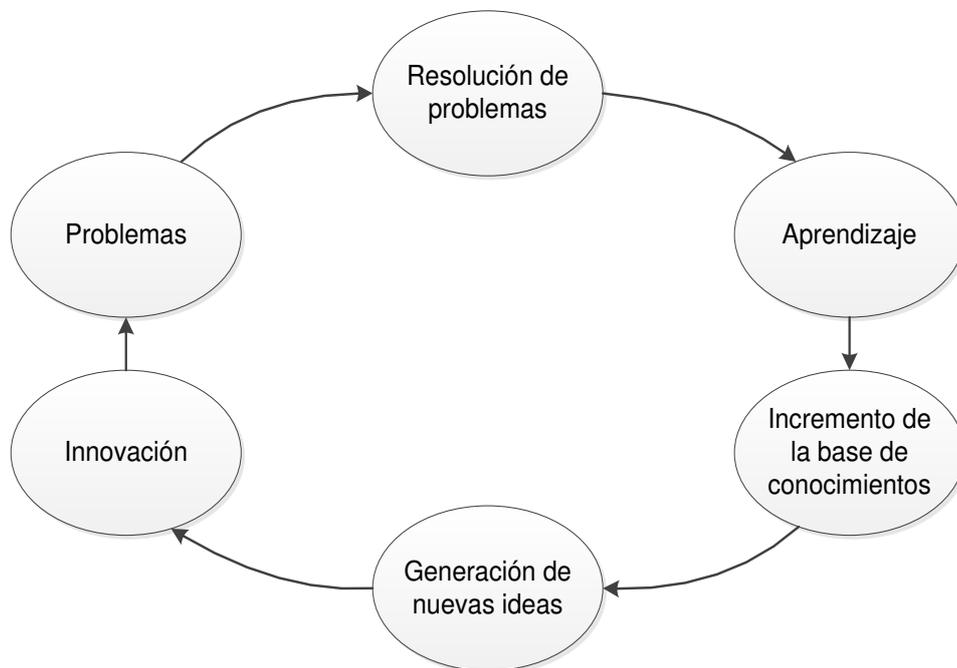


Figura 1 – Ciclo innovación-generación del conocimiento en la organización (Hidalgo et al., 2013, p. 60)

Esta relación causal que parte de un problema detectado, incrementa el conocimiento y a su vez produce la generación de nuevas ideas, que finalmente provoca la innovación en el interior de las organizaciones; es decir, constituye un proceso interno que de ser llevado a cabo exitosamente hará a la organización más sabia, pero no necesariamente más competitiva.

Por otro lado, Hidalgo et al. (2013) también mencionan que:

Para relacionar la innovación con la competitividad es preciso enlazar este ciclo interno con otros factores más directamente relacionados con los procesos externos de la organización. La Figura 2 nos muestra dicho ciclo.

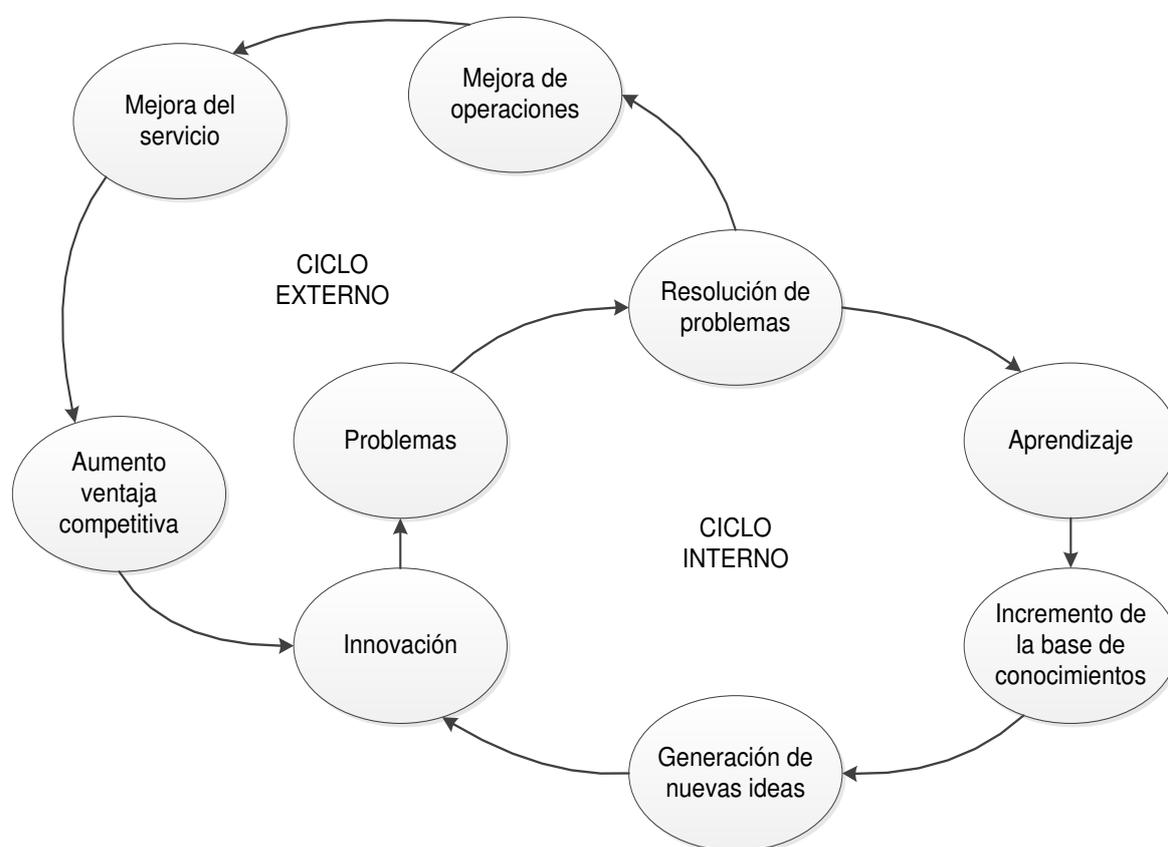


Figura 2 – Ciclo de la interacción innovación-competitividad (Hidalgo et al., 2013, p. 61)

La competitividad se incrementa cuando la resolución de los problemas conduce a mejoras específicas en la estructura operativa, lo que se refleja en la mejora de la calidad del servicio y por lo tanto un aumento de la ventaja competitiva de dicha organización (Hidalgo

et al., 2013). A este nuevo ciclo, convergente con el anterior, se le denomina ciclo externo, y pone de manifiesto que las empresas más competitivas deben ser las más innovadoras si quieren conservar su ventaja competitiva.

Al respecto conviene decir que la innovación es considerada una de las fuentes más importantes de ventaja competitiva para las empresas, pues conlleva a la mejora continua de productos y procesos que les permiten ser más eficientes, tener un crecimiento más rápido y mayor rentabilidad que aquellas empresas que no innovan (Maya, Vallejo, Ramos, & Borsic, 2019). Para Maya et al. (2019) la innovación “es una estrategia que promueve el desarrollo empresarial, la cual contribuye a mejorar los niveles de productividad; sin embargo la efectividad de ésta depende del encadenamiento de distintos factores, en función de las capacidades y las características de las organizaciones” (p. 1).

1.5.1.5. Innovación en América Latina

A nivel mundial, se ha desencadenado un cierre económico sin precedentes debido a la pandemia por coronavirus (COVID-19). La crisis actual golpeó el panorama de la innovación en un momento en que la innovación estaba floreciendo. Además, el capital de riesgo y el uso de la propiedad intelectual estaban en su punto más alto (OMPI, Cornell University & INSEAD, 2020). En los últimos años, la determinación de políticas para fomentar la innovación ha sido fuerte, incluyendo a los países en desarrollo; esta es una relativamente nueva y prometedora tendencia hacia la democratización de la innovación más allá de un número selecto de economías y dado que la innovación es ahora fundamental para la estrategia corporativa y las estrategias nacionales de crecimiento económico. La pandemia no ha cambiado el hecho de que el potencial de las tecnologías de vanguardia y la innovación sigue siendo abundante. Claramente, las principales empresas no harían bien en abandonar la Investigación y Desarrollo I+D, la Propiedad Intelectual PI y la innovación en su búsqueda por asegurar la competitividad en el futuro. Si esto sucede, aún hay esperanzas de que la innovación no se derrumbará tan profundamente como se anticipó (por lo menos para los países que decidan seguir invirtiendo) (OMPI et al., 2020).

Además de la afectación que ha producido la pandemia a nivel mundial, América Latina ha sido una de las regiones en el mundo que menos ha invertido en innovación. Alías,

Ottaviano, Lons, & Zanotti (2015) mencionan que, el desarrollo científico y tecnológico avanza día a día en América Latina, sin embargo, la región aún muestra signos de debilidad en la materia, ya que enfrenta escasez de fuentes de financiamiento (la mayor inversión proviene principalmente del sector público y no del privado, cuando en países desarrollados o de la OCDE sucede lo contrario). Pese a los avances en inversión en I+D, el capital de innovación de América Latina es significativamente menor en relación a las economías de la OCDE. El gasto de las empresas de la Región en I+D es reducido, fundamentalmente debido a la existencia de condiciones que limitan la rentabilidad de este tipo de inversiones. Lo que significa que aún persiste la brecha en materia de innovación entre los países desarrollados y los países en desarrollo.

América Latina es la región que más debería procurar cerrar dicha brecha para impactar positivamente en el desarrollo de la región. Para ello se requiere contar con un diagnóstico completo sobre el estado de la innovación en los países de América Latina. De modo que, anualmente se mide la innovación a través del Índice Mundial de Innovación. En su decimotercera edición (año 2020), este Índice es coeditado por la Universidad de Cornell, INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, una agencia especializada de las Naciones Unidas). El núcleo del Informe del Índice Mundial de Innovación consiste en una clasificación de las capacidades de innovación y los resultados de 131 economías mundiales. En ella, se reconoce el papel clave de la innovación como motor del crecimiento económico y la prosperidad, y la necesidad de una visión amplia de la innovación aplicable a las economías desarrolladas y emergentes a través de 80 tablas de datos para indicadores de más de 30 fuentes públicas y privadas internacionales, de las cuales 58 son datos duros, 18 indicadores compuestos y 4 preguntas de encuestas (OMPI et al., 2020).

De lo anterior, el informe del Índice Mundial de Innovación 2020 afirma que América Latina y el Caribe sigue siendo una región con importantes desequilibrios. “La región se caracteriza por sus escasas inversiones en I+D e innovación, su uso incipiente de sistemas de Propiedad Intelectual y una desconexión entre los sectores público y privado en la priorización de la I+D+i” (OMPI et al., 2020, p. 33).

El texto menciona también que con pocos inputs de innovación, la región lucha por traducirlos de manera eficiente en productos. Solo Chile, Uruguay y Brasil producen altos niveles de artículos científicos y técnicos, y solo Brasil ocupa un lugar destacado en

Patentes por origen y tiene una intensidad de I+D comparable a algunas economías europeas, como Portugal y España. Brasil, México y Argentina son los únicos tres países en la región con empresas globales de I+D. Además, como ya se mencionó anteriormente, la mayoría de las inversiones en I+D son principalmente públicas, con una baja proporción de financiación del sector privado. En general, los sectores económicos de la región no son intensivos en tecnología y el crecimiento de la productividad laboral se mantiene en niveles bajos. Otro de los hallazgos del Índice Mundial de Innovación es que el dinero para financiar empresas innovadoras se está agotando. Los acuerdos de capital riesgo están en fuerte declive en América del Norte, Asia y Europa. La crisis del COVID-19 ya ha catalizado la innovación en muchos sectores nuevos y tradicionales, como la salud, la educación, el turismo y el comercio minorista. Esto último afecta principalmente a nuestra región que tuvo que destinar gran parte de sus recursos para sostener una pandemia que aún no ha cesado, por lo que la inversión en capital de riesgo para el desarrollo sostenido de innovación pasa a segundo plano (OMPI et al., 2020).

Así mismo lo señaló la Secretaria Ejecutiva de la CEPAL 2020 al mencionar que se debe acercar la ciencia, la tecnología y la innovación a los sectores productivos como la fabricación de insumos médicos, de diversos productos de protección sanitaria, de exámenes para detectar el virus y de equipos médicos críticos como los ventiladores mecánicos. En momentos de crisis como el vivido en 2020, la reducción de la dependencia nacional de los medicamentos y equipos esenciales para la atención de la salud adopta un carácter estratégico, al tiempo que abre nuevas posibilidades de desarrollo industrial, innovación tecnológica y sustitución de importaciones para la región (Vanegas, 2020). De la misma manera el Banco de Desarrollo para América Latina - CAF (2020) afirma que, la situación del capital de riesgo en América Latina ha cambiado como consecuencia del COVID-19. Los efectos han sido una menor liquidez de las empresas, retraso en los planes originales de creación de valor, reducción significativa en las operaciones normales y, en algunos casos, el cierre definitivo. Pero sí cabe aclarar que los escenarios son diversos, ya que algunas de las startups se han descapitalizado por la escasez de consumidores, mientras que otras, como las startups de logística, telemedicina o tecnología focalizada, están experimentando elevados niveles de crecimiento. Como consecuencia, cada fondo de capital de riesgo considera diferentes estrategias para ayudar a las compañías de su portafolio a sobrellevar la situación. Los gestores están realizando esfuerzos para buscar alternativas de financiamiento a las empresas del portafolio, para reducir el impacto que la

crisis les presenta, donde los entes gubernamentales, la banca de desarrollo local y las instituciones multilaterales pueden tener un rol importante.

Según la OMPI et al. (2020) otro nuevo indicador analizado está relacionado con las marcas y su valor, ya que las mismas son un aspecto importante de la vida cotidiana y son un elemento importante de la puntuación de un país en activos intangibles. De hecho, con ciertas excepciones, se podría afirmar que cuanto más rica es una economía, más marcas mundiales importantes produce, y viceversa. Se analiza a continuación:

De las 5.000 marcas principales, EEUU tiene 4,3 billones de dólares, seguida de China con 1,6 billones de dólares y Japón con 0,7 billones de dólares. EEUU también lidera en número de marcas (1.359 de 5.000), seguido de China (408) y Japón (344). Es importante recalcar que la distancia entre Estados Unidos, y ahora China, y el resto del mundo es enorme. Estados Unidos obtiene las puntuaciones más altas con *Amazon* (1), *Google* (2) y *Apple* (3). China le sigue con *Industrial and Commercial Bank of China* (6), *Ping An* (9) y *Huawei* (10). La República de Corea tiene *Samsung* (5). Si se analiza regionalmente, América del Norte es la región indiscutible con el valor de marca total más alto de las principales marcas mundiales. El sudeste de Asia, el este de Asia y Oceanía ocupan el segundo lugar. Luego sigue Europa. Luego vienen el norte de África y Asia occidental, con petróleo y gas de Arabia Saudita, *Saudi Aramco* y telecomunicaciones, *Saudi Telecom Company*; y tanto los Emiratos Árabes Unidos como Turquía con las aerolíneas *Emirates* y *Turkish Airlines*, respectivamente. Le sigue Asia Central y del Sur, con India y su *Grupo TATA* de Ingeniería y Construcción a la cabeza. A estos les sigue América Latina y el Caribe, con México líder en cerveza con las marcas *Corona* y *Victoria* y telecomunicaciones *Claro*; y Brasil, con marcas líderes en banca, *Itaú*, *Bradesco*, *Caixa* y *Banco do Brasil*. África subsahariana es la última, liderada por Sudáfrica, con marcas en telecomunicaciones (*MTN Group* y *Vodacom*); y Nigeria, con *Dangote Industries Limited* en materiales de construcción.

Como ya se ha recalcado y por todo lo indicado anteriormente se puede advertir que persiste una brecha regional de innovación. En este marco, América Latina y el Caribe se obtuvieron los siguientes resultados: El desempeño en innovación de la región se divide en tres grandes grupos. Primero, los líderes regionales en el top 60: Chile (54) es la economía más innovadora de la región, seguido por México (55, 1 arriba) y Costa Rica (56, 1 abajo), que intercambian el segundo y tercer lugar de la región este año (OMPI et al., 2020).

En la Figura 3 se muestra un mapa de color de los países de América Latina según el Ranking del Índice Mundial de Innovación 2020.



Figura 3 – Mapa de Color del Índice Mundial de Innovación de América Latina (OMPI et al., 2020).

Los países de la región con mayor puntaje en el Ranking del Índice de Innovación 2020 se identifican en el mapa con el color azul, seguido del verde hasta el anaranjado. Finalmente el color amarillo indica una menor puntuación en el Índice.

Por lo anterior, las clasificaciones de las economías locales en el Índice Mundial de Innovación no han mejorado de manera significativa en los últimos años en comparación con las de otras regiones. En la Tabla 5 se indican los países mejor puntuados (por su índice de innovación) en sus respectivas regiones; también se presentan todos los países pertenecientes a la región de América Latina y el Caribe (para poner en contexto el índice de innovación de las economías similares a la economía ecuatoriana y el resto de países en la región); la posición en el ranking mundial de cada país considerado y su índice de innovación 2020.

Tabla 5 – Índice Mundial de Innovación por Región

Región	Rank	País	Índice Mundial de Innovación
Europa	1	Suiza	66,08
	2	Suecia	62,47
	4	Reino Unido	59,78
	5	Países Bajos	58,76
	6	Dinamarca	57,53
	7	Finlandia	57,02
	9	Alemania	56,55
América del Norte	3	EE.UU	60,56
	17	Canadá	52,26
Asia Sudoriental, Asia Oriental y Oceanía	8	Singapur	56,61
	10	República de Corea	56,11
	11	Hong Kong (China)	54,24
	14	China	53,28
	16	Japón	52,7
África del Norte y Asia Occidental	13	Israel	53,55
	29	Chipre	45,67
	34	Emiratos Árabes Unidos	41,79
América Latina y el Caribe	54	Chile	33,86
	55	México	33,6
	56	Costa Rica	33,51
	62	Brasil	31,94
	68	Colombia	30,84
	69	Uruguay	30,84
	72	Jamaica	29,1
	73	Panamá	29,04
	76	Perú	28,79
	80	Argentina	28,33
	90	R. Dominicana	25,1
	92	El Salvador	24,85
	97	Paraguay	24,14
	98	Trinidad y Tobago	24,14

	99	Ecuador	24,11
	103	Honduras	22,95
	105	Bolivia	22,41
	106	Guatemala	22,35
África Subsahariana	52	Mauricio	34,35
	60	Sudáfrica	32,67
	86	Kenya	26,13
Asia Central y Meridional	48	India	35,59
	67	Irán	30,89
	77	Kazajstán	28,56

Elaboración propia en base a OMPI et al. (2020)

Mientras que la Figura 4 presenta los datos del Índice Mundial de Innovación 2020 de los países más innovadores, ordenados desde la puntuación más alta a la más baja, con el fin de hacer un análisis completo a través de una visión panorámica.



Figura 4 – Ranking del Índice Mundial de Innovación 2020
Elaboración propia en base a OMPI et al. (2020)

Los países que mejor puntúan a nivel mundial son Suiza, Suecia y EE.UU mientras que en América Latina son Chile, México y Costa Rica (sin embargo éstos distan en gran medida de los primeros lugares). Aunque si es importante notar que las tres economías se encuentran con puntuaciones similares, por lo que se podría suponer que están tomando acciones conjuntas para alcanzar estos resultados. Es debido a esto que se hace

importante conocer el grado de innovación en los países de la región, pues es posible que con la información de los resultados obtenidos a través de la comparación y colaboración entre países, sectores productivos y empresas, se formulen políticas públicas relevantes para el crecimiento de la región y no sólo individualmente (así como lo hace la región europea, donde se evidencia un profundo interés y sólidas actuaciones en lo concerniente a la promoción de la innovación, 7 países del top 10 del Ranking, pertenece a esta región).

La medición del índice nos permite estudiar los factores que incidieron en la puntuación de los países líderes en la región y que a través de ellos se pueda trazar para Ecuador un plan sobre lo que debería implementarse y construirse con el fin de cerrar la brecha en materia de innovación en el menor tiempo posible. Se ha evidenciado que no es casualidad que países con mayor crecimiento económico ocupen los primeros lugares en la medición mundial de la innovación, desarrollado entre otros, por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI et al., 2020).

Si analizamos el caso de Ecuador, puede evidenciarse que sólo supera a economías como Honduras, Bolivia y Guatemala (economías con un crecimiento económico deficiente en la región). Finalmente, al analizar los resultados del Índice de Innovación 2020 por país, se puede concluir que éste brinda información relevante y congruente relacionada con el crecimiento económico entre otros. A continuación hacemos un breve análisis sobre Ecuador en materia de innovación.

1.5.1.6. Innovación en Ecuador

La última cifra oficial para el Ecuador corresponde al año 2020. En la publicación del Índice Mundial de Innovación el puesto que el Ecuador obtuvo fue el 99 de 131 economías evaluadas (OMPI et al., 2020). El 2020 fue un año difícil para el Ecuador. La emergencia sanitaria causada por la COVID-19 provocó una profunda recesión que redundó en un repunte de la pobreza. Esta crisis amplificó los desequilibrios macroeconómicos que el país estaba intentando subsanar desde el fin del boom de los precios del petróleo y forzó al gobierno a reestructurar la deuda con los tenedores de bonos. Además, la crisis puso en evidencia algunas debilidades estructurales como la carencia de amortiguadores macroeconómicos, la elevada informalidad, un sistema de salud poco preparado y las grandes brechas en el acceso a servicios públicos. Además, la nueva previsión del Banco es que su economía tendrá una recuperación de 3,4% en 2021 (Banco Mundial, 2021).

Destinar más fondos para investigación y desarrollo es una necesidad. Según los últimos datos reportados al Banco Mundial, 0,44 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país se destina con esos fines. En otros países de América Latina como México es 0,49 %; Argentina, 0,53 %; y Brasil, 1,2 %. La diferencia es abismal con las economías más desarrolladas, como Corea del Sur que destina 4,23 % del PIB; Israel, 4,25 %; Japón, 3,14 %; Alemania, 2,9 %; Estados Unidos, 2,7 %; y China 2,11 % (El Universo, 2019). Cabe señalar que a pesar de todo el panorama al que se enfrenta la economía ecuatoriana, en el 2016 en Ecuador se invirtió 1,88% del PIB en el campo de tecnología e innovación específicamente el sector de la Educación Superior. Una de las principales políticas de aquel Gobierno fue la inversión en talento humano. Por ello en Ecuador, en el período de 2014 a 2016, se incrementó el número de investigadores científicos en 300% en comparación con toda la región. Esto también se evidenciaba en que las universidades triplicaban su inversión en ciencia y tecnología (El Telégrafo, 2016). Este fue uno de los pasos que dio el Gobierno de aquel entonces en pro de la innovación, por lo que se puede afirmar que Ecuador fue uno de los países de la región que más invirtió en educación superior. Sin embargo, hoy por hoy, el país ha dejado de invertir en educación. Se observa dicho decrecimiento en cifras del Banco Mundial en la Figura 5.

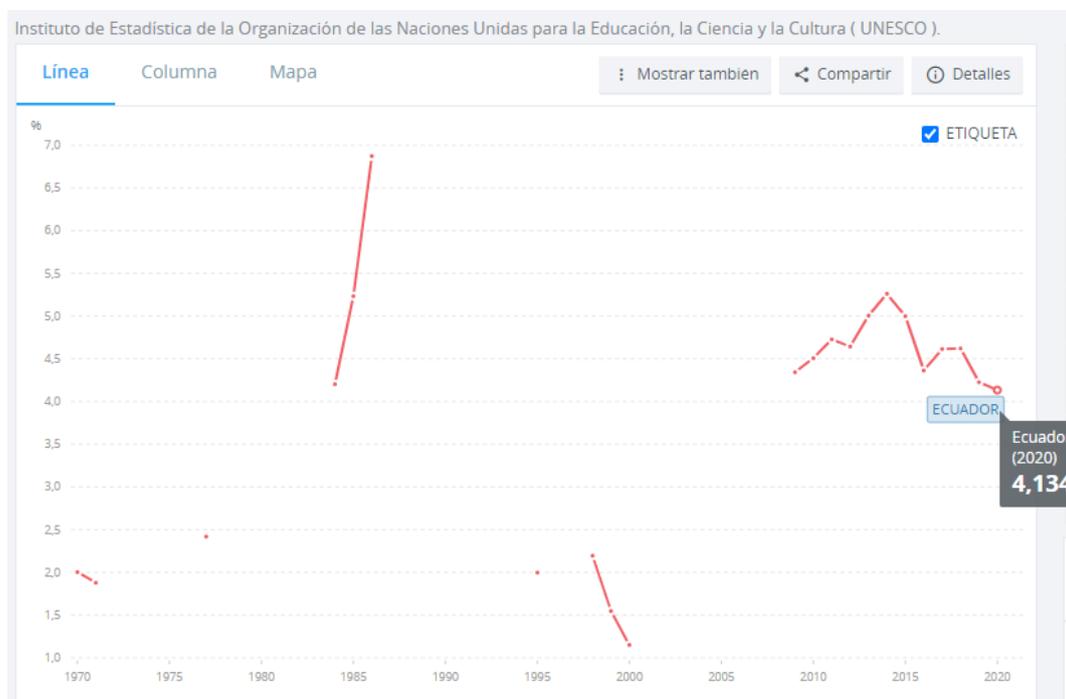


Figura 5 – Gasto Público en Educación Superior Ecuador (Banco Mundial, 2021)

El gasto público en educación en Ecuador disminuyó en 2020. El gasto público en educación en 2020 alcanzó el 4,13% del PIB, una caída de 0,1 puntos respecto a 2019, cuando el gasto fue el 4,23% del PIB. Ese mismo año, Ecuador descendió en la tabla que compara los países por la cuantía que dedican a educación, ya que pasó del puesto 59 al 62. Otra cifra igualmente preocupante es que en el 2020, Ecuador dedicó el 11,47% de su gasto público total a educación, mientras que el año anterior había dedicado el 11,62%, cinco años antes era del 12,6% y si nos remontamos diez años atrás el porcentaje fue del 13% del gasto público, es decir, la proporción destinada a educación ha caído en los últimos años (Datos Macro, 2021).

En la Figura 6 analizamos el mismo gasto en educación en relación a los países hermanos de Colombia y Perú.

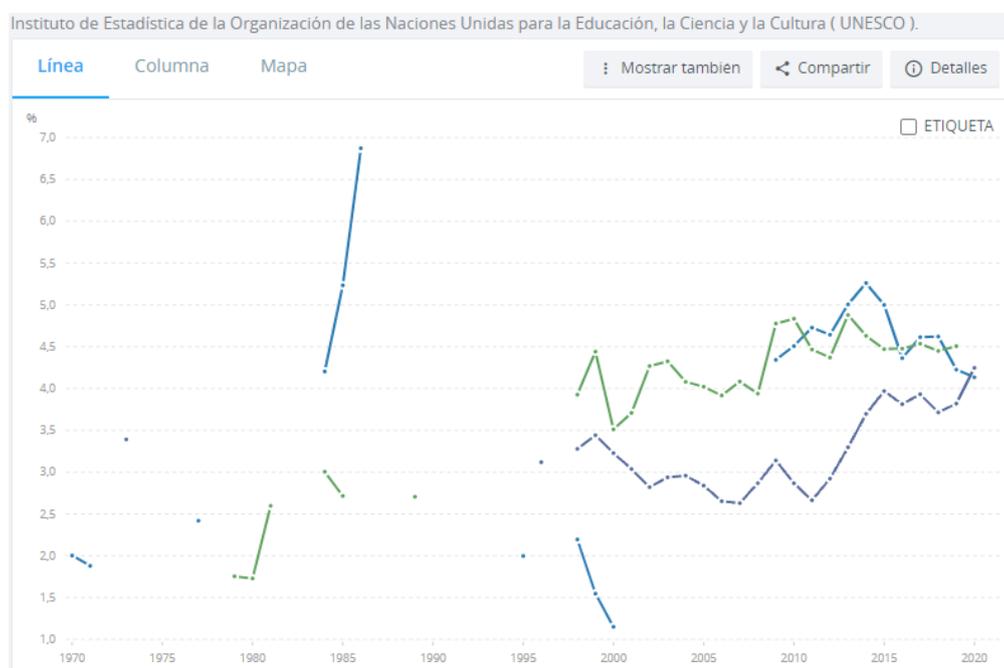


Figura 6 – Gasto Público en Educación Superior Ecuador-Colombia-Perú (Banco Mundial, 2021)

Se puede ver una marcada tendencia a la baja para Ecuador (línea celeste) mientras que Colombia (línea verde) intenta mantenerse en el mismo nivel de gasto y Perú (línea lila) evidencia una tendencia a la alza en los últimos años. Además, el Ecuador en su afán de profundizar su conocimiento en materia de innovación realizaba la “Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI)”. La primera ronda de dicha encuesta recabó datos del periodo 2009-2011; en función de los dichos resultados el Estado pudo establecer la primera línea base de investigación en el país. La segunda

encuesta y más actual fue desarrollada para medir el periodo comprendido entre el 2012 y 2014 (INEC & SENESCYT, 2021). Lastimosamente, después de la última medición, no se ha vuelto a ejecutar la encuesta. Por lo que todos los resultados de la encuesta datan de hace más de cinco años, más sin embargo sus resultados orientan una línea base para el país. Esta encuesta está dividida en dos partes, la Encuesta de Ciencia y Tecnología, que está dirigida a instituciones a fin de conocer el esfuerzo y dinámica emprendida en actividades de Ciencia y Tecnología y la Encuesta de Innovación que está dirigida a empresas, a fin de identificar el esfuerzo y dinámica emprendida para la realización de actividades de innovación. Para propósitos de esta investigación analizaremos los principales resultados de la Encuesta de Innovación comparando los dos periodos de tiempo que fueron medidos en ambas encuestas.

La encuesta de innovación fue direccionada a 7.055 empresas, distribuidas en los siguientes sectores económicos:

- 277 empresas de Minas y Canteras
- 1.708 empresas de Manufactura
- 2.869 empresas de Servicios
- 2.201 empresas de Comercio

Respecto del gasto total en innovación tenemos que: creció en un 82,18% entre el 2009 y 2014 como se presenta en la Figura 7. Creció de 845,54 **millones de dólares** a 1.540,37 millones en este período.

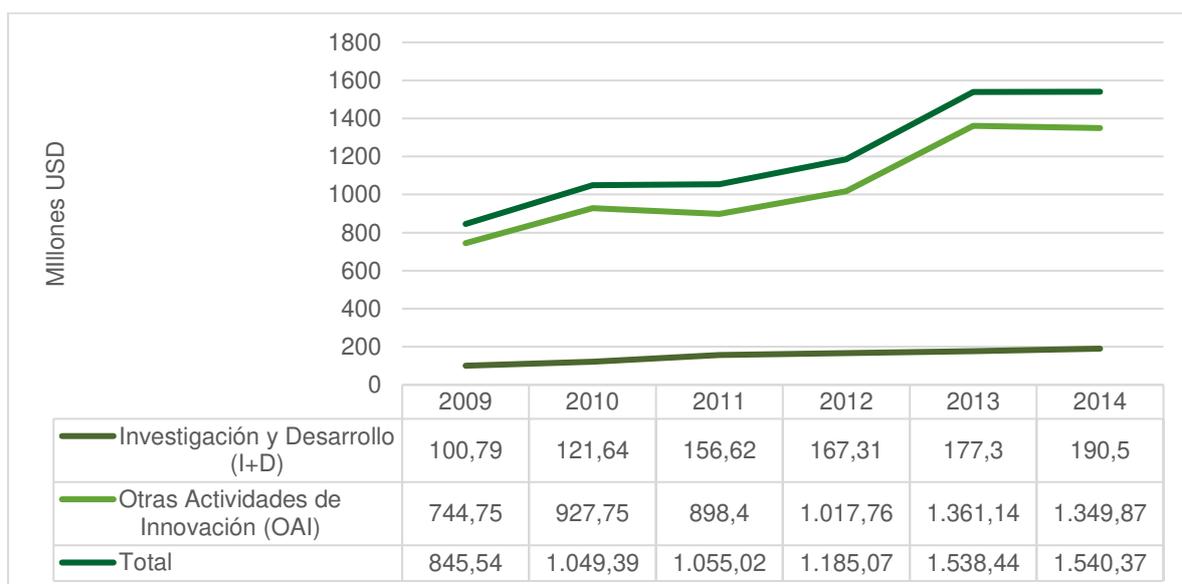


Figura 7 – Gasto en millones de dólares corrientes en innovación (INEC & SENESCYT, 2021)

Las actividades que comprenden la Investigación y Desarrollo (I+D) son

- I+D de Ciencia y Tecnología
- I+D de Innovación

Las actividades que comprenden Otras Actividades de Innovación (OAI) son:

- Adquisición de Maquinaria y Equipo
- Adquisición de Hardware
- Adquisición de Software
- Adquisición de Tecnología Desincorporada
- Consultorías y Asistencia Técnica
- Ingeniería y Diseño Industrial
- Capacitación del Personal
- Estudios de Mercado

Para desglosar la información por sector económico, el gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) se presenta en la Figura 8.



Figura 8 – Gasto en millones de dólares corrientes en I+D por sector económico (INEC & SENESCYT, 2021)

Siendo el sector de Manufactura el que más invierte en I+D (85,06%), seguido por casi un punto porcentual del sector de servicios (84,14%) en el año 2014. Vemos un aumento general en el gasto en I+D desde el año 2009 hasta el 2014.

En ese mismo periodo se observa un aumento de la financiación con recursos propios aumentando de 1.975,18 a 3.175,27 millones de dólares corrientes como se puede observar en la Figura 9.

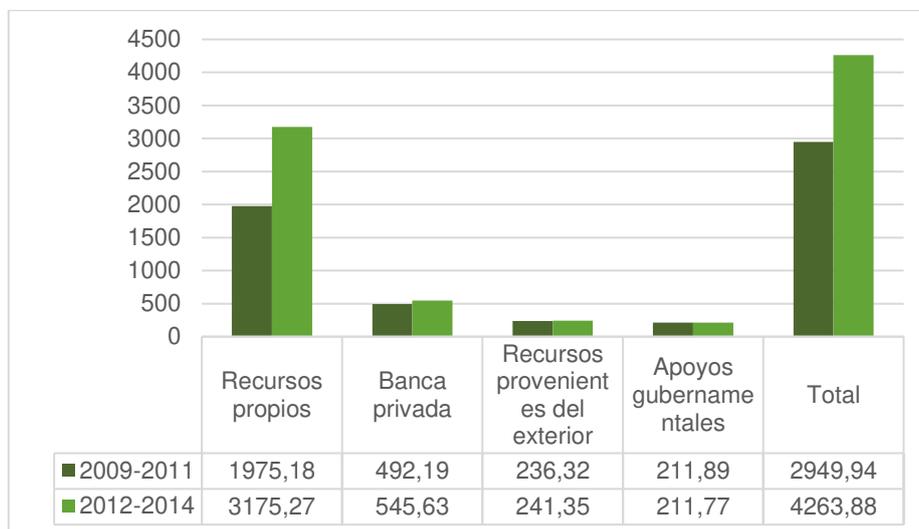


Figura 9 – Gasto en millones de dólares corrientes en I+D según fuentes de financiamiento (INEC & SENESCYT, 2021)

Por otra parte, en el periodo 2012-2014 el 54,51% de las empresas investigadas son consideradas empresas innovadoras ya que realizaron algún tipo de innovación (producto, proceso, organizacional o de comercialización). Este porcentaje es menor al evidenciado en el periodo anterior que fue del 58,88%. Se muestra en la Figura 10.

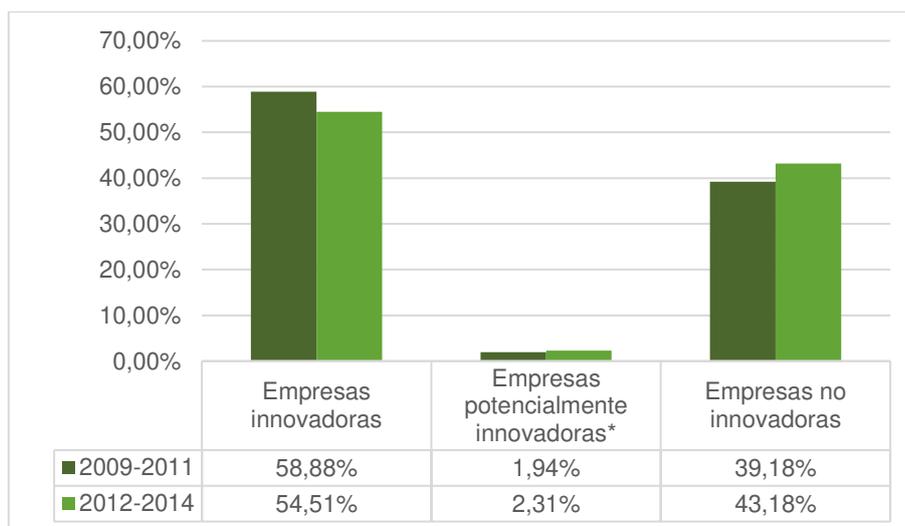


Figura 10 – Clasificación de las empresas según su grado de innovación (INEC & SENESCYT, 2021)

A continuación se presenta la clasificación de las empresas innovadoras por sector. La Figura 11 muestra los resultados comparativos.

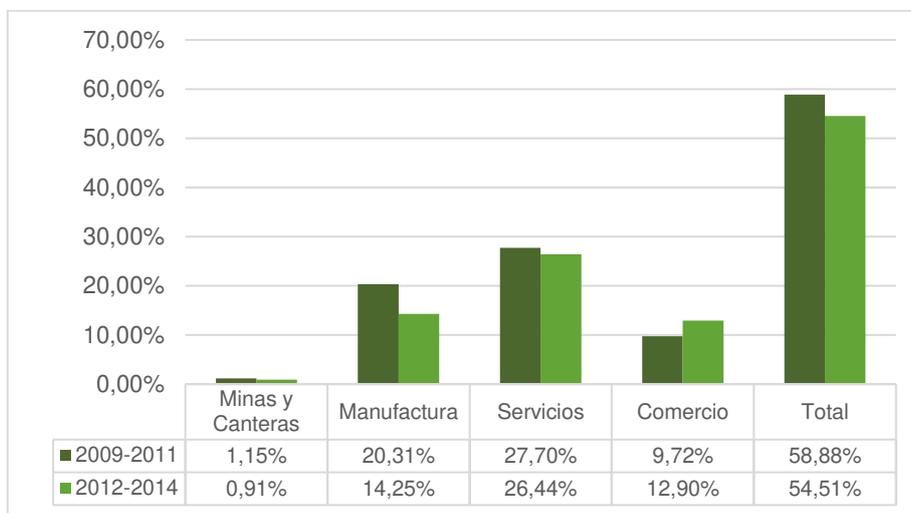


Figura 11 – Clasificación de las empresas innovadoras por sector (INEC & SENESCYT, 2021)

En el periodo 2012-2014, del 54,51% de las empresas innovadoras, el 26,44% corresponde al sector servicios, se evidencia una ligera disminución entre los periodos investigados para cada sector a excepción del sector del Comercio que presenta un aumento. Para complementar lo anterior, la Figura 12 presenta los tipos de innovación que están presentes en las empresas innovadoras.

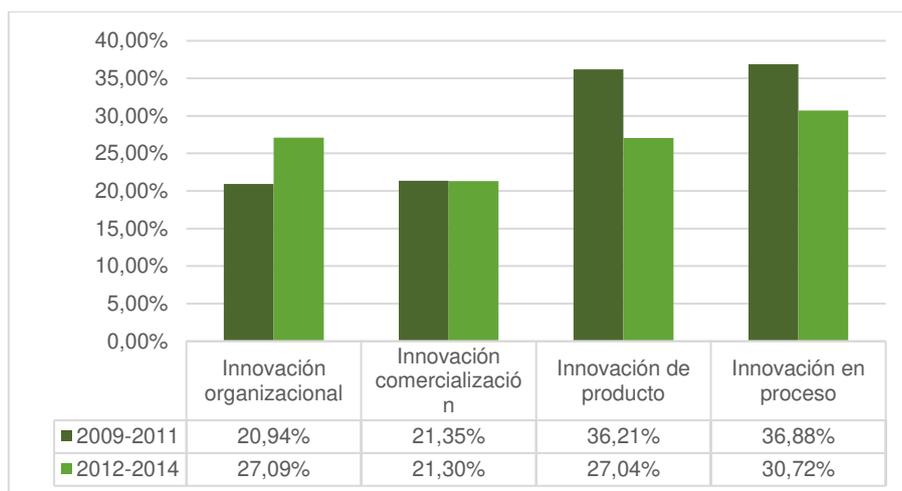


Figura 12 – Clasificación de los tipos de innovación en las empresas innovadoras (INEC & SENESCYT, 2021)

En el periodo de investigación 2012-2014, vemos un aumento en las innovaciones organizacionales y un decremento para las innovaciones de producto y proceso y ligeramente las de comercialización que se mantuvieron casi estables en relación al periodo 2009-2011. Se puede afirmar que: el 27,09% de las empresas investigadas modificó por primera vez y de forma significativa su organización para cambiar las prácticas de gestión de la empresa. El 21,30% de las empresas hizo lo mismo para mejorar sus prácticas de comercialización, mientras que el 27,04% introdujo productos significativamente mejorados y finalmente el 30,72% introdujo procesos significativamente mejorados en el periodo 2012-2014.

Los resultados de la encuesta presentan un énfasis en las innovaciones de producto y proceso por lo que la Figura 13 presenta la clasificación de innovación de productos.

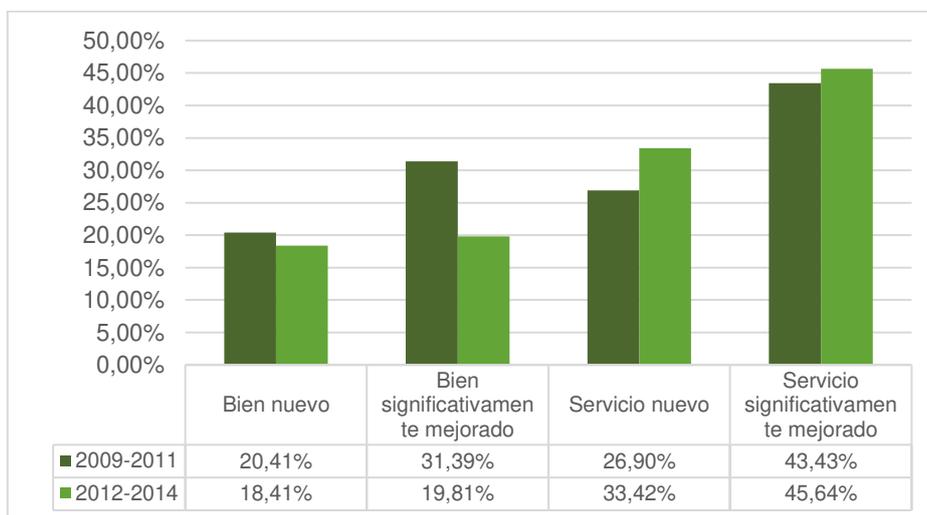


Figura 13 – Clasificación de innovación de producto en empresas innovadoras (INEC & SENESCYT, 2021)

Globalmente se puede observar que de un periodo a otro los bienes nuevos y significativamente mejorados presentaron un decremento mientras que los servicios nuevos y significativamente mejorados presentan un ligero aumento. En el periodo 2012-2014 las empresas innovadoras introdujeron servicios significativamente mejorados en mayor proporción ya que alcanzó un porcentaje de 45,64%, seguido de los servicios nuevos con un 33,42%; mientras que los bienes significativamente mejorados alcanzaron un 19,81% y la introducción de bienes nuevos un 18,41%. La clasificación de las innovaciones de producto según el grado de novedad alcanzado puede evidenciarse en la Figura 14.

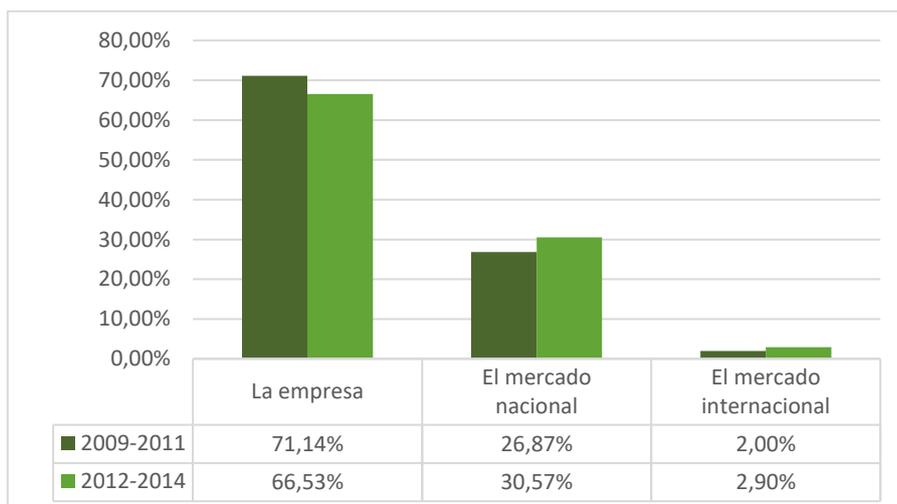


Figura 14 – Clasificación de innovación de producto en empresas innovadoras según el grado de novedad alcanzado (INEC & SENESCYT, 2021)

En el periodo de investigación 2012 - 2014, del total de empresas innovadoras de producto, el 66,53% indicó que el grado más alto alcanzado de las innovaciones introducidas es para la empresa; un 30,57% para el mercado nacional y un 2,90% para el mercado internacional. Las actividades para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso en ambos periodos están evidenciadas en la Figura 15.

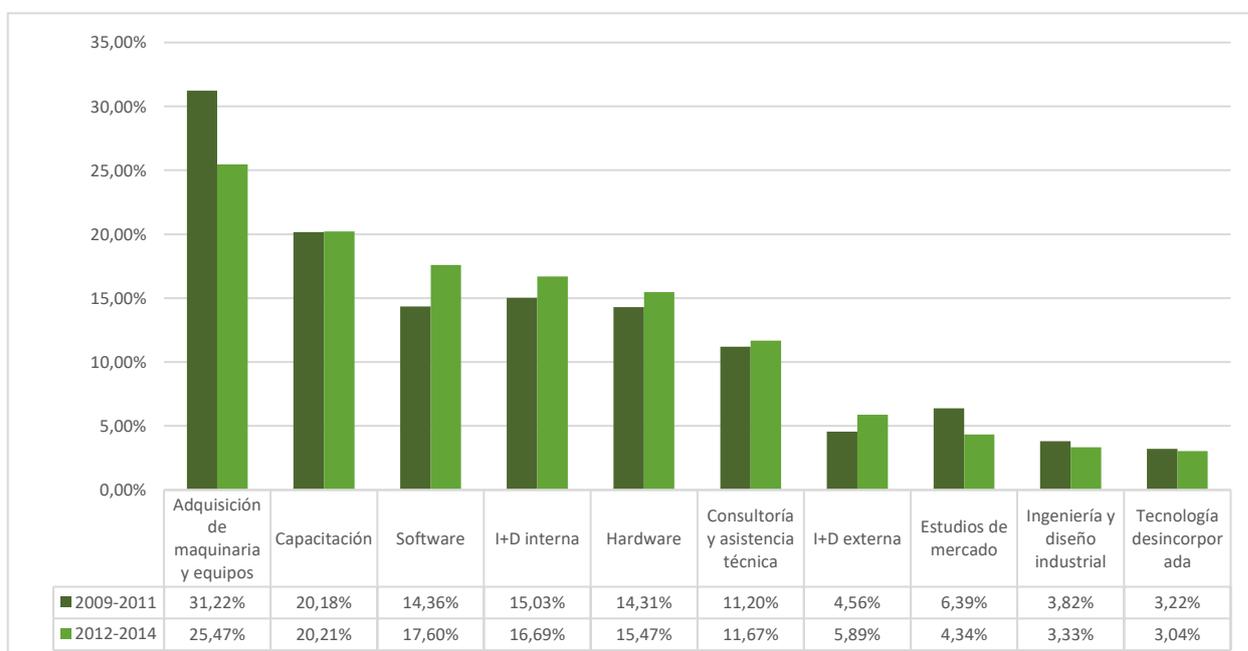


Figura 15 – Actividades para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso Encuesta Nacional de Innovación (INEC & SENESCYT, 2021)

Se puede decir que en el periodo 2012-2014, del total de empresas investigadas, el 25,47% adquirió maquinaria y equipos para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso. Esta actividad también es la principal en el periodo anterior 2009-2011, sin embargo se registra una disminución respecto a este periodo. La segunda actividad es la capacitación con un 20,21% y el desarrollo de software en un 17,60% en el último periodo.

Los objetivos del desarrollo de actividades de innovación de producto y/o proceso se encuentran en la Figura 16.

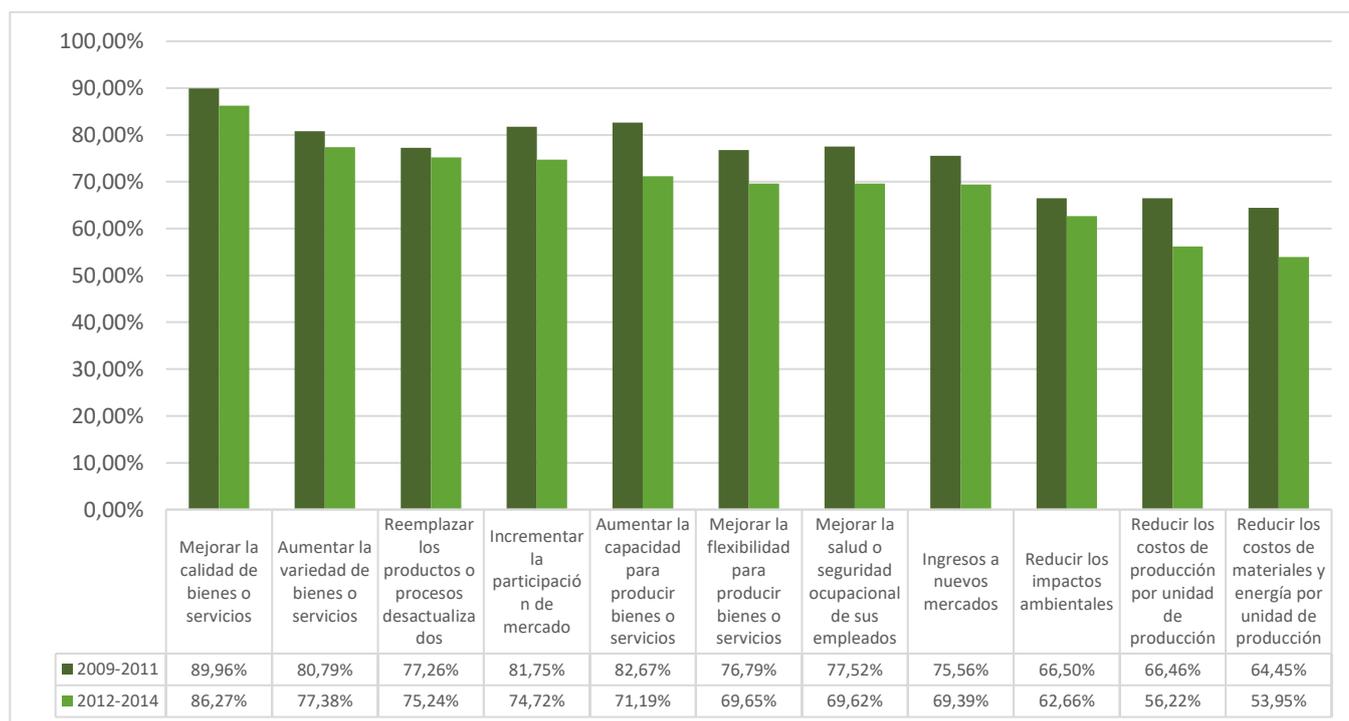


Figura 16 – Objetivos del desarrollo de actividades de innovación de producto y/o proceso (INEC & SENESCYT, 2021)

Se puede decir que mejorar la calidad de bienes y servicios es el principal objetivo que persiguen las empresas para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso, en ambos periodos. En el periodo 2012-2014 es del 86,27% y se presenta una disminución en relación al anterior periodo de medición. En este sentido, otros objetivos relevantes son Aumentar la variedad de bienes o servicios que en el mismo período presenta una disminución al 77,38%, Reemplazar los productos o procesos desactualizados que también disminuye al 75,24% e Incrementar la participación de mercado al 74,72% que presenta una importante disminución respecto al periodo anterior.

La cooperación con empresas para actividades de innovación de producto y/o proceso se encuentra en la Figura 17.

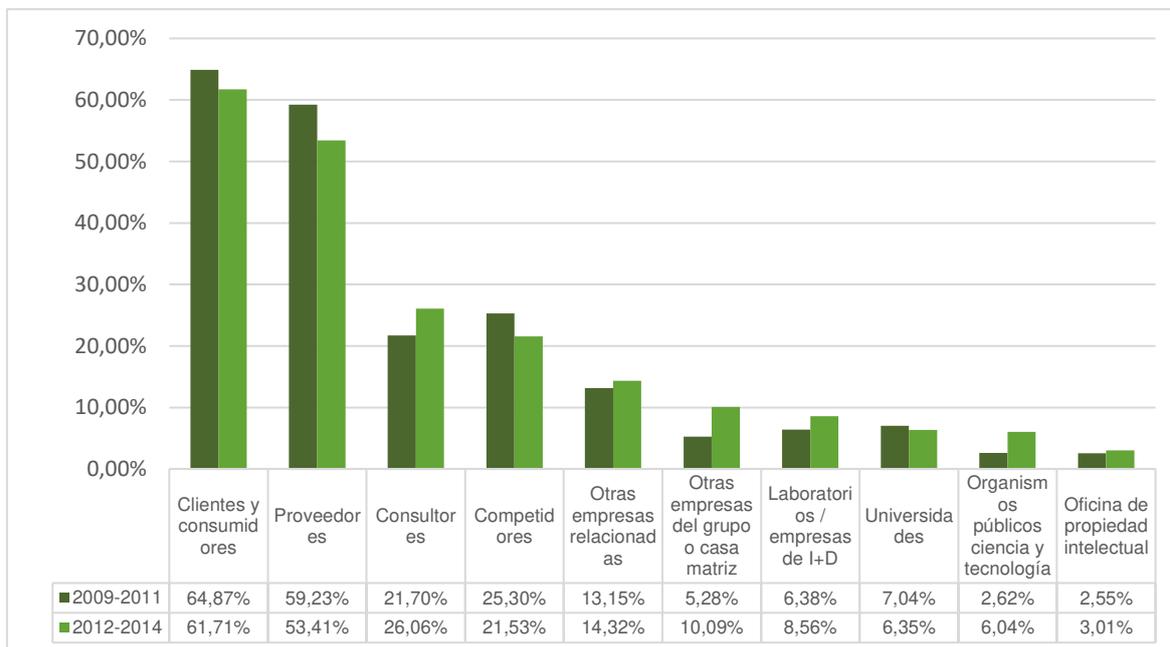


Figura 17 – Cooperación con empresas para actividades de innovación de producto y/o proceso (INEC & SENESCYT, 2021)

Para ambos periodos “Clientes y consumidores” son las organizaciones que más cooperaron con la empresa para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso. En el periodo 2012-2014 es del 61,71% y se presenta una disminución en relación al anterior periodo de medición. “Proveedores” con 53,41% y “consultores” con 26,06% son los stakeholders seguidamente más importantes.

Para resumir los resultados obtenidos de la encuesta podemos recalcar los esfuerzos del país en materia de innovación como lo refleja el gasto total en innovación tenemos que creció en un 82,18% entre el 2009 y 2014. Sin embargo, al no disponer de actual información, podría existir la posibilidad de cometer errores de interpretación con la realidad actual que enfrenta la nación y más aun considerando la realidad que atraviesa el mundo entero a causa del COVID-19. Al momento sólo se puede interpretar la información base con la que se cuenta: En el periodo 2012-2014, las empresas de manufactura y servicios son las que más inversión realizan en el gasto de I+D. Por otro lado, en ese mismo periodo del gasto total en actividades de innovación de producto y/o proceso el 74,47% fueron financiadas con recursos propios de la empresa, lo que representa \$3.175,27 millones de

dólares. También se evidenció que el 54,51% de las empresas investigadas realizan algún tipo de innovación (producto, proceso, organizacional o de comercialización), es decir son consideradas “empresas innovadoras”, de éstas el 26,44% corresponde al sector servicios seguido del sector de manufactura en un 14,25%; además, existió un aumento en las innovaciones organizacionales y decremento para las innovaciones de comercialización, de producto y de proceso. En el periodo de investigación 2012–2014, el 30,72% de las empresas investigadas modificaron por primera vez y de forma significativa su organización con la introducción de nuevos procesos en la empresa y del total de empresas innovadoras de producto, el 45,64% de las empresas han introducido un servicio significativamente mejorado y el 66,53% indicó que el grado más alto alcanzado de las innovaciones introducidas es para la empresa.

Considerando que la innovación de producto y proceso es la que genera más retos para la organización ya que es la más difícil de imitar (innovación tecnológica) se ha analizado que del total de empresas investigadas, el 25,47% adquirió maquinaria y equipos para la introducción de innovaciones de este tipo, además los resultados indican que mejorar la calidad de bienes y servicio es el principal objetivo que persiguen el 86,27% de las empresas innovadoras. Finalmente, los “Clientes y consumidores” (61,71%) son las organizaciones que más cooperaron con la empresa para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso, dejando a las Universidades en un 6,35%. He aquí, la importancia de que la academia esté estrechamente relacionada con la introducción de innovaciones como organización cooperante (Sauñe-Villalobos, 2017).

En los últimos años el Ecuador no ha realizado acciones relevantes para inferir un cambio en los resultados medidos hasta el 2014 para los años subsecuentes. Es probable que hoy en día el Ecuador tenga mejores indicadores pero no significativos en relación a los países vecinos. Dichos resultados reflejan también la relación con la economía desacelerada que se está viviendo en el país en los últimos años y sobre todo por la afectación de la crisis sanitaria, provocada por la COVID-19. En este sentido, es necesario tomar acciones urgentes relacionadas con el desarrollo y fomento de la innovación en las organizaciones ecuatorianas. La información diagnóstica que se dispone es útil, pero es fundamental tomar acciones a largo y corto plazo en las pequeñas, medianas y grandes empresas con urgencia. La relación del Estado, el sector privado y la academia debe ser estrecha para generar mayores y mejores resultados. En el caso ecuatoriano esta relación es casi inexistente. Recordemos que los países que tienen la capacidad de investigar y de generar

conocimiento lograrán un mayor desarrollo social y económico. Los países más desarrollados del mundo son aquellos que más invierten en ciencia y tecnología, generando innovación permanentemente. En este sentido, Pardo (2017) afirma que las teorías modernas del crecimiento y del desarrollo económico de los países argumentan que la diferencia entre los países pobres y los países ricos, se puede explicar en el gasto en ciencia, tecnología e innovación. Las inversiones en ciencia y tecnología son fundamentales para lograr resolver los problemas y desafíos a los que se enfrenta día a día la sociedad, donde es clave promover este tipo de inversiones en países en vías de desarrollo para generar soluciones acordes a sus necesidades y requerimientos que en muchos casos no son resueltas con las propuestas de otros países. Enríquez (2016) sostiene que una baja puntuación en el Índice Mundial de Innovación es propia de la falta de una mayor interacción entre sector privado y la academia, donde el Estado debe ser un facilitador en este tema. En Ecuador, las empresas han desarrollado, por su cuenta, ciertas iniciativas relacionadas con la innovación (a través de procesos de I+D) como ya se analizó. Sin embargo, estos procesos requieren de una importante inversión en recursos. Por ello se hace necesario el fácil acceso a líneas de financiamiento para llevar a cabo procesos de innovación.

La ciencia y tecnología juegan un rol importante en la puntuación del Índice de Innovación por ello se realizará un breve análisis. El informe reciente de la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología -Iberoamericana e Interamericana RICYT presenta algunos indicadores relacionados con la situación real de la ciencia y la tecnología en países de América Latina y el Caribe (ALC). El informe menciona que desde el 2015 se aprecia un estancamiento económico (...) que afectó el desarrollo de las actividades de ciencia y tecnología. Esto tuvo un impacto en la inversión en I+D. En 2016, por primera vez desde el año 2000, los recursos económicos dedicados a la ciencia y la tecnología decrecieron. Se recalca que la inversión regional representa sólo el 3,1% del total mundial. Además. "ALC se caracteriza por que Brasil, México y Argentina, representan el 86% de su inversión total". Por lo que se podría concluir que el Ecuador y los demás países de ALC forman parte de los indicadores más bajos en inversión I+D. La RICYT concluye en esta sección que "la inversión de los países de ALC e Iberoamérica continúa siendo baja en comparación a la de los países industrializados. Por ejemplo, Corea e Israel superan el 4%, mientras que Alemania y EE.UU rondan el 3%" (RICYT, 2019, p. 12).

Respecto a los recursos humanos dedicados a I+D, se evidencia que la cantidad de investigadores EJC (Equivalencia a Jornada Completa) en Iberoamérica ha experimentado un crecimiento del 28% entre 2008 y 2017, pasando de 385.346 a 492.680. El informe de la RICYT (2019) finalmente menciona que entre 2008 y 2017, los artículos publicados en revistas científicas registradas en SCOPUS por autores de ALC creció un 84%, destacándose el crecimiento de Brasil que logra aumentar en un 86% la cantidad publicaciones. Además menciona que en ALC el incremento de la cantidad total de patentes solicitadas es liderado por Chile que quintuplica sus solicitudes y Colombia que las duplica, pero con un impacto muy pequeño sobre el total de ALC. El 81% de solicitudes de patentes en ALC son de empresas extranjeras que protegen sus productos en los mercados de la región.

Ahora se analiza algunos indicadores comparativos relacionados con el Ecuador y del Ecuador propiamente, tomado del Informe de la RICYT (2019) y que se considera son los más relevantes para propósitos de esta investigación.

- Para el 2017, Brasil y España concentran la mayor cantidad de investigadores. En el caso de Brasil, el país cuenta con 179.989 investigadores, más del triple que el país latinoamericano que le sigue: Argentina, con 52.383 investigadores. En una escala menor, se encuentran países como Chile, Venezuela, Ecuador (6373) y Colombia.
- Hasta el 2014, el Ecuador mantiene un indicador de gasto en I+D en relación al PIB del 0,44%, mientras que Brasil invierte 1,27%, siendo el indicador más alto en la región.
- El Ecuador distribuye hasta el 2014, su gasto en I+D por tipo de actividad de la siguiente manera: investigación básica (19,6%), investigación aplicada (62,0%) y desarrollo experimental (18,5%).
- El Ecuador distribuye hasta el 2014, su gasto en I+D por sector de financiamiento de la siguiente manera: gobierno (73,5%), empresas públicas y privadas (0,2%), educación superior (21,8%), organizaciones privadas sin fines de lucro (0,2%) y del extranjero (4,3%).
- El Ecuador distribuye hasta el 2014, su gasto en I+D por disciplina científica de la siguiente manera: Ciencias naturales y exactas (22,6%), ingeniería y tecnología (29,8%), ciencias médicas (8,1%), ciencias agrícolas (11,7), ciencias sociales (23,9%) y humanidades (3,9%).

- El Ecuador distribuye hasta el 2014, la cantidad de investigadores por nivel de formación de la siguiente manera: doctorado (14,6%), maestría (47%) y licenciatura o equivalente (38,4%).
- El Ecuador distribuye hasta el 2014, la cantidad de investigadores sector de empleo de la siguiente manera: gobierno (28,1%), educación superior (70,9%) y organizaciones privadas sin fines de lucro (1,1%).
- Hasta el 2014, el Ecuador mantiene un indicador de gasto en actividades científico tecnológico en relación al PBI del 0,56%, mientras que Costa Rica invierte 2,58%, siendo el indicador más alto en la región.
- Hasta el 2017, el Ecuador mantiene un indicador de solicitud de patentes distribuidos de la siguiente manera: De residentes (55) y de no residentes (412).
- Hasta el 2017, el Ecuador mantiene un indicador de patentes otorgadas distribuidos de la siguiente manera: De residentes (4) y de no residentes (13).

Todo lo expuesto anteriormente, se complementa con lo que señala Thomas (2013) al mencionar que, los modelos actuales sobre cambio tecnológico subrayan el papel que desempeña la concepción industrial sobre las relaciones entre las fases "hacia adelante" (ligadas al mercado) y las fases "hacia atrás" (ligadas a la tecnología), así como las numerosas interacciones entre la ciencia y la tecnología. Por ello se puede afirmar que ya no existe un proceso lineal para realizar actividades de ciencia y tecnología por lo que la investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental no necesariamente deban reproducirse en ese orden.

Es evidente que el Ecuador no da prioridad a éste último y aunque el gobierno sea el actor llamado a invertir en I+D, no debe ser el único. Como se puede ver en los indicadores, las empresas en el Ecuador aún no lo dan prioridad a este rubro. En cambio, las universidades en su calidad de generadoras de nuevo conocimiento invierten en I+D más por su propia naturaleza, que por los resultados y transferencia a la industria que generan. En este punto es importante reiterar la importancia que tiene la relación Universidad-Industria-Gobierno, como lo menciona Leydesdorff (2012): La triple hélice de la relación Universidad-Industria-Gobierno ha sido utilizada como una estrategia operativa para promover economías basadas en el conocimiento. En este contexto, el nuevo papel de las universidades se puede explorar en términos de diferentes sectores, regiones, países, etc. En los últimos diez años, este modelo neoinstitucional también se ha convertido en un discurso sobre "universidades empresariales". Las regiones se consideran entonces dotadas de

universidades que pueden optimizarse para una tercera misión, diferente de la educación superior y la investigación. Aquí las patentes se posicionan en términos de tres mecanismos de coordinación social de (1) generación de riqueza en el mercado por la industria, (2) control legislativo por parte del gobierno y (3) producción novedosa en la academia. Mientras que las patentes son indicadores de resultados para la ciencia y la tecnología, funcionan también como insumo en la economía. Los conflictos de intereses pueden ser deconstruidos y reconstruidos, primero analíticamente y luego quizás también en prácticas en la búsqueda de soluciones a problemas de productividad económica, retención de riqueza y crecimiento del conocimiento. Este marco supone que los procesos de integración y diferenciación en las relaciones universidad-industria-gobierno permanecen en reconstrucción constante.

Y lo corrobora la OCDE (1996) cuando lo relaciona con el sistema científico:

En la economía basada en el conocimiento, el sistema científico debe equilibrar no solo sus roles de producción de conocimiento (investigación) y transmisión de conocimiento (educación y capacitación) sino también la tercera función de transferir el conocimiento a los actores económicos y sociales, especialmente las empresas, cuyo papel es para explotar tal conocimiento. Todos los países de la OCDE están poniendo énfasis en desarrollar vínculos entre el sistema científico y el sector privado para acelerar la difusión del conocimiento. Como resultado, los gobiernos están dando incentivos para que las universidades y los laboratorios involucren a socios industriales en la selección y realización de sus actividades de investigación.

1.5.1.7. Innovación en el Sector Bancario

Uno de los principales sectores de la economía de los países es el sector bancario, puesto que es el encargado de proporcionar la liquidez que necesita la economía para crecer. Es en este sentido que se puede afirmar que la innovación juega un papel importante en los constantes cambios de los avances tecnológicos y comportamientos de los clientes quienes cada vez son más exigentes en búsqueda de nuevos servicios financieros. En respuesta a este ambiente dinámico, los bancos apuestan por nuevas formas de innovación, explotando las tecnologías y las nuevas prácticas de negocios para transformar sus operaciones y desempeño (Herazo, Restrepo, & Yi, 2013). Lo avala González (2011) al afirmar que la industria financiera está ya inmersa en un proceso de transformación profunda e imparable gracias al avance tecnológico y los cambios sociales que está

impulsando. Esto ocurre porque la información está siendo la más afectada pues los costos de captura, almacenamiento, procesamiento y transmisión de información están disminuyendo a ritmo acelerado. Esto último está cambiando los hábitos y los comportamientos de las personas, en todos los ámbitos de la vida: no solo en el trabajo, sino también en el ocio, en la comunicación y en las relaciones interpersonales. Por eso, aunque todas las empresas afrontan esos cambios en su clientela y, también, en los procesos de producción y distribución, estos cambios son especialmente drásticos en el sector servicios, donde el componente informacional es más elevado (González, 2011).

Los bancos están en el centro de este cambio, esta industria se ve afectada por la evolución tecnológica y los cambios sociales, porque sus materias primas básicas son, precisamente, la información y el dinero, donde el costo de transacción de éste último puede estar llegando a cero gracias a la tecnología. En este sentido, y a raíz de la pandemia provocada por el COVID-19; la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo y Equifax (2020) menciona que al iniciar las medidas de confinamiento las ventas del sector financiero se vieron afectadas al igual que las demás actividades, pero en menor proporción. Esto se dio gracias a que no se detuvo su producción, suministro y atención en ningún momento, por considerarse sectores estratégicos que fueron excluidos de las medidas de emergencia. Méndez (2020), socio líder de la Industria de Servicios Financieros de Deloitte México coincide al mencionar que “los bancos más resilientes ante la pandemia, serán aquellos que ya integraron la digitalización en sus diversos sistemas y procesos”. Como evidentemente sucedió en casi todos los países que aún no habían incorporado dichos canales a sus procesos.

Por ello, es importante destacar que la tecnología juega un papel fundamental. La forma en que los bancos atienden a sus clientes y les brindan las facilidades necesarias para seguir accediendo a sus servicios a través de la tecnología ha constituido una pieza clave para el desarrollo de la innovación en organizaciones de este sector. Por su naturaleza intrínseca, los bancos deberían llevar a cabo procesos de innovación, de cambio y de transformación digital permanentes. Es por ello, que realizar el presente estudio en este tipo de organizaciones es clave. Las instituciones financieras, no sólo dejan por escrito en sus planes que fomentan la innovación o que son innovadoras, verdaderamente deben serlo para no perjudicar a miles de personas que dependen sus servicios día a día, sobre todo en un momento como el que hoy se vive a escala mundial.

Respecto a la transformación digital Acosta, Velasteguí, & Pérez (2018) afirman que:

La economía digital se conceptualiza como el confluir de agentes de mercado fundamentados en tecnologías que permiten su interacción. No solo representan digitalizar sus canales de comunicación y comercialización, sino agregar valor a sus bienes o servicios procurando que el consumidor final sienta satisfechas sus necesidades de forma eficiente. Este proceso de transformación convierte a la empresa convencional en una industria 4.0 y, por tanto, en una empresa para la economía digital donde sus actores públicos y privados deben identificar roles y aportes dentro de estos nuevos contextos generando nuevos modelos de negocios. (p. 31)

Que los bancos privados son organizaciones esquemáticas es un hecho; sin embargo, esto no impide que fomenten innovación y quieran añadir integrantes al sector financiero con el fin de beneficiar a sus clientes. Existen proyectos que emergen con gran fuerza y aceptación en el mercado como se revisará más adelante (Suárez, 2017). En definitiva, se puede afirmar que los bancos deberían responder a nuevas demandas de sus clientes y de la sociedad en un entorno adverso, en términos de reputación y también de rentabilidad y de crecimiento del negocio bancario tradicional. Esto exige una transformación radical con una revisión profunda de la forma en que los bancos se relacionan con sus clientes y un salto cualitativo de su eficiencia. Pero la verdadera transformación de la industria será posible por el uso masivo e inteligente de la tecnología, en un proceso sostenido de innovación (González, 2011).

En las últimas décadas, los bancos han sido usuarios muy importantes de las tecnologías de la información y la comunicación para reducir los costos y para desarrollar canales de distribución alternativos a la oficina convencional (González, 2011). Sin embargo, durante el último año, a raíz de la pandemia, ha cambiado en todos los niveles la forma en la que los bancos operan. El sistema bancario está siendo partícipe de una auténtica transformación tecnológica de su modelo de negocio (por la gran cantidad de datos que debe gestionar y proteger). Los bancos afrontan el importante reto de la digitalización de sus servicios no sólo con el objetivo de ahorrar costes, sino también de atender a las nuevas exigencias de los clientes que demandan una banca más abierta y accesible desde cualquier dispositivo y en cualquier momento (Subirá, 2021). Esto, además de abrir un nuevo mercado a los bancos, tendría efectos positivos muy poderosos para la inclusión de

los sectores más desfavorecidos de los países que buscan una mejoría en su desarrollo económico.

A continuación se presenta un análisis sobre la evolución de la digitalización de la banca; según Brun (2015) existen cuatro revoluciones tecnológicas que explican la evolución de la digitalización de la banca.

- La revolución 1.0, entre los años 1970 y 1990, es el período en el que apareció el concepto de dinero electrónico y los bancos empezaron a adquirir ordenadores. Además en esta época se introdujeron los cajeros automáticos y se incorporó el uso de tarjetas de crédito y débito.
- Entre los años 1990 y 2000 tuvo lugar la revolución 2.0, en donde se empezó a hablar de Internet, que facilitó al cliente el acceso a la información y provocó un aumento de competencia entre los bancos.
- Luego, llegó la revolución 3.0 entre el 2000 y el 2008, años en los que aumentó la gestión de datos y la gestión de clientes. Se realizaron grandes cambios en la gestión de fondos de inversión y se crearon activos financieros complejos. Esto llevó a la crisis de 2008, tras la cual aparecieron nuevos competidores como las startups y grandes empresas de tecnología.
- A partir de entonces y hasta la actualidad, la banca se encuentra en la revolución 4.0, periodo en el que la creciente competencia es el principal problema que enfrenta.

La innovación en el sector bancario va de la mano con el uso de la tecnología. A continuación se explican algunos ejemplos del uso inteligente de la tecnología para la innovación en el sector bancario.

Big Data

La banca es uno de los sectores que maneja más información sobre su cliente, pues cualquier transacción queda registrada en la entidad, ya sea una transferencia, un cobro de nómina, un pago con tarjeta, etc. El sector bancario ha sufrido innumerables modificaciones debido a la innovación permanente y ha desarrollado muchos servicios hasta el punto de modificar la forma de comunicación de la entidad con el cliente. La red de oficinas de las entidades bancarias ha pasado a un segundo plano dando lugar a los

dispositivos móviles, que se han establecido como el principal canal de comunicación. Además, el crecimiento en el volumen de datos generado por diferentes sistemas y actividades del día a día ha provocado la necesidad de modificar, optimizar y generar métodos y modelos de almacenamiento que sustituyan las carencias de los medios convencionales (González, 2011). Big Data se entiende como la capacidad de almacenar y analizar grandes cantidades de información de forma ágil e incluso, en tiempo real (Porrás Castaño, 2017). Otra de las definiciones sería la propuesta por el National Institute of Standards and Technology que lo define como un extenso conjunto de datos que requieren de una arquitectura especial para poder ser almacenados, manipulados y analizados eficientemente (Pritzker, 2015).

Para González (2011) las principales funcionalidades del Big Data en la Banca son:

- Mayor fidelización de clientes
- Análisis de riesgos
- Gestión del fraude
- Asesoramiento de inversión
- Trading de alta frecuencia
- Cumplimiento de la normativa

Esto es avalado por Ekos (2021) cuando menciona que el big data es un conjunto de datos grandes y complejos, no estructurados y que son comunes en el sector bancario, por la basta información que manejan sobre las operaciones de sus usuarios (compras, pagos, préstamos, etc.) La importancia del big data radica en que si una institución financiera es capaz de gestionar los datos, analizarlos y extraer conclusiones de valor que le permita tomar decisiones estratégicas y objetivas está en el camino correcto para convertirse en una “Data Driven Company”. Los clientes recibirán un mejor servicio y productos adaptados a sus necesidades si esto ocurre.

Fintech

González (2011) afirma que actualmente la banca lucha por obtener rentabilidades frente a los excesivos requerimientos regulatorios por lo que, han aparecido nuevas empresas, llamadas Fintech, las cuales aportan servicios financieros con un gasto muy bajo mediante el uso de tecnologías. Este es uno de los motivos por los que la banca está invirtiendo en tecnología y buscando alianzas para cubrir nuevas necesidades de los clientes y poder

seguir ofreciéndoles productos y servicios competitivos. El término FinTech hace referencia a todas las actividades que impliquen el uso de la innovación y los desarrollos tecnológicos para el diseño, la oferta y la prestación de productos y servicios financieros.

Esta tendencia histórica de las FinTech ha ido en ascenso gracias a la tecnología disruptiva de las empresas especializadas en el tema. Además, con su capacidad de innovación llevan a buen puerto a un sector de la población a una era digital bancaria (Ekos, 2021). FinTech es una de las innovaciones de mayor éxito y se desarrolla tanto en entidades financieras establecidas como en nuevas empresas que actúan en algún punto de la cadena de valor del servicio financiero aportando innovación, una mejor experiencia de usuario y movilidad. Los bancos han optado por una estrategia de integración en sus activos de algunas Fintech ya que forman una alianza perfecta: los bancos tienen la cartera de clientes y las Fintech tienen la tecnología digital (González, 2011). Algunas características de las Fintech son:

- Ofrecen productos financieros totalmente online, sin necesidad de que el consumidor se desplace.
- Tienen un enfoque centrado en el cliente, que pretende ofrecer un trato más personalizado a los clientes.
- Cuenta con tecnologías disruptivas, estructuras flexibles y metodologías ágiles.
- Favorecen la inclusión financiera de grupos no bancarizados y la transparencia.
- Reducen de modo eficiente el nivel de costes de los servicios actuales

Minería de datos

La minería de datos es un conjunto de técnicas y tecnologías que permiten explorar grandes bases de datos auto o semi automáticamente, con el objetivo de encontrar patrones repetitivos que expliquen el comportamiento su comportamiento. Ayudan a comprender una enorme cantidad de datos para que puedan ser utilizados y se puedan extraer conclusiones para contribuir al desarrollo y crecimiento de las organizaciones, sobre todo contribuye en las ventas y la fidelización de clientes. Esta herramienta se apoya en la estadística, la matemática del aprendizaje de máquinas o incluso la Inteligencia Artificial con el objetivo de detectar tendencias, correlaciones o modelos predictivos (González, 2011).

Por otro lado, algunas de las ventajas de la minería de datos según Bello (2021) radican en:

- Los resultados son muy fáciles de interpretar y no es necesario tener conocimientos en ingeniería informática.
- Permite encontrar, atraer y retener clientes.
- La empresa puede mejorar la atención al cliente a partir de la información obtenida.
- Da a las empresas la posibilidad de ofrecer a los clientes los productos o servicios que necesitan.
- Ahorra costes a la empresa y abre nuevas oportunidades de negocio.

Inteligencia Artificial

Así mismo González (2011) afirma que, la Inteligencia Artificial aplicada a la banca es una tecnología que hace inferencias y toma decisiones que solían requerir la intervención humana. Los bancos que incorporan la IA son los más preparados para actualizar su forma de acercarse a los clientes, sus procesos y sus datos. Estas entidades están redefiniendo su forma de trabajar, los productos que venden y cómo interactúan con sus clientes y empleados. Se puede decir que máquinas y humanos van a trabajar de la mano para incrementar enormemente su eficiencia.

Los sectores en los que se aplica la IA son:

- Humano: transformar relaciones. Utilizando IA, la gente podrá centrarse en la parte del trabajo más excepcional, las tareas no rutinarias, que son las que aportan más valor, ya que las otras las realizarán las máquinas.
- Proceso: reinventar modelos de negocio y procesos. Las máquinas inteligentes están constantemente revisando los procesos de forma que puedan ser refinados y optimizados.
- Datos: las compañías aplicarán la IA para desarrollar algoritmos de forma automática y combinar los datos para descubrir tendencias.

Todo esto permitirá a los bancos alejarse de las tareas repetitivas hacia una forma de trabajar más estratégica e innovadora que va a impulsar estas entidades hacia un futuro más brillante donde los seres humanos desarrollen su creatividad y sean ayudados por la IA en tareas someras (González, 2011).

Blockchain

Blockchain es un libro mayor compartido e inmutable que facilita el proceso de registro de transacciones y de seguimiento de activos en una red de negocios. Prácticamente cualquier cosa de valor puede ser rastreada y comercializada en una red de blockchain, reduciendo el riesgo y los costos para todos los involucrados (IBM, 2021).

González (2011) también afirma que Blockchain permite crear un libro de transacciones digital, ya sean económicas, documentos o información importante de una empresa, y compartirlo con toda esta red. En esta base de datos queda registradas y almacenadas cada una de las transacciones que se producen, creando así un historial irrevocable. Además, elimina a los intermediarios, es decir, el control del proceso es exclusivamente de los usuarios y no de los bancos, permitiendo así que cada usuario de la red pueda manipular el libro de forma segura y sin tener un ente central que lo controle todo. El principal objetivo de esta tecnología es facilitar a las empresas la verificación de las miles de transacciones financieras realizadas cada día de forma instantánea, sin necesidad de una autoridad que tenga que comprobar cada una de ellas. Además, es una alternativa de pago rápida y sin fraudes, ya que utiliza la encriptación y codificación.

Finalmente, se puede afirmar que los bancos deben abordar una profunda transformación organizativa y cultural. Una que permita recuperar su reputación sobre la base de la transparencia en la relación con sus clientes, de la agilidad y la flexibilidad en la respuesta a sus demandas, y de la generación de una cultura de la innovación que permita ir respondiendo a todos los nuevos retos que la tecnología y los cambios sociales van a seguir presentando. Los bancos que sean decididos a abordar esta transformación podrán participar en esta industria que será mucho más competitiva que en el pasado, pero que ofrecerá enormes oportunidades, asociadas a la posibilidad de atender de forma eficaz a las nuevas necesidades de las personas y del acceso universal a los servicios financieros en las áreas del mundo hoy menos desarrolladas (González, 2011). Para que todo lo expuesto suceda, es necesario que la banca cuente con más y mejores líderes, líderes que impulsen dicha transformación. Y sobre todo, que la organización participe de una nueva cultura que sea más abierta, positiva ante el cambio, que acepte y promueva la flexibilidad, la iniciativa, el aprendizaje y el conocimiento como ventaja competitiva. Una cultura que responda a las crecientes exigencias de la sociedad, en términos de principios éticos sólidos, transparencia y buen gobierno como base para reforzar la confianza de los clientes.

En razón de lo antes expuesto, ¿Qué se necesita para que una organización lleve a cabo procesos de innovación? Mulet-Meliá (2014) menciona que tiene que contar con dos principios que la hagan posible. En primer lugar, estos se pueden encontrar en la misma cultura empresarial, en sus hábitos, en sus valores, y en sus conocimientos, que llevan a establecer los procesos de transformación del conocimiento en productos, procesos o servicios. En segundo lugar, la organización debe tener una estrategia para la innovación, y a partir de ella ser capaz de establecer una planificación que guíe el proceso (Mulet-Meliá, 2014). Se puede afirmar que uno de los elementos esenciales para que la innovación se produzca de manera efectiva en las organizaciones es la generación de una cultura organizacional dónde las personas tengan comportamientos que permitan generar las bases tanto conductuales como las capacidades físicas y humanas para que la innovación se produzca (Maya et al., 2019). Se vuelve así fundamental analizar la influencia de la cultura organizacional en potenciar o reprimir la innovación al interior de las organizaciones. Analizaremos esta relación a continuación.

1.5.2. Cultura Organizacional

La organización es un sistema administrativo que tiene el propósito de cumplir metas y objetivos. Está conformada por un sin número de miembros que realizan actividades de forma coordinada, consciente y colaborativa entre sí para que exista la llamada organización (Schein, 1992). Y según lo indica Dessler (2009), las organizaciones modernas quieren ser diferenciadas por el valor que ofrecen en sus bienes y servicios en relación a su competencia. Para lograrlo se debe considerar de forma relevante el tipo de cultura organizacional que poseen ya que con base en este elemento se pueden generar comportamientos unánimes entre los miembros, que en consecuencia les permitiría alcanzar excelencia operativa, adaptabilidad, productividad y la satisfacción de sus clientes. Otros autores sostienen que la cultura es el ADN que identifica a una organización (Schein, 1992). Así, también representa un conjunto de características y acciones comunes por parte de sus miembros que buscan cumplir sus objetivos organizacionales (Chiavenato, 2011).

En este sentido, se evidencia que la cultura es un conjunto de creencias, valores y hábitos que están en constante interacción para influenciar en el comportamiento de sus miembros (Gordon, 1996). Así lo confirman Villamarín, Tejera, & Ramos (2019) cuando mencionan

que desde esta perspectiva se destaca la importancia y necesidad de las organizaciones respecto de conocerse a sí mismas, identificar su potencial sin dejar de lado el aspecto humano de los individuos que la conforman. Es decir, aprovechar las oportunidades y ventajas que contribuirán a tener este tipo de cultura en beneficio de una organización (Guns, 1998).

En contraste Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero (2006) sostienen que la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización destacando las siguientes:

- Crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande, que el interés personal del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Proporciona los estándares sobre los que deben decir y hacer los empleados.
- Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y comportamiento de los empleados.

Uno de los argumentos más recientes sobre cultura organizacional lo refiere Reyes-Hernández & Moros-Fernández (2018) al mencionar que:

La cultura organizacional es parte constitutiva, esencial y de la propia naturaleza de la organización, no es estática, es de naturaleza dinámica y fluctúa en función de múltiples factores, siendo los más representativos aquellos relacionados con la dirección, las diferentes subculturas que emergen, las condiciones macroeconómicas y sociales en las que se inserta la organización y los elementos discursivos que contribuyen a generar un sentido de identidad determinado. (p. 205)

En síntesis, y bajo estas definiciones basadas en diversos trabajos de investigación se puede afirmar que la cultura organizacional es todo aquello que permite distinguir una organización de otra, es decir, todas aquellas creencias, valores, filosofía y normas que son comunes en todos los miembros de dicha organización.

Algunos de los elementos básicos que conforman la definición de cultura organizacional, según Segredo, García, León, & Perdomo (2017) se muestran en la Tabla 6:

Tabla 6 – Elementos básicos de la Cultura Organizacional

Conjunto de valores y creencias esenciales	Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.
La cultura compartida	No es suficiente con que existan valores y creencias individuales, deben ser valores y creencias sostenidos por la mayoría de los miembros de la organización.
Imagen integrada	Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros que se identifique con ella.
Fenómeno persistente	Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

Elaboración propia en base a Segredo et al., (2017)

Y se contraste con lo que sostiene Mena-Méndez (2019) al proponer que varios de los elementos inherentes a la cultura de las organizaciones se representan a partir de tres clasificaciones principales (los subyacentes, los visibles explícitos y los visibles implícitos). Esto último se puede profundizar en la Figura 18.

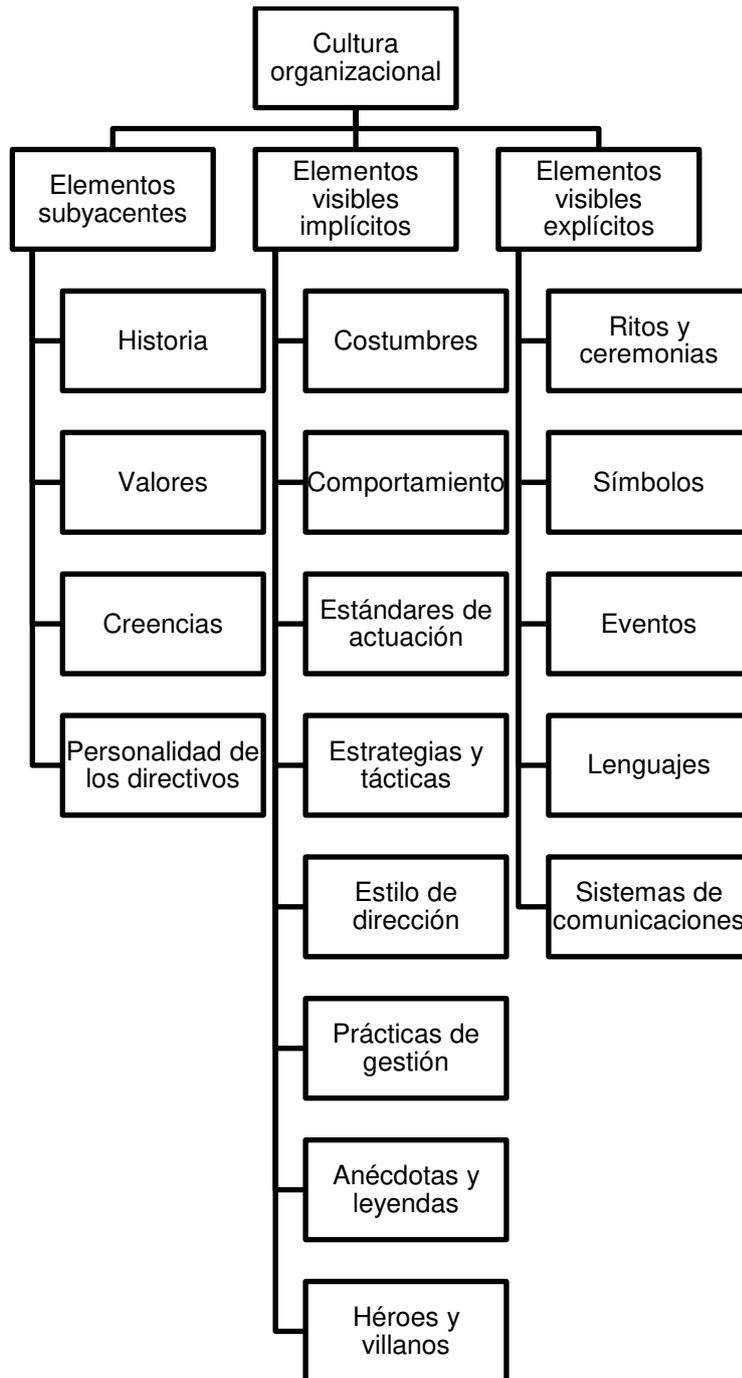


Figura 18 – Elementos de la cultura organizacional (Mena-Méndez, 2019)

Se podría afirmar entonces que para hablar de cultura organizacional debe asumirse que en su concepción integral, presupone todas las prácticas, los valores, las presunciones, las costumbres y los hábitos, la filosofía, el clima laboral, los significados compartidos, los lenguajes, los rituales, los códigos y los reglamentos, las manifestaciones, las creencias, los modos de pensar, producir o hacer y actuar o comportarse, de generar información y

contenido simbólico, de integrarse o asociarse; las formas de percepción y los sentimientos que se generan en el interior de las organizaciones, en los que se involucran los distintos tipos de públicos (Mena-Méndez, 2019).

Por ello, la congruencia de la cultura organizacional real con la Requerida o requerida es sumamente importante. Esta puede influir en el éxito o fracaso de los procesos organizacionales. Las empresas que cuentan con una cultura organizacional sólida son capaces de exteriorizar éxitos sustentados en su identidad; gozan de reputación y se percibe un arraigo de los valores corporativos. De igual forma, logran la permanencia de empleados comprometidos, eficientes, motivados e identificados con su desempeño a través del trabajo en equipo como estrategia para alcanzar metas comunes (Mena-Méndez, 2019).

Conociendo la importancia de la cultura organizacional, es pertinente relacionarla con uno de los factores más importantes a nivel organizacional como se ha repetido en reiteradas ocasiones en este documento. A continuación se analizará la relación entre cultura e innovación y las herramientas disponibles para diagnosticarla y medirla.

1.5.2.1. Cultura Organizacional e Innovación

Como ya se analizó previamente, un país o región que identifique como prioridad promover la innovación a través de la construcción de un ecosistema favorable no solo repercute positivamente en el ámbito económico y social del mismo, sino que las organizaciones, sus líderes y sus trabajadores también serán consecuentemente beneficiados. Organizacionalmente, la innovación conlleva a la mejora continua de productos y procesos que les permiten ser más eficientes, tener un crecimiento más rápido y mayor rentabilidad que aquellas empresas que no innovan (Maya et al., 2019).

En la presente investigación se ha considerado la clasificación de la innovación que plantea el Manual de Oslo; innovación de producto, innovación de proceso, innovación en marketing e innovación organizacional (OCDE & Eurostat, 2018). En este sentido, Ramos, González-Pérez, Franco-Crespo, & Maldonado (2018) sostienen que la innovación, al ser un proceso complejo dependerá de distintos factores entre estos la cultura organizacional, la visión hacia este objetivo, así como también la apertura y actitud positiva de los miembros de la organización, ya que estos constituyen un pilar fundamental para generar innovación

empresarial. Algunos estudios señalan que la cultura organizacional puede contribuir en la generación de un comportamiento creativo e innovador dentro de las organizaciones o por el contrario, puede constituir un obstáculo para el desarrollo del mismo, todo dependerá de los valores y principios que la cultura fomente dentro de la organización (Maya et al., 2019).

Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2015) afirman que la cultura influye en la innovación, ya que se puede estimular la conducta innovadora de los miembros de la organización, logrando que acepten la innovación como un valor fundamental y se comprometan con él. A tal efecto, las culturas flexibles y con una orientación externa pueden contribuir a generar mayor innovación dentro de las organizaciones en comparación con aquellas en las cuales predomina el orden y el control (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle (2016); Wichuwan & Pruetipibultham (2014).

En la revista de gestión del MIT Sloan Management School en uno de sus artículos se señala que: "la cultura corporativa es un motor para la innovación mucho más importante que la mano de obra, el capital, el gobierno o la cultura nacional" (Rao & Weintraub, 2013, p. 29) y esta afirmación es compartida por Flores (2015) cuando establece que no solo están asociadas y correlacionadas las acciones de la actividad científica, su presupuesto y la innovación sino y sobre todo son factores determinantes la flexibilidad y el liderazgo de actitud abierta, que estimule el talento innovador de cada colaborador. Más aún, Araujo (2010) añade a la estructura y el clima laboral recalcando que la innovación dentro de la organización no es casual o particular sino que responde a una planificación intencionada de la dirección en la que deben estar involucrados todos los miembros de la empresa y vinculados alrededor de valores culturales (Unda, 2018).

Por todo lo expuesto se puede afirmar que diferentes tipos de cultura podrían generar distintos efectos sobre la innovación. Si revisamos el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2006) podría cuestionarse cual de los cuatro tipos de cultura que proponen los autores contribuye a generar mayor innovación al interior de las organizaciones y cual la obstaculiza. No obstante se debe considerar que "si bien la cultura organizacional puede constituir un factor que motive la implementación de actividades de innovación dentro de las empresas, este elemento no constituye en sí un factor determinante para la innovación como lo establecen otros estudios" (Maya et al., 2019, p. 96).

Se puede afirmar también que independientemente de la tipología de cultura organizacional, la innovación puede estar presente en cualquier organización ya que responde a la necesidad de mantenerse competitiva en el mercado y de garantizar su supervivencia. Debido a esta realidad la innovación se convierte en un factor fundamental para hacer cosas diferentes que creen valor en su entorno, sin embargo no necesariamente la cultura organizacional impulsa procesos de innovación (Stoffers, Neessen, & Dorp, 2015).

Finalmente, aunque la cultura no sea determinante; si podría promover un ambiente favorable en las organizaciones para facilitar la innovación a través del entendimiento y la transición de cualquier tipo de cultura a una cultura adhocrática que es profundamente desarrollada en el Modelo Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2006) ya que parte de sus premisas destacan que en este tipo de cultura:

- Se gestiona la innovación: Se alienta a las personas a innovar, ampliar alternativas, ser más creativas y facilitar la generación de nuevas ideas.
- Se gestiona el futuro: Se comunica una visión clara del futuro y facilita su realización.
- Se gestiona la mejora continua: Se fomenta una orientación hacia la mejora continua, la flexibilidad y el cambio productivo entre las personas en su vida laboral.

1.5.2.2. Modelos de Cultura Organizacional

A pesar de que cada organización es única y tiene su propia personalidad, a lo largo del tiempo, se ha intentado agrupar ciertos elementos de la cultura organizacional para generalizar dichos elementos en modelos específicos que intentan describir los rasgos culturales de las organizaciones. En este sentido, los modelos de cultura organizacional presentados por varios autores reflejan el peso que cada uno atribuye a sus diferentes componentes (Díez, 2002).

Así Hernández-Sampieri, Méndez, & Contreras (2014) señalan que:

Para determinar las dimensiones más importantes de la cultura organizacional es fundamental utilizar un armazón o modelo teórico subyacente, que pueda reducir y enfocar la búsqueda de dimensiones culturales claves. Ningún modelo es

completamente incluyente, ni totalmente correcto. Pero el modelo en el cual se fundamenten las investigaciones en el ámbito organizacional debe contar con soporte empírico, tratar de describir la realidad con exactitud (desde la perspectiva cuantitativa) y con profundidad (desde la óptica cualitativa); además, debe ser válido y que pueda integrar y organizar la mayoría de las dimensiones propuestas. (p. 237)

En la literatura se han propuesto diferentes modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura. Se hace necesario entonces revisar algunos de los modelos que impulsados por diversos investigadores y que son la base para la investigación y caracterización de la Cultura Organizacional. En la Tabla 7 se puede ver cuatro modelos relevantes sobre cultura organizacional según Hernández-Sampieri et al. (2014):

Tabla 7 – Modelos de Cultura Organizacional

Autores	Modelos de Cultura Organizacional
Nakata (2009); Hofstede & Hofstede (2005)	Modelo de orientación cultural
Payne (2001)	Modelo tridimensional de la cultura
Schein (2010)	Modelo de Schein
Cameron & Quinn (2011)	Modelo de valores en competencia

Elaboración propia en base a Nakata (2009); Hofstede & Hofstede (2005); Payne (2001); Schein (2010) y Cameron & Quinn (2011)

De éstos, el que cuenta con mayor evidencia empírica (especialmente en América Latina) y posee mayor sencillez y claridad conceptual es, tal vez, el último (Maldonado, Martínez, & García-Pérez, 2010; Yu & Wu, 2009; Muro, 2008; Cameron y Quinn, 2006).

En este contexto, uno de los modelos de cultura organizacional más utilizados para definir el estado actual de las organizaciones con relación a su cultura y el estado deseado al que deberían transitar con base a su estrategia organizacional es el Modelo de Valores en Competencia MVC o Competing Values Framework CVF de Cameron y Quinn (2006) que se revisará más adelante.

1.5.3. Liderazgo

Desde tiempos inmemoriales el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., quienes, gracias a sus

logros, grabaron sus nombres en la historia de la humanidad, y en muchas ocasiones eran los sujetos de estudio para diferentes ramas; en este caso en especial, el liderazgo (Ayoub, 2010). En un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran las características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían. Pero en el siglo 20 d.C. esta hipótesis tiende a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los estilos de liderazgo que se presentan hoy en día, pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos (Daft, 2006).

Otra distinción que se debe destacar es la diferenciación que existe entre un líder y un jefe. Triviño, Salomón, & Espín (2016) sostienen que el jefe es la máxima autoridad, es la cabeza de una organización. Se trata de una persona que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las facultades necesarias para mandar a los subordinados. Todas las organizaciones jerárquicas, como las empresas, los partidos políticos o los gobiernos, cuentan con jefes en distintos niveles. Mientras que el líder es una persona que se distingue de los demás, crea un equipo de trabajo con personas con actitudes y comportamientos. El líder incentiva, motiva, convoca, ayuda, al personal con un objetivo común (p. 3,5). Esta idea es afirmada por Ramos, Franco, & Pantoja (2017) cuando expresan que:

El líder es una persona aceptada y reconocida por los que lo rodean, orientado al cumplimiento de objetivos sin descuidarse del bienestar de las personas que lidera y el jefe por el contrario tiene un vínculo relacionado con la jerarquía organizacional, cuyo poder radica en la imposición formal de sus directivos y no requiere la aceptación de los grupos con los que va a interactuar. (p. 5)

Es entonces que el liderazgo resulta un factor clave para las organizaciones, sus procesos y su recurso humano. Ramírez (2012) señala que el liderazgo no es una tarea fácil ya que “no se trata únicamente de emitir órdenes bajo las cuales los subordinados se tienen que regir, sino de desarrollar el arte de delegar en los demás la tarea de hacerse a sí mismos” (p. 92). Los líderes deben tener la capacidad de producir cambios, a través de tres procesos: a) establecer dirección, desarrollar una visión de futuro y producir cambios para lograrlo, b) comunicar esta dirección a aquellas personas relevantes para alcanzar la

visión y lograr su compromiso y c) motivar, apelando a las necesidades humanas, valores y emociones del grupo para que se conduzcan en esa dirección a pesar de las barreras políticas o burocráticas que pueden entorpecer el cambio (Contreras, 2011, p. 65).

Actualmente, existe amplio consenso en torno a la idea de que el liderazgo no es innato ni es un don exclusivo de ciertos individuos, como se afirmaba en los primeros estudios del liderazgo (Daft, 2006), sino por el contrario, el liderazgo es susceptible de ser aprendido dentro de un ambiente propio de la organización (Contreras, 2011). En el último tiempo, el liderazgo dejó de lado el convencionalismo y se ha dado paso a un estilo totalmente diferente, más abierto, comprensivo y eficiente. Con el deseo de las organizaciones por mejorar su rendimiento y valor agregado se ha creado la necesidad de realizar cambios culturales (Ubillús, 2020). Quinn et al. (2015) argumentan que los líderes gerenciales son fundamentales para el éxito de la organización, ya que establecen el clima en que se desenvuelven las personas (influyendo directamente en sus relaciones), además se aseguran de que el personal cumpla las tareas de manera correcta y guían los esfuerzos de la organización para adaptarse, cambiar y crecer.

En este sentido Contreras (2011) afirma que “el clima y la cultura organizacional son factores fundamentales en el estudio del liderazgo, pues pueden influir en las condiciones organizacionales que lo fomentan, restringen y determinan” (p. 67). Se puede decir entonces que el clima y la cultura organizacional guardan relación con la forma en que las personas se relacionan dentro de la organización, por ello es parte esencial en el estudio del liderazgo. Esta definición permite comprender que el ambiente laboral (en general) y el tipo de liderazgo (en particular) pueden posibilitar en mayor o menor medida el desarrollo y el bienestar de las personas, influyendo positivamente en la calidad de vida, en el bienestar percibido y en los recursos psicológicos de los trabajadores (Shain & Kramer, 2004). Esta perspectiva de liderazgo constituye una clara tendencia actual, cuya base es la responsabilidad social de las empresas. Los modelos de liderazgo actuales deben abarcar el ámbito en que éste se desarrolla y manifiesta, el cual debe caracterizarse por ser un entorno organizacional saludable, concepto que supera las acciones de prevención y promoción de la salud, como comúnmente se entienden, y se centra en la generación de ambientes que favorezcan el desarrollo psicológico y social de los individuos y les permita alcanzar altos niveles de satisfacción y bienestar personal, aspectos precursores de un liderazgo efectivo (Contreras, 2011).

1.5.3.1. Liderazgo e Innovación

Es importante recalcar que si no existe compromiso de los líderes, y al mismo tiempo se desconocen las competencias que deben ser desarrolladas para promover la transformación digital, los procesos de cambio, la generación de ideas, la flexibilidad, entonces los procesos de innovación se hacen menos presentes en las organizaciones, aunque sí formen parte de su planificación estratégica. Actualmente, existen varios estudios realizados sobre el modelo de cultura organizacional en organizaciones ecuatorianas como los descritos por Unda (2018), Ubillús (2020), (Cajas, 2018), (Bruzzone, 2016), entre otros; sin embargo aún no se han realizado estudios de modelo de liderazgo Competing Values Leadership asociados con el modelo de cultura organizacional Competing Values Framework en organizaciones del sector bancario ecuatorianas.

Para los propósitos de esta investigación se hará énfasis en la cultura innovación o adhocrática, que es la que promueve procesos de cambio, innovación, adaptación y transformación por sus características intrínsecas (Quinn et al., 2015). En este sentido, Ubillús (2020) menciona que para las organizaciones es necesario promover una cultura de innovación con el personal que más allá de realizar su trabajo de manera eficiente sea gestor de cambio y generador de ideas. Y lo corrobora Unda (2018) cuando menciona que esta cultura fomentará en los integrantes de la organización el sentido de la creatividad, el trabajo en equipo, la predisposición al cambio y al aprendizaje y disminuirá su aversión a tomar riesgo. En otras palabras, Araujo (2010) menciona que la innovación tecnológica, además de conocimiento científico requiere del capital y de los deseos de transformación que surgen de los espacios socioculturales, lo cual explica que existan unas sociedades más innovadoras que otras. Innovar tiene que ver con la inversión de capitales siempre y cuando el conocimiento científico, la creatividad y el anhelo de cambio del ser humano prevalezcan. Vale la pena aclarar que la creatividad fomenta la utilización de habilidades o técnicas distintas a las empleadas en la resolución de problemas cotidianos; una persona creativa muestra una fuerte tendencia a la originalidad. Por consiguiente sí se quiere gente creativa en las organizaciones se debe ser tolerante y flexible; aceptar la participación y las nuevas ideas; estar abiertos a la experiencia, las concepciones y percepciones de cada individuo; mostrar una actitud informal hacia las ideas y estar abiertos al cambio constante. Por supuesto, no es necesario que todo líder organizacional deba poseer todas estas actitudes, pero sí, al menos, algunas de ellas.

1.5.3.2. Modelos o Estilos de Liderazgo

Por otro lado, Quinn et al, (2015) reafirman que en el estudio de la gestión, existen diferentes modelos de liderazgo. Aunque algunas están escritas formalmente o son explícitas, otras, como las suposiciones del gerente general, son informales. Y debido a que los modelos influyen en lo que pasa en las organizaciones, debemos considerarlos con cierta profundidad. Los modelos ayudan a representar, comunicar ideas y comprender mejor los fenómenos más complejos del mundo real. Un modelo que intenta describir un fenómeno social, representa un conjunto de supuestos sobre lo que está pasando y por qué. El modelo finalmente proporciona una perspectiva particular sobre una realidad (Quinn et al., 2015). Uno de los modelos utiliza el Multifactor Leadership Questionnaire o Cuestionario de Liderazgo Multifactorial de Bass y Avolio, el cual evalúa tres estilos de liderazgo: Transformacional, transaccional y laissez-faire: La Tabla 8 desagrega cada uno de ellos:

Tabla 8 – Modelo de liderazgo según Bass y Avolio

Estilos de liderazgo	Concepto
Transformacional	Está enfocado a poner atención a las preocupaciones de cada seguidor, cambia la consciencia de quienes lidera, ayuda a que vean problemas del pasado desde una nueva visión y estimula e inspira para que se esfuercen a lograr las metas del grupo (Robbins & Judge, 2013).Según Bass (1985), el liderazgo transformacional está compuesto por cuatro factores: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estos factores enfocan al líder como una persona en quien confiar, que transmite su visión logrando que sus colaboradores tengan un pensamiento creativo e innovador y que se preocupe por mantener buenas relaciones con cada integrante de su equipo de trabajo. Además describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional (Nader & Castro-Solano, 2007).

<p>Transaccional</p>	<p>Para Robbins & Judge (2013) el líder transaccional se basa en guiar a sus seguidores hacia metas establecidas clarificando el rol y la tarea de los seguidores recompensando el buen desempeño o sus logros, actuando de manera activa al desviar reglas y al emprender acciones correctivas, y de manera pasiva interviene únicamente cuando los estándares no se están cumpliendo. El líder trabaja bajo objetivos y premia a su grupo por el cumplimiento de ellos (Avolio, Bass, & Dong, 2010)</p> <p>Utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (recompensa contingente) y, además, suelen monitorear muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (dirección por excepción). En caso de ocurrir un error, suelen aplicar acciones correctivas. Esta dimensión tiene una forma activa (prevenir para que los errores no ocurran) y una forma pasiva (actuar cuando el error ya ocurrió) (Nader & Castro-Solano, 2007).</p>
<p>Laissez - faire</p>	<p>Laissez-faire: Por otra parte, el liderazgo laissez-faire, es el liderazgo más pasivo y menos eficaz, ya que renuncia a sus responsabilidades y evita tomar decisiones (Robbins & Judge, 2013). Laissez Faire es la dimensión más negativa, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que su rolles confiere (Nader & Castro-Solano, 2007).</p>

Elaboración propia en base a Avolio et al. (2010), Bass (1985), Nader & Castro-Solano (2007) y Robbins & Judge (2013)

Este modelo de liderazgo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse (Nader & Castro-Solano, 2007). En este sentido, el liderazgo transformacional y transaccional relacionado con la satisfacción organizacional ha sido tema de interés para académicos y consultores a través del tiempo. Se ha demostrado que el liderazgo puede llegar a ser objeto de ventaja competitiva para las organizaciones. Para un líder o gerente organizacional es importante comprender cómo algunos factores del ambiente organizacional crean un impacto en la satisfacción de los empleados. A partir de ello, un gerente podrá tomar acciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la calidad y productividad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales, lograr la satisfacción laboral que produce la eficiencia de la organización (Mendoza, García, & Uribe, 2014). En este sentido, en un estudio de liderazgo realizado por Ramos, Franco,

y Pantoja (2017) en Ecuador, los autores concluyen que el estilo de liderazgo predominante es el de tipo transaccional, donde los empleados de una organización trabajan bajo un programa de recompensas por cumplimiento de sus funciones y normas que regulan su actividad laboral. Sin embargo aunque este sea el estilo predominante no significa que sea el más eficiente ni para el país ni para las organizaciones que persiguen cambios profundos.

Desde otra perspectiva Quinn et al. (2015) indican que durante el siglo XX, surgieron varios modelos de gestión y así como la historia del liderazgo inicia mucho tiempo atrás, los modelos de liderazgo también han evolucionado de manera importante como se muestra a continuación:

1. Principios del siglo XX: el surgimiento de lo racional. Modelo de metas y modelo de proceso interno.
2. Principios a mediados del siglo XX: el surgimiento del Modelo de Relaciones Humanas.
3. Finales a mediados del siglo XX: el surgimiento del Modelo de Sistemas Abiertos.
4. Finales del siglo XX: el surgimiento de la complejidad y supuestos integradores
5. Principios del siglo XXI: paradoja, conectividad y sostenibilidad.

A medida que han cambiado los valores sociales, los puntos de vista existentes se han modificado y han surgido nuevos modelos de gestión. Estos modelos típicamente surgen en respuesta a problemas con modelos anteriores, el surgimiento de cada modelo nuevo no significa que los modelos antiguos estuvieran completamente equivocados. Más bien, algunos aspectos de modelos anteriores siguen siendo muy relevantes. Pero igual de importante, es que muchas personas continúan aferrándose a las creencias y suposiciones que se desarrollaron utilizando un modelo anterior, por lo que sus decisiones continúan reflejando los supuestos de ese modelo anterior (Quinn et al., 2015).

1.5.4. Modelos de Cameron y Quinn para la Cultura y el Liderazgo

1.5.4.1. Modelo de Valores en Competencia o Competing Values Framework de Cameron y Quinn

El modelo de Valores en Competencia o Competing Values Framework de Cameron y Quinn ha sido creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información (Cameron & Quinn, 2006). Para los autores, el modelo considera dos dimensiones: 1) flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control; y 2) orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. Los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro subdominios culturales, como se puede observar en la Figura 19.

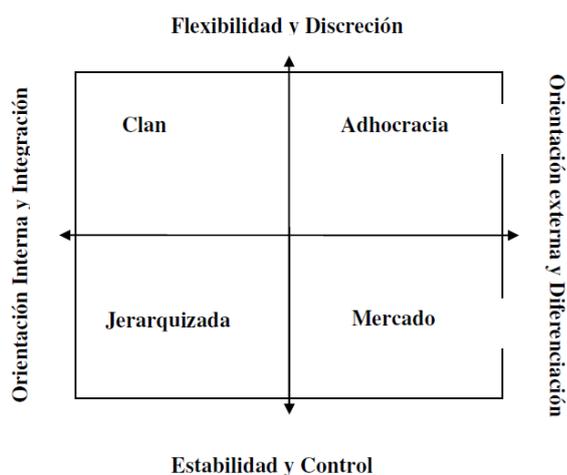


Figura 19 – Modelo de Valores en Competencia de Cameron Quinn (Cameron & Quinn, 2006)

El modelo Valores en Competencia recibió su nombre porque los criterios dentro de los cuatro cuadrantes parecen llevar mensajes contradictorios y estar en competencia constante. Los directivos quieren organizaciones adaptables y flexibles, pero también que a la vez sean estables y controladas. Los cuadrantes parecen ser cuatro perspectivas completamente diferentes, aunque están estrechamente relacionados y entrelazados; están compuestos de componentes con una estructura más grande: la efectividad organizacional (...) La mayoría de las empresas e instituciones posee elementos de todas las clases de culturas, pero desarrolla un estilo predominante (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 239).

Así lo ratifica Garzas (2019) al sostener que en el diagnóstico de la cultura actual, según este modelo, una organización puede tener un poco de los cuatro cuadrantes. Cuando se hacen evaluaciones para ver en qué cuadrante una organización se encuentra, normalmente se obtiene que tiene características de los cuatro tipos pero uno siempre prevalece frente al resto. Cameron & Quinn (2006) explican los cuatro tipos de cultura en la Tabla 9:

Tabla 9 – Cuadrantes del Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn

CLAN	ADHOCRÁTICA
<p>Hace referencia a una organización muy agradable para trabajar donde las personas comparten mucho de sí mismas. Es como una familia extensa. Los líderes, o el jefe de la organización, se consideran mentores e incluso, figuras parentales. La organización se mantiene unida por la lealtad o la tradición. El compromiso es alto. La organización enfatiza el beneficio de los recursos humanos a largo plazo. Se concede gran importancia a la cohesión y la moral. El éxito se define en términos de sensibilidad hacia los clientes y preocupación por las personas. La organización da mucha importancia al trabajo en equipo, la participación y el consenso. El concepto de empowerment (empoderamiento) se aplica a esta clase de organizaciones.</p>	<p>Hace referencia a un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgos. El pegamento que mantiene unida a la organización es apuesta por la experimentación y la innovación. El énfasis está en estar a la vanguardia y en el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos a largo plazo. El éxito significa obtener productos o servicios nuevos y únicos. Ser un líder de productos o servicios es importante. La organización fomenta la iniciativa y la libertad individual. Representa un diseño organizacional de reconstrucción permanente (cambia conforme nuevas tareas y productos). Una meta esencial de la organización adhocrática es crear adaptabilidad, flexibilidad y creatividad para combatir la incertidumbre, la ambigüedad y la carga excesiva de información, típicas del mundo globalizado.</p>
JERÁRQUICA	MERCADO
<p>Hace referencia a un lugar de trabajo muy formalizado y estructurado. Los procedimientos gobiernan lo que hace la gente. Los líderes se enorgullecen ellos mismos en ser buenos coordinadores y organizadores, con mentalidad de eficiencia. Mantener una organización que funcione sin problemas es de suma importancia. Las reglas y políticas formales mantienen unida a la organización. La preocupación a largo plazo es la estabilidad y rendimiento con operaciones eficientes y sin problemas. El éxito se define en términos de entrega confiable, programación fluida y bajo costo. La gestión de los empleados se preocupa por la seguridad y la previsibilidad del empleo. Las líneas claras en la toma de decisiones, la autoridad, las reglas estandarizadas y los procedimientos, así como el control y los mecanismos de responsabilidad fueron considerados como las llaves del éxito. Los</p>	<p>Hace referencia a una organización orientada a resultados. Está orientada hacia el ambiente externo en lugar de centrarse en los asuntos internos y se enfoca a las vinculaciones con las entidades del entorno como clientes y consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores. Los líderes deben ser asertivos, competitivos, pensantes y demandantes; el énfasis está en ganar y la preocupación en el largo plazo reside en las acciones competitivas y la ampliación de metas y objetivos. El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar. La reputación y el éxito son preocupaciones comunes. Su mayor preocupación reside en conducir transacciones con los agentes externos como ventas, compras y alianzas tecnológicas (los contratos son esenciales). La rentabilidad, los resultados de intercambios, la fuerza en los nichos de mercado, la expansión de las metas y la lealtad del consumidor son los objetivos básicos de la compañía. Consecuentemente, los valores centrales son la competitividad y la</p>

nuevos empleados comienzan realizando un solo trabajo o tarea, los procesos están sujetos a tiempos y movimientos inflexibles; mientras que los ascensos requieren de un amplio conocimiento de las reglas y políticas.

productividad, los cuales se alcanzan mediante el posicionamiento externo y el control. El éxito se define en términos de participación de mercado y penetración. Los precios competitivos y el liderazgo del mercado son importantes.

Elaboración propia en base a: Cameron & Quinn (2006) y Hernández-Sampieri et al. (2014)

En resumen Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2015) afirman que:

La cultura de clan (flexibilidad y orientación interna) enfatiza en el desarrollo humano, el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores. La cultura adhocrática (flexibilidad y orientación externa) valora fundamentalmente la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos. La cultura racional, también llamada de mercado (estabilidad y orientación externa), potencia la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad. Por último, en la cultura jerárquica los valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos. (p. 4)

Al estudiar y comprender este modelo, las organizaciones en todos los sectores tienen la oportunidad de diagnosticar el tipo de cultura predominante real y también la requerida o Requerida por sus colaboradores y/o por la planificación estratégica de las mismas.

Hoy en día las organizaciones le han prestado una especial atención a la cultura adhocrática que está directamente relacionada con la innovación y aunque ya se revisaron las virtudes y aspectos positivos de fomentarla, es necesario conocer específicamente los ámbitos de acción donde las organizaciones pueden hacer cambios y transitar de una cultura convencional a una más flexible y dinámica, como es la cultura adhocrática. Y es por ello, que este modelo les proporciona a las organizaciones información valiosa para llevar a cabo dicho proceso.

Y de acuerdo con Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2015), “la cultura puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, ya que puede lograr que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él” (p. 4). En este marco, la cultura para la promover innovación y creatividad sólo puede ser fomentada por la socialización y coordinación de actividades,

políticas y procedimientos por parte de la alta dirección de una organización. Se menciona respecto de dicho modelo que:

Además de especificar diseños organizacionales, culturas y valores, ordena los atributos de las organizaciones; debido a que fue formulado sobre la base de las premisas fundamentales acerca de cómo trabajan y son dirigidas las organizaciones, además, describe otros aspectos organizacionales como los roles del liderazgo, los criterios de efectividad y las teorías administrativas asociadas más cercanamente con cada uno de los cuadrantes. (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 242)

Por lo que se puede asegurar que el liderazgo es un factor fundamental y está estrechamente relacionado con la cultura de innovación como se explica a continuación en la explicación del Modelo de liderazgo Competing Values Leadership.

1.5.4.2. Modelo de Liderazgo Competing Values Leadership

En relación al Modelo de Cultura Organizacional Competing Values Framework de Cameron y Quinn previamente analizado, se desarrolló el modelo de liderazgo Competing Values Leadership , que trata sobre cómo desarrollar las competencias de un gerente y líder eficaz (Quinn et al., 2015). El modelo de liderazgo Competing Values Leadership recoge la evolución de los modelos descritos previamente, los cuales se presentan en sus cuatro cuadrantes específicos dando cuenta de la importancia de cada uno de ellos, y sobre todo permite notar que cada uno de los modelos de liderazgo puede estar presente en los líderes gerenciales de hoy. En la Figura 20 se muestran los ocho estilos de liderazgo que surgen de los cuatro cuadrantes previamente analizados.

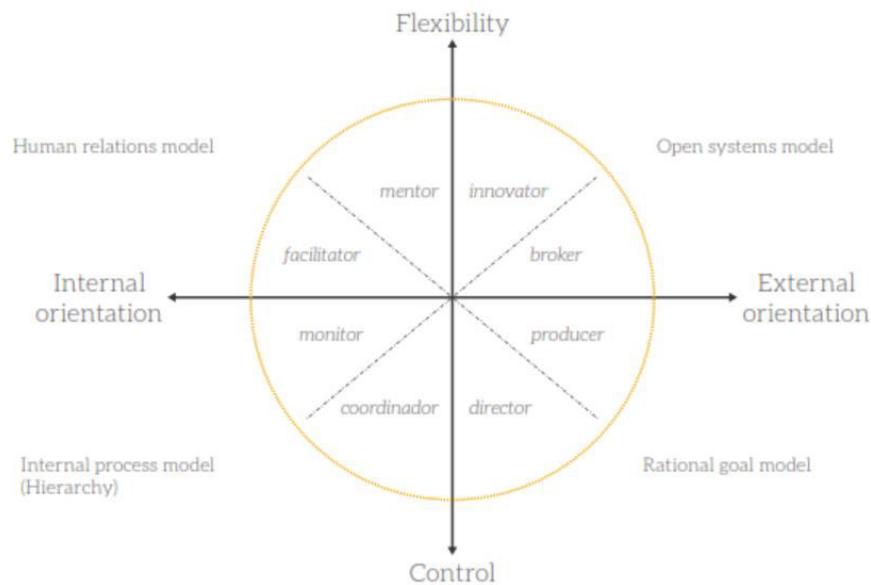


Figura 20 – Modelo de Liderazgo de Valores en Competencia de Cameron Quinn (Cameron, Quinn, Degraff, & Thakor, 2014)

El enfoque del Modelo Competing Values Leadership se basa en la idea que para ser efectivos, los líderes deben navegar en un mundo lleno de paradojas. Los líderes son a menudo llamados a hacer cosas que a primera vista parecen ser mutuamente excluyentes. Por ejemplo, ellos deben enfocarse en el futuro al mismo tiempo que prestan atención al presente. Los líderes deben satisfacer las necesidades de sus empleados mientras presionan a esos mismos empleados a hacer más con menos para satisfacer a los clientes cada vez más exigentes cada vez más rápido. Los líderes deben alentar la innovación y tomar de riesgos asegurando la estabilidad y continuidad de la organización (Quinn et al., 2015). El enfoque del Modelo antes mencionado busca formas de trascender la paradoja y redefinir lo que es posible. Según Parreira, Felicio, Carvalho, & Dias (2011) a continuación se explican los diferentes estilos de liderazgo según el modelo Competing Values Leadership:

Tabla 10 – Descripción de los Estilos de liderazgo del Modelo de Liderazgo de Valores en Competencia de Cameron Quinn

Cultura	Estilo de Liderazgo	Descripción
Clan	Facilitador	Este líder es promotor del desarrollo del esfuerzo colectivo, creador de cohesión, unión y espíritu de equipo.

	Mentor	Este líder es promotor del desarrollo de las personas mediante una orientación empática, facilitando oportunidades de formación de competencias y desarrollo de habilidades.
Adhocrática	Innovador	Este líder conceptualiza y diseña los cambios necesarios, siendo un facilitador en la adaptación y gestión del cambio
	Comercial-Broker	Representa al líder políticamente astuto, persuasivo, influyente y poderoso que promueve el mantenimiento de la legitimidad externa y adquisición de los recursos necesarios
Mercado	Productor	Representa al líder centrado en cumplir los compromisos con el cliente, en el trabajo en cuestión
	Director	Representa al líder que aclara las expectativas del cliente mediante la planificación y el establecimiento de objetivos
Jerárquica	Coordinador	Representa al líder que mantiene y respeta la estructura y el flujo del sistema para operar continuamente, protege y minimiza las fallas del sistema y conflictos que pudieran ocurrir
	Instructor-Monitor	Representa al líder que siempre sabe lo que está sucediendo, garantizando que las personas cumplan con las reglas y están logrando los objetivos establecidos

Elaboración propia en base a: Parreira, Felício, Carvalho, & Dias (2011)

A partir de esta explicación, se concluye que existen estilos de liderazgo característicos para cada tipo de cultura organizacional, que a su vez inciden sobre los procesos que las empresas intentan efectuar día con día. Además cada estilo de liderazgo está caracterizado por ciertas competencias y valores que deberán ser desarrollados y potenciados en los líderes si se desea fomentar y tener éxito en los procesos de cambio, transformación digital o cualquier proceso disruptivo organizacional como es la innovación. En relación a lo último, los estilos de liderazgo de gerentes y directivos más efectivos varían dependiendo del diseño organizacional básico y la cultura asociada. Cameron y Quinn (2006) definen efectividad del líder en términos de las siguientes dimensiones:

- Grado en que sus subordinados, superiores y pares (otros ejecutivos al mismo nivel) consideran a su líder como exitoso y;
- tendencia ascendente en la organización (promoción y aumento en beneficios).

La virtud del modelo de Cameron y Quinn no solamente reside en su abundante evidencia empírica, sino que incluye parte muy relevante de la historia del pensamiento administrativo y sus enfoques, y consecuentemente pueden considerarse diferentes variables del estilo de liderazgo que reflejan los elementos de la cultura organizacional (los cuadrantes dentro del modelo), contextualizándolo y justificando la selección de ciertas dimensiones para su medición (Hernández-Sampieri et al., 2014). Según la bibliografía revisada aún no se ha realizado ningún estudio en las organizaciones ecuatorianas en donde se aplique el modelo de liderazgo Competing Values Leadership con el fin de evaluar las competencias necesarias para llevar a cabo con éxito procesos de innovación que las organizaciones tanto anhelan fomentar y son considerados como pieza clave de su estrategia.

1.5.5. Cambio Organizacional

Según todo lo mencionado anteriormente, Zuinaga-de-Mazzei (2014) menciona que todo proceso de innovación implica un cambio organizacional. Lewin propone un modelo de las tres etapas en donde se establece el descongelamiento, cambio y congelamiento como un proceso que lleve al cambio dentro de cualquier organización de hoy. El método de Lewin propone un esquema de cambio muy general, pero está orientado a que el camino que se debe seguir en todo proceso de transformación cultural en etapas, es consolidar una tras otra dentro de la organización, independientemente del tamaño que ésta comprenda. Para García y Dolan (1998) la fase inicial de un proceso de gestión e implementación de un cambio es la existencia de líderes que estén orientados y convencidos del cambio que se tiene que producir. Y lo corrobora Ramos (2020) cuando menciona que el primer paso para el éxito de un proceso de cambio en una organización es que los líderes estén convencidos y comprometidos.

Para Díez (2002) el cambio no sólo es posible, sino deseable. Los protagonistas de tal cambio son los directivos, los gerentes, los líderes organizacionales. Este cambio debe surgir desde una perspectiva racional, intencional, controlada y para el cual caben una serie de estrategias efectivas y prácticas. Se entiende al cambio como transformación de la cultura organizacional que va a afectar al resto de variables de la organización: rendimiento, productividad, satisfacción, etc. De este modo, Pettigrew (1979) sugiere que ya que los líderes son los creadores de la cultura, el cambio cultural debe ir acompañado por un cambio en el liderazgo; de esta forma, la sucesión en el liderazgo es el ingrediente

esencial en el cambio cultural. Por su parte, O'Toole (1979) argumenta que la cultura está incrustada en la estructura organizacional y de esta forma, para cambiar la cultura deberá ser cambiada la estructura clave que la soporta. Ouchi (1981) cree que la cultura debe ser cambiada desarrollando una nueva serie de valores o filosofía de dirección, los cuales hay que inculcar en los empleados y miembros de la organización; el proceso de cambio cultural implica, por tanto, el desarrollo de nuevos ideales y creencias de la organización y de la socialización de los miembros de la misma en estos nuevos valores y creencias. Peters (1978) afronta la estrategia de cambio cultural a través de la creación de nuevos símbolos; este autor argumenta que los líderes y directivos pueden cambiar la cultura cambiando sus actividades, agendas de trabajo, estilos interpersonales de tratar a los demás y reforzar nuevas conductas. Así, la administración de los símbolos y sus significados asociados es el agente de cambio cultural (Díez, 2002, p. 210).

Nader & Castro-Solano (2007) afirma que el cambio constante que en la actualidad forma parte de cualquier organización, enfatiza la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales dentro de una organización (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Además, el logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores, pero la literatura señala que los valores y actitudes de los subordinados y las características del líder (Chan & Drasgow, 2001) van a resultar decisivas a la hora de alcanzar resultados extraordinarios (Bass, 1985). Se vuelve fundamental entonces, la necesidad de convertir a los ciudadanos, especialmente a los profesionales, en personas innovadoras, emprendedoras y competitivas, para impactar al desarrollo local, hacer más independiente al país, incrementar su autonomía, diversificar la economía, e integrarlo a mercados internacionales. Lamentablemente, no se han diseñado suficientes estrategias para desarrollar la tan anhelada cultura para la innovación y el desarrollo por parte de ninguno de los actores que deberían fomentar dicha transformación: el Estado, las instituciones de educación superior, las empresas, así como tampoco para emprender el cambio de paradigma o de representación social sobre lo que son las organizaciones empresariales y el rol de sus miembros como forjadores del desarrollo. En este caso, existen tres premisas que se debe tomar en cuenta según Alice Araujo (2010):

- La cultura organizacional contribuye a cambiar la cultura social y, viceversa, una nueva cultura social contribuye a generar una nueva cultura organizacional, en este caso, caracterizada por la innovación.

- Crear regiones innovadoras lleva implícito crear una cultura estimuladora de la innovación fundamentada en nuevos valores sociales, creencias y principios.
- Todo cambio de cultura organizacional debe fundamentarse en cambios de valores y principios y debe obedecer a una estrategia prediseñada para tal fin y a la puesta en práctica de una acción específica.

En definitiva, la cultura y el liderazgo están estrechamente relacionados con la innovación y el cambio organizacional y se puede resumir en la siguiente afirmación; “la innovación organizacional no debe darse por casualidad (...), ésta debe darse a todos los niveles de la organización y obedecer a una planificación o intención de los directivos, a fin de que produzca un impacto sustancial en la organización” (Araujo, 2010, p. 222). Por ejemplo se puede decir que, los estilos de liderazgo “democráticos y participativos” facilitan la creatividad; por otro lado, los estilos “autoritarios” la inhiben. Otro factor inhibe la creatividad son las culturas que dan importancia a las normas formales, al respeto por las formas tradicionales de actuar y a los roles claramente delimitados (King & Anderson, 2003). En particular, para modificar la cultura de un departamento u organización, es necesario acompañar las nuevas normas y políticas que regularán el nuevo comportamiento, con valores y principios que fortalezcan la conducta esperada, y permitan comprender mejor la necesidad del cambio y sus beneficios. Está de más decir que, cambiar una conducta por otra, o instaurar una completamente nueva, requiere de tiempo para difundir el cambio, entenderlo, asimilarlo y posteriormente modificar dicho comportamiento.

A nivel país, sí su interés es estimular la innovación tecnológica (producto y proceso) y el desarrollo local que surge inmediatamente después, éste deberá sembrar valores y competencias en las futuras generaciones de profesionales, además de invertir en los centros de investigación y desarrollo, para la generación de conocimiento por parte de la empresa privada y pública, así como más fuentes de capital de riesgo para potenciales emprendedores. Esto equivale a decir, que para crear una cultura estimuladora de la innovación se requiere del esfuerzo mancomunado de los principales actores del sistema económico: gobierno, empresa y universidad. A nivel organización, se dice que es factible medir el grado de desarrollo de un país midiendo el grado de desarrollo de sus organizaciones. Por consiguiente, crear una cultura innovadora implica estimular la innovación en los ámbitos educativo, empresarial, y social en todos sus niveles. Cuando se pretende un cambio cultural de las organizaciones, conocer lo que valoran las

personas es de vital importancia para la gerencia. Pues al hablar de cultura innovadora organizacional sería un error dejar por fuera el criterio sobre el cual éstas han diseñado su estructura, así como el estilo de liderazgo que han asumido, la forma de supervisar, la autonomía y flexibilidad de las que gozan los trabajadores, los mecanismos de aprendizaje utilizados, y los criterios para dividir el trabajo (Araujo, 2010).

En definitiva, el éxito para cambiar la cultura organizacional por una cultura más afín con la innovación, dependerá de lograr un compromiso compartido por parte de todos los actores involucrados, especialmente dependerá de los líderes y directivos de las organizaciones. Al crear una cultura de innovación, es más importante trabajar sobre los valores, principios y representaciones que sobre los miembros de las organizaciones, las organizaciones, y el papel de éstas en la sociedad. Si la cultura organizacional se asocia a los significados compartidos basados en valores, creencias, principios y prácticas que se aprenden y se apoyan en el entorno social; no es suficiente un cambio interno de las organizaciones, sino un cambio en los valores de quienes las conforman (Araujo, 2010). Lo anterior es avalado por Angulo-Herrera, Angulo-Alvarado, & Huamán (2017) cuando menciona que “Un proceso de cambio institucional no se da espontáneamente, tampoco es automático, no se genera en un laboratorio de investigación, tampoco de la planificación estratégica, esto inicia, se produce y se obtiene desde la mentalidad de las personas que son las únicas capaces de aprender e innovar; pero las personas basan sus conductas y comportamientos en principios, valores, supuestos, creencias, que se van desarrollando e interiorizando en el medio laboral, y que en su conjunto constituye la cultura de la organización.

De igual forma, un cambio en la cultura organizacional o la instauración de una nueva cultura, como la de la innovación, sólo es posible a mediano o largo plazo ya que ello implica un proceso de desaprender ciertas prácticas, aprender otras, e implantar y compartir nuevos valores. Para desarrollar una cultura innovadora en el país es necesario difundir el concepto de innovación, asegurarse de que su significado sea compartido por todos los miembros de las organizaciones, y adoptar un diseño organizacional, como un estilo de liderazgo, de comunicación, supervisión y división del trabajo congruente con la cultura que se desea estimular, lo que implica que las expectativas, normas, creencias y rutinas se fundamenten en los valores que estimulen la innovación tecnológica y la creatividad.

2. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe cómo se llevó a cabo la investigación para cumplir con los objetivos específicos planteados. Se detalla el enfoque, el diseño, el alcance y el tipo de investigación, se indica cómo se obtuvo el tamaño de la muestra, el procedimiento así como las técnicas de recolección y análisis de información que se utilizaron para la posterior obtención de resultados.

2.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se formuló bajo un enfoque cuantitativo. Es cuantitativo porque se hará mediciones a través del uso de la estadística para aceptar o no la hipótesis planteada. Según Bernal (2010) el enfoque cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

Se buscó aplicar los modelos sobre cultura y liderazgo, construidos por Cameron y Quinn: Competing Values Framework y Competing Values Leadership en el contexto ecuatoriano, aplicando las herramientas validadas por los autores previamente, en la empresa del sector bancario elegida para la presente investigación.

2.2. Diseño de investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos de este estudio, se utilizó un diseño No experimental, debido a que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente, ya que se hizo la observación de fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural para posteriormente analizarlos (Agudelo, Aigner, & Ruiz, 2016). Según Bernal (2010) la investigación No experimental presenta el más bajo control de variables (...) donde el investigador no ejerce ningún control sobre las variables extrañas, no hay asignación aleatoria de los sujetos participantes de la investigación ni hay grupo de control.

Además, cabe mencionar que al medir por un lado cultura y por el otro el liderazgo, se utilizaron dos diferentes diseños para estas mediciones. Para medir la cultura (Objetivos 1 y 2) el diseño que se utilizó fue de tipo Longitudinal ya que en este diseño los datos se obtienen de la misma población en distintos momentos durante un período determinado, con la finalidad de examinar sus variaciones en el tiempo (Bernal, 2010). Y en este caso,

para el estudio de la Cultura se hizo un análisis de información comparativo con los datos secundarios de un estudio previo realizado en el 2019 y los datos levantados en este estudio en el 2021. Mientras que para medir el liderazgo y competencias (Objetivos 3 y 4) el diseño que se utilizó fue de tipo Transversal. Se usó este diseño porque la medición se hizo en un momento determinado del tiempo, en el año 2021. Además Bernal (2010) menciona que la investigación Transversal es aquella en la cual se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado. Estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio. Esta investigación puede ser descriptiva o explicativa. El estudio es transversal porque se centra en analizar cuál es la relación de una o más variables en un momento dado, o bien cuál es la relación entre un conjunto de variables en un determinado momento. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado (Orquera, 2015; Ramón, 2016).

2.3. Alcance de investigación

Es un tipo de investigación descriptiva-correlacional, ya que en Ecuador no se encuentran referencias que relacionen los modelos construidos por Cameron y Quinn: Competing Values Framework y Competing Values Leadership. Se pretende con la investigación reseñar rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio a través de encuestas, así como dar razones del porqué de los fenómenos. La presente investigación es descriptiva (Objetivos 1, 2, 3 y 4) porque “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Bernal, 2010, p. 120). Para Bernal (2010) es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares. “La realización de este tipo de investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (p. 122). La presente investigación pretende describir la cultura organizacional actual, la cultura organizacional requerida, el o los estilos de liderazgo y competencias predominantes y las necesarias para llevar a cabo procesos de innovación.

Además también es un estudio correlacional (Objetivos 3 y 4) porque tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. “Examina relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica causas o consecuencias. Su principal soporte es el uso de herramientas estadísticas” (Bernal, 2010, p. 122). La presente investigación busca establecer las relaciones entre los estilos de liderazgo y las competencias necesarias a través de la estadística inferencial.

2.4. Tipo de investigación

La presente investigación es del tipo estudio de caso ya que analiza de forma holística una organización particular en un contexto dado: la transformación digital donde la innovación juega un papel protagónico y su relación con la cultura, estilos de liderazgo y competencias de los líderes definirán el éxito o no de dicho proceso.

En este contexto, Bernal (2010) menciona que el estudio de caso, también conocido como el método del caso, consiste en estudiar en profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo, etcétera. Las principales fuentes para la obtención de la información, en el estudio de caso, son las personas directamente relacionadas con el caso o la unidad de análisis y documentos de toda índole válidos que contengan información sobre el caso. Las técnicas más utilizadas y adecuadas para el estudio de caso son la observación estructurada, las entrevistas, los cuestionarios, los diarios, las autobiografías, los documentos personales, la correspondencia, etcétera.

Yin argumenta que el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez, estudios de familias, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales (Martínez, 2006). Además, Yin (2009) señala que el estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencias, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; además, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (Jimenez, 2016).

Esta investigación pretende ser un referente para ser replicado en más organizaciones que persigan la innovación como la clave de su éxito y como estrategia para el entorno cambiante en que se vive.

2.5. Técnica de recolección de información

La selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuáles medios o procedimientos se obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación (Hurtado, 2000). La herramienta de investigación utilizada en el presente estudio fue la encuesta, como se describe a continuación:

Encuesta

Según Herrera (2009) la encuesta “es una técnica de investigación que permite recopilar información de una población o muestra de personas mediante un cuestionario” (p.77). De esta forma a través de una serie de preguntas se conocen los criterios respecto de las preguntas planteadas para generar información que aporte a los resultados de la investigación.

El cuestionario es el instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. Según Sampieri et al. (2010) “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p.217).

Para la presente investigación, las técnicas de recolección de información serán los cuestionarios desarrollados por los siguientes autores Cameron, Quinn y otros.

1. Organizational Culture Assessment Instrument OCAI (Cameron & Quinn, 2006).
2. Quinn’s leadership roles (Quinn, 1988, validado en portugués por Parreira , Felicio, Lopes, Nave, & Parreira, 2006)
3. Competing Values Competency Questionnaire (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath, & St.Clair, 2010)

Cabe mencionar que para levantar la información se hizo necesario que los cuestionarios fueran construidos digitalmente. Por ello el Cuestionario OCAI (1) fue construido y aplicado independientemente al de Estilos de Liderazgo (2) y Competencias (3) que fueron unificados por facilidad de recolección de la información. En el Anexo 1 se puede encontrar el cuestionario aplicado para pedir la Cultura en el 2021. Y en el Anexo 2 se encuentra el cuestionario aplicado para medir los Estilos de Liderazgos y las Competencias. El primer cuestionario se aplicó a todo el personal de La Institución Financiera mientras que los últimos fueron aplicados sólo a los líderes a nivel nacional.

Una vez construidas las herramientas a nivel digital, se explica a continuación el proceso realizado para la obtención de los resultados. Para medir la cultura organizacional actual (Objetivo 1) y la cultura requerida (objetivo 2) se consideró el cuestionario OCAI propuesto por Cameron y Quinn (2006). El cuestionario original determina que los encuestados distribuyan entre las cuatro preguntas de cada una de las seis secciones, un puntaje total de 100 puntos. No obstante, a nivel organizacional y metodológico no existe una herramienta digital gratuita donde se pudiera seguir las instrucciones de la herramienta original. Esto fue corroborado por el departamento de Gente y Cultura de La Institución Financiera que desde mucho tiempo antes había determinado que la metodología inicial no era totalmente comprendida por los encuestados, por lo que se modificó esta forma de llenado del cuestionario a una forma más sencilla de entender y llevar a cabo por los sujetos del estudio. Los encuestados debían contestar las preguntas con una escala Likert del 1 al 5, donde 1 = Desacuerdo total; 2 = Poco desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 = Concuerdo parcialmente y 5 = Concuerdo totalmente. De esta manera se aseguró el entendimiento y el correcto levantamiento de información para estos dos primeros objetivos de la investigación.

Por otro lado, se debe recalcar que aunque este estudio sobre Cultura fue realizado en el 2021 y por lo tanto los resultados son reales para lo que se vive y evidencia hoy por hoy en la organización, La Institución Financiera mantenía resultados de un estudio de cultura previo realizado dos años atrás en el 2019 (con la misma herramienta), por lo que fue determinante utilizar ambos estudios a fin de obtener importantes hallazgos sobre el cambio o no de la percepción de la cultura actual y requerida. En ese año se había realizado la medición previa ya que la Institución Financiera empezaría un proceso de modificación de la Cultura del Banco donde se realizaron una serie de actividades como la actualización de los valores organizacionales y de los procesos de selección de los colaboradores, entre otros; como da cuenta el documento “Memoria Anual” que se emite año a año en la organización y en el documento del 2019 el Presidente Ejecutivo menciona: “Nuestra visión estratégica hacia el 2023 se apalanca, principalmente, en uno de nuestros pilares: la transformación cultural para asegurar el éxito de la transformación digital” (Cuesta Delgado, 2019). Por la relevancia, se decidió entonces incluir dichos resultados en esta sección para explicar las brechas encontradas y responder a los Objetivos 1 y 2 con un criterio más profundo.

Además, como se ha recalcado. No existe evidencia empírica sobre estudios realizados en Ecuador que relacionen las herramientas de los autores Cameron y Quinn sobre la medición de Cultura y el Liderazgo en una misma organización con el fin de determinar las competencias efectivas en los líderes para llevar a cabo procesos de innovación. Por lo que se decidió utilizar las herramientas de los mismos autores para medir también los Estilos de liderazgo y las Competencias relacionadas con la cultura. Por lo que para responder al Objetivo 3 y 4 del presente estudio, los cuestionarios Quinn's leadership roles y Competing Values Competency Questionnaire que como ya se mencionó, fueron unificados y aplicados en su contexto original. Es decir, para medir el estilo de liderazgo se utilizó una escala Likert del 1 al 5, donde 1 = Desacuerdo total; 2 = Poco desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 = Conuerdo parcialmente y 5 = Conuerdo totalmente. Y para medir las competencias se utilizó una escala Likert del 1 al 7, donde 1= Nunca lo hace/No lo he visto; 2 = Pocas veces lo hace; 3 = Ocasionalmente lo hace; 4 = Lo hace; 5 = Frecuentemente lo hace; 6 = Muy frecuentemente lo hace y 7 = Siempre lo hace. Esto se detallará más adelante en el capítulo de resultados.

2.6. Muestra

2.6.1. Descripción de la organización

La Institución Financiera es un banco con gran experiencia, con una amplia cartera de productos y servicios para atender eficientemente a los sectores corporativo, empresarial, pyme y personas. Cuenta con un equipo de colaboradores multidisciplinario, comprometido con la calidad de servicio. A lo largo de sus 41 años de exitosa trayectoria, La Institución Financiera ha sido merecedora de diversos reconocimientos, locales e internacionales, que ratifican su prestigio, entre ellos: Institución Financiera más Respetada del Ecuador (2018), conferido por el Comité Empresarial Ecuatoriano; Premio Ekos de Oro – Primer Lugar Calidad de Servicio Categoría Bancos por tres años consecutivos (2017-2019), designado por el Índice Ekos de Satisfacción al Cliente; Best Bank Ecuador (2017,2018,2019,2020), otorgado por Global Finance; Bank of the Year Ecuador por décima primera ocasión (2002, 2007, 2009-2015, 2017 y 2019), concedido por la revista The Banker; Best Innovation in Retail Banking Ecuador (2017,2018,2019) y Customer Service Provider of the Year, South America (2019,2020), por la revista International Banker; Bank of the Year Ecuador (2017-2019), por la revista The European, y Best Bank Governance Ecuador (2017,2018,2019,2020), por Capital Finance International. Adicionalmente, La Institución Financiera ha recibido la calificación de

riesgo AAA de PCR Pacific Credit Rating y AAA- de BankWatch Ratings. Como resultado de su estrategia institucional enfocada en el cliente y sustentada en su constante Innovación, La Institución Financiera fue reconocido por cuarto año consecutivo como 'Best Bank Ecuador 2020' y "Best Consumer Digital Bank Ecuador 2020" por la revista Global Finance (Institución Financiera, 2020).

El banco forma parte de los galardonados de América Latina, compartiendo estas dos distinciones con un total de 26 bancos más de la región. Los mejores bancos a nivel mundial y regional fueron elegidos por analistas del sector, ejecutivos corporativos y expertos en tecnología, quienes analizaron la información recopilada de las diferentes instituciones financieras y de investigaciones independientes basadas en un conjunto de factores cualitativos y cuantitativos. Los detalles a nivel cualitativo se obtuvieron de entrevistas y encuestas realizadas a expertos de la industria. Cabe resaltar que los ganadores son aquellos bancos que mejor satisfacen las necesidades especializadas de las corporaciones mientras se dedican a negocios globales. Con estos reconocimientos, La Institución Financiera ratifica su compromiso por ser un banco en constante innovación para brindar las mejores soluciones financieras y promover el desarrollo sostenible en el país (Institución Financiera, 2020).

La presente investigación es un estudio de caso en una de las organizaciones financieras orientada a la innovación y a la transformación digital más reconocidas del país. Para realizar este estudio se realizó tanto la medición de Cultura como la de Liderazgo y Competencias en las siguientes muestras:

2.6.2. Muestra para la medición de Cultura

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

e = Error, indicador de confiabilidad de la información levantada.

Desviación estándar de la población, valor constante: 0,5

N = Tamaño de la población: 3300

n = Tamaño de la muestra: 1822

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

$$e^2 = \frac{N\sigma^2Z^2 - \sigma^2Z^2n}{(Nn-n)}$$
$$e^2 = \frac{3300(0,5)^2(1,96)^2 - (0,5)^2(1,96)^21822}{(3300(1822)) - 1822}$$
$$e = 1,54\%$$

El error calculado es de 1,54% lo cual se considera aceptable para la muestra de 1822 funcionarios con 95% de confianza.

Descripción de la muestra

A continuación se presenta la información descriptiva de la muestra para la medición de la Cultura, que en total fueron 1822 funcionarios de La Institución Financiera.

Género

En la Figura 21 se muestra la distribución de la muestra para la medición de la Cultura por género.

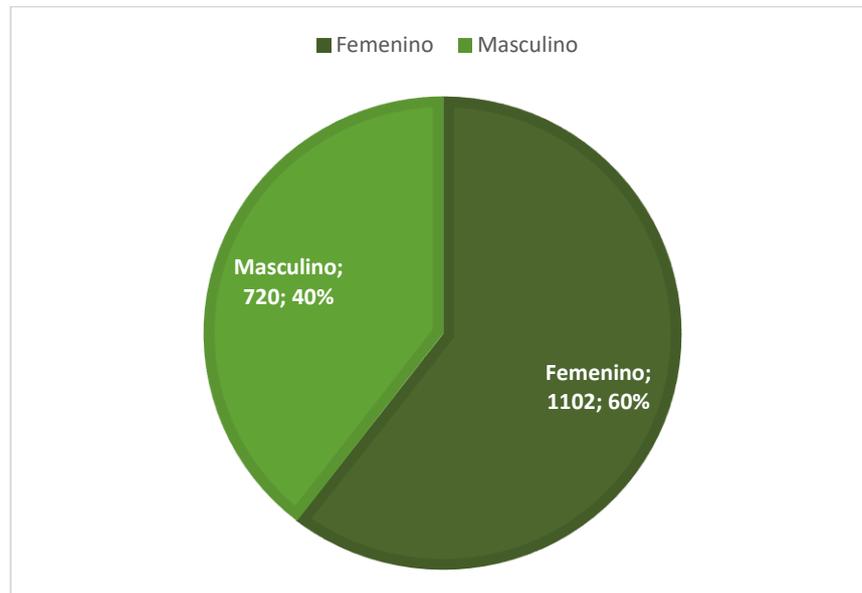


Figura 21 – Descripción muestra Cultura - Género
Elaboración propia

De los 1822 encuestados, 1102 pertenecen al género femenino lo cual corresponde al 60% del total y 720 pertenecen al género masculino, lo cual corresponde al 40% de la totalidad de la población.

Nivel Cargo

En la Figura 22 se muestra la distribución de la muestra para la medición de la Cultura por Nivel del cargo.

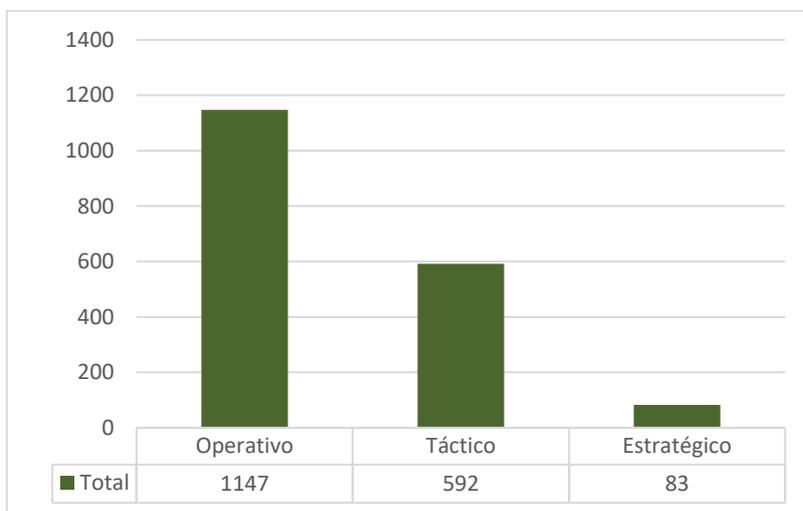


Figura 22 – Descripción muestra Cultura – Nivel del Cargo
Elaboración propia

De los 1822 encuestados, 1147 pertenecen al nivel Operativo lo cual corresponde al 63% del total, 592 pertenecen al nivel táctico, lo cual corresponde al 32% de la totalidad de la población y finalmente 83 personas pertenecen al nivel estratégico, que corresponde al 5% de la población.

Región

En la Figura 23 se muestra la distribución de la muestra para la medición de la Cultura por Región.

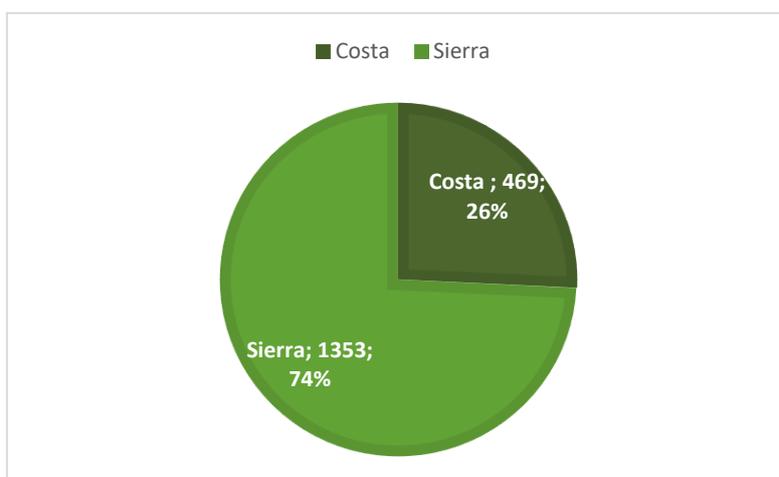


Figura 23 – Descripción muestra Cultura – Región
Elaboración propia

De los 1822 encuestados, 469 pertenecen a la región Costa lo cual corresponde al 26% del total y 1353 pertenecen a la región Sierra, lo cual corresponde al 74% de la totalidad de la población.

Sucursal

En la Figura 24 se muestra la distribución de la muestra para la medición de la Cultura por Sucursal.

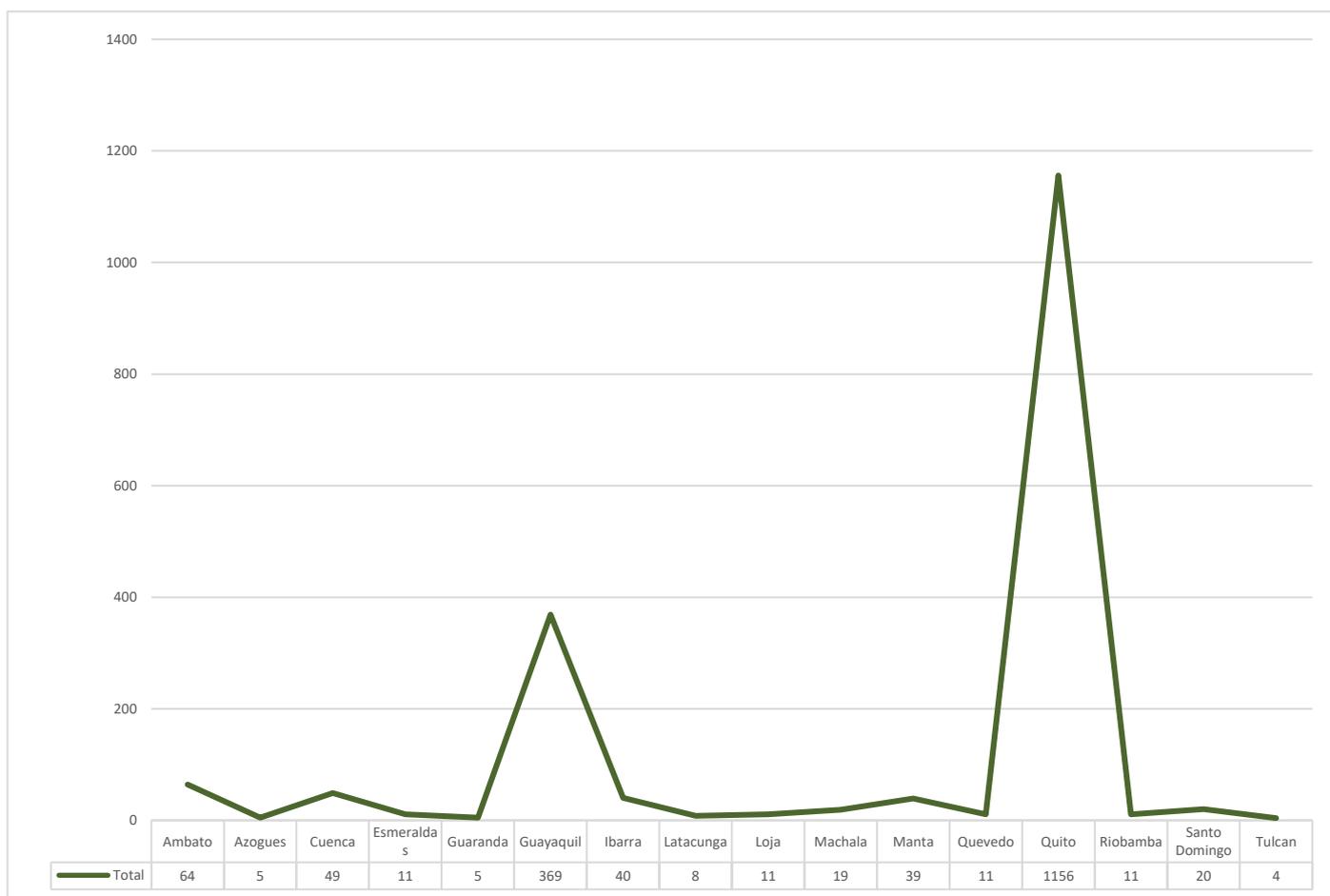


Figura 24 – Descripción muestra Cultura – Sucursal
Elaboración propia

De los 1822 encuestados, 1156 pertenecen a la Sucursal de Quito, lo cual corresponde al 63% del total; 369 pertenecen Guayaquil, lo cual corresponde al 20% de la totalidad de la población. Y finalmente, el resto de los encuestados pertenecen al resto de las Sucursales con un 17%.

2.6.3. Muestra para la medición de Estilos de Liderazgo y Competencias

La Institución Financiera a nivel nacional cuenta con 665 líderes en los niveles: estratégico, táctico y operativo. Se planificó inicialmente que todos los líderes contestaran el cuestionario construido, sin embargo quienes respondieron el cuestionario fue un total de 441 personas. Teniendo en cuenta una muestra conocida se procede al cálculo del error mediante la siguiente fórmula:

e = Error, indicador de confiabilidad de la información levantada.

Desviación estándar de la población, valor constante: 0,5

N= Tamaño de la población: 665

n= Tamaño de la muestra: 441

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

$$e^2 = \frac{N\sigma^2Z^2 - \sigma^2Z^2n}{(Nn - n)}$$
$$e^2 = \frac{665(0,5)^2(1,96)^2 - (0,5)^2(1,96)^2441}{(665(441)) - 441}$$
$$e = 2,71\%$$

El error calculado es de 2,71% lo cual se considera aceptable para la muestra de 441 funcionarios con 95% de confianza.

Descripción de la muestra

A continuación se presenta la información descriptiva de la muestra para la medición de los Estilos de Liderazgo y Competencias, que en total fueron 441 líderes de La Institución Financiera.

Género

En la Figura X se muestra la distribución de la muestra para la medición de los Estilos de Liderazgo y Competencias por género.

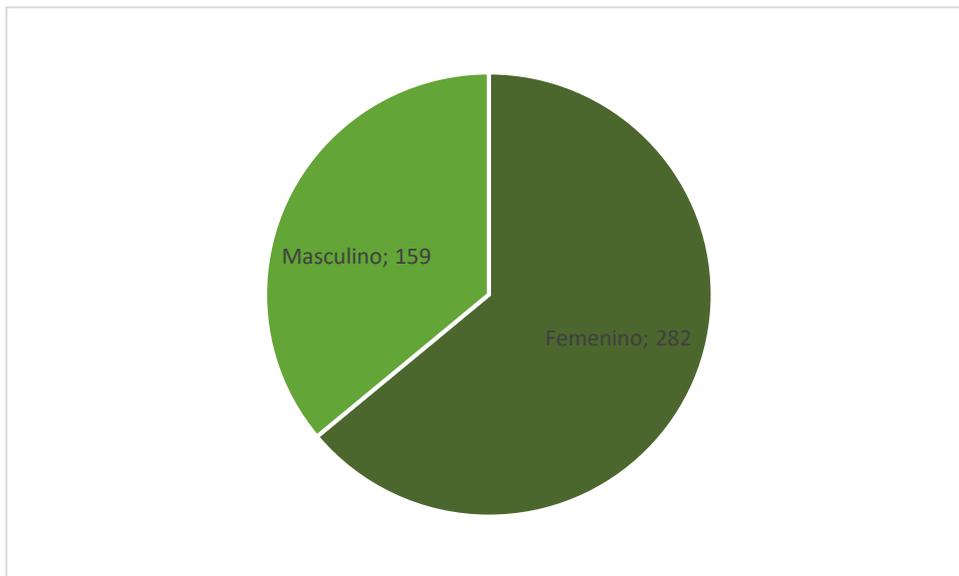


Figura 25 – Descripción muestra Estilos de Liderazgo y Competencias - Género
Elaboración propia

De los 441 encuestados, 282 pertenecen al género femenino lo cual corresponde al 24% del total y 159 pertenecen al género masculino, lo cual corresponde al 36% de la totalidad de la población.

Nivel Cargo

En la Figura 26 se muestra la distribución de la muestra para la medición de los Estilos de Liderazgo y Competencias por Nivel del cargo.

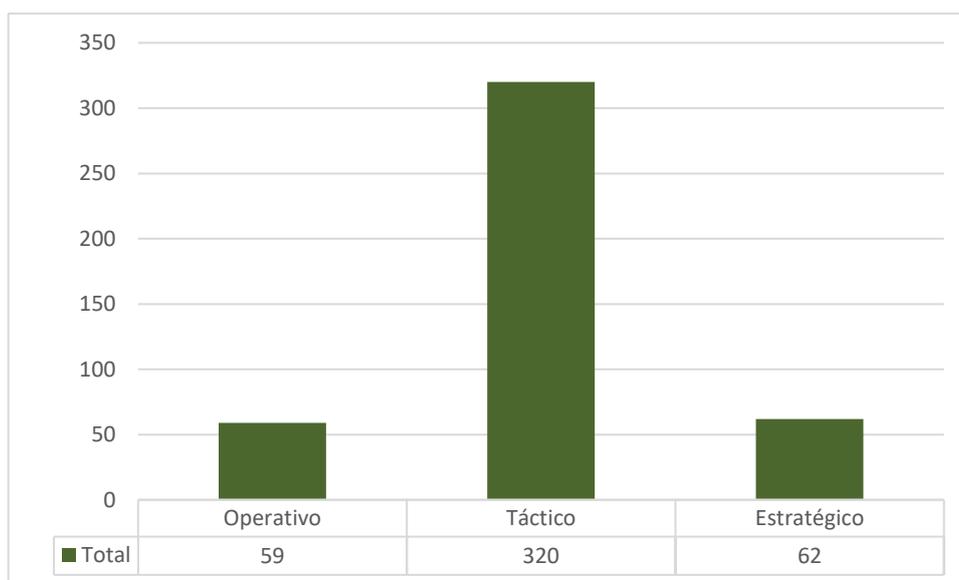


Figura 26 – Descripción muestra Estilos de Liderazgo y Competencias – Nivel del Cargo
Elaboración propia

De los 441 encuestados, 59 pertenecen al nivel Operativo lo cual corresponde al 13% del total, 320 pertenecen al nivel táctico, lo cual corresponde al 73% de la totalidad de la población y finalmente 62 personas pertenecen al nivel estratégico, que corresponde al 14% de la población.

Región

En la Figura 27 se muestra la distribución de la muestra para la medición de los Estilos de Liderazgo y Competencias por Región.

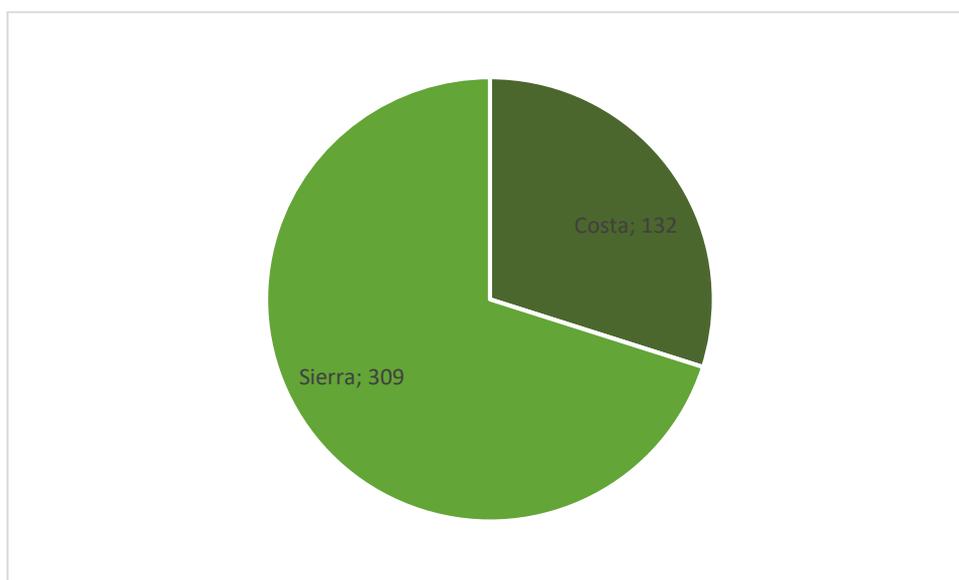


Figura 27 – Descripción muestra Estilos de Liderazgo y Competencias – Región
Elaboración propia

De los 441 encuestados, 132 pertenecen a la región Costa lo cual corresponde al 30% del total y 309 pertenecen a la región Sierra, lo cual corresponde al 70% de la totalidad de la población.

Sucursal

En la Figura 28 se muestra la distribución de la muestra para la medición de los Estilos de Liderazgo y Competencias por Sucursal.

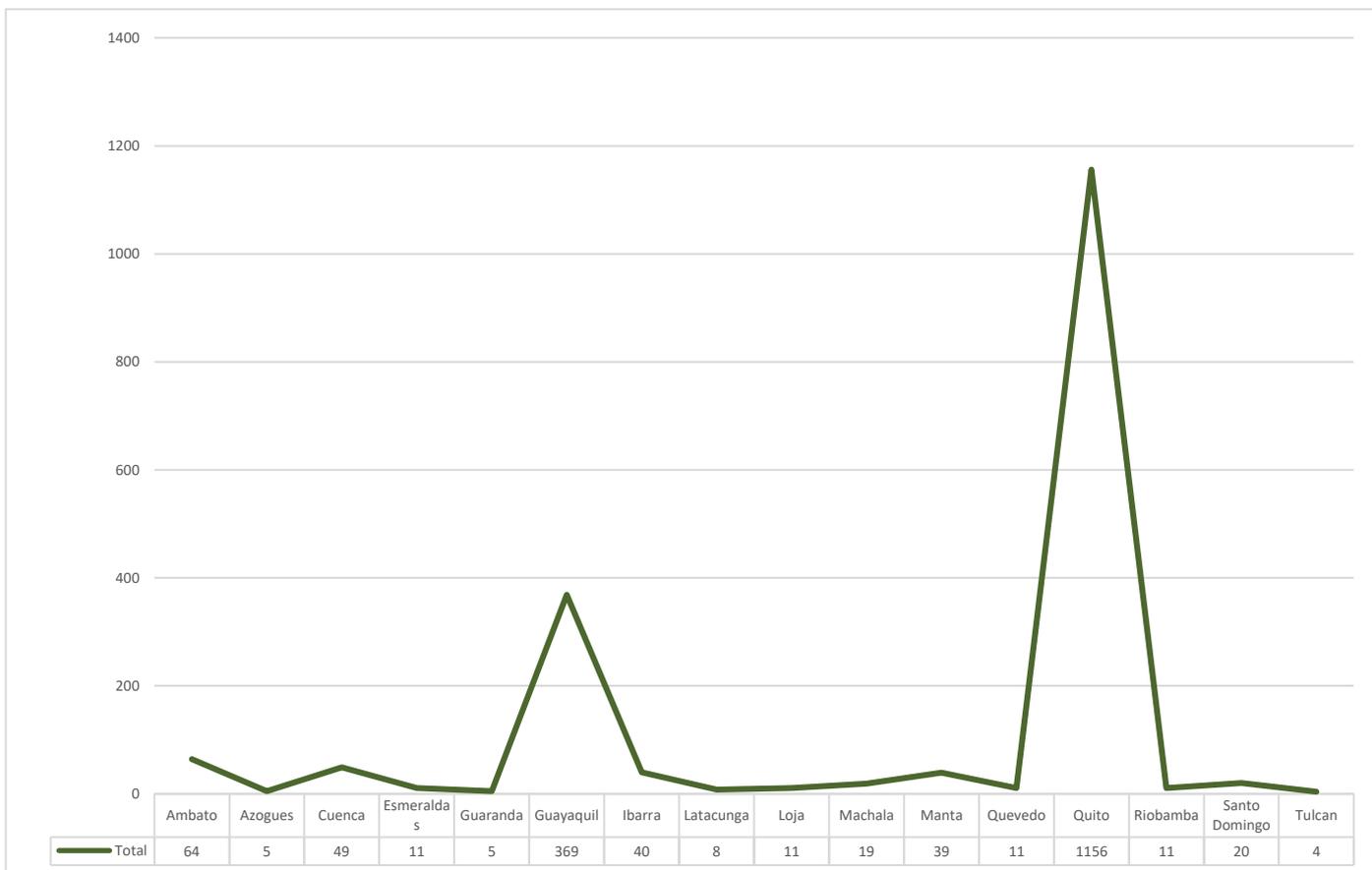


Figura 28 – Descripción muestra Estilos de Liderazgo y Competencias – Sucursal Elaboración propia

De los 441 encuestados, 285 pertenecen a la Sucursal de Quito, lo cual corresponde al 65% del total; 89 pertenecen Guayaquil, lo cual corresponde al 20% de la totalidad de la población. Y finalmente, el resto de los encuestados pertenecen al resto de las Sucursales con un 15%.

2.7. Procedimiento

Para llevar a cabo este estudio en La Institución Financiera, se generó un primer acercamiento con la organización para indagar la factibilidad de realizar el estudio en la organización. Después de varios meses de gestión, accedieron a formar parte de la investigación, por medio del departamento de Gente y Cultura, con el compromiso de respetar los protocolos de seguridad y confidencialidad para el acceso a la información de los colaboradores.

Evidentemente, al ser un banco, también existió un proceso exhaustivo de validación de las herramientas de medición (cuestionarios) a nivel informático a través del área de

sistemas. Se utilizó la herramienta Limesurvey (2021), una herramienta de encuestas en línea, atada a una URL institucional con el fin de procurar el anonimato de la información. La herramienta generó una serie de Tokens de seguridad que se enviaban a cada correo electrónico de los colaboradores de La Institución Financiera, por tanto la aceptación de participación del estudio estaba dada por la apertura del link enviado a cada sujeto de estudio.

Es importante recalcar que el departamento de Gente y Cultura incentivó el llenado de la encuesta explicando la importancia del estudio para la organización. Cabe mencionar que el levantamiento de la información se hizo en dos momentos distintos por facilidad metodológica.

En primer lugar, la encuesta para la medición de la Cultura (OCAI) fue aplicada antes que el de liderazgo y estuvo habilitado durante un mes. Luego de recolectada dicha información se procuró el llenado de la encuesta de Estilos de Liderazgo y Competencias a los líderes de La Institución Financiera y estuvo habilitada durante aproximadamente un mes más, siguiendo el mismo el procedimiento de validación informática mencionada anteriormente.

2.8. Técnica de análisis de información

El análisis de los datos fue realizado a través de la Estadística Descriptiva e Inferencial. “La estadística descriptiva es la parte de la estadística que sintetiza y resume la información contenida en un conjunto de datos, por tanto, un análisis descriptivo consiste en clasificar, representar y resumir los datos” (Seoane, Martín, Martín-Sánchez, Lurueña-Segovia, & Moreno, 2007, p. 467). Mientras que la inferencia estadística permite tomar una decisión de forma sencilla con un nivel de confianza. Permite además, estimar y predecir. Si la población es muy grande se debe tomar una muestra representativa, analizar dicha muestra y luego estudiar bajo qué condiciones podemos extender los resultados obtenidos con la muestra a toda la población o si podemos inferir algún resultado para la población (Martín, 2012).

Después de recabada la información por parte de los sujetos de estudio. La información fue procesada a través de estadísticos descriptivos como cálculos de frecuencias para describir a las muestras de las cuales se levantó la información tanto del estudio de Cultura como el de Estilos de liderazgo y Competencias, representados en gráficos de barras y pasteles. En este sentido, también se realizaron medias aritméticas para obtener tanto los

resultados globales como los específicos en la Cultura Actual, la Cultura Requerida, los estilos de Liderazgo y Competencias predominantes, representados en tablas, gráficos de barras y gráficos radiales.

Finalmente, en estadística inferencial se realizaron cálculos para obtener el coeficiente de correlación lineal de Pearson entre los Estilos de Liderazgo y las Competencias.

El Análisis del coeficiente de correlación lineal de Pearson mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente. Los valores del coeficiente de Pearson oscilan entre -1 y $+1$. No obstante ha de indicarse que la magnitud de la relación viene especificada por el valor numérico del coeficiente, reflejando el signo la dirección de tal valor. En este sentido, tan fuerte es una relación de $+1$ como de -1 . En el primer caso la relación es perfecta positiva o directamente proporcional y en el segundo es perfecta negativa o inversamente proporcional. Se dice que la correlación entre dos variables X e Y es perfecta positiva cuando en la medida que aumenta una de ellas aumenta la otra y es perfecta negativa cuando en la medida que aumenta una de ellas disminuye la otra. Dicho análisis fue utilizado para eliminar los ítems de baja correlación y entender la relación entre los Estilos de Liderazgo propios de cada tipo de Cultura según el modelo y como se relaciona con cada Competencia atada a una Acción Imperativa propia de cada tipo de Cultura. Esto se explicará en la sección de Resultados.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo está orientado en describir los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación así como la discusión de los mismos. En la Tabla 11 se presenta la relación entre los objetivos específicos y los resultados obtenidos, con el fin de dar cumplimiento al objetivo general.

Tabla 11 – Relación entre objetivos específicos y resultados

Objetivos Específicos	Resultados y Discusión
1. Identificar el tipo de cultura actual de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en una empresa del sector bancario.	3.1.1. Análisis de la Cultura actual 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en una Institución Financiera
2. Identificar el tipo de cultura requerido de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en una empresa del sector bancario.	3.1.2. Análisis de la Cultura requerida 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en una Institución Financiera
	3.1.3. Comparación de la Cultura Actual 2021- Requerida 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en una Institución Financiera
3. Determinar los estilos de liderazgo de acuerdo con el Modelo Competing Values Leadership para llevar a cabo procesos de innovación en una empresa del sector bancario.	3.1.4. Análisis de los Estilos de liderazgo de acuerdo con el Modelo Competing Values Leadership asociados a la Cultura para llevar a cabo procesos de innovación en una Institución Financiera
4. Evaluar las competencias asociadas a los estilos de liderazgo para llevar a cabo procesos de innovación en una empresa del sector bancario, de acuerdo con el Modelo Competing Values Leadership en 360°.	3.1.5. Análisis de las Competencias asociadas a la Cultura y a los Estilos de liderazgo, de acuerdo con el Modelo Competing Values Leadership en 360° para llevar a cabo procesos de innovación en una Institución Financiera.
	3.1.6. Relación entre Estilos de liderazgo y Competencias asociadas a la Cultura para llevar a cabo procesos de innovación en una Institución Financiera.

Elaboración propia

A continuación se presentan los resultados obtenidos según la tabla anterior.

3.1. Resultados

3.1.1. Análisis de la Cultura actual 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en una Institución Financiera

Para evaluar la cultura organizacional, se requiere identificar los aspectos que reflejan los valores y supuestos clave de la organización y luego dar a los individuos la oportunidad de responder usando su marco arquetípico subyacente. El instrumento OCAI permite que esto ocurra (Cameron & Quinn, 2006).

Después de la aplicación del instrumento OCAI al personal de La Institución Financiera, se procede al análisis de los datos obtenidos de manera global así como de manera específica en cada uno de los seis factores que componen la cultura organizacional: características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito; en las cuales se detalla el tipo de cultura organizacional actual predominante según la tipología: A. Clan, B. Adhocrática, C. Mercado y D. Jerarquizada; asociada con el Modelo Competing Values Framework.

Como ya se explicó previamente, La Institución Financiera al tener resultados de un estudio previo del año 2019, se decidió complementar y profundizar los resultados 2021 con dicho estudio, por lo cual se hizo una comparativa de la cultura identificada en el 2019 con la cultura actual 2021. A continuación se presentan los resultados encontrados de la Cultura Actual 2021 en La Institución Financiera y su relación con la actual identificada en el 2019. Primero se analizarán los resultados globales y luego los específicos incluyendo a cada factor del Modelo.

3.1.1.1. Cultura Global Actual de La Institución Financiera

Los resultados de la cultura Global se presentan en la Tabla 12.

Tabla 12 – Cultura Global Actual 2019-2021 en La Institución Financiera

DESCRIPCIÓN GLOBAL		TIPO CULTURA	IDENTIFICADA 2019	ACTUAL 2021	BRECHA
A	Se orienta a ser un tipo de cultura flexible e interna, que potencian mucho la evolución de la gente que tienen dentro. Muy orientadas en hacerlo juntos, internamente.	CLAN	3,95	4,12	0,17

B	Se orienta a ser un tipo de cultura flexible y externa, orientada a la adquisición de talento externa y a ser los primeros en hacer algo.	ADHOCRÁTICA	3,84	3,95	0,11
C	Se orienta a ser un tipo de cultura estable y externa, muy comercial, enfocándose en los objetivos, la productividad, la búsqueda de eficiencia. Muy orientada a hacer las cosas rápido	MERCADO	4,15	4,23	0,08
D	Se orienta a ser un tipo de cultura estable, de poco cambio, e internas, muy de procesos. Muy orientadas a hacer las cosas de manera correcta.	JERÁRQUICA	4,12	4,23	0,11

Elaboración Propia

En sentido general podemos observar que en 2021, los valores fueron superiores en los cuatro tipos de cultura en comparación con el 2019. Además, se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual tipo Mercado-Jerárquica (4,23) y que respecto al año 2019 (4,15 y 4,12 respectivamente), se evidencian brechas importantes que han crecido proporcionalmente en relación a estos puntajes y por lo tanto la cultura se mantiene. Es decir, la organización no ha cambiado su cultura actual predominante en el periodo 2019-2021. La Institución Financiera, hoy por hoy es una organización orientada a los resultados, su mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho y las personas son competitivas entre sí. Por otro lado, La Institución Financiera también es una organización muy estructurada y controlada en donde los procedimientos dicen a las personas qué hacer. En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Clan ya que el personal del banco percibe en el 2021 (4,12) respecto al 2019 (3,95) que es la cultura que predomina luego de las de Mercado y Jerárquica.

Se puede concluir que a pesar de ser una organización con una marcada Cultura Mercado-Jerárquica, en los dos últimos años se han sentido más como una familia, así como lo describe la Cultura Clan, ya que este tipo de Cultura es la que más cambio ha mostrado en este período de tiempo con una brecha de 0,17 (la más alta en esta medición).

Sin embargo, en ambos periodos, La Institución Financiera obtiene la medición más baja en la Cultura Adhocrática. Por lo que se puede asumir que La Institución Financiera en menor medida hoy por hoy, también se orienta a ser un tipo de cultura flexible y externa, que promueve la adquisición de talento externa y a ser los primeros en hacer algo. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 29.

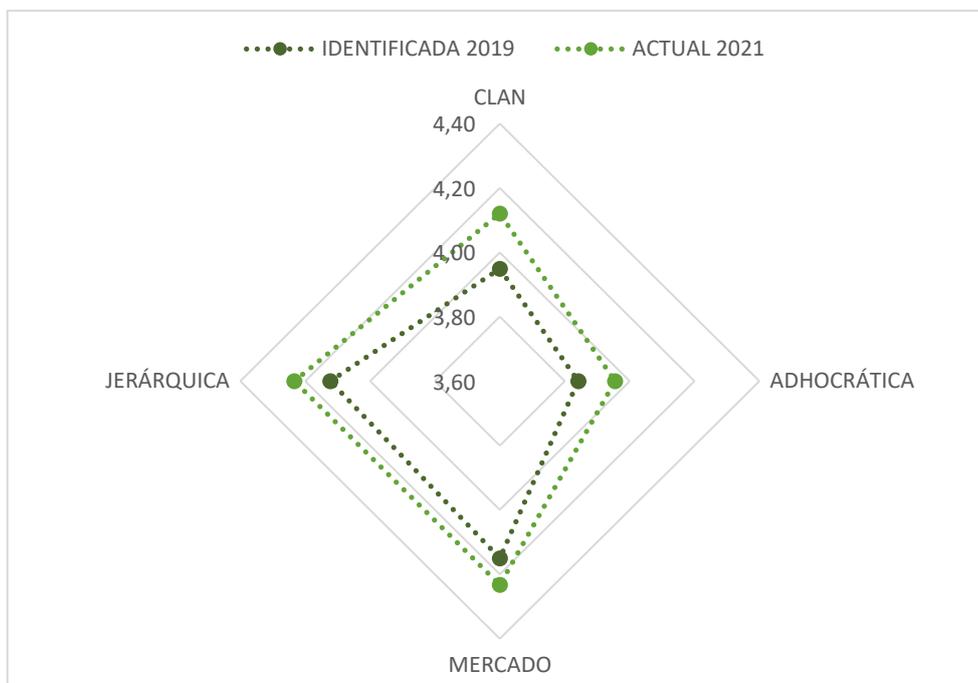


Figura 29 – Gráfico Radial Cultura Global Actual 2019-2021 en La Institución Financiera
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura 2021 tiene puntuaciones superiores a las del 2019, además la Cultura Clan ha sido la que más se ha trabajado en este período y finalmente aunque la Cultura Adhocrática tiene las más bajas puntuaciones en ambos períodos también se ha trabajado en ella, según lo perciben los colaboradores de La Institución Financiera.

3.1.1.2. Cultura por factor Actual en La Institución Financiera

Seis dimensiones de contenido sirven como base para la OCAI: (1) Las características dominantes de la organización, o cómo es la organización en general. (2) El estilo y el enfoque de liderazgo que impregnan la organización. (3) La gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo se trata a los empleados y cómo es el entorno de trabajo. (4) El pegamento organizacional o los mecanismos de unión que mantienen unida a la organización. (5) Los énfasis estratégicos que definen qué áreas de énfasis impulsan la

estrategia de la organización. (6) Los criterios de éxito que determinan cómo se define la victoria y qué se premia y celebra (Cameron & Quinn, 2006). A continuación los resultados de cada una de ellas.

1. Características dominantes:

Las características dominantes describen un panorama general de la organización en cuanto al ambiente, nivel de emprendimiento, relaciones familiares, etc. (Cameron & Quinn, 2006). La Tabla 13 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 13 – Cultura Actual por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Características Dominantes

SECCIÓN 1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		TIPO CULTURA	IDENTIFICADA 2019	ACTUAL 2021	BRECHA
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	CLAN	3,90	4,06	0,16
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	ADHOCRÁTICA	3,78	3,93	0,14
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	MERCADO	4,15	4,26	0,10
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	JERÁRQUICA	4,06	4,12	0,06

Elaboración propia

En el panorama general de la organización, en el factor de Características Dominantes se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual tipo Mercado (4,26) y Jerárquica (4,12) y que respecto al año 2019 (4,15 y 4,06 respectivamente), no se evidencian brechas importantes en relación a estos puntajes. Es decir, la organización no ha cambiado su cultura predominante en el periodo 2019-2021.

La Institución Financiera es una organización orientada a resultados en donde la mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho y las personas son competitivas entre sí. Además, es una organización es muy estructurada y controlada donde los procedimientos dicen a las personas qué hacer.

En este período, la brecha más alta (0,16) en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Clan ya que el banco percibe en el 2021 (4,06) respecto al 2019 (3,90) que es la cultura que predomina luego de las de Mercado y Jerárquica.

Se puede concluir que a pesar de ser una organización con una marcada Cultura Mercado-Jerárquica, en los dos últimos años se han sentido un poco más como una familia, así como lo describe la Cultura Clan pero sin dejar de ser competitivos y estructurados a través de los procedimientos.

Por otro lado la brecha más importante (0,14) luego de la que se evidencia en la Cultura Clan es la Cultura Adhocrática, que en el 2021 (3,93) representa en puntaje más bajo de la medición, pero es la que ha aumentado de manera significativa en relación al 2019 (3,78). Lo cual indicaría una preocupación por ser un lugar más dinámico con características emprendedoras y con personas que les guste tomar riesgos. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 30.

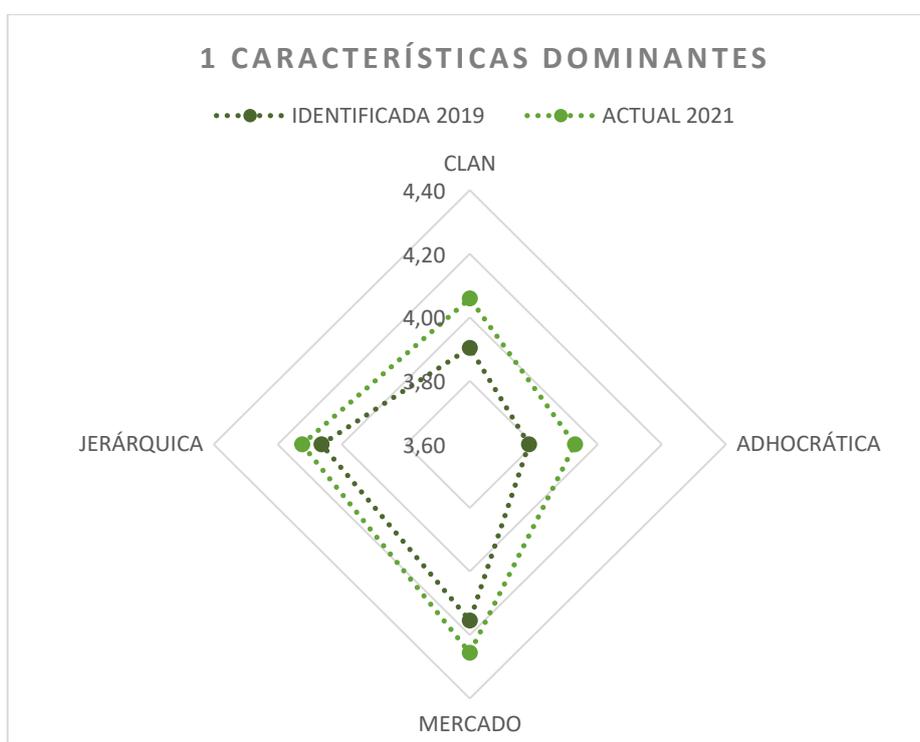


Figura 30 –Gráfico Radial Cultura Actual por factor 2019-2021 en La Institución Financiera - Características dominantes
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura 2021 tiene puntuaciones superiores a las del 2019, además la Cultura Clan y Adhocrática han sido la que más evolución han presentado en este período y finalmente aunque la Cultura Adhocrática tiene las más bajas puntuaciones en ambos períodos también se ha trabajado en ella, según lo perciben los colaboradores de La Institución Financiera.

2. Liderazgo organizacional

El liderazgo organizacional se refiere a los métodos que emplea la organización para influir en sus empleados con el fin de cumplir los objetivos planteados (Cameron & Quinn, 2006). La Tabla 14 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 14 – Cultura Actual por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Liderazgo Organizacional

SECCIÓN 2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		TIPO CULTURA	IDENTIFICADA 2019	ACTUAL 2021	BRECHA
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	CLAN	3,95	4,13	0,19
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	ADHOCRÁTICA	3,92	4,04	0,12
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	MERCADO	4,10	4,24	0,14
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	JERÁRQUICA	4,08	4,23	0,15

Elaboración Propia

En lo que se refiere a los métodos que emplea la organización para influir en sus empleados, en el factor de Liderazgo Organizacional se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual tipo Mercado (4,24) y Jerárquica

(4,23) y que respecto al año 2019 (4,10 y 4,08 respectivamente), se evidencia brechas importantes en relación a estos puntajes, pero siguen siendo las más altas puntuaciones en ambos períodos; es decir la organización no ha cambiado su cultura predominante en el periodo 2019-2021. La Institución Financiera es una organización con un liderazgo que es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados y para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.

En este período, la brecha más alta (0,19) en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Clan ya que el banco percibe en el 2021 (4,13) respecto al 2019 (3,95) que es la cultura que predomina luego de las de Mercado y Jerárquica.

Se puede concluir que a pesar de ser una organización con una marcada Cultura Mercado-Jerárquica, en los dos últimos años el liderazgo de la organización ha sido usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros en una menor medida.

Por otro lado evidencia en la Cultura Adhocrática, un aumento significativo (4,04) en relación al 2019 (3,92) lo cual indicaría una preocupación por mantener un liderazgo como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 31.



Figura 31 –Gráfico Radial Cultura Actual por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Liderazgo Organizacional
Elaboración Propia

Administración del recurso humano

La administración del recurso humano permite determinar la forma en la que la organización direcciona a los empleados hacia el cumplimiento de objetivos mediante grupos de trabajo, conocimiento de riesgos y metodologías orientadas a la eficiencia (Cameron & Quinn, 2006). La Tabla 15 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 15 – Cultura Actual por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Administración del recurso humano

SECCIÓN ADMINISTRACIÓN RECURSO HUMANO	3. DEL	TIPO CULTURA	IDENTIFICADA 2019	ACTUAL 2021	BRECHA
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	CLAN	3,88	4,10	0,22
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	ADHOCRÁTICA	3,34	3,34	0,00
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	MERCADO	3,97	4,02	0,05
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	JERÁRQUICA	3,95	4,11	0,15

Elaboración Propia

Respecto a la forma en la que la organización direcciona a los empleados hacia el cumplimiento de objetivos, en el factor de Administración del Recurso Humano se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual tipo Jerárquica (4,11) y Clan (4,10) y que respecto al año 2019 (3,95 y 3,88 respectivamente), se evidencian las brechas más importantes (0,15 Y 0,22 respectivamente). Es decir, la organización que mostraba una Cultura dominante Mercado-Jerárquica en el 2019, en este factor específico deja de lado el énfasis en la alta competencia y exigencias (mercado) para enfocarse en un estilo más paternalista (clan); se puede decir que en La Institución

Financiera se mantiene un estilo de manejo del recurso humano que se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas pero también hoy por hoy se orienta al trabajo en equipo, el consenso y la participación.

En este período se puede observar en la cultura Mercado presenta una brecha menos importante que las anteriores ya que el personal del banco percibe en el 2021 (4,02) respecto al 2019 (3,97) que es la cultura que predomina luego de las de Mercado-Clan en este factor específico, no dejan de lado la alta competencia y exigencias. Finalmente también se evidencia en la Cultura Adhocrática con una brecha de 0 que no ha sido trabajada en este periodo. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 32.

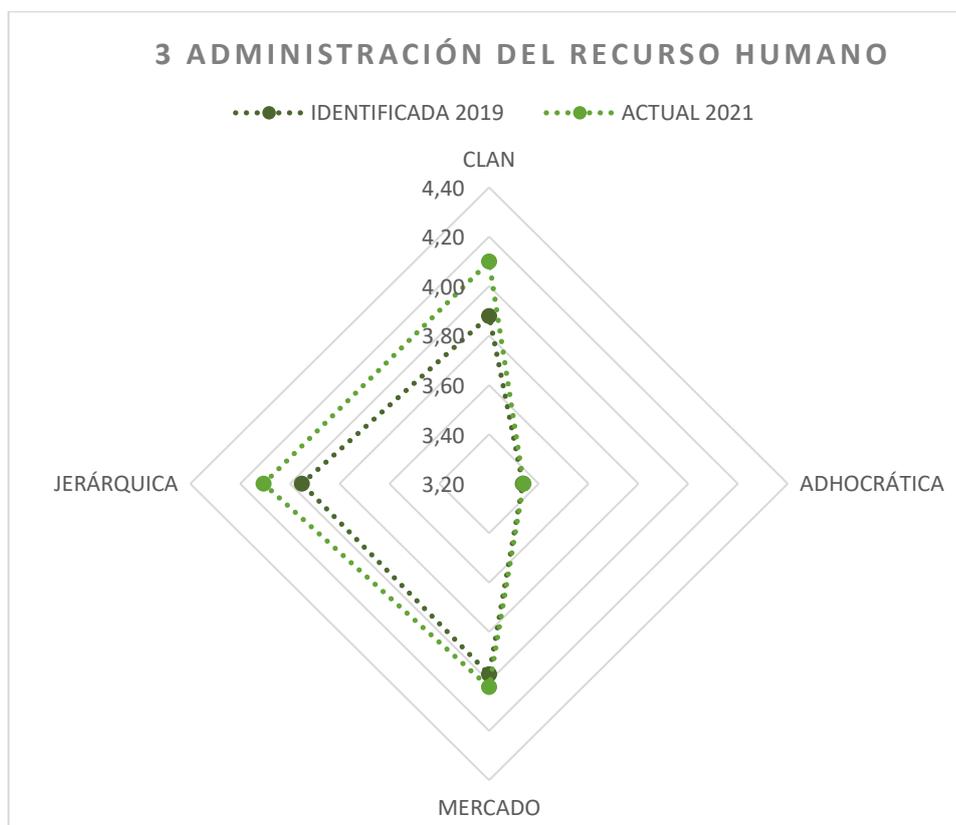


Figura 32 –Gráfico Radial Cultura Actual por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Administración del Recurso Humano
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura 2021 tiene puntuaciones superiores a las del 2019, y que la Cultura con cambios más importantes es la Cultura Clan, por otro lado, la Cultura Adhocrática no presenta ningún cambio, es decir, no se ha trabajado en desarrollar esta cultura en este factor según lo perciben los colaboradores de La Institución Financiera.

Unión de la organización

La unión de la organización se enfoca en agrupar e integrar a los empleados con el fin de luchar en conjunto para cumplir con las metas propuestas mediante la aplicación y crecimiento en valores de honestidad, responsabilidad, respeto, etc. (Cameron & Quinn, 2006). La Tabla 16 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 16 – Cultura Actual por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Unión de la Organización

SECCIÓN 4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		TIPO CULTURA	IDENTIFICADA 2019	ACTUAL 2021	BRECHA
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	CLAN	4,08	4,22	0,14
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	ADHOCRÁTICA	4,06	4,18	0,12
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	MERCADO	4,19	4,27	0,08
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	JERÁRQUICA	4,14	4,24	0,09

Elaboración Propia

En el factor de Unión de la organización se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual tipo Mercado (4,27) y Jerárquica (4,24) y que respecto al año 2019 (4,19 y 4,14 respectivamente), se evidencian brechas importantes en relación a estos puntajes pero casi en la misma proporción. Es decir, la organización no ha cambiado su cultura predominante en el periodo 2019-2021. La Institución Financiera es una organización que lo que la mantiene unida es el cumplimiento de metas y las políticas y las reglas. El ganar y tener éxito son temas comunes y mantener a la organización en marcha es lo importante.

En este período, la brecha más alta (0,14) en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Clan ya que los el personal de La Institución Financiera percibe en el 2021 (4,22) respecto al 2019 (4,08) que es la cultura que predomina luego de las de Mercado y Jerárquica.

Se puede concluir que a pesar de ser una organización con una marcada Cultura Mercado-Jerárquica, en los dos últimos años están priorizando la lealtad y la confianza mutua, así como lo describe la Cultura Clan. Por otro lado la brecha más importante luego de la que se evidencia en la Cultura Clan es la Cultura Adhocrática (0,12), que en el 2021 (4,18) representa en puntaje más bajo de la medición, pero es la que ha aumentado de manera significativa en relación al 2019 (4,06). Lo cual indicaría una preocupación por mantener unida a la organización a través de sus deseos de innovación, desarrollo y un énfasis en estar siempre al límite. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 33.



Figura 33 –Gráfico Radial Cultura Actual por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Unión de la Organización
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura 2021 tiene puntuaciones superiores a las del 2019, Además, las Culturas Clan y Adhocrática han sido la que más han evolucionado en este período.

Énfasis estratégico

El énfasis estratégico se refiere al plan de la organización para cumplir objetivos a largo plazo mediante la utilización responsable de recursos disponibles y generación de nuevas ideas (Cameron & Quinn, 2006). La Tabla 17 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 17 – Cultura Actual por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Énfasis Estratégicos

SECCIÓN 5. ÉNFASIS ESTRATEGICOS		TIPO CULTURA	IDENTIFICADA 2019	ACTUAL 2021	BRECHA
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	CLAN	3,93	4,10	0,17
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	ADHOCRÁTICA	3,98	4,09	0,11
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	MERCADO	4,27	4,31	0,04
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	JERÁRQUICA	4,23	4,35	0,12

Elaboración Propia

Respecto al plan de la organización para cumplir objetivos a largo plazo en el factor de Énfasis Estratégicos, se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual tipo Jerárquica (4,35) y Mercado (4,31) y que respecto al año 2019 (4,23 y 4,27 respectivamente), se evidencian brechas importantes en relación a estos puntajes pero casi en la misma proporción. La única diferencia es que en el 2019 predominaba la tipo Mercado y el 2021 predomina la Jerárquica. Es decir, la organización no ha cambiado su cultura predominante en el periodo 2019-2021. La Institución Financiera es una organización que enfatiza la permanencia y la estabilidad, donde la eficiencia, el

control y la realización correcta del trabajo son importantes en primer lugar, además, enfatiza las acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.

En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Clan (0,17) ya que el personal del banco percibe en el 2021 (4,10) respecto al 2019 (3,93) que es la cultura que predomina luego de las Culturas Jerárquica y de Mercado. Se puede concluir que a pesar de ser una organización con una marcada Cultura Jerárquica-Mercado, en los dos últimos años se ha enfatizado el desarrollo humano donde la confianza es alta, junto con la apertura y la participación., así como lo describe la Cultura Clan pero sin dejar de ser eficientes y competitivos. Y respecto a la Cultura Adhocrática se puede decir que también ha hecho cambios importantes, ya que presenta una brecha de 0,11. Y aunque su puntuación sea la más baja en ambos periodos, también enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos, donde probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 34.

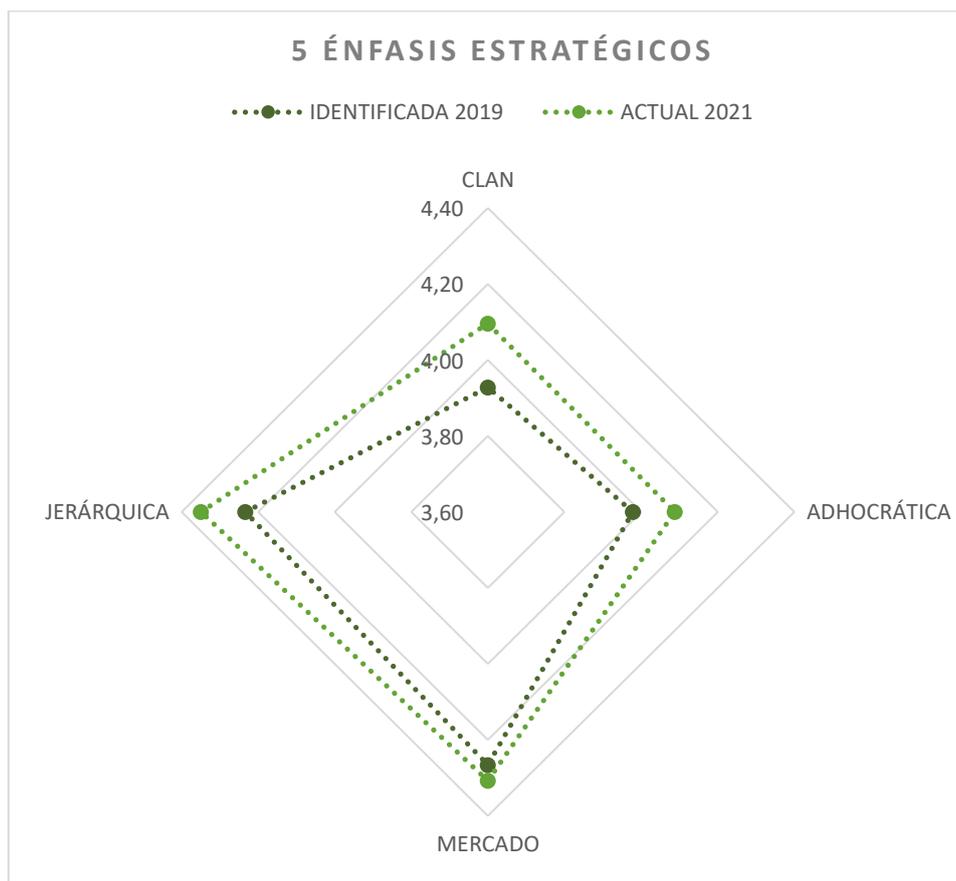


Figura 34 –Gráfico Radial Cultura Actual por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Énfasis Estratégicos
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura 2021 tiene puntuaciones superiores a las del 2019, además las Culturas Clan, Jerárquica y Adhocrática han sido la que más evolución han presentado en este período.

Criterio de éxito

El criterio de éxito es la forma en la que se realiza la medición del cumplimiento de metas o del éxito organizacional ya sea a nivel de productos, servicios o comportamiento de sus empleados (Cameron & Quinn, 2006). La Tabla 18 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 18 – Cultura Actual por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Criterio de éxito

SECCIÓN 6. CRITERIO DE ÉXITO		TIPO CULTURA	IDENTIFICADA 2019	ACTUAL 2021	BRECHA
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	CLAN	3,96	4,12	0,16
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	ADHOCRÁTICA	3,97	4,15	0,18
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	MERCADO	4,22	4,30	0,08
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	JERÁRQUICA	4,26	4,36	0,09

Elaboración Propia

Respecto a la forma en la que se realiza la medición del cumplimiento de metas, en el factor de Criterio de éxito, se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual tipo Jerárquica (4,36) y Mercado (4,30) y que respecto al año 2019 (4,26 y 4,22 respectivamente), se evidencian brechas importantes en relación a

estos puntajes, guardando casi la misma proporción. Es decir, la organización no ha cambiado su cultura predominante en el periodo 2019-2021. La Institución Financiera es una organización que define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas y sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. Enfatiza el liderazgo de mercado por sobre todo. En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Adhocrática (0,18) ya que el personal del banco perciben en el 2021 (4,15) respecto al 2019 (3,97) que es la que predomina luego de las de Mercado y Jerárquica. Se puede concluir que a pesar de ser una organización con una marcada Cultura Jerárquica-Mercado, en los dos últimos años la organización ha definido el éxito también sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo, priorizando su liderazgo en la introducción de productos nuevos e innovación. Por otro lado la brecha más importante luego de la que se evidencia en la Cultura Adhocrática es la Cultura Clan (0,16), que en el 2021 (4,12) representa el puntaje más bajo de la medición, pero es la que ha aumentado de manera significativa en relación al 2019 (3,96). Lo cual indicaría una preocupación de la organización en definir el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 35.



Figura 35 –Gráfico Radial Cultura Actual por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Criterio de éxito
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura 2021 tiene puntuaciones superiores a las del 2019, además las Culturas Adhocrática y Clan han sido la que más evolución han presentado en este período.

3.1.2. Análisis de la Cultura requerida 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en La Institución Financiera

A continuación se presentan los resultados encontrados de la Cultura Requerida en La Institución Financiera. Primero se analizarán los resultados globales y luego los específicos incluyendo a cada factor del Modelo. La Tabla 19 muestra los resultados obtenidos.

3.1.2.1. Cultura Global Requerida en La Institución Financiera

Tabla 19 – Cultura Global Requerida 2019-2021 en La Institución Financiera

DESCRIPCIÓN GLOBAL		TIPO CULTURA	IDENTIFICADA 2019	REQUERIDA 2021	BRECHA
A	Se orienta a ser un tipo de cultura flexible e interna, que potencian mucho la evolución de la gente que tienen dentro. Muy orientadas en hacerlo juntos, internamente.	CLAN	4,62	4,62	0,00
B	Se orienta a ser un tipo de cultura flexible y externa, orientada a la adquisición de talento externa y a ser los primeros en hacer algo.	ADHOCRÁTICA	4,36	4,35	0,00
C	Se orienta a ser un tipo de cultura estable y externa, muy comercial, enfocándose en los objetivos, la productividad, la búsqueda de eficiencia. Muy orientada a hacer las cosas rápido	MERCADO	4,52	4,47	-0,05
D	Se orienta a ser un tipo de cultura estable, de poco cambio, e internas, muy de procesos. Muy orientadas a hacer las cosas de manera correcta.	JERÁRQUICA	4,51	4,50	-0,01

Elaboración Propia

Globalmente se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Requerida tipo Clan (4,62) y Jerárquica (4,50) y que respecto al año 2019 (4,62 y 4,51 respectivamente), no se evidencian diferencias significativas en relación a estos puntajes. Es decir, la organización no ha cambiado su cultura Requerida predominante en el periodo 2019-2021. El personal de La Institución Financiera desea tener un tipo de cultura flexible e interna, que potencien la evolución de la gente que tienen dentro, además desean en menor medida ser un tipo de cultura estable, de poco cambio, e internas, orientadas a los procesos y a hacer las cosas de manera correcta. En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura de Mercado ya que los colaboradores del banco desean en el 2021 (4,47) respecto al 2019 (4,52) ser menos un tipo de cultura estable y externa, comercial, enfocándose en los objetivos, la productividad y la búsqueda de eficiencia. Se puede concluir que a pesar de desear una cultura flexible (clan) y estable (jerárquica) también desea la estabilidad a través del cumplimiento de objetivos y la búsqueda de la eficiencia (mercado). Sin embargo, en ambas mediciones los colaboradores de La Institución Financiera desean instaurar una Cultura Adhocrática al interior de la organización en menor medida. La puntuación demuestra que La Institución Financiera no ha trabajado en este factor en el periodo de medición. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 36.

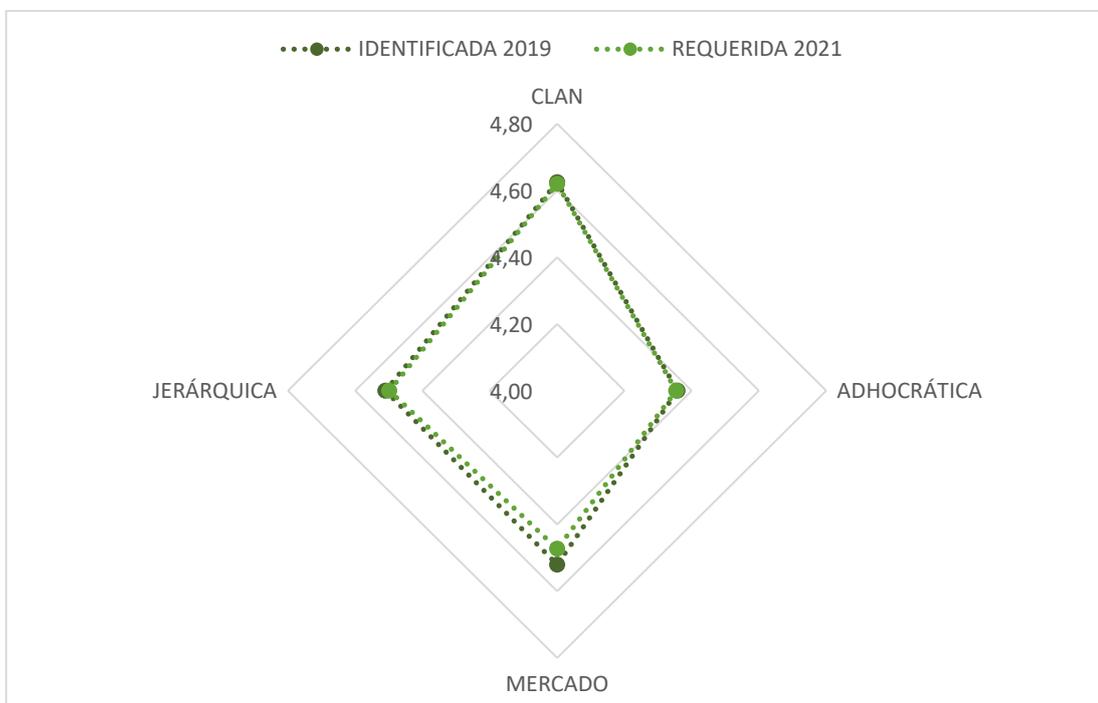


Figura 36 – Gráfico Radial Cultura Global Requerida 2019-2021 en La Institución Financiera
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura 2021 tiene puntuaciones ligeramente inferiores a las del 2019, además la Cultura Mercado ha sido la que más cambio ha presentado en este período, ya que se percibe que se la desea menos que en el 2019 y finalmente la Cultura Adhocrática tiene la más baja puntuación y no presenta ningún cambio, es decir los colaboradores la desean fomentar en menor medida en La Institución Financiera.

3.1.2.2. Cultura Requerida por factor en La Institución Financiera

1. Características dominantes

La Tabla 20 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 20 – Cultura Requerida por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Características Dominantes

SECCIÓN 1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		TIPO CULTURA	IDENTIFICADA 2019	REQUERIDA 2021	BRECHA
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	CLAN	4,51	4,51	-0,01
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	ADHOCRÁTICA	4,50	4,48	-0,02
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	MERCADO	4,37	4,31	-0,06
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	JERÁRQUICA	4,21	4,22	0,01

Elaboración propia

En el panorama general de la organización, en el factor de Características Dominantes se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Requerida tipo Clan (4,51) y Adhocrática (4,48) y que respecto al año 2019 (4,51 y 4,50 respectivamente), no se evidencian brechas importantes en relación a estos puntajes. Es decir, la organización no ha cambiado su cultura Requerida predominante en el periodo 2019-2021. La Institución Financiera desea ser una organización muy personal. Aspira ser como una familia, donde las personas disfruten de la compañía de otros. Además anhela ser un lugar muy dinámico con características emprendedoras, donde las personas tomen riesgos por iniciativa propia.

En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Mercado (-0,06) ya que los colaboradores perciben en el 2021 (4,31) respecto al 2019 (4,37) que es la que predomina luego de las de Clan y Adhocrática. Se puede concluir que a pesar de ser una organización que desea fomentar dichas culturas, también desea orientarse a los resultados donde las personas son competitivas entre sí. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 37.

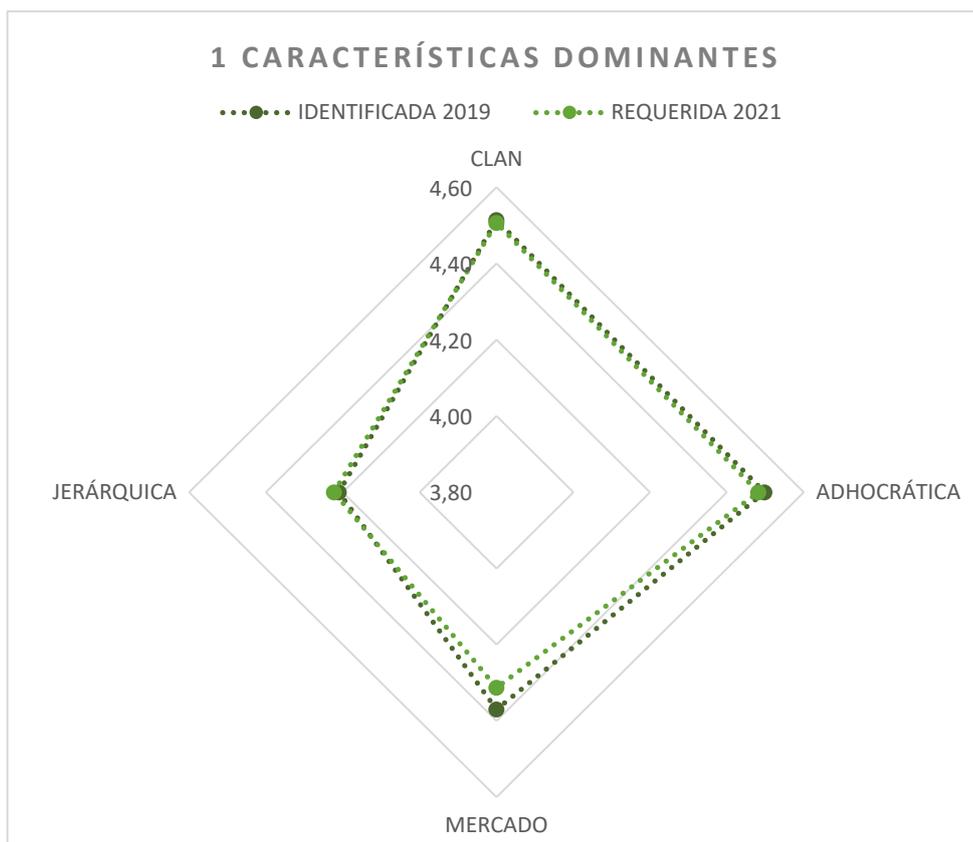


Figura 37 –Gráfico Radial Cultura Requerida por factor 2019-2021 en La Institución Financiera - Características dominantes
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura Requerida 2021 no presenta cambios significativos a las del 2019, además la Cultura Mercado ha sido la que más cambio ha presentado en este período, ya que se percibe que se la desea menos que en el 2019 y finalmente la Cultura Jerárquica tiene la más baja puntuación, es decir los colaboradores la desean fomentar en menor medida en La Institución Financiera. Mientras que lo que más requieren es tener una Cultura tipo Clan y Adhocrática.

2. Liderazgo organizacional

La Tabla 21 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 21 – Cultura Requerida por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Liderazgo Organizacional

SECCIÓN 2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		TIPO CULTURA	IDENTIFICADA 2019	REQUERIDA 2021	BRECHA
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	CLAN	4,63	4,65	0,02
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	ADHOCRÁTICA	4,61	4,60	-0,02
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	MERCADO	4,59	4,54	-0,05
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	JERÁRQUICA	4,64	4,61	-0,02

Elaboración Propia

En lo que se refiere a los métodos que emplea la organización para influir en sus empleados, en el factor de Liderazgo Organizacional se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Requerida tipo Clan (4,65) y Jerárquica (4,61) y que respecto al año 2019 (4,63 y 4,64 respectivamente), no se evidencian brechas

importantes en relación a estos puntajes. Es decir, la organización no ha cambiado su cultura requerida predominante en el periodo 2019-2021. La Institución Financiera es una organización que desea un liderazgo que facilite, guíe y enseñe a sus miembros. Además que coordine, organice o mejore la eficiencia. En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Mercado (-0,05) ya que en el 2021 (4,54) disminuyó respecto al 2019 (4,59).

Por otro lado, La Institución Financiera, que a pesar de ser una organización que desea fomentar una Cultura Clan-Jerárquica, en los dos últimos años también se ha querido que el liderazgo sea usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos como da cuenta la Cultura Adhocrática (4,60). Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 38.



Figura 38 –Gráfico Radial Cultura Requerida por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Liderazgo Organizacional
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura Requerida 2021 no presenta cambios significativos a las del 2019, además la Cultura Mercado ha sido la que más cambio ha presentado en este período, ya que se percibe que se la desea menos que en el 2019.

Administración del recurso humano

La Tabla 22 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 22 – Cultura Requerida por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Administración del recurso humano

SECCIÓN 3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO		TIPO CULTURA	REQUERIDA 2019	REQUERIDA 2021	BRECHA
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	CLAN	4,63	4,65	0,02
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	ADHOCRÁTICA	3,37	4,02	0,66
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	MERCADO	4,37	4,29	-0,09
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	JERÁRQUICA	4,60	4,59	-0,01

Elaboración Propia

Respecto a la forma en la que la organización direcciona a los empleados hacia el cumplimiento de objetivos, en el factor de Administración del Recurso Humano se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Requerida tipo Clan (4,65) y Jerárquica (4,59) y que respecto al año 2019 (4,63 y 4,60 respectivamente), no se evidencian brechas importantes en relación a estos puntajes. Es decir, la organización no ha cambiado su cultura requerida predominante en el periodo 2019-2021. La Institución Financiera es una organización que desea que el estilo de manejo del recurso humano se caracterice por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Además de que brinde seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas. En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Adhocrática (0,66) ya que en el 2021 (4,02) aumentó en gran medida respecto al 2019 (3,37). Pero lastimosamente sigue siendo la última en puntaje en la medición. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 39.

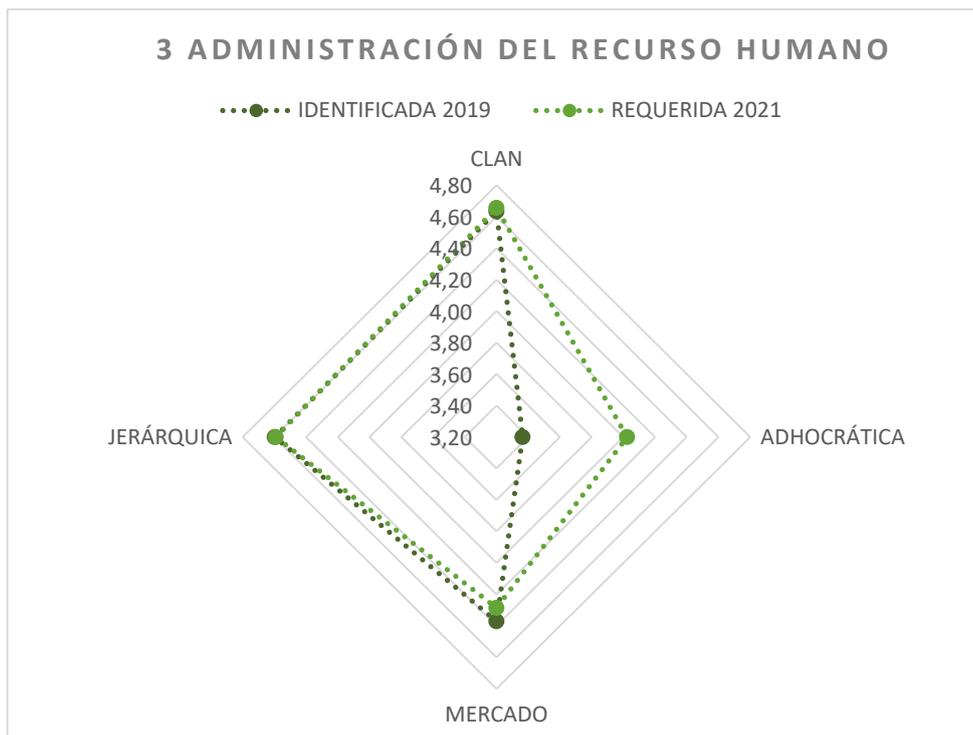


Figura 39 –Gráfico Radial Cultura Requerida por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Administración del Recurso Humano
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura Requerida 2021 no presenta cambios significativos a las del 2019, finalmente la Cultura Adhocrática ha sido la que más cambio ha presentado en este período, ya que se percibe que se la desea mucho más que en el 2019.

Unión de la organización

La Tabla 23 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 23 – Cultura Requerida por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Unión de la Organización

SECCIÓN 4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		TIPO CULTURA	IDENTIFICADA 2019	REQUERIDA 2021	BRECHA
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	CLAN	4,64	4,63	0,00

B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	ADHOCRÁTICA	4,53	4,52	-0,02
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	MERCADO	4,58	4,55	-0,03
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	JERÁRQUICA	4,40	4,40	0,00

Elaboración Propia

Respecto al factor de Unión de la organización se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Requerida tipo Clan (4,63) y Mercado (4,55) y que respecto al año 2019 (4,64 y 4,58 respectivamente), no se evidencian brechas importantes en relación a estos puntajes. Es decir, la organización no ha cambiado su cultura predominante en el periodo 2019-2021. La Institución Financiera es una organización que desea que se la mantenga unida a través de la lealtad y la confianza mutua, además del cumplimiento de metas donde el ganar y tener éxito sean temas comunes. La brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura es la cultura de Mercado (-0,03) que disminuyó respecto al anterior período. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 40.

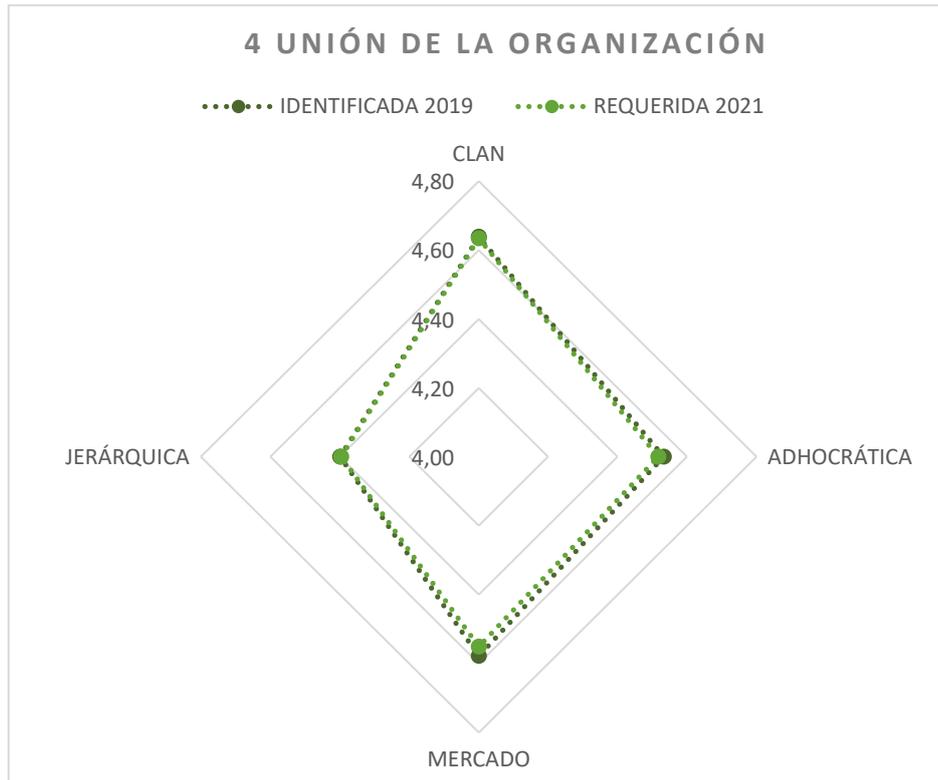


Figura 40 –Gráfico Radial Cultura Requerida por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Unión de la Organización
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura Requerida 2021 no presenta cambios significativos a las del 2019.

Énfasis estratégico

La Tabla 24 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 24 – Cultura Requerida por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Énfasis Estratégico

SECCIÓN 5. ÉNFASIS ESTRATEGICOS		TIPO CULTURA	IDENTIFICADA 2019	REQUERIDA 2021	BRECHA
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	CLAN	4,66	4,64	-0,01

B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	ADHOCRÁTICA	4,59	4,60	0,01
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	MERCADO	4,64	4,61	-0,02
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	JERÁRQUICA	4,65	4,63	-0,02

Elaboración Propia

Respecto al plan de la organización para cumplir objetivos a largo plazo en el factor de Énfasis Estratégicos, se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Requerida tipo Clan (4,64) y Jerárquica (4,63) y que respecto al año 2019 (4,66 y 4,65 respectivamente), no se evidencian brechas importantes en relación a estos puntajes. Es decir, la organización no ha cambiado su cultura predominante en el periodo 2019-2021. La Institución Financiera es una organización que desea el desarrollo humano, una organización donde la confianza sea alta, exista la apertura y la participación. Además desea la permanencia y la estabilidad, la eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo sean importantes.

Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 41.



Figura 41 –Gráfico Radial Cultura Requerida por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Énfasis Estratégicos
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura Requerida 2021 no presenta cambios significativos a las del 2019.

Criterio de éxito

La Tabla 25 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 25 – Cultura Requerida por Factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Criterio de éxito

SECCIÓN 6. CRITERIO DE ÉXITO		TIPO CULTURA	IDENTIFICADA 2019	REQUERIDA 2021	BRECHA
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	CLAN	4,66	4,63	-0,03

B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	ADHOCRÁTICA	4,55	4,50	-0,05
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	MERCADO	4,58	4,54	-0,04
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	JERÁRQUICA	4,56	4,54	-0,03

Elaboración Propia

Respecto a la forma en la que se realiza la medición del cumplimiento de metas, en el factor de Criterio de éxito, se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Requerida tipo Clan (4,63), Mercado (4,54) y Jerárquica (4,54) y que respecto al año 2019 (4,66, 4,58 y 4,22 respectivamente), no se evidencian brechas importantes en relación a estos puntajes. Es decir, la organización no ha cambiado su cultura predominante en el periodo 2019-2021. La Institución Financiera es una organización que desea definir su éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas. Por otro lado, también desea definir su éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. Y finalmente desea definir su éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Adhocrática. Lamentablemente, se percibe en el 2021 (4,50) respecto al 2019 (4,55) que es la menos requerida en la organización. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 42.

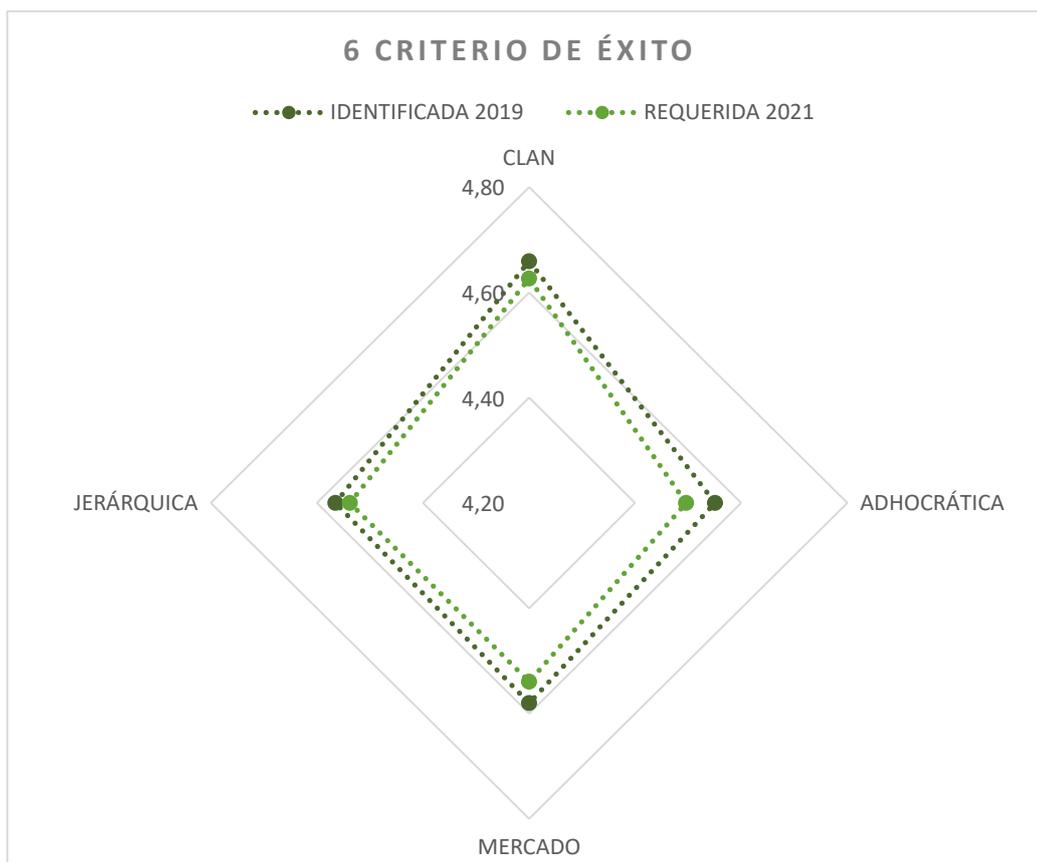


Figura 42 –Gráfico Radial Cultura Requerida por factor 2019-2021 en La Institución Financiera – Criterio de éxito
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura Requerida 2021 no presenta cambios significativos a las del 2019 a excepción de la Cultura Adhocrática que es la que evidencia la brecha más alta y que en el 2021 puntúa menos que en el 2019.

3.1.3. Comparación de la Cultura Actual 2021 - Requerida 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en La Institución Financiera

3.1.3.1. Cultura Global Actual-Requerida 2021 en La Institución Financiera

Cabe recalcar que aunque no sea parte de los resultados de este objetivo, también se hizo un análisis comparativo entre la cultura Actual y Requerida 2021 de La Institución Financiera, para establecer las conformidades e inconformidades de los colaboradores respecto a la cultura organizacional. A continuación, en la Tabla 26 se presentan los resultados.

Tabla 26 – Cultura Global Actual-Requerida 2021 en La Institución Financiera

DESCRIPCIÓN GLOBAL		TIPO CULTURA	ACTUAL 2021	REQUERIDA 2021	BRECHA
A	Se orienta a ser un tipo de cultura flexible e interna, que potencian mucho la evolución de la gente que tienen dentro. Muy orientadas en hacerlo juntos, internamente.	CLAN	4,12	4,62	0,50
B	Se orienta a ser un tipo de cultura flexible y externa, orientada a la adquisición de talento externa y a ser los primeros en hacer algo.	ADHOCRÁTICA	3,95	4,35	0,40
C	Se orienta a ser un tipo de cultura estable y externa, muy comercial, enfocándose en los objetivos, la productividad, la búsqueda de eficiencia. Muy orientada a hacer las cosas rápido	MERCADO	4,23	4,47	0,24
D	Se orienta a ser un tipo de cultura estable, de poco cambio, e internas, muy de procesos. Muy orientadas a hacer las cosas de manera correcta.	JERÁRQUICA	4,23	4,50	0,27

Elaboración Propia

Globalmente se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual tipo Mercado (4,23) y Jerárquica (4,23); mientras que la cultura que desea la organización que se fomente corresponde a la Cultura tipo Clan (4,62) y también la tipo Jerárquica (4,50).

Es decir, La Institución Financiera, hoy por hoy es una organización con una cultura estable y externa, comercial, enfocada en los objetivos, la productividad, la búsqueda de eficiencia y orientada a hacer las cosas rápido. También se caracteriza por ser una organización de poco cambio, e internas, muy de procesos, orientadas a hacer las cosas de manera correcta. Por otro lado, La Institución Financiera también es una organización muy estructurada y controlada en donde los procedimientos dicen a las personas qué hacer. Mientras que lo que La Institución Financiera requiere es tener un tipo de cultura flexible e interna, donde se potencie la evolución de la gente y que se orienten en hacerlo juntos pero también se desea la estabilidad.

En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Clan y Adhocrática ya que la organización percibe el mayor grado de insatisfacción respecto a ambas culturas. Pero a pesar de esto, lamentablemente en la medición indica que en La Institución Financiera la Cultura Adhocrática es una prioridad en menor medida. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 43.

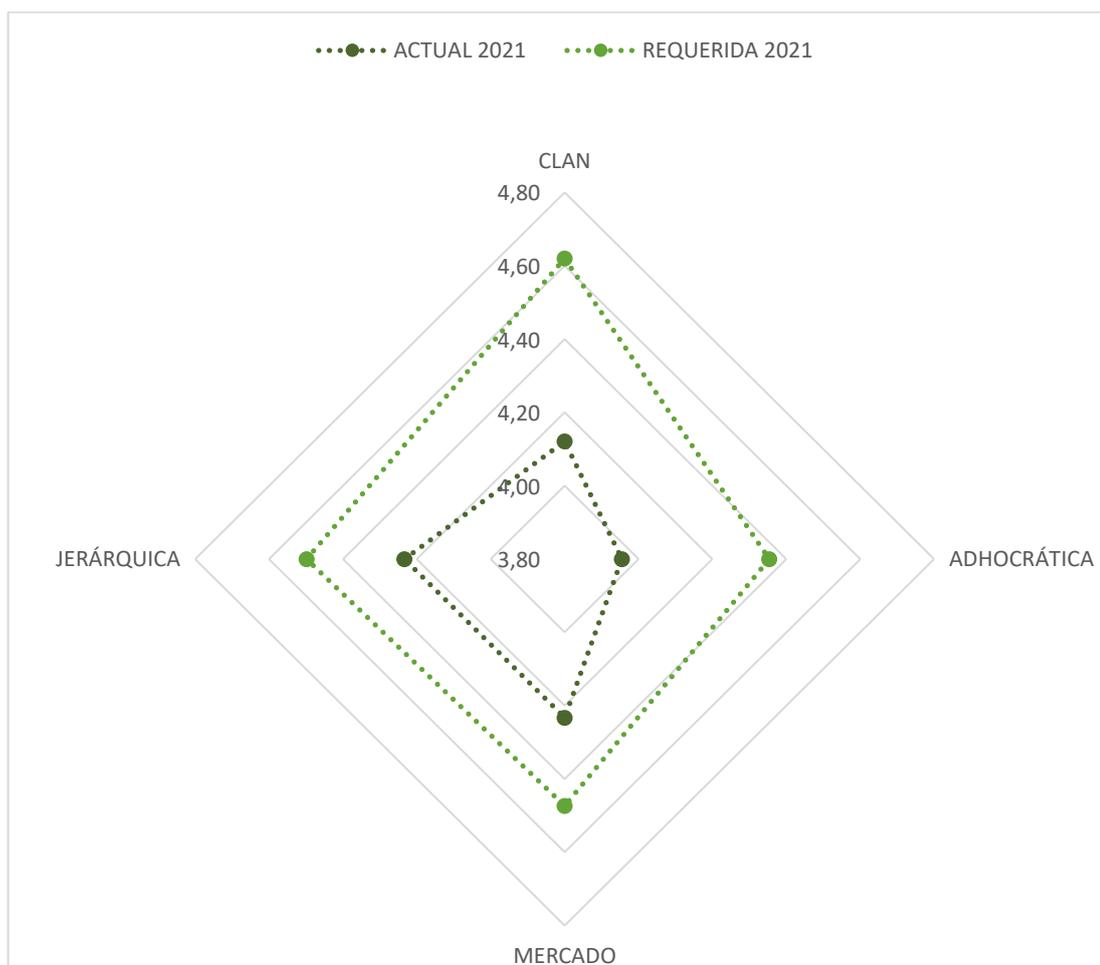


Figura 43 – Gráfico Radial Cultura Global Actual-Requerida 2021 en La Institución Financiera
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura Requerida 2021 tiene mayor puntuación que la Cultura Actual 2021, es decir, se desea mejorar en los cuatro tipos de Cultura. También se evidencia, las Culturas Jerárquica y Mercado son las que predominan actualmente, pero La Institución Financiera requiere una Cultura tipo Clan y aunque la Adhocrática no supera a las otras tres, es evidente (por la brecha) que la requieren fomentar más que hace dos años.

3.1.3.2. **Cultura por factor Actual-Requerida 2021 en La Institución Financiera**

1. **Características dominantes:**

La Tabla 27 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 27 – Cultura Actual-Requerida por Factor 2021 en La Institución Financiera – Características Dominantes

SECCIÓN 1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		TIPO CULTURA	ACTUAL 2021	REQUERIDA 2021	BRECHA
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	CLAN	4,06	4,51	0,45
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	ADHOCRÁTICA	3,93	4,48	0,55
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	MERCADO	4,26	4,31	0,06
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	JERÁRQUICA	4,12	4,22	0,10

Elaboración propia

En el panorama general de la organización, en el factor de Características Dominantes se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual tipo Mercado (4,26) y Jerárquica (4,12) y que la Cultura que desea La Institución Financiera es de tipo Clan (4,51) y Adhocrática (4,48).

La Institución Financiera está muy orientada a los resultados en donde su mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho y las personas son competitivas entre sí. Además es una organización muy estructurada y controlada donde generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer. Por otro lado, La Institución Financiera requiere ser una organización muy personal. Aspira ser como una familia, donde las personas disfruten de la compañía de otros. Además anhela ser un lugar muy dinámico con características emprendedoras, donde las personas tomen riesgos por iniciativa propia.

En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Adhocrática. Se puede deducir que al interior de La Institución Financiera se siente una inconformidad generalizada en todo lo relacionado con esta cultura.

Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 44.

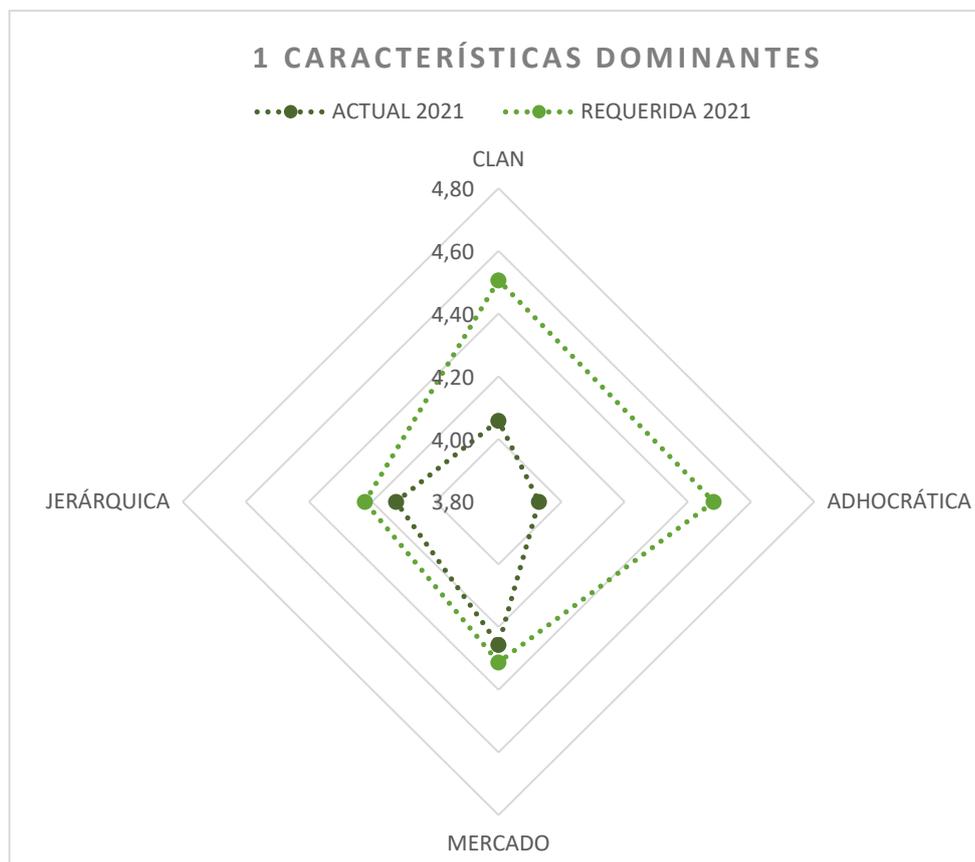


Figura 44 – Gráfico Radial Cultura por factor Actual-Requerida 2021 en La Institución Financiera
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura Requerida 2021 tiene mayor puntuación que la Cultura Actual 2021, es decir, se desea mejorar en los cuatro tipos de Cultura. También se evidencia, las Culturas Mercado y Jerárquica son las que predominan actualmente, sin embargo La Institución Financiera requiere una Cultura tipo Clan y Adhocrática, que es evidente (por las brechas) que la requieren fomentar más que hace dos años., especialmente la Adhocrática.

Liderazgo organizacional

La Tabla 28 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 28 – Cultura Actual-Requerida por Factor 2021 en La Institución Financiera – Liderazgo Organizacional

SECCIÓN 2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		TIPO CULTURA	ACTUAL 2021	REQUERIDA 2021	BRECHA
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	CLAN	4,13	4,65	0,52
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	ADHOCRÁTICA	4,04	4,60	0,56
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	MERCADO	4,24	4,54	0,30
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	JERÁRQUICA	4,23	4,61	0,38

Elaboración Propia

En lo que se refiere a los métodos que emplea la organización para influir en sus empleados, en el factor de Liderazgo Organizacional se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual tipo Mercado (4,24) y Jerárquica (4,23) y que la Cultura que desea La Institución Financiera es de tipo Clan (4,65) y Adhocrática (4,60).

El liderazgo en La Institución Financiera es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados y para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia. Por otro lado, La Institución Financiera desea ser una organización con un liderazgo que facilite, guie y enseñe a sus miembros. Y que además apoye la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.

En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Adhocrática (0,56). Se puede deducir que al interior de La Institución Financiera se siente una inconformidad generalizada en todo lo relacionado con esta cultura. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 45.



Figura 45 –Gráfico Radial Cultura Actual-Requerida por factor 2021 en La Institución Financiera – Liderazgo Organizacional
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura Requerida 2021 tiene mayor puntuación que la Cultura Actual 2021, es decir, se desea mejorar en los cuatro tipos de Cultura. También se evidencia, que las Culturas Jerárquica y Mercado son las que predominan actualmente, sin embargo La Institución Financiera no tiene claro que es lo que requiere en términos de liderazgo, es decir no se ha hecho mucho en este período para que se prefiera algún tipo de cultura. Finalmente, es evidente (por la brecha) que la Cultura Adhocrática es sobre la que más inconformidades existen por parte de la organización.

Administración del recurso humano

La Tabla 29 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 29 – Cultura Actual-Requerida por Factor 2021 en La Institución Financiera – Administración del recurso humano

SECCIÓN ADMINISTRACIÓN RECURSO HUMANO	3. DEL	TIPO CULTURA	ACTUAL 2021	REQUERIDA 2021	BRECHA
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	CLAN	4,10	4,65	0,56
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	ADHOCRÁTICA	3,34	4,02	0,68
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	MERCADO	4,02	4,29	0,26
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	JERÁRQUICA	4,11	4,59	0,49

Elaboración Propia

Respecto a la forma en la que la organización direcciona a los empleados hacia el cumplimiento de objetivos, en el factor de Administración del Recurso Humano se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual tipo Jerárquica (4,11) y tipo Clan (4,10) y que la Cultura que requiere fomentar La Institución Financiera es de tipo Clan (4,65) también. El estilo de manejo del recurso humano en La Institución Financiera se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas. Mientras que lo que desea fomentar es un estilo que se caracterice por el trabajo en equipo, el consenso y la participación aunque hoy en día si lo perciban ligeramente.

En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Adhocrática. Se puede deducir que al interior de La Institución Financiera se siente una inconformidad generalizada en todo lo relacionado con esta cultura. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 46.

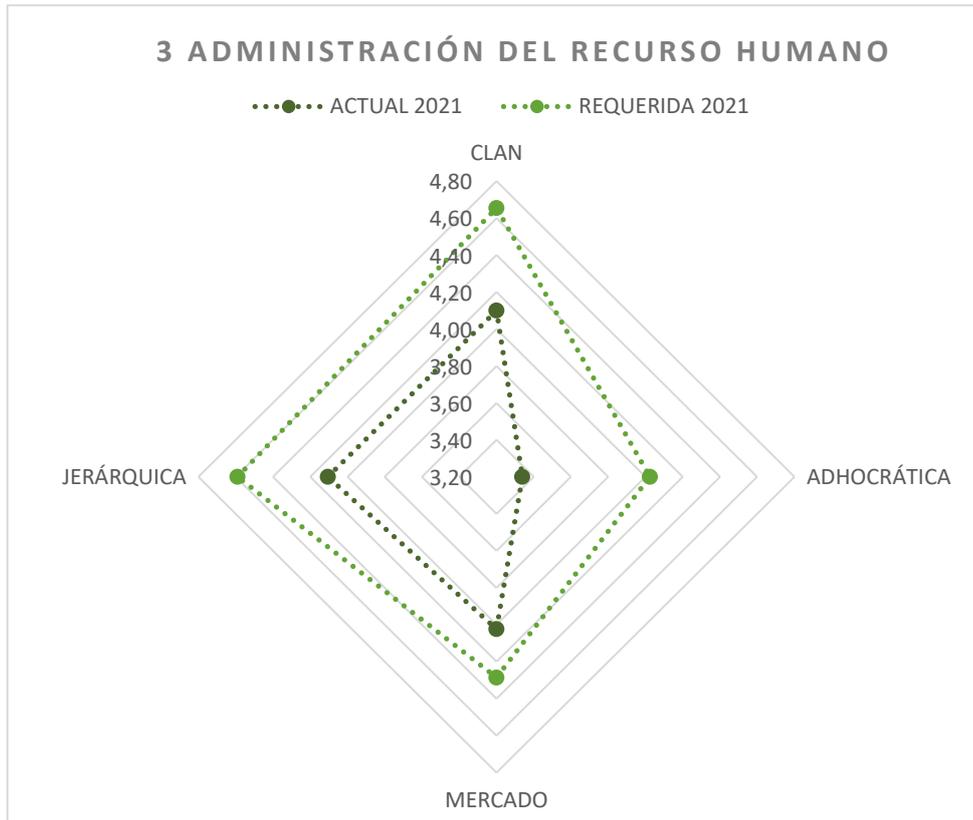


Figura 46 –Gráfico Radial Cultura Actual-Requerida por factor 2021 en La Institución Financiera – Administración del recurso humano
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura Requerida 2021 tiene mayor puntuación que la Cultura Actual 2021, es decir, se desea mejorar en los cuatro tipos de Cultura. También se evidencia, que las Culturas Clan y Jerárquica son las que predominan actualmente, sin embargo La Institución Financiera requiere en términos de administración del recurso humano, que se siga fomentando en esas culturas que ya están presentes hoy por hoy. Finalmente, es evidente (por la brecha) que la Cultura Adhocrática es sobre la que más inconformidades existen por parte de la organización respecto a la administración del recurso humano.

Unión de la organización

La Tabla 30 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 30 – Cultura Actual-Requerida por Factor 2021 en La Institución Financiera – Unión de la organización

SECCIÓN 4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		TIPO CULTURA	ACTUAL 2021	REQUERIDA 2021	BRECHA
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	CLAN	4,22	4,63	0,41
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	ADHOCRÁTICA	4,18	4,52	0,33
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	MERCADO	4,27	4,55	0,28
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	JERÁRQUICA	4,24	4,40	0,16

Elaboración Propia

En el factor de Unión de la organización se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual tipo Mercado (4,27) y Jerárquica (4,24) y que la Cultura que desea fomentar La Institución Financiera es de tipo Clan (4,63).

Lo que mantiene unido a La Institución Financiera es el cumplimiento de metas, donde el ganar y tener éxito son temas comunes. Además en La Institución Financiera la organización se mantiene unida por las políticas y reglas donde lo más importante es mantener a la organización en marcha. Mientras que lo que La Institución Financiera desea es que la organización se mantenga unida por la lealtad y la confianza mutua.

En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura tipo Clan. Se puede deducir que al interior de La Institución Financiera se siente una inconformidad generalizada en todo lo relacionado con esta cultura. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 47.



Figura 47 –Gráfico Radial Cultura Actual-Requerida por factor 2021 en La Institución Financiera – Unión de la Organización
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura Requerida 2021 tiene mayor puntuación que la Cultura Actual 2021, es decir, se desea mejorar en los cuatro tipos de Cultura. También se evidencia, que la Cultura Mercado es la que predomina actualmente, sin embargo La Institución Financiera requiere en términos de unión de la organización que se fomente una Cultura más de tipo Clan. Finalmente, es evidente (por la brecha) que la Culturas Clan y Adhocrática son sobre la que más inconformidades existen por parte de la organización respecto a la unión de la organización.

Énfasis estratégico

La Tabla 31 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 31 – Cultura Actual-Requerida por Factor 2021 en La Institución Financiera – Énfasis Estratégico

SECCIÓN 5. ÉNFASIS ESTRATEGICOS		TIPO CULTURA	ACTUAL 2021	REQUERIDA 2021	BRECHA
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	CLAN	4,10	4,64	0,55
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	ADHOCRÁTICA	4,09	4,60	0,51
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	MERCADO	4,31	4,61	0,31
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	JERÁRQUICA	4,35	4,63	0,28

Elaboración Propia

Respecto al plan de la organización para cumplir objetivos a largo plazo en el factor de Énfasis Estratégicos, se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual Jerárquica (4,35) y Mercado (4,31) y que la Cultura que desea fomentar La Institución Financiera es de tipo Clan (4,64).

En la actualidad, La Institución Financiera enfatiza la permanencia y la estabilidad, la eficiencia, el control, la realización correcta del trabajo, el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados. Mientras que lo que desea que se enfatice es el desarrollo humano, la confianza, junto con la apertura y la participación.

En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura tipo Clan (0,55). Le sigue la brecha de la Cultura Adhocrática (0,51). Se puede deducir que al interior de La Institución Financiera se siente una

inconformidad generalizada en todo lo relacionado con estas culturas. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 48.

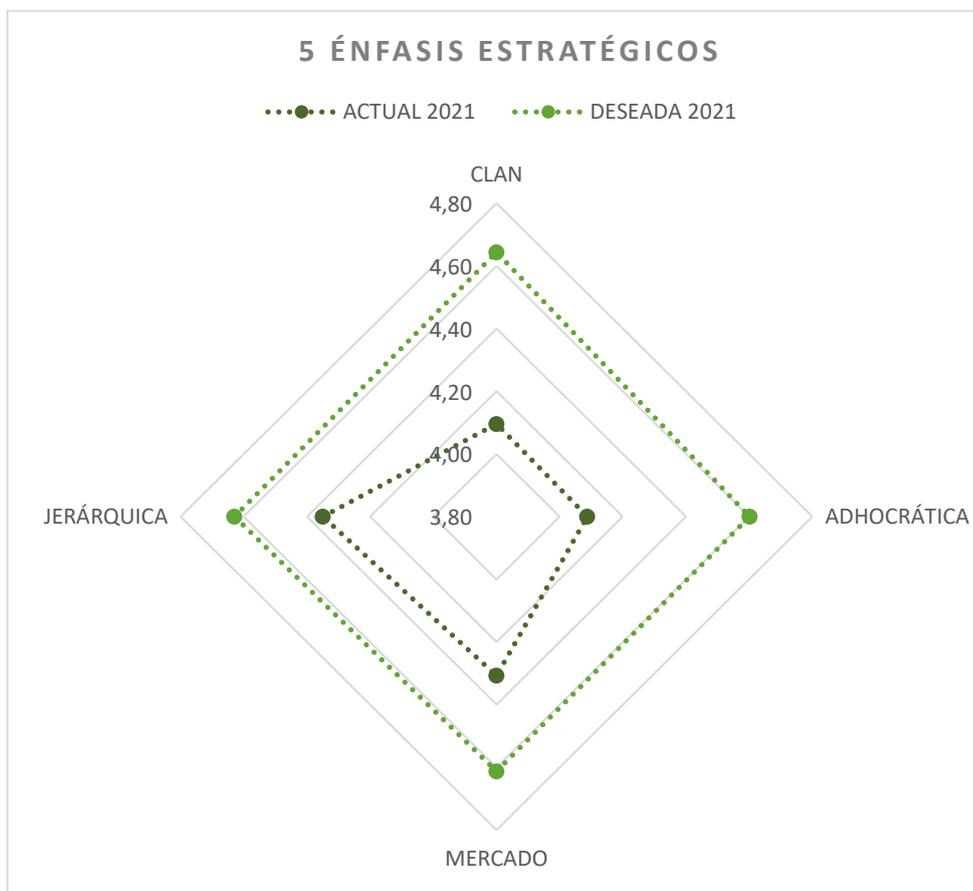


Figura 48 –Gráfico Radial Cultura Actual-Requerida por factor 2021 en La Institución Financiera – Énfasis Estratégico
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura Requerida 2021 tiene mayor puntuación que la Cultura Actual 2021, es decir, se desea mejorar en los cuatro tipos de Cultura. También se evidencia, que las Culturas Jerárquica y Mercado son las que predominan actualmente, sin embargo La Institución Financiera no tiene claro que es lo que requiere en términos de énfasis estratégico, es decir no se ha hecho mucho en este período para que se prefiera algún tipo de cultura. Finalmente, es evidente (por la brecha) que las Culturas Clan y Adhocrática son sobre la que más inconformidades existen por parte de la organización.

Criterio de éxito

La Tabla 32 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 32 – Cultura Actual-Requerida por Factor 2021 en La Institución Financiera – Criterio de éxito

SECCIÓN 6. CRITERIO DE ÉXITO		TIPO CULTURA	ACTUAL 2021	REQUERIDA 2021	BRECHA
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	CLAN	4,12	4,63	0,51
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	ADHOCRÁTICA	4,15	4,50	0,34
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	MERCADO	4,30	4,54	0,24
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	JERÁRQUICA	4,36	4,54	0,18

Elaboración Propia

Respecto a la forma en la que se realiza la medición del cumplimiento de metas, en el factor de Criterio de éxito, se puede evidenciar que al 2021, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual Jerárquica (4,36) y Mercado (4,30) y que la Cultura que desea fomentar La Institución Financiera es de tipo Clan (4,63).

En la actualidad, La Institución Financiera define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas y sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. Para La Institución Financiera, el liderazgo de mercado es la clave. Mientras que lo que desea que defina su éxito es el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.

En este período, la brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura tipo Clan (0,51). Se puede deducir que al interior de La

Institución Financiera se siente una inconformidad superior por parte de los colaboradores en todo lo relacionado con esta cultura. Todo lo expuesto se puede visualizar en la Figura 49.

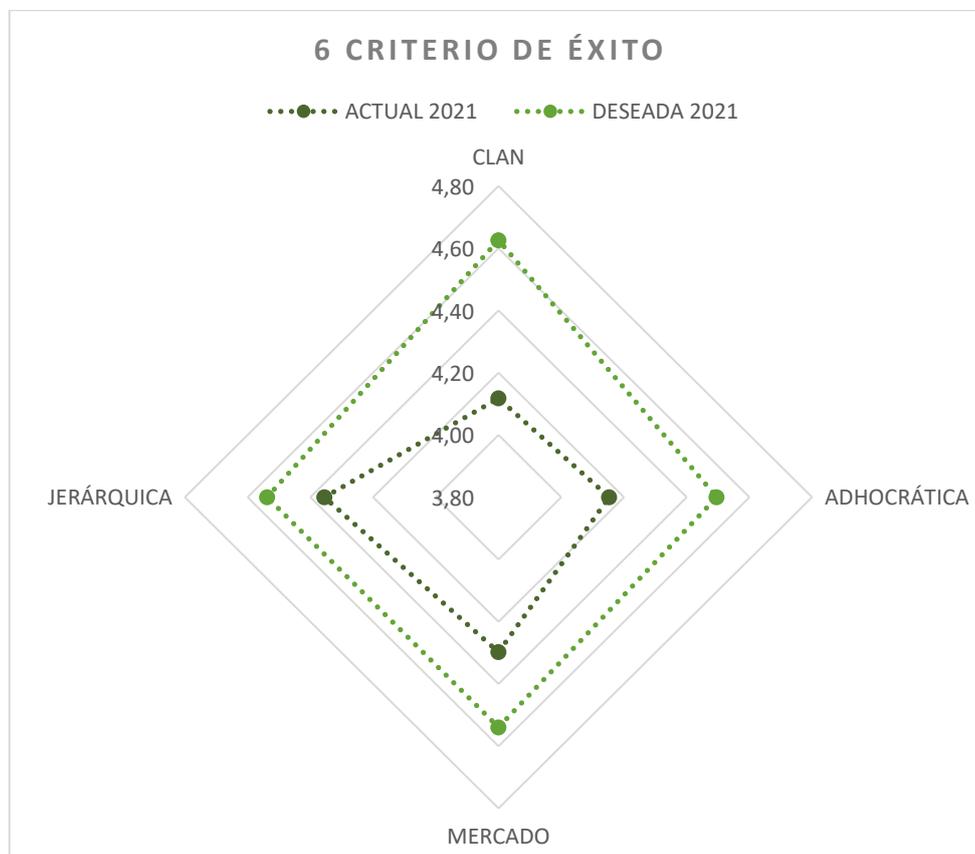


Figura 49 –Gráfico Radial Cultura Actual-Requerida por factor 2021 en La Institución Financiera – Criterio de éxito
Elaboración Propia

En la figura, efectivamente se puede evidenciar que la Cultura Requerida 2021 tiene mayor puntuación que la Cultura Actual 2021, es decir, se desea mejorar en los cuatro tipos de Cultura. También se evidencia, que las Culturas Jerárquica y Mercado son las que predominan actualmente, sin embargo La Institución Financiera tiene claro que lo que se requiere en términos de criterio de éxito es una cultura tipo Clan. Ya que, es evidente (por las brechas) que la Cultura Clan y Adhocrática es sobre la que más inconformidades existen por parte de la organización.

3.1.4. Análisis de los Estilos de liderazgo 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Leadership asociados a la Cultura para llevar a cabo procesos de innovación en La Institución Financiera

Después de la aplicación del instrumento Quinn's leadership roles a los líderes de La Institución Financiera, se procede al análisis de los datos obtenidos de manera global y por evaluador en las cuales se detalla el estilo de liderazgo predominante asociado al tipo de cultura según el Modelo Competing Values Framework. En la Tabla 33 se presenta cada Estilo de Liderazgo asociado a un tipo de Cultura según los autores Cameron y Quinn y los colores que se usarán en los gráficos de barras presentados toda esta sección.

Tabla 33 –Estilos de liderazgo asociados al Modelo de Liderazgo de Valores en Competencia de Cameron Quinn y su representación gráfica por color

Color	Cultura	Estilo de Liderazgo
■	Clan	Facilitador
		Mentor
■	Adhocrática	Innovador
		Comercial-Broker
■	Mercado	Productor
		Director
■	Jerárquica	Coordinador
		Instructor-Monitor

Elaboración propia

3.1.4.1. Estilos de Liderazgo Predominantes – Medición Global

A continuación, en la Figura 50 se presentan los resultados obtenidos ordenados de mayor a menor puntaje con el fin de evidenciar el estilo de liderazgo predominante en La Institución Financiera.

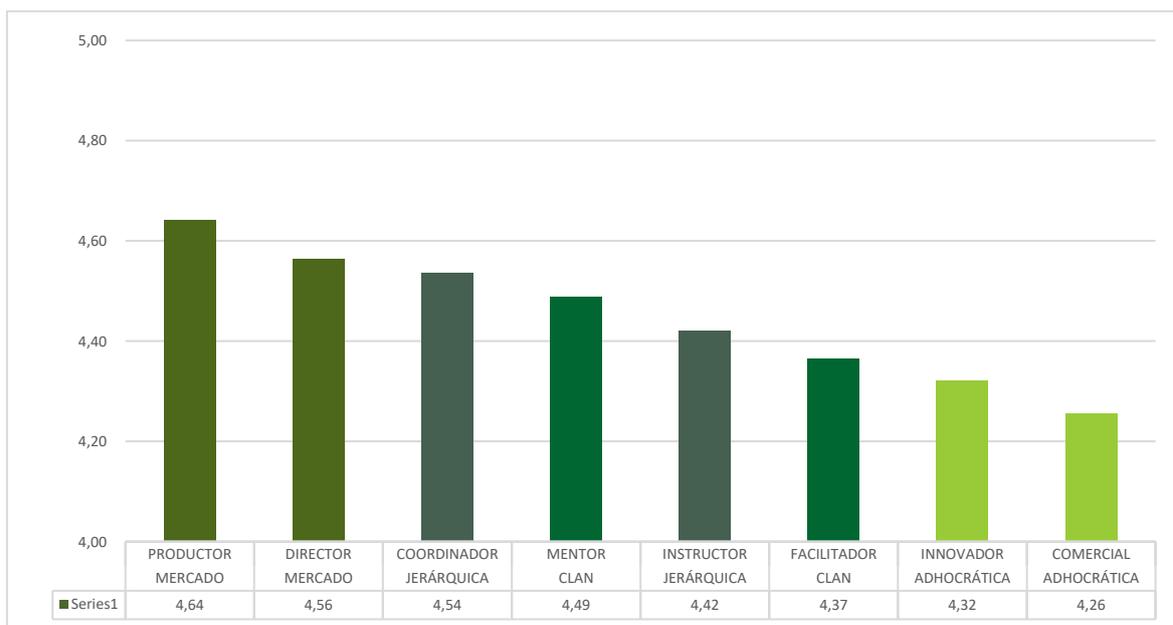


Figura 50 –Estilos de liderazgo en La Institución Financiera – Medición Global
Elaboración Propia

Se puede evidenciar que los estilos de liderazgo predominantes en La Institución Financiera son Productor (4,64) y Director (4,56); ambos, propios de la Cultura Tipo Mercado.

Esto guarda relación con los resultados obtenidos en el primer inciso de este capítulo. La Institución Financiera actualmente tiene una Cultura Organizacional tipo Mercado-Jerárquica y no sorprende que los estilos de liderazgo predominantes concuerden con el tipo de cultura.

Es decir, en La Institución Financiera los líderes se caracterizan por estar centrados en las tareas, en cualquier tarea asignada (productor-mercado) y también aclaran las expectativas de dichas tareas mediante la planificación y el establecimiento de metas (director-mercado).

Muy de cerca, los resultados arrojan que el tercer tipo de estilo de liderazgo presente en La Institución Financiera es el estilo Coordinador (4,54) que significa que los líderes mantienen y respetan la estructura y el flujo del sistema para operar continuamente, protegiendo y minimizando las fallas del sistema y conflictos que pudieran ocurrir (coordinador-jerárquica). Este estilo también corresponde a la Cultura Actual predominante junto con la de Mercado, la Cultura Jerárquica.

Finalmente también se recalca que los estilos que menos predominan para La Institución Financiera son los estilos de la Cultura Adhocrática: el Estilo Innovador y el Estilo Comercial.

3.1.4.2. Estilos de Liderazgo Predominantes - Medición por Evaluador

Para desagregar los resultados anteriores y entender las percepciones individuales de dichos resultados, se realizó una evaluación en 360°, es decir, se evaluó el estilo de liderazgo de los líderes en La Institución Financiera desde tres enfoques:

- Autoevaluación: El líder se evaluaba a sí mismo
- Colaborador: Los pares y subordinados evaluaban al líder
- Jefe: Los jefes evaluaban al líder.

A continuación, los resultados encontrados:

Autoevaluación:

En la Figura 51 se presentan los resultados obtenidos sobre los estilos predominantes de liderazgo, considerando el punto de vista de la autoevaluación de los líderes de La Institución Financiera.

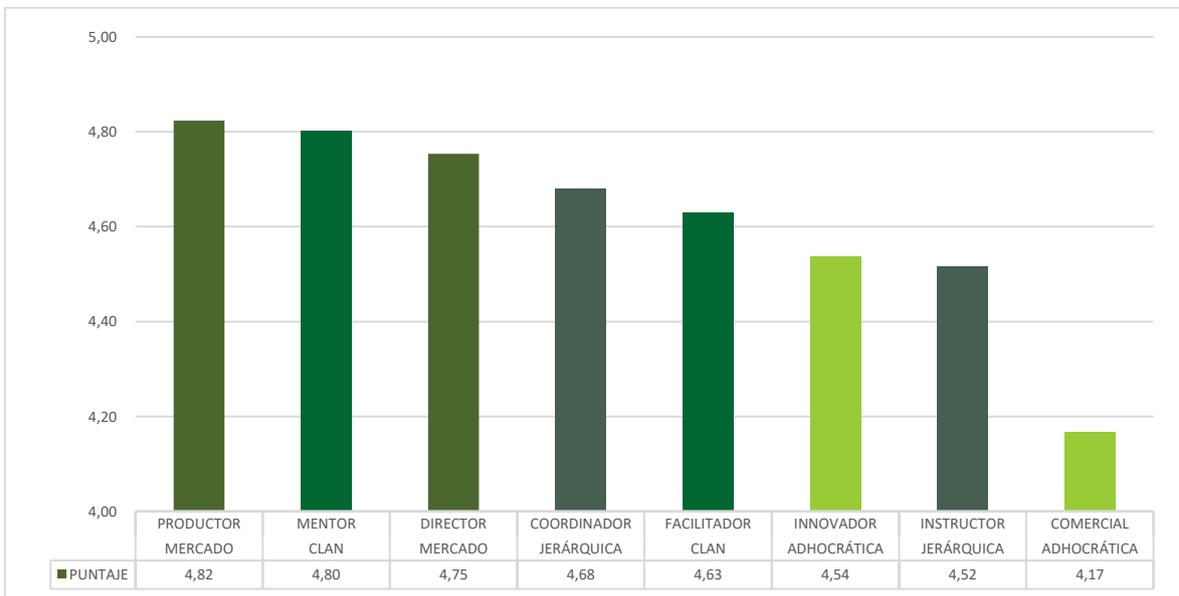


Figura 51 –Estilos de liderazgo en La Institución Financiera - Autoevaluación
Elaboración Propia

Se puede evidenciar que los estilos de liderazgo predominantes en La Institución Financiera según la autoevaluación son Productor (4,82), Mentor (4,80) y Director (4,75); propios de la Cultura Mercado, Clan y Mercado respectivamente.

Esto guarda relación con los resultados obtenidos en el primer inciso de este capítulo. La Institución Financiera actualmente tiene una Cultura Organizacional tipo Mercado-Jerárquica y no sorprende que los estilos de liderazgo predominantes concuerden con el tipo de cultura Mercado. Lo que sobresale es que el segundo estilo más importante sea el estilo Mentor, propio de la Cultura Clan. Es decir, según sus propias percepciones, los líderes de La Institución Financiera se caracterizan por estar centrado en las tareas para cumplir los compromisos con el cliente (productor-mercado) y al mismo tiempo se perciben como promotores del desarrollo de las personas mediante una orientación empática, facilitando oportunidades de formación y desarrollo de habilidades (mentor-clan) para finalmente percibirse como líderes que aclaran las expectativas mediante la planificación y el establecimiento de metas (director-mercado).

Colaborador:

En la Figura 52 se presentan los resultados obtenidos sobre los estilos predominantes de liderazgo, considerando el punto de vista de los colaboradores de los líderes de La Institución Financiera.

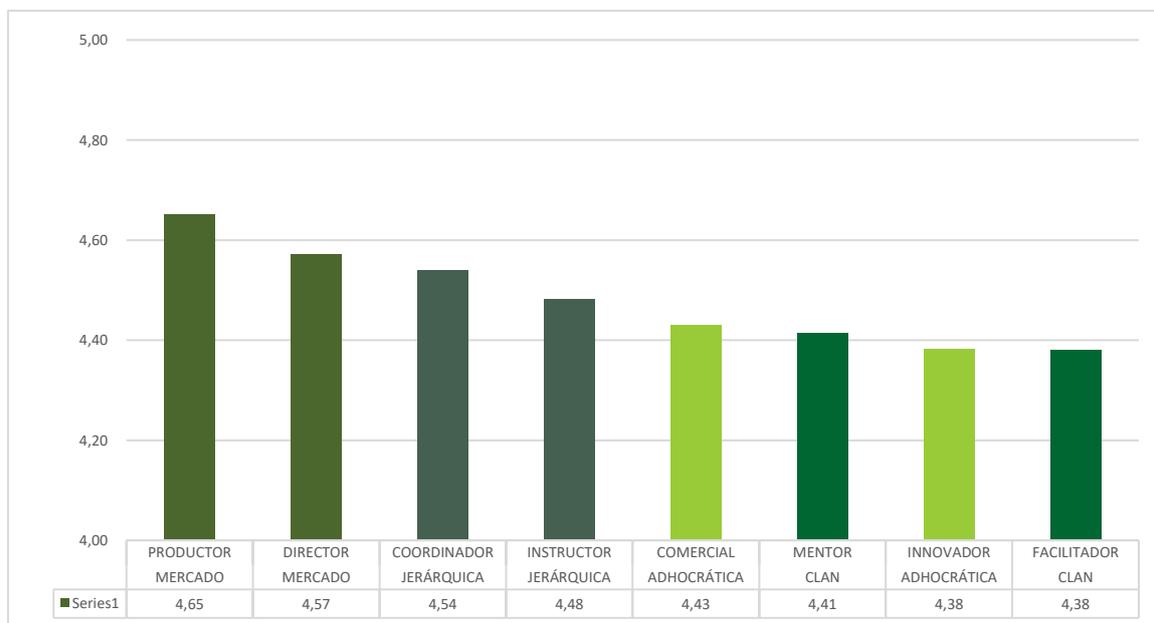


Figura 52 –Estilos de liderazgo en La Institución Financiera – Evaluación por Colaborador
Elaboración Propia

Se observa que los estilos de liderazgo predominantes en La Institución Financiera según la percepción de los colaboradores son Productor (4,65), Director (4,57); propios de la Cultura Mercado y Coordinador (4,54), propio de la cultura Jerárquica.

Esto guarda relación con los resultados obtenidos en el primer inciso de este capítulo. La Institución Financiera actualmente tiene una Cultura Organizacional tipo Mercado-Jerárquica y no sorprende que los estilos de liderazgo predominantes concuerden con el tipo de cultura Mercado-Jerárquica. Es decir, según las percepciones de sus colaboradores, los líderes de La Institución Financiera se caracterizan por estar centrado en las tareas para cumplir los compromisos con el cliente (productor-mercado) además de ser líderes que aclaran las expectativas mediante la planificación y el establecimiento de metas (director-mercado) y finalmente son líderes que mantienen la estructura y el flujo del sistema para operar continuamente, mientras que protegen y/o minimizan la fallas del sistema y conflictos (coordinador-jerárquica)

Jefe:

En la Figura 53 se presentan los resultados obtenidos sobre los estilos predominantes de liderazgo, considerando el punto de vista de la jefatura de los líderes de La Institución Financiera.

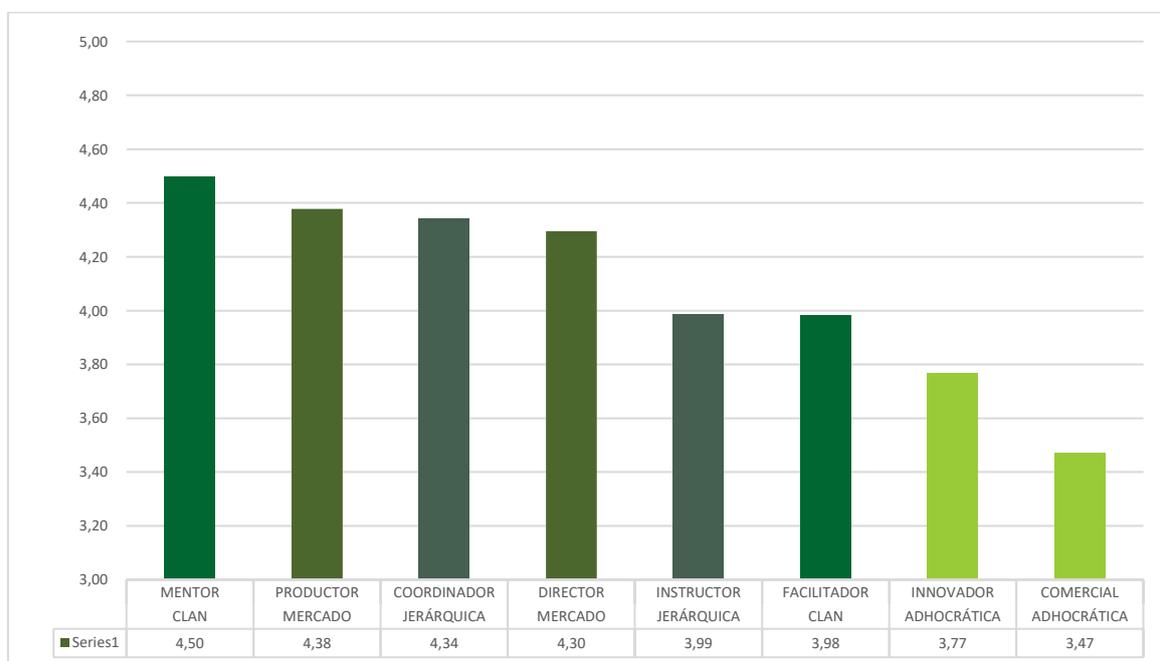


Figura 53 –Estilos de liderazgo en La Institución Financiera – Evaluación del Jefe
Elaboración Propia

Se observa que los estilos de liderazgo predominantes en La Institución Financiera según la percepción de la jefatura son Mentor (4,50), Productor (4,38) y Coordinador (4,34); propios de la Cultura Clan, Mercado y Jerárquica respectivamente.

Esto guarda relación con los resultados obtenidos en el primer inciso de este capítulo a excepción de del estilo predominante principal. La Institución Financiera actualmente tiene una Cultura Organizacional tipo Mercado-Jerárquica y no sorprende que los estilos de liderazgo predominantes concuerden con el tipo de cultura Mercado-Jerárquica. Es decir, según las percepciones de las jefaturas, los líderes de La Institución Financiera se caracterizan por ser promotores del desarrollo de las personas mediante una orientación empática, facilitando oportunidades de formación y desarrollo de habilidades. Para luego estar centrados en las tareas para cumplir los compromisos con el cliente (productor-mercado) además de ser líderes que mantienen la estructura y el flujo del sistema para operar continuamente, mientras que protegen y/o minimizan las fallas del sistema y conflictos (coordinador-jerárquica).

3.1.4.3. Comparativa de las evaluaciones de Estilo de Liderazgo

En resumen, la Figura 54 indica la comparación de las mediciones por evaluador para determinar el estilo de liderazgo predominante en La Institución Financiera.

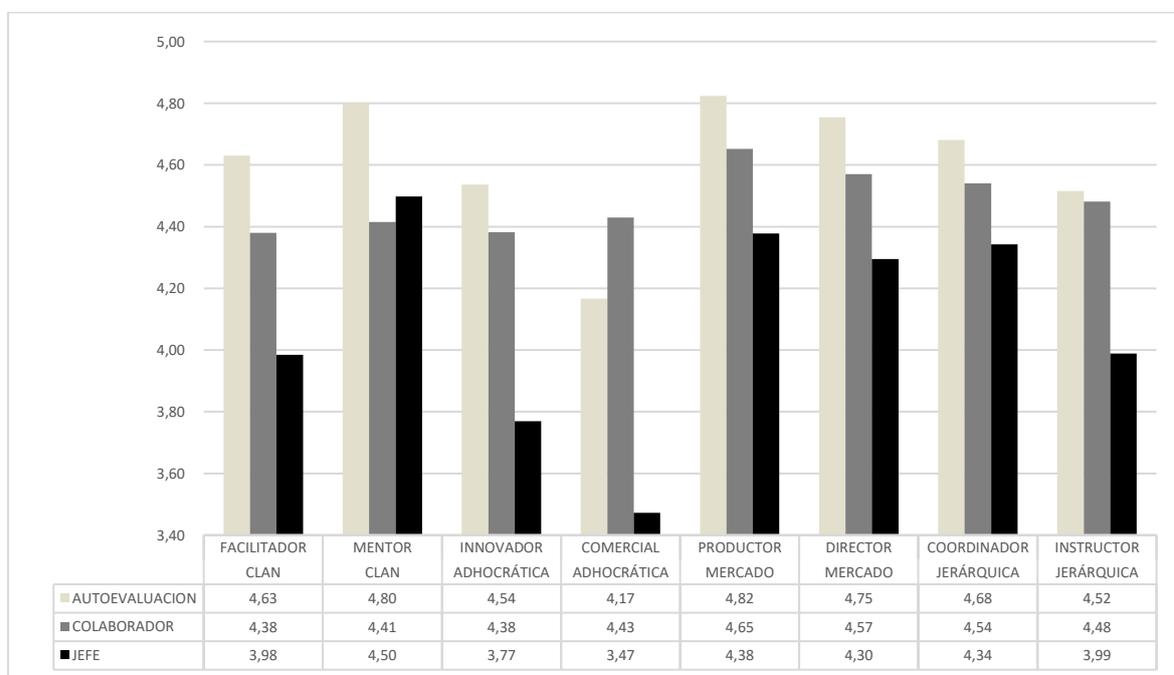


Figura 54 – Estilos de liderazgo en La Institución Financiera – Comparativa por Evaluador

Elaboración Propia

Globalmente se puede evidenciar que las mediciones de la autoevaluación son mayores en casi todos los estilos, a excepción del Estilo Comercial, propio de la Cultura Adhocrática en donde los líderes auto perciben que tienen menos de ese estilo en comparación con la percepción de los colaboradores que en esta medición particular puntúan más alto.

Por otro lado, la percepción de las jefaturas respecto al estilo de liderazgo es la más baja en cada medición.

Finalmente, los colaboradores se encuentran en un punto intermedio de percepción, ya que sus puntajes se encuentran en la mitad de la autoevaluación y la percepción de las jefaturas, a excepción del Estilo Comercial propio de la Cultura Adhocrática donde los colaboradores perciben que los líderes tienen más de este estilo que la propia autopercepción de los líderes.

3.1.5. Análisis de las Competencias asociadas a la Cultura y a los estilos de liderazgo 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Leadership en 360° para llevar a cabo procesos de innovación en La Institución Financiera

Después de la aplicación del instrumento “Competing Values Competency Questionnaire” a los líderes de La Institución Financiera, se procede al análisis de los datos obtenidos de manera global y por evaluador en las cuales se detallan las competencias predominantes asociadas a los estilos de liderazgo según el Modelo Competing Values Leadership y a la cultura organizacional según el Modelo Competing Values Framework. La Tabla 34 indica las competencias, las acciones imperativas y la cultura asociada a cada una de ellas.

Tabla 34 – Competencias y acciones imperativas asociados a la Cultura según el Modelo Competing Values Framework

Color	Cultura	Acción Imperativa	Competencias
	CLAN	COLABORAR	1. Comprender a otros y a uno mismo
			2. Comunicar de manera honesta y efectiva
			3. Hacer mentorías y contribuir al desarrollo de otros
			4. Gestionar grupos y liderar equipos
			5. Gestionar conflictos de manera constructiva

	ADHOCRÁTICA	CREAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar el poder de manera ética y efectiva 2. Ser el portavoz de nuevas ideas 3. Incentivar y promover la innovación 4. Negociar acuerdos y compromisos 5. Implementar y mantener el cambio organizacional
	MERCADO	COMPETIR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar y comunicar la visión de la organización 2. Establecer objetivos y acciones 3. Motivar a otros y a sí mismo 4. Diseñar y organizar procesos 5. Gestionar la ejecución y logro de resultados
	JERÁRQUICA	CONTROLAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar las formas de comunicación 2. Gestionar las funciones en los puestos de trabajo 3. Planificar y coordinar proyectos 4. Medir y monitorear los procesos de calidad y desempeño 5. Incentivar el cumplimiento de objetos

Elaboración propia

3.1.5.1. Competencias clave – Medición Global

La Figura 55 presenta los resultados obtenidos ordenados de mayor a menor puntaje con el fin de evidenciar las competencias predominantes en La Institución Financiera.

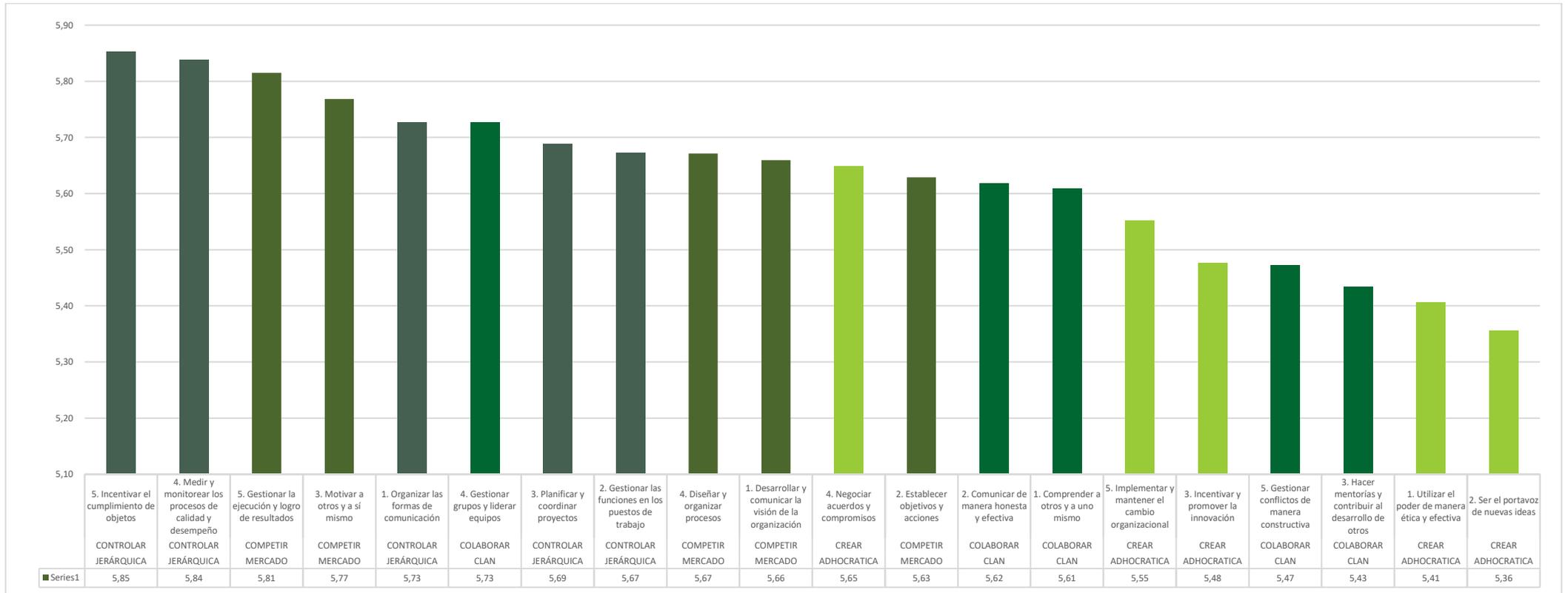


Figura 55 –Competencias clave en La Institución Financiera – Medición Global
Elaboración Propia

En la Figura, se puede evidenciar que las competencias y valores clave predominantes en La Institución Financiera son:

- Incentivar el cumplimiento de objetos (5,85) – CONTROLAR (Jerárquica)
- Medir y monitorear los procesos de calidad y desempeño (5,84) – CONTROLAR (Jerárquica)
- Gestionar la ejecución y logro de resultados (5,81) – COMPETIR (Mercado)
- Motivar a otros y a sí mismo (5,77) – COMPETIR (Mercado)
- Organizar las formas de comunicación (5,73) – CONTROLAR (Jerárquica)

Esto guarda relación con los resultados obtenidos en el primer inciso (Cultura Actual 2021) y tercer inciso (Estilo de liderazgo predominante 2021) de este capítulo. La Institución Financiera actualmente tiene una Cultura Organizacional tipo Mercado-Jerárquica; los Estilos de liderazgo predominantes concuerden con el tipo de cultura y son Productor y Director (ambos estilos corresponden a la Cultura Mercado).

Para finalmente relacionarse directamente con las competencias y valores anteriormente mencionados. Controlar y competir son las acciones imperativas asociadas a las culturas Jerárquica y Mercado respectivamente. Y las competencias clave encontrada solo refuerzan dichos resultados. Incentivar el cumplimiento de objetos (5,85); Medir y monitorear los procesos de calidad y desempeño (5,84); Gestionar la ejecución y logro de resultados (5,81); Motivar a otros y a sí mismo (5,77) y Organizar las formas de comunicación (5,73).

3.1.5.2. Competencias clave – Medición por Evaluador

Para desagregar los resultados anteriores y entender las percepciones individuales de dichos resultados, se realizó una evaluación en 360°, es decir, se evaluó las competencias de los líderes en La Institución Financiera desde tres aristas:

- Autoevaluación: El líder se evaluaba a sí mismo
- Colaborador: Los pares y subordinados evaluaban al líder
- Jefe: Los jefes evaluaban al líder.

A continuación, los resultados encontrados:

Autoevaluación:

La Figura 56 presenta los resultados obtenidos ordenados de mayor a menor puntaje con el fin de evidenciar las competencias y acciones imperativas predominantes en La Institución Financiera según la Autoevaluación de sus líderes.

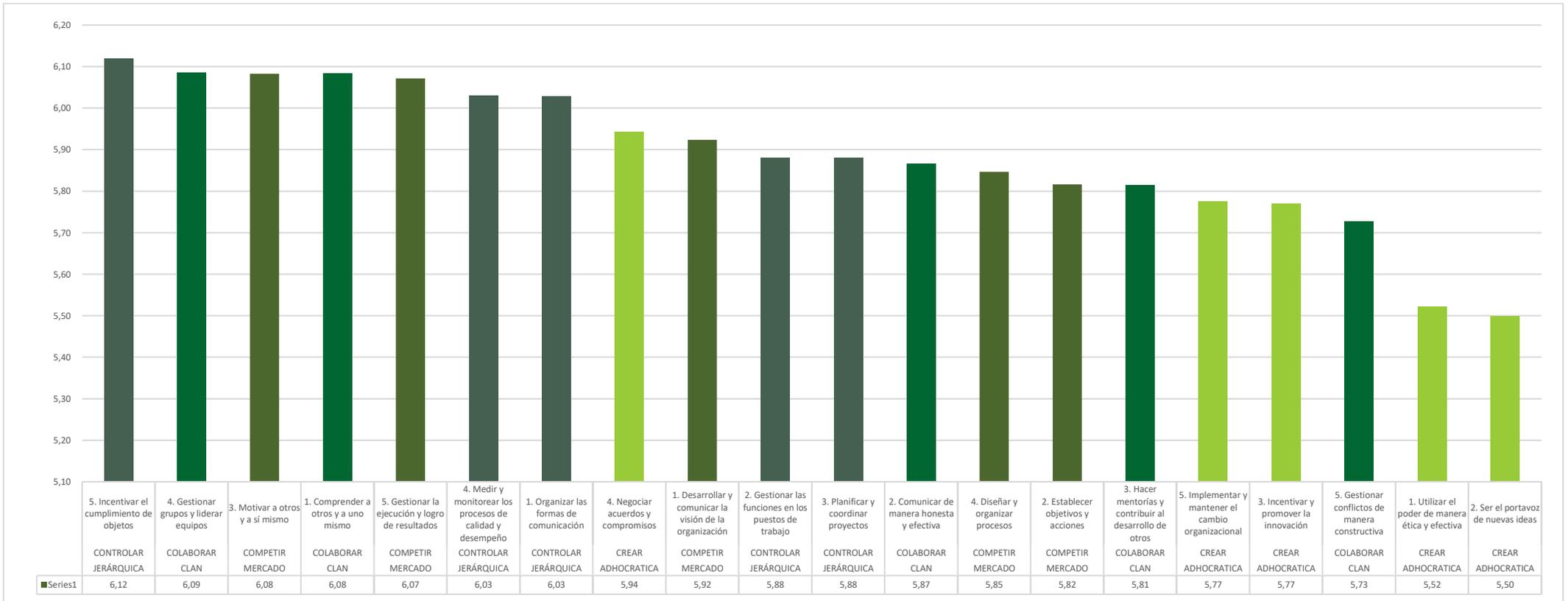


Figura 56 – Competencias clave en La Institución Financiera - Autoevaluación
Elaboración Propia

En la Figura, se puede evidenciar que las competencias y acciones imperativas predominantes en La Institución Financiera son:

- Incentivar el cumplimiento de objetos (6,12) – CONTROLAR (Jerárquica)
- Comprender a otros y a uno mismo (6,09) – COLABORAR (Clan)
- Gestionar grupos y liderar equipos (6,08) – COLABORAR (Clan)
- Gestionar la ejecución y logro de resultados (6,08) – COMPETIR (Mercado)
- Motivar a otros y a sí mismo (6,07) – COMPETIR (Mercado)

Esto guarda relación con los resultados obtenidos en el primer inciso (Cultura Actual 2021), segundo inciso (Cultura Requerida 2021) y tercer inciso (Estilo de liderazgo predominante 2021) de este capítulo. La Institución Financiera actualmente tiene una Cultura Organizacional tipo Mercado-Jerárquica; requiere una Cultura Clan; los estilos de liderazgo predominantes concuerden con el tipo de cultura y son Productor y Director (ambos estilos corresponden a la Cultura Mercado).

Para finalmente relacionarse directamente con las competencias y acciones imperativas anteriormente mencionadas. Controlar y competir son las acciones asociadas a las culturas Jerárquica y Mercado respectivamente. Sin embargo, bajo la percepción de los propios líderes ellos también perciben que colaborar forma parte de sus acciones imperativas esenciales o predominantes. Y las competencias clave encontradas solo refuerzan dichos resultados. Incentivar el cumplimiento de objetos (6,12); Comprender a otros y a uno mismo (6,09); Gestionar grupos y liderar equipos (6,08); Gestionar la ejecución y logro de resultados (6,08) y Motivar a otros y a sí mismo (6,07).

Colaborador:

La Figura 57 presenta los resultados obtenidos ordenados de mayor a menor puntaje con el fin de evidenciar las competencias y valores clave predominantes en La Institución Financiera según la evaluación de los colaboradores de los líderes.

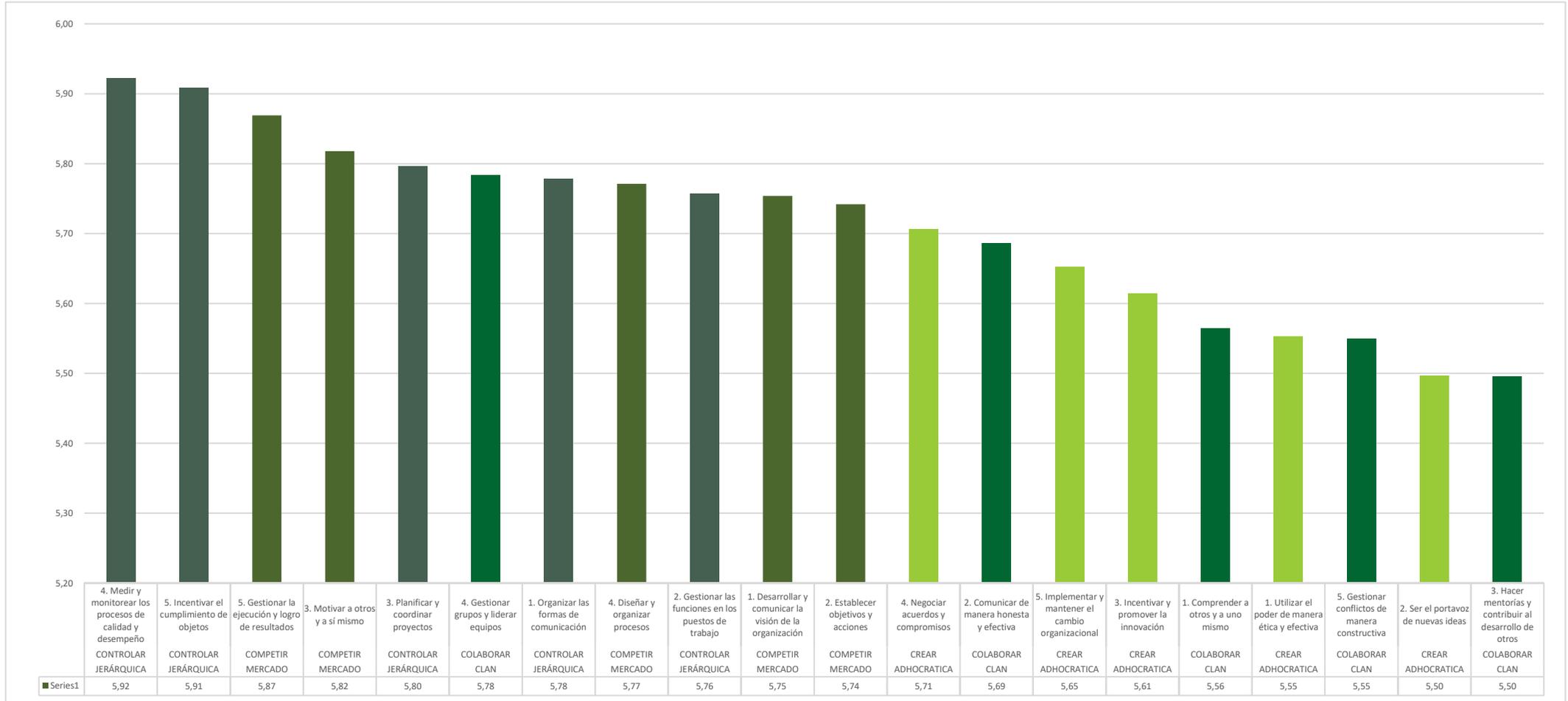


Figura 57 – Competencias clave en La Institución Financiera – Evaluación por Colaborador
Elaboración Propia

En la Figura, se puede evidenciar que las competencias y acciones imperativas predominantes en La Institución Financiera según los colaboradores son:

- Medir y monitorear los procesos de calidad y desempeño (5,92) – CONTROLAR (Jerárquica)
- Incentivar el cumplimiento de objetos (5,91) – CONTROLAR (Jerárquica)
- Gestionar la ejecución y logro de resultados (5,87) – COMPETIR (Mercado)
- Motivar a otros y a sí mismo (5,82) – COMPETIR (Mercado)
- Planificar y coordinar proyectos (5,80) – CONTROLAR (Jerárquica)

Esto guarda relación con los resultados obtenidos primer inciso (Cultura Actual 2021), y tercer inciso (Estilo de liderazgo predominante 2021) de este capítulo. La Institución Financiera actualmente tiene una Cultura Organizacional tipo Mercado-Jerárquica; los estilos de liderazgo predominantes concuerden con el tipo de cultura y son Productor y Director (ambos estilos corresponden a la Cultura Mercado).

Para finalmente relacionarse directamente con las competencias y acciones imperativas anteriormente mencionadas. Controlar y competir son los valores asociados a las culturas Jerárquica y Mercado respectivamente. Y las competencias clave encontradas solo refuerzan dichos resultados. Medir y monitorear los procesos de calidad y desempeño (5,92); Incentivar el cumplimiento de objetos (5,91); Gestionar la ejecución y logro de resultados (5,87); Motivar a otros y a sí mismo (5,82) y Planificar y coordinar proyectos (5,80).

Jefe:

La Figura 58 presenta los resultados obtenidos ordenados de mayor a menor puntaje con el fin de evidenciar las competencias y acciones imperativas predominantes en La Institución Financiera según la evaluación de la jefatura de los líderes.

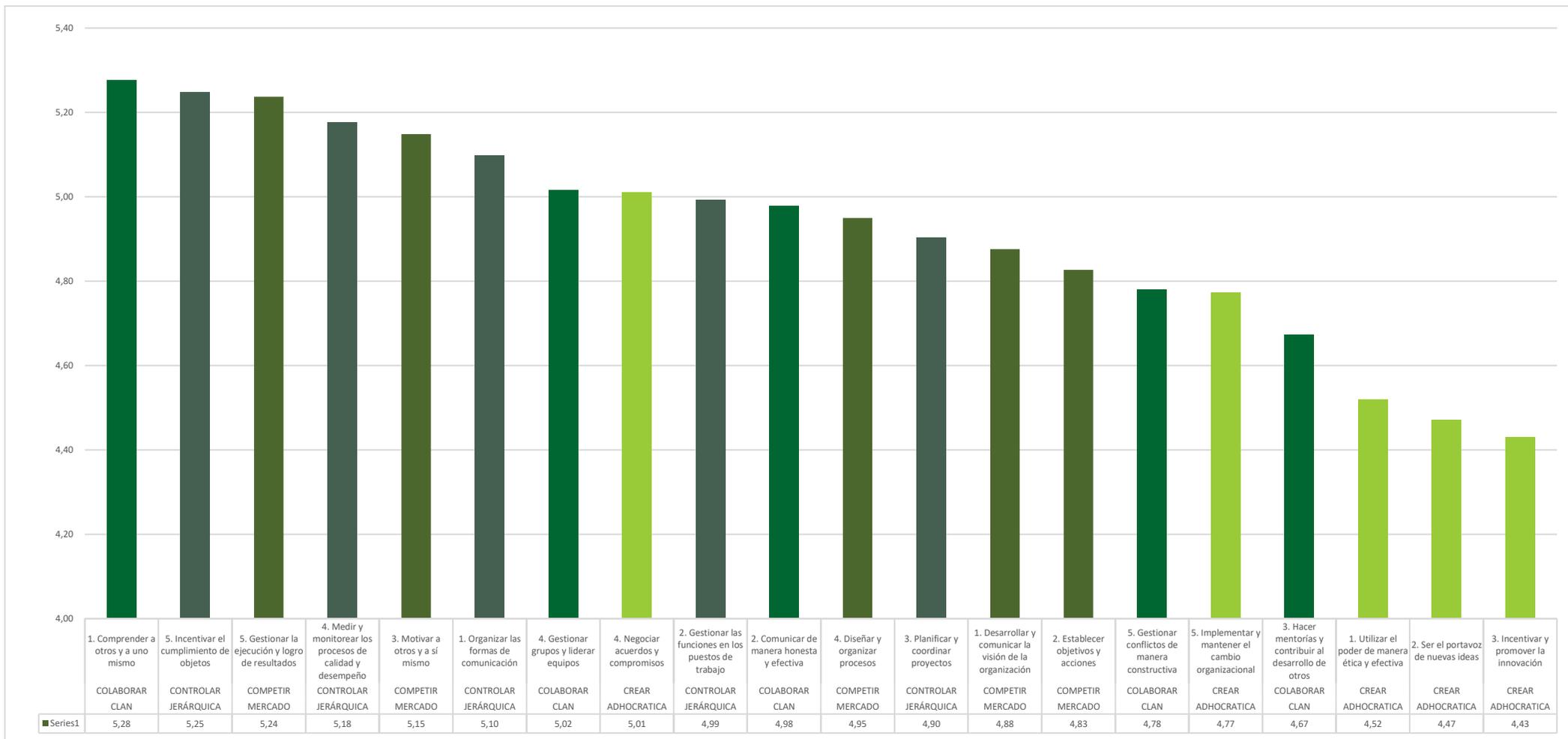


Figura 58 – Competencias clave en La Institución Financiera – Evaluación Jefe
Elaboración Propia

En la Figura, se puede evidenciar que las competencias y acciones imperativas predominantes en La Institución Financiera según los colaboradores son:

- Comprender a otros y a uno mismo (5,28) – COLABORAR (Clan)
- Incentivar el cumplimiento de objetos (5,25) – CONTROLAR (Jerárquica)
- Gestionar la ejecución y logro de resultados (5,24) – COMPETIR (Mercado)
- Motivar a otros y a sí mismo (5,18) – COMPETIR (Mercado)
- Medir y monitorear los procesos de calidad y desempeño (5,15) – CONTROLAR (Jerárquica)

Esto guarda relación con los resultados obtenidos en el primer inciso (Cultura Actual 2021), segundo inciso (Cultura Requerida 2021) y tercer inciso (Estilo de liderazgo predominante 2021) de este capítulo. La Institución Financiera actualmente tiene una Cultura Organizacional tipo Mercado-Jerárquica; requiere una Cultura Clan; los estilos de liderazgo predominantes concuerden con el tipo de cultura y son Productor y Director (ambos estilos corresponden a la Cultura Mercado). Para finalmente relacionarse directamente con las competencias y acciones imperativas anteriormente mencionadas. Controlar y competir son las acciones asociadas a las culturas Jerárquica y Mercado respectivamente. Sin embargo la percepción de las jefaturas respecto a este punto es que los líderes se caracterizan por la acción imperativa de la Colaboración en primer lugar.

Y las competencias clave encontradas solo refuerzan dichos resultados. Comprender a otros y a uno mismo (5,28); Incentivar el cumplimiento de objetos (5,25); Gestionar la ejecución y logro de resultados (5,24); Motivar a otros y a sí mismo (5,18) y Medir y monitorear los procesos de calidad y desempeño (5,15).

3.1.5.3. Comparativa de las evaluaciones de las Competencias clave

En resumen, la Figura 59 indica la comparación de las mediciones por evaluador para determinar las competencias clave predominantes en La Institución Financiera.

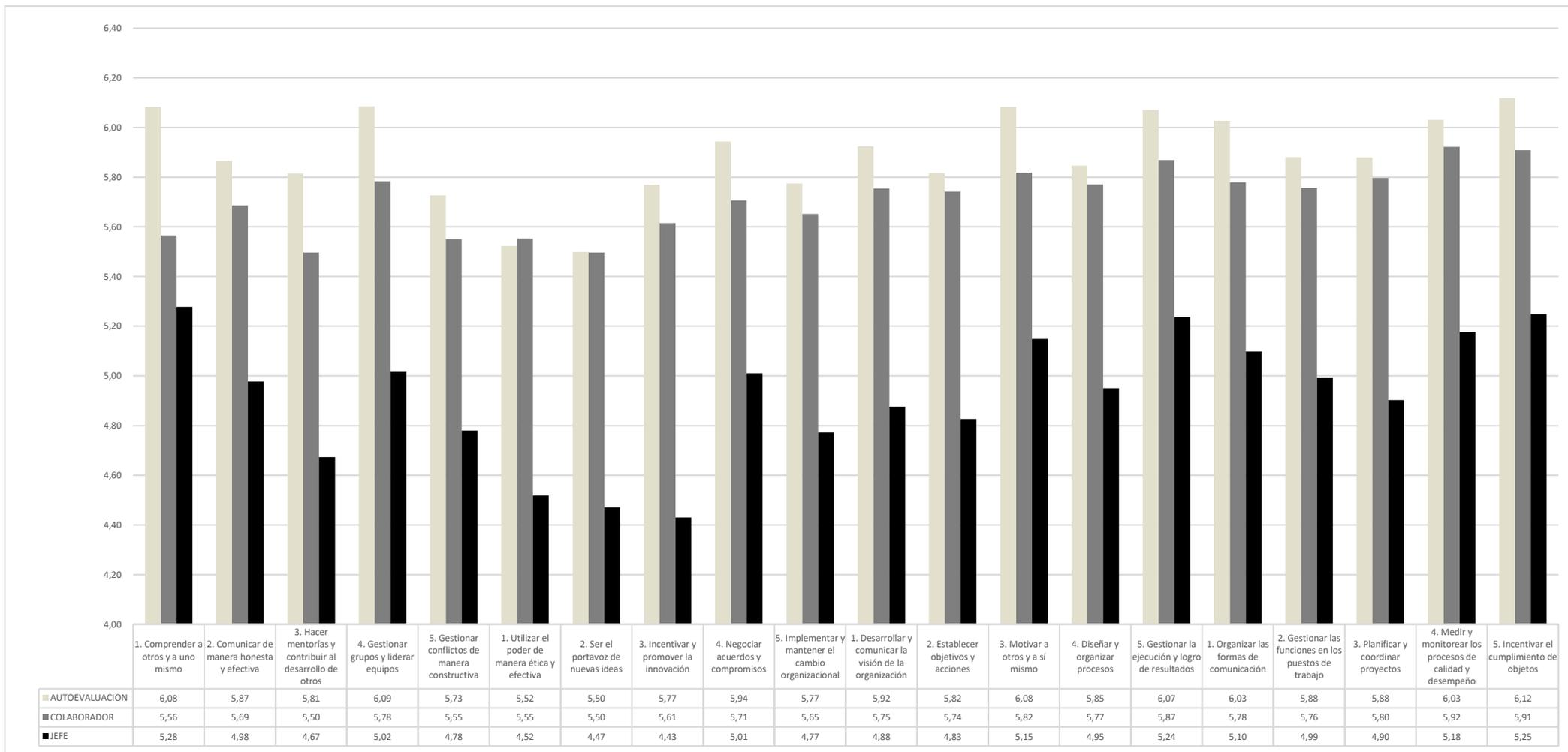


Figura 59 – Competencias clave en La Institución Financiera – Comparativa por Evaluador
Elaboración Propia

Globalmente se puede evidenciar que las mediciones de la autoevaluación son mayores en casi todas las competencias. Por otro lado, la percepción de las jefaturas respecto a las competencias de los líderes es la más baja en cada medición. Finalmente, los colaboradores se encuentran en un punto intermedio de percepción, ya que sus mediciones se encuentran entre la autoevaluación y la percepción de las jefaturas con un puntaje más a las autoevaluaciones.

3.1.6. Relación entre Estilos de liderazgo y Competencias asociadas a la Cultura para llevar a cabo procesos de innovación en La Institución Financiera

A continuación se presentan los resultados de las correlaciones entre los Estilos de Liderazgo y Competencias asociadas a la Cultura y su acción imperante.

Fue determinante realizar un análisis comparativo entre la autoevaluación, la percepción de los colaboradores y la percepción de las jefaturas respecto a los líderes, ya que se obtendría información relevante y abarcando todas las percepciones respecto al nivel de significancia entre los Estilos de Liderazgo y las competencias asociadas a la Cultura Organizacional.

Cultura Clan

En la Tabla 35 se puede observar la comparación por evaluador del Coeficiente de Pearson asociado a los dos estilos que caracterizan a la Cultura Clan: Facilitador y Mentor.

Tabla 35 – Coeficiente de Pearson entre Estilos de Liderazgo y Competencias asociadas a la Cultura Clan por Evaluador

Evaluador	Estilo de Liderazgo	Tipo de Análisis	COLABORAR				
			CLAN				
			1. Comprender a otros y a uno mismo	2. Comunicar de manera honesta y efectiva	3. Hacer mentorías y contribuir al desarrollo de otros	4. Gestionar grupos y liderar equipos	5. Gestionar conflictos de manera constructiva

Autoevaluación	FACILITADOR	Correlación de Pearson	,592**	,535**	,581**	,639**	,500**
	MENTOR	Correlación de Pearson	,582**	,339**	,380**	,383**	,325**
Colaborador	FACILITADOR	Correlación de Pearson	,805**	,771**	,793**	,839**	,742**
	MENTOR	Correlación de Pearson	,816**	,711**	,718**	,756**	,668**
Jefe	FACILITADOR	Correlación de Pearson	,618**	,664**	,654**	,738**	,651**
	MENTOR	Correlación de Pearson	,594**	,445**	,371**	,453**	,405**

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

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia

De la tabla se pueden obtener las siguientes conclusiones:

Autoevaluación: Se puede afirmar que los coeficientes al estar acompañados de ** (dos asteriscos), los dos estilos de liderazgo asociados a la cultura Clan tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas con las competencias asociadas a esa cultura. Si comparamos los estilos, se observa que para los propios líderes el Estilo Facilitador tiene correlaciones significativas medias altas (fuertes) por tener puntajes superiores a 0,5. Mientras que el Estilo Mentor tiene correlaciones significativas medias bajas (débiles) porque la mayoría de los coeficientes se encuentra sobre 0,3. Efectivamente, el estilo de la Cultura Clan que más correlaciona con las competencias asociadas a dicha cultura es el estilo Facilitador ya que sus correlaciones son más altas. Esto quiere decir que si se desarrollan estas competencias al interior de la organización el Estilo que más se desarrollará es el estilo Facilitador, porque es el que tiene la correlación más fuerte.

Y debido a que todas las correlaciones son positivas, la relación entre las variables es directamente proporcional. A mayor estilo Facilitador: (1) Mayor comprensión a otros y a

uno mismo, (2) Mayor comunicación de manera honesta y efectiva; (3) Mayor ejecución de mentorías y contribución al desarrollo de otros; (4) Mayor gestión de grupos y liderazgo de equipos y (5) Mayor gestión de conflictos de manera constructiva. Y viceversa.

Colaborador: Se puede afirmar que los coeficientes al estar acompañados de ** (dos asteriscos), los dos estilos de liderazgo asociados a la cultura Clan tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas con las competencias asociadas a esa cultura. Si comparamos los estilos, se observa que para los colaboradores el Estilo Facilitador tiene correlaciones significativas medias altas (fuertes) por tener puntajes superiores a 0,8. Mientras que el Estilo Mentor también tiene correlaciones significativas medias altas (fuertes) porque la mayoría de los coeficientes se encuentra sobre 0,6. Efectivamente, el estilo de la Cultura Clan que más correlaciona con las competencias asociadas a dicha cultura es el estilo Facilitador ya que sus correlaciones son más altas. Esto quiere decir que si se desarrollan estas competencias al interior de la organización el Estilo que más se desarrollará es el estilo Facilitador, porque es el que tiene la correlación más fuerte. Y debido a que todas las correlaciones son positivas, la relación entre las variables es directamente proporcional.

Jefe: Se puede afirmar que los coeficientes al estar acompañados de ** (dos asteriscos), los dos estilos de liderazgo asociados a la cultura Clan tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas con las competencias asociadas a esa cultura. Si comparamos los estilos, se observa que para las jefaturas, el Estilo Facilitador tiene correlaciones significativas medias altas (fuertes) por tener puntajes superiores a 0,6. Mientras que el Estilo Mentor tiene correlaciones significativas medias bajas (débiles) porque la mayoría de los coeficientes se encuentra sobre 0,3. Efectivamente, el estilo de la Cultura Clan que más correlaciona con las competencias asociadas a dicha cultura es el estilo Facilitador ya que sus correlaciones son más altas. Esto quiere decir que si se desarrollan estas competencias al interior de la organización el Estilo que más se desarrollará es el estilo Facilitador, porque es el que tiene la correlación más fuerte. Y debido a que todas las correlaciones son positivas, la relación entre las variables es directamente proporcional.

En general, para la Cultura Clan en La Institución Financiera, el estilo de liderazgo que más correlaciona desde el punto de vista del propio líder, los colaboradores y las jefaturas (a pesar de sus diferentes percepciones), es el estilo Facilitador.

Cultura Adhocrática

En la Tabla 36 se puede observar la comparación por evaluador del Coeficiente de Pearson asociado a los dos estilos que caracterizan a la Cultura Adhocrática: Innovador y Comercial.

Tabla 36 – Coeficiente de Pearson entre Estilos de Liderazgo y Competencias asociadas a la Cultura Adhocrática por Evaluador

Evaluador	Estilo de Liderazgo	Tipo de Análisis	CREAR				
			ADHOCRATICA				
			1. Utilizar el poder de manera ética y efectiva	2. Ser el portavoz de nuevas ideas	3. Incentivar y promover la innovación	4. Negociar acuerdos y compromisos	5. Implementar y mantener el cambio organizacional
Autoevaluación	INNOVADOR	Correlación de Pearson	,421**	,589**	,618**	,482**	,538**
	COMERCIAL	Correlación de Pearson	,441**	,505**	,391**	,403**	,399**
Colaborador	INNOVADOR	Correlación de Pearson	,691**	,771**	,822**	,746**	,757**
	COMERCIAL	Correlación de Pearson	,684**	,704**	,696**	,691**	,689**
Jefe	INNOVADOR	Correlación de Pearson	,581**	,724**	,728**	,626**	,683**
	COMERCIAL	Correlación de Pearson	,624**	,663**	,646**	,595**	,608**

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

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia

De la tabla se pueden obtener las siguientes conclusiones:

Autoevaluación: Se puede afirmar que los coeficientes al estar acompañados de ** (dos asteriscos), los dos estilos de liderazgo asociados a la cultura Adhocrática tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas con las competencias asociadas a esa cultura. Si comparamos los estilos, se observa que para los propios líderes el Estilo Innovador tiene correlaciones significativas medias por tener puntajes superiores a 0,4 hasta 0,6 en promedio. Mientras que el Estilo Comercial tiene correlaciones significativas medias bajas (débiles) porque la mayoría de los coeficientes se encuentra sobre 0,3 a 0,5 en promedio. Efectivamente, el estilo de la Cultura Adhocrática que más correlaciona con las competencias asociadas a dicha cultura es el estilo Innovador ya que sus correlaciones son más altas. Esto quiere decir que si se desarrollan estas competencias al interior de la organización el Estilo que más se desarrollará es el estilo Innovador, porque es el que tiene la correlación más fuerte.

Y debido a que todas las correlaciones son positivas, la relación entre las variables es directamente proporcional. A mayor estilo Innovador: (1) Mayor utilización del poder de manera ética y efectiva; (2) Mayor oportunidad de ser el portavoz de nuevas ideas; (3) Mayor incentivo y promoción de la innovación (4) Mayor negociación de acuerdos y compromisos y (5) Mayor implementación del cambio organizacional. Y viceversa.

Colaborador: Se puede afirmar que los coeficientes al estar acompañados de ** (dos asteriscos), los dos estilos de liderazgo asociados a la cultura Adhocrática tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas con las competencias asociadas a esa cultura. Si comparamos los estilos, se observa que para los colaboradores el Estilo Innovador tiene correlaciones significativas medias altas (fuertes) por tener puntajes superiores a 0,5 hasta 0,7 en promedio. Mientras que el Estilo Comercial también tiene correlaciones significativas medias altas (fuertes) porque la mayoría de los coeficientes se encuentra sobre 0,6 a 0,7 en promedio. Efectivamente, el estilo de la Cultura Adhocrática que más correlaciona con las competencias asociadas a dicha cultura es el estilo Innovador ya que sus correlaciones son más altas. Esto quiere decir que si se desarrollan estas competencias al interior de la organización el Estilo que más se desarrollará es el estilo Innovador, porque es el que tiene la correlación más fuerte.

Y debido a que todas las correlaciones son positivas, la relación entre las variables es directamente proporcional.

Jefe: Se puede afirmar que los coeficientes al estar acompañados de ** (dos asteriscos), los dos estilos de liderazgo asociados a la cultura Adhocrática tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas con las competencias asociadas a esa cultura. Si comparamos los estilos, se observa que para las jefaturas el Estilo Innovador tiene correlaciones significativas medias altas (fuertes) por tener puntajes superiores a 0,5 hasta 0,7 en promedio. Mientras que el Estilo Comercial también tiene correlaciones significativas medias altas (fuertes) porque la mayoría de los coeficientes se encuentra sobre 0,5 a 0,6 en promedio. Efectivamente, el estilo de la Cultura Adhocrática que más correlaciona con las competencias asociadas a dicha cultura es el estilo Innovador ya que sus correlaciones son más altas. Esto quiere decir que si se desarrollan estas competencias al interior de la organización el Estilo que más se desarrollará es el estilo Innovador, porque es el que tiene la correlación más fuerte.

Y debido a que todas las correlaciones son positivas, la relación entre las variables es directamente proporcional.

En general, para la Cultura Adhocrática en La Institución Financiera, el estilo de liderazgo que más correlaciona desde el punto de vista del propio líder, los colaboradores y las jefaturas (a pesar de sus diferentes percepciones), es el estilo Innovador.

Cultura Mercado

En la Tabla 37 se puede observar la comparación por evaluador del Coeficiente de Pearson asociado a los dos estilos que caracterizan a la Cultura Mercado: Productor y Director.

Tabla 37 – Coeficiente de Pearson entre Estilos de Liderazgo y Competencias asociadas a la Cultura Mercado por Evaluador

Evaluador	Estilo de Liderazgo	Tipo de Análisis	COMPETIR				
			MERCADO				
			1. Desarrollar y comunicar la visión de la organización	2. Establecer objetivos y acciones	3. Motivar a otros y a sí mismo	4. Diseñar y organizar procesos	5. Gestionar la ejecución y logro de resultados

Autoevaluación	PRODUCTOR	Correlación de Pearson	,450**	,489**	,478**	,439**	,486**
	DIRECTOR	Correlación de Pearson	,426**	,452**	,457**	,434**	,473**
Colaborador	PRODUCTOR	Correlación de Pearson	,728**	,716**	,752**	,717**	,729**
	DIRECTOR	Correlación de Pearson	,727**	,730**	,747**	,723**	,735**
Jefe	PRODUCTOR	Correlación de Pearson	,565**	,587**	,611**	,548**	,653**
	DIRECTOR	Correlación de Pearson	,580**	,623**	,613**	,583**	,666**

Elaboración propia

De la tabla se pueden obtener las siguientes conclusiones:

Autoevaluación: Se puede afirmar que los coeficientes al estar acompañados de ** (dos asteriscos), los dos estilos de liderazgo asociados a la cultura Mercado tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas con las competencias asociadas a esa cultura. Si comparamos los estilos, se observa que para los propios líderes el Estilo Productor tiene correlaciones significativas medias bajas (débiles) por tener puntajes superiores a 0,4 a 0,5 en promedio. Mientras que el Estilo Comercial también tiene correlaciones significativas medias bajas (débiles) porque la mayoría de los coeficientes se encuentra sobre 0,4 a 0,5 en promedio. Efectivamente, ambos estilos de la Cultura Mercado correlacionan con las competencias asociadas casi por igual. Esto quiere decir que si se desarrollan estas competencias al interior de la organización se desarrollarán ambos estilos.

Y debido a que todas las correlaciones son positivas, la relación entre las variables es directamente proporcional. A mayor estilo Productor: (1) Mayor desarrollo y comunicación de la visión de la organización; (2) Mayor establecimiento de objetivos y acciones; (3) Mayor motivación a otros y a sí mismo; (4) Mayor diseño y organización de procesos y (5) Mayor gestión de la ejecución y logro de resultados. Y viceversa.

Colaborador: Se puede afirmar que los coeficientes al estar acompañados de ** (dos asteriscos), los dos estilos de liderazgo asociados a la cultura Mercado tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas con las competencias asociadas a esa cultura. Si comparamos los estilos, se observa que para los colaboradores el Estilo Productor tiene

correlaciones significativas medias altas (fuertes) por tener puntajes superiores a 0,7 en promedio. Mientras que el Estilo Comercial también tiene correlaciones significativas medias altas (fuertes) porque la mayoría de los coeficientes se encuentra sobre 0,7 en promedio. Efectivamente, ambos estilos de la Cultura Mercado correlacionan con las competencias asociadas casi por igual. Esto quiere decir que si se desarrollan estas competencias al interior de la organización se desarrollarán ambos estilos.

Y debido a que todas las correlaciones son positivas, la relación entre las variables es directamente proporcional.

Jefe: Se puede afirmar que los coeficientes al estar acompañados de ** (dos asteriscos), los dos estilos de liderazgo asociados a la cultura Mercado tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas con las competencias asociadas a esa cultura. Si comparamos los estilos, se observa que para las jefaturas el Estilo Productor tiene correlaciones significativas medias altas (fuertes) por tener puntajes superiores a 0,5 a 0,6 en promedio. Mientras que el Estilo Comercial también tiene correlaciones significativas medias altas (fuertes) porque la mayoría de los coeficientes se encuentra sobre 0,5 a 0,6 en promedio. Efectivamente, ambos estilos de la Cultura Mercado correlacionan con las competencias asociadas casi por igual. Esto quiere decir que si se desarrollan estas competencias al interior de la organización se desarrollarán ambos estilos.

Y debido a que todas las correlaciones son positivas, la relación entre las variables es directamente proporcional.

En general, para la Cultura Mercado en La Institución Financiera, ambos estilos de liderazgo correlacionan por igual pero en diferentes magnitudes desde el punto de vista del propio líder, los colaboradores y las jefaturas (a pesar de sus diferentes percepciones). Para los propios líderes la correlación es débil, para los colaboradores la correlación es media alta y para las jefaturas es media.

Cultura Jerárquica

En la Tabla 38 se puede observar la comparación por evaluador del Coeficiente de Pearson asociado a los dos estilos que caracterizan a la Cultura Jerárquica: Coordinador e Instructor.

Tabla 38 – Coeficiente de Pearson entre Estilos de Liderazgo y Competencias asociadas a la Cultura Jerárquica por Evaluador

Evaluador	Estilo de Liderazgo	Tipo de Análisis	CONTROLAR JERÁRQUICA				
			1. Organizar las formas de comunicación	2. Gestionar las funciones en los puestos de trabajo	3. Planificar y coordinar proyectos	4. Medir y monitorear los procesos de calidad y desempeño	5. Incentivar el cumplimiento de objetos
Autoevaluación	COORDINADOR	Correlación de Pearson	,397**	,360**	,426**	,465**	,484**
	INSTRUCTOR	Correlación de Pearson	,429**	,430**	,541**	,449**	,475**
Colaborador	COORDINADOR	Correlación de Pearson	,713**	,684**	,751**	,730**	,764**
	INSTRUCTOR	Correlación de Pearson	,700**	,684**	,745**	,725**	,749**
Jefe	COORDINADOR	Correlación de Pearson	,607**	,515**	,640**	,645**	,669**
	INSTRUCTOR	Correlación de Pearson	,644**	,585**	,717**	,631**	,644**

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

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia

De la tabla se pueden obtener las siguientes conclusiones:

Autoevaluación: Se puede afirmar que los coeficientes al estar acompañados de ** (dos asteriscos), los dos estilos de liderazgo asociados a la cultura Jerárquica tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas con las competencias asociadas a esa cultura. Si comparamos los estilos, se observa que para los propios líderes el Estilo Coordinador tiene correlaciones significativas medias bajas (débiles) por tener puntajes

superiores a 0,3 hasta 0,4 en promedio. Mientras que el Estilo Instructor tiene también correlaciones significativas medias bajas (débiles) porque la mayoría de los coeficientes se encuentra sobre 0,4 a 0,5 en promedio. Efectivamente, el estilo de la Cultura Jerárquica que más correlaciona con las competencias asociadas a dicha cultura es el estilo Instructor ya que sus correlaciones son ligeramente más altas. Esto quiere decir que si se desarrollan estas competencias al interior de la organización el Estilo que más se desarrollará es el estilo Instructor, porque es el que tiene la correlación más fuerte.

Y debido a que todas las correlaciones son positivas, la relación entre las variables es directamente proporcional. A mayor estilo Instructor: (1) Mayor organización de las formas de comunicación; (2) Mayor gestión de las funciones en los puestos de trabajo; (3) Mayor planificación y coordinación de proyectos; (4) Mayor medición y monitoreo de los procesos de calidad y desempeño y (5) Mayor incentivo del el cumplimiento de objetivos. Y viceversa.

Colaborador: Se puede afirmar que los coeficientes al estar acompañados de ** (dos asteriscos), los dos estilos de liderazgo asociados a la cultura Jerárquica tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas con las competencias asociadas a esa cultura. Si comparamos los estilos, se observa que para los colaboradores el Estilo Coordinador tiene correlaciones significativas medias altas (fuertes) por tener puntajes superiores a 0,6 hasta 0,7 en promedio. Mientras que el Estilo Instructor tiene también correlaciones significativas medias altas (fuertes) porque la mayoría de los coeficientes se encuentra sobre 0,6 a 0,7 en promedio. Efectivamente, el estilo de la Cultura Jerárquica que más correlaciona con las competencias asociadas a dicha cultura es el estilo Coordinador ya que sus correlaciones son ligeramente más altas. Esto quiere decir que si se desarrollan estas competencias al interior de la organización el Estilo que más se desarrollará es el estilo Coordinador, porque es el que tiene la correlación ligeramente más fuerte. Y debido a que todas las correlaciones son positivas, la relación entre las variables es directamente proporcional.

Jefe: Se puede afirmar que los coeficientes al estar acompañados de ** (dos asteriscos), los dos estilos de liderazgo asociados a la cultura Jerárquica tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas con las competencias asociadas a esa cultura. Si comparamos los estilos, se observa que para las jefaturas el Estilo Coordinador tiene correlaciones significativas medias altas (fuertes) por tener puntajes superiores a 0,5 hasta 0,6 en promedio. Mientras que el Estilo Instructor tiene también correlaciones significativas medias altas (fuertes) porque la mayoría de los coeficientes se encuentra sobre 0,5 a 0,7

en promedio. Efectivamente, el estilo de la Cultura Jerárquica que más correlaciona con las competencias asociadas a dicha cultura es el estilo Instructor ya que sus correlaciones son ligeramente más altas. Esto quiere decir que si se desarrollan estas competencias al interior de la organización el Estilo que más se desarrollará es el estilo Instructor, porque es el que tiene la correlación ligeramente más fuerte. Y debido a que todas las correlaciones son positivas, la relación entre las variables es directamente proporcional.

En general, para la Cultura Jerárquica en La Institución Financiera, el estilo de liderazgo que más correlaciona desde el punto de vista del propio líder y las jefaturas (a pesar de sus diferentes percepciones), es el estilo Instructor. Mientras que para la percepción de los colaboradores de los líderes el estilo que correlaciona ligeramente más es el estilo Coordinador. Entonces se podría afirmar que ambos estilos de liderazgo correlacionan significativamente con las competencias de la Cultura Jerárquica. Al igual que la Cultura Mercado donde ambos estilos correlacionaban por igual.

3.2. Discusión

La aplicación de los instrumentos en La Institución Financiera ha permitido responder algunas interrogantes y la obtención de resultados que pueden ser utilizados para futuras investigaciones. A partir de la presentación de resultados, se han generado las siguientes discusiones:

3.2.1. Análisis de la Cultura actual 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en La Institución Financiera

En cuanto al análisis de la Cultura Actual 2021 mediante la encuesta OCAI, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual tipo Mercado y Jerárquica (ambas culturas obtuvieron la misma puntuación). Además, es necesario recalcar que la organización no ha cambiado su cultura actual predominante desde el 2019 hasta el 2021 a pesar de haber iniciado un proceso de transformación cultural. La Institución Financiera, hoy por hoy es una organización orientada a los resultados, su mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho y las personas son competitivas entre sí. Por otro lado, La Institución Financiera también es una organización muy estructurada y controlada en donde los procedimientos dicen a las personas qué hacer. Esto guarda relación con las características intrínsecas de las organizaciones del sector bancario que están

generalmente orientadas a la rentabilidad y su estructura se caracteriza por la formalidad. En este período, la brecha más alta en la comparativa 2019-2021 de las cuatro tipos de cultura se evidencia en la cultura Clan ya que el personal del banco percibe que en este periodo esta cultura es en la que más se ha trabajado luego de las de Mercado y Jerárquica que crecieron proporcionalmente sin ser superadas por la Clan. Se puede concluir que a pesar de ser una organización con una marcada Cultura Mercado-Jerárquica, en los dos últimos años han trabajado más en sentirse más como una familia, así como lo describe la Cultura Clan. Sin embargo en ambos periodos, la medición más baja la obtiene la Cultura Adhocrática. Por lo que se puede asumir que La Institución Financiera en menor medida hoy por hoy, también intenta orientarse a ser un tipo de cultura flexible y externa, que promueve la adquisición de talento externa y a ser los primeros en hacer algo.

Al observar los gráficos radiales obtenidos para cada factor de la cultura, se puede observar que en tres de seis, la cultura requerida predominante es la Cultura Mercado (características dominantes, liderazgo y unión de la organización), mientras que en el resto de ellas (administración del recurso humano, énfasis estratégico y criterios de éxito) existe una inclinación a acentuar la Cultura Jerárquica. Asumiendo que los encuestados evaluaron a sus sucursales por separado, esto podría explicar algunas de las diferencias, lo cual no significa que la cultura global de la organización sea incongruente sino que distintas partes de la organización tienen apreciaciones diferentes sobre los mismos aspectos organizacionales (Salazar, 2008).

Otros estudios realizados mencionan que cuando la cultura predominante es jerarquizada, las empresas son lugares estructurados y formales, con una serie de reglas, políticas y procedimientos que permite a los líderes organizar y controlar las actividades diarias, definiendo el éxito en base a la eficiencia en el cumplimiento de las tareas (Jiménez, Pazmay, & Mancheno, 2017) y respecto a la cultura adhocrática se menciona que es el tipo cultural con las puntuaciones más bajas en promedio, lo cual coincide con los hallazgos en investigaciones anteriores de los autores del modelo, en donde este tipo cultural no solo obtiene bajas puntuaciones promedio sino que además rara vez aparece como la cultura dominante en la organización (Salazar, 2008).

3.2.2. Análisis de la Cultura requerida 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en La Institución Financiera

En cuanto al análisis de la Cultura Requerida 2021 mediante la encuesta OCAI, en La Institución Financiera predomina una Cultura Requerida tipo Clan. Además la organización no ha cambiado su cultura Requerida predominante desde el 2019 al 2021. Los líderes de La Institución Financiera desean tener un tipo de cultura flexible e interna, que potencien la evolución de la gente que tienen dentro. Se puede decir que a pesar de desear una cultura flexible (clan) al interior de la organización, lamentablemente en ambos períodos los líderes de La Institución Financiera desean instaurar una Cultura Adhocrática en menor medida (tienen la medición más baja). La puntuación demuestra que La Institución Financiera no ha trabajado en este factor en el periodo de medición.

Estudios demuestran que la Cultura Clan es de las culturas requeridas que más aparecen en los resultados sobre la medición de la cultura. Así lo confirman Jiménez, Pazmay, & Mancheno (2017) cuando menciona que la cultura preferida en las pymes ecuatorianas es la de tipo clan, ya que a las personas les atrae una empresa que les brinde un entorno amistoso, de apoyo constante y donde prime el trabajo en equipo.

De acuerdo con la tipología de culturas establecida por Cameron & Quinn la literatura ha destacado que la cultura clan y adhocrática facilitan los sistemas de gestión (Castro & Ochoa, 2019). Esto se debe a que están orientadas al desarrollo de las capacidades, habilidades y relaciones humanas.

Al observar los gráficos radiales obtenidos para cada factor de la cultura, se puede observar que en todos, la cultura requerida predominante es la Cultura Clan. Es decir, no cabe duda que el personal de La Institución Financiera tiene certeza de lo que requieren instaurar en lo que respecta a la Cultura.

3.2.3. Comparación de la Cultura Actual 2021- Requerida 2021 de acuerdo con el Modelo Competing Values Framework en La Institución Financiera

En cuanto a la comparación de la Cultura Actual y Deseada 2021 obtenidas a través de la encuesta OCAI, en La Institución Financiera predomina una Cultura Actual tipo Mercado y Jerárquica; mientras que la cultura que desea la organización que se fomente corresponde

a la Cultura tipo Clan. Es decir, La Institución Financiera, hoy por hoy es una organización con una cultura estable y externa, comercial, enfocada en los objetivos, la productividad, la búsqueda de eficiencia y orientada a hacer las cosas rápido. También se caracteriza por ser una organización de poco cambio, e internas, muy de procesos, orientadas a hacer las cosas de manera correcta y es una organización muy estructurada y controlada en donde los procedimientos dicen a las personas qué hacer. Mientras que por el contrario lo que La Institución Financiera requiere es tener un tipo de cultura flexible e interna, donde se potencie la evolución de la gente y que se orienten en hacerlo juntos pero también se desea la estabilidad.

La brecha más alta en la comparativa de las cuatro tipos de cultura se puede observar en la cultura Clan y Adhocrática ya que la organización percibe el mayor grado de insatisfacción respecto a ambas culturas. Pero a pesar de esto, lamentablemente los resultados indican que en La Institución Financiera la Cultura Adhocrática es una prioridad menor.

Otros estudios demuestran que en las organizaciones, en la cultura actual ninguna de las dimensiones evidencia un tipo que favorezca la implementación y mejora de los sistemas de gestión ya que predomina la cultura mercado y jerarquizada además los resultados evidencian que en cuatro de las cinco dimensiones de la cultura requerida se evidencian los cuatro tipos de cultura con predominio de la cultura clan. Aquí es importante que la cultura tienda hacia el tipo clan y adhocrática y que se trabajen estrategias de desarrollo humano, trabajo en equipo y compromiso e interés por los colaboradores. En esta dimensión la cultura requerida identificada no corresponden con un tipo de cultura que favorezca la implementación y mejora de los sistemas de gestión. Es importante implementar estrategias para adoptar rasgos característicos de la cultura Clan o Adhocrática enfatizando en el compromiso con la innovación y el cambio (Castro & Ochoa, 2019). En otras palabras, una organización puede, mantenerse y actuar de forma tal que fomente la estabilidad y el control en sus procesos, como sucede en la cultura jerarquizada, al mismo tiempo que apoyan y fomentan el compromiso, la lealtad y se preocupan por el bienestar de sus empleados, tal y como sucede en las culturas de tipo clan (Salazar, 2008).

Vela, Dávila, & Sanandres (2015) mencionan que la percepción de la Cultura Organizacional Actual, para las muestras estudiadas en las empresas analizadas se orientó hacia el componente Mercado. Esto puede ser debido a la misión de este tipo de empresas,

la cual es muy orientada al cumplimiento de metas para poder mantener sus márgenes de rentabilidad y crecimiento. Este mismo hallazgo fue encontrado en empresas industriales de Colombia (Rodríguez, Forero & Mora, 2014), en contratistas de ingeniería en Australia (Igo, 2005) y en universidades de México (Muro, 2008).

Un estudio identificó que el tipo de cultura predominante actual de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS) sede Quito es la cultura jerarquizada, esto debido a que los colaboradores conciben que en la institución lo más importante son las normas y reglas, la toma de decisiones está centralizada, posee una planificación que deja poco espacio a la innovación, sus líderes son supervisores y coordinadores de las acciones y el éxito se mide por el cumplimiento de los objetivos teniendo en cuenta el costo la eficiencia y el control, finalmente miran a la universidad como una institución como un lugar seguro y estable para trabajar. Además se identificó el tipo de cultura requerida por los colaboradores es la cultura de tipo clan. Esto se da por el anhelo de los colaboradores por sentir a la universidad como un espacio familiaridad, confianza y desarrollo, desean ser escuchados y participar en la toma de decisiones, tienen el deseo de ser más cercanos a sus líderes verlos más mentores que jefes, siendo estas las principales motivaciones que tiene los colaboradores para preferir la cultura de tipo clan (Aimara, 2021).

3.2.4. Análisis de los Estilos de liderazgo de acuerdo con el Modelo Competing Values Leadership asociados a la Cultura para llevar a cabo procesos de innovación en La Institución Financiera

Respecto a este apartado, obtenido a través de la Encuesta de Liderazgo de Cameron y Quinn, se puede evidenciar que los estilos de liderazgo predominantes en La Institución Financiera son Productor y Director; ambos, propios de la Cultura Tipo Mercado.

Esto guarda relación con los resultados obtenidos la Cultura actual predominante. La Institución Financiera actualmente tiene una Cultura Organizacional tipo Mercado-Jerárquica y no sorprende que los estilos de liderazgo predominantes concuerden con el tipo de cultura.

Es decir, en La Institución Financiera los líderes se caracterizan por estar centrados en las tareas, en cualquier tarea asignada (productor) y también aclaran las expectativas de dichas tareas mediante la planificación y el establecimiento de metas (director).

Muy de cerca, los resultados arrojan que el tercer tipo de estilo de liderazgo presente en La Institución Financiera es el estilo Coordinador, propio de la Cultura Jerárquica que significa que los líderes mantienen y respetan la estructura y el flujo del sistema para operar continuamente, protegiendo y minimizando las fallas del sistema y conflictos que pudieran ocurrir (coordinador). Finalmente también se recalca que los estilos que menos predominan para La Institución Financiera son los estilos de la Cultura Adhocrática: el Estilo Innovador y el Estilo Comercial ya que tienen los puntajes menores en la medición global. Esto se relaciona con los resultados del liderazgo en la evaluación de la cultura actual que indican que el estilo actual predominante está dado por la Cultura Mercado (mayor puntaje) que puede ser el estilo Instructor o Director y se relaciona con lo obtenido en la Encuesta de Liderazgo.

Pero también los resultados indican que el Liderazgo en la Cultura Requerida predominante es la tipo Clan, que está asociada con los estilos Mentor y Facilitador.

En cuanto al rol de los líderes, otros estudios aportan que aquellos que generan los más altos rendimientos han desarrollado capacidades y habilidades que les permiten tener éxito en cada uno de los cuatro cuadrantes (Cameron & Quinn, 2006). Dicho de otro modo, los buenos líderes tienen la capacidad de identificar qué tipo de liderazgo es el apropiado para el tipo de cultura de la organización y se adaptan a esto.

Estudios demuestran que el liderazgo de una cultura tipo jerarquizada, se caracteriza por que los líderes se destacan por ser buenos organizadores, cuestión que fue evidente durante el período de medición en entrevistas informales sostenidas con algunos de los empleados. Los líderes en esta organización son los supervisores de área y los coordinadores los cuales son nombrados por cargos superiores en la organización y no por los subordinados (Salazar, 2008) así como los líderes de La Institución Financiera.

Para relacionar a la cultura con el liderazgo se menciona que conocer el tipo de cultura organizacional dominante se puede identificar y asociar características “deseables” del estilo de liderazgo y que al intervenir una organización, resulta básico identificar a los actores clave, aquellos que tengan la perspectiva de la cultura organizacional global y que puedan comprometerse con la implementación del cambio (Castro & Ochoa, 2019).

3.2.5. Análisis de las Competencias asociadas a la Cultura y a los Estilos de liderazgo, de acuerdo con el Modelo Competing Values Leadership en 360° para llevar a cabo procesos de innovación en La Institución Financiera.

Respecto a este apartado y a través de la encuesta de Competencias de Cameron y Quinn, se evidencia que La Institución Financiera actualmente tiene una Cultura Organizacional tipo Mercado-Jerárquica; los Estilos de liderazgo predominantes concuerden con el tipo de cultura y son Productor y Director (ambos estilos corresponden a la Cultura Mercado). Para finalmente relacionarse directamente con las competencias y acciones imperativas. Controlar y competir son las acciones imperativas asociadas a las culturas Jerárquica y Mercado respectivamente. Y las competencias clave encontrada solo refuerzan dichos resultados. Incentivar el cumplimiento de objetos (5,85); Medir y monitorear los procesos de calidad y desempeño (5,84); Gestionar la ejecución y logro de resultados (5,81); Motivar a otros y a sí mismo (5,77) y Organizar las formas de comunicación (5,73). Todas corresponden tanto a la Cultura Mercado como la Cultura Jerárquica.

Lamentablemente, las competencias relacionadas con la Cultura Adhocrática son las menos presentes en los líderes de La Institución Financiera, y lamentablemente sin ellas, los procesos de innovación difícilmente podrán llevarse a cabo en el mediano y largo plazo. Al respecto se menciona que mediante la aplicación de algunas herramientas se estudia el desempeño innovador de cuatro sectores productivos de Bogotá cuyos resultados destacan que existe relación entre las características de la cultura organizacional y la innovación (Carrillo, 2016).

3.2.6. Relación entre Estilos de liderazgo y Competencias asociadas a la Cultura para llevar a cabo procesos de innovación en La Institución Financiera

Con respecto al análisis de correlaciones entre estilos de liderazgo y competencias asociadas al modelo, se pudo determinar con ayuda del programa SPSS y la aplicación de la correlación de Spearman, que los estilos de liderazgo existentes en La Institución Financiera tienen relación con las competencias asociadas al tipo de cultura de acuerdo al modelo aplicado. Es decir, presentan una significancia estadística que justifica la relación bidireccional positiva entre ellas. Se puede afirmar que los coeficientes de las correlaciones al estar acompañados de ** (dos asteriscos), los dos estilos de liderazgo asociados a cada

cultura tienen correlaciones estadísticamente significativas y positivas con las competencias asociadas a esa cultura. Si comparamos los estilos, se observa que cada uno tiene correlaciones significativas medias bajas (débiles), medias y medias altas (fuertes). Esto quiere decir que si se desarrollan estas competencias al interior de la organización se desarrollarán los estilos que la organización se proponga implementar de acuerdo a sus necesidades. Y debido a que todas las correlaciones son positivas, la relación entre las variables es directamente proporcional.

En general, para la Cultura Clan en La Institución Financiera, el estilo de liderazgo que más correlaciona desde el punto de vista del propio líder, los colaboradores y las jefaturas (a pesar de sus diferentes percepciones), es el estilo Facilitador. Para la Cultura Adhocrática, el estilo de liderazgo que más correlaciona desde el punto de vista del propio líder, los colaboradores y las jefaturas (a pesar de sus diferentes percepciones), es el estilo Innovador. Para la Cultura Mercado en La Institución Financiera, ambos estilos de liderazgo correlacionan por igual pero en diferentes magnitudes desde el punto de vista del propio líder, los colaboradores y las jefaturas (a pesar de sus diferentes percepciones). Para los propios líderes la correlación es débil, para los colaboradores la correlación es media alta y para las jefaturas es media. Y para la Cultura Jerárquica en La Institución Financiera, el estilo de liderazgo que más correlaciona desde el punto de vista del propio líder y las jefaturas (a pesar de sus diferentes percepciones), es el estilo Instructor. Mientras que para la percepción de los colaboradores de los líderes el estilo que correlaciona ligeramente más es el estilo Coordinador. Entonces se podría afirmar que ambos estilos de liderazgo correlacionan significativamente con las competencias de la Cultura Jerárquica. Al igual que la Cultura Mercado donde ambos estilos correlacionaban por igual.

Desde este punto de vista se puede afirmar que aunque La Institución Financiera no tenga una cultura actual predominante asociada con el fomento de la innovación como es la Cultura Adhocrática, ni tampoco los estilos de liderazgo predominantes den cuenta de ser una organización flexible y abierta al cambio, al encontrar que las correlaciones si son significativas en todos los tipos de Cultura, será tarea del líder determinar la Cultura a la que quieren transitar como institución innovadora. Por lo que desarrollar las competencias del estilo Innovador, será la única forma de llevar a cabo procesos de innovación con el capital humano que dispone la organización.

4. CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones

Identificar la cultura organizacional actual y requerida es esencial para tomar decisiones en las organizaciones y promover los cambios necesarios para llevar a cabo procesos de innovación exitosos y para el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización. La cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, todo lo que es tenido como verdad e identifica una serie de comportamientos considerados inicialmente como inteligibles, permitiendo a la dirección administrar el capital humano disponible de la mejor manera posible.

Gestionar adecuadamente la cultura organizacional influye positivamente en los procesos de cambio e influye directamente en el direccionamiento estratégico organizacional. Además marca una dirección concreta para los líderes organizacionales e indica las competencias necesarias que deben desarrollarse o reprimirse según dicte la dirección de la organización.

La aplicación del Modelo de Valores por Competencia de Cameron y Quinn, sustentado en el Instrumento (OCAI), es quizás, el marco referencial con mayor evidencia empírica (Hernández et al., 2014) y permitió contribuir para la consecución del objetivo de la investigación al haber descifrado las culturas organizacionales tanto actual como requerida que actualmente inciden en el comportamiento individual y colectivo de La Institución Financiera. La justificación del estudio es válida en tanto sitúa a la cultura de una organización como el marco para comprender su forma de operar y su estilo de liderazgo en el trayecto hacia un efectivo desempeño institucional, uno que promueva los procesos de innovación. La cultura organizacional actual de La Institución Financiera es Mercado-Jerárquica, la cultura requerida por los miembros de la organización es la Cultura Clan, sin embargo intentan promover procesos de innovación constantes. Se evidencia una brecha entre la cultura actual y requerida que debe ser tomada en cuenta por los líderes de la organización en caso de que este sea el camino que como dirección intenten construir. Estos resultados deberán ser socializados con los líderes del banco para tener la seguridad del camino que desean transitar en relación a la cultura. Se deben desarrollar estrategias que permitan brindar herramientas para gestionar los cambios organizacionales y fortalecer pertenencia en los miembros de la organización, lo que implica que las personas aprendan

nuevas experiencias, habilidades y conocimientos que faciliten que los empleados entiendan los cambios que día a día se presentan en sus actividades laborales.

Es importante realizar estudios sobre la medición de cultura organizacional frecuentemente para identificar nuevas formas de medirla, ya que, en los últimos tiempos el mundo atraviesa una serie de cambios económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y políticos que influyen en el comportamiento de naciones, organizaciones, sociedades y personas.

El liderazgo de La Institución Financiera actualmente se caracteriza por estar centrado en las tareas, en cualquier tarea asignada (productor) y también aclaran las expectativas de dichas tareas mediante la planificación y el establecimiento de metas (director). Ambos estilos, característicos de la Cultura Mercado que es la dominante en el diagnóstico actual de La Institución Financiera. Sin embargo, estos estilos ahora predominantes no se caracterizan por llevar a cabo procesos de Innovación, propios de la Cultura Adhocrática. Es necesario redefinir cuál es la cultura que se desea instaurar en la organización para tomar acciones sobre las competencias que deben ser fomentadas en los líderes organizacionales, que a largo plazo produzcan cambios notorios en la cultura. Los resultados de las correlaciones entre estilos y competencias en La Institución Financiera permiten afirmar que si se impulsan las competencias propias del estilo Innovador en los líderes, entonces este estilo puede ser fortalecido en la organización y junto con una transición a una cultura más abierta y flexible. Al mediano plazo La Institución Financiera alcanzará con éxito procesos de innovación exitosos.

Los directivos de La Institución Financiera podrán hacer uso de los diagnósticos detectados con el propósito de incidir y transformar la cultura o dirigir esfuerzos para que impacten en la efectividad de la organización. Las estrategias que tomen a partir de estos resultados marcará un antes y después en la organización. Los líderes deben querer un tipo de cultura que promueva los objetivos que desean alcanzar para después fomentar las competencias que contribuirán para el desarrollo de los mismos. Estos mismos líderes deben estar comprometidos con la innovación si es realmente lo que La Institución Financiera necesita fomentar.

La Institución Financiera presenta brechas de gran magnitud en la cultura adhocrática en todos los diagnósticos, tanto en la cultura, como en los estilos de liderazgo, y las competencias. Es decir, aunque por su naturaleza, La Institución Financiera debería ser

una organización que considere a la innovación como eje central. Su diagnóstico no lo refleja. Por lo que, La Institución Financiera debería transitar a una cultura adhocrática a través del fortalecimiento de competencias en los líderes que promuevan la innovación.

Se asume que lo que desean los trabajadores debe marcar la dirección a la cual la cultura organizacional de la institución se dirigirá, por ello, al presentar una diferencia entre la situación actual (mercado-jerárquica) y la deseada (clan) en los resultados del estudio de caso, existe la necesidad de cambiar o mejorar la cultura organizacional en ciertos aspectos (cierre de brechas).

Es importante mencionar que así como la cultura organizacional es influenciada por la diversidad cultural, también se ve influenciada por las características del sector en el que se desarrolla (Gordon, 1991) y dado que La Institución Financiera forma parte del sector bancario debe responder a la alta demanda de competitividad y dinamismo del mercado, lo cual si se logrará orientándose más hacia el mismo pero considerando a la innovación como sus valores fundamentales.

En cuanto al estilo de liderazgo, las mediciones de la autoevaluación son mayores en casi todos los estilos de liderazgo, a excepción del Estilo Comercial, propio de la Cultura Adhocrática en donde los líderes auto perciben que tienen menos de ese estilo en comparación con la percepción de los colaboradores que en esta medición particular puntúan más alto. Por otro lado, la percepción de las jefaturas respecto al estilo de liderazgo es la más baja en cada medición ya que su criterio es más crítico. Por lo que la percepción de los colaboradores se encuentran en un punto intermedio, ya que sus puntajes se encuentran en la mitad de la autoevaluación y la percepción de las jefaturas, a excepción del Estilo Comercial propio de la Cultura Adhocrática donde los colaboradores perciben que los líderes tienen más de este estilo que la propia autopercepción de los líderes. En cuanto a las competencias, las mediciones de la autoevaluación son mayores en casi todas las competencias. Por otro lado, la percepción de las jefaturas respecto a las competencias de los líderes es la más baja en cada medición. Finalmente, los colaboradores se encuentran en un punto intermedio de percepción, ya que sus mediciones se encuentran entre la autoevaluación y la percepción de las jefaturas. Todo esto se debe a que es bien conocido que las autopercepciones siempre van a puntuar más alto porque a las personas les cuesta criticar sus propias acciones, mientras que las jefaturas tienen una percepción más crítica de sus subordinados y los colaboradores que son con quienes más comparten los líderes podrían tener un criterio más cercano a la realidad.

Finalmente, para contestar la hipótesis planteada, en La Institución Financiera se debe implementar un Estilo de Liderazgo Innovador, que contribuya a una cultura de innovación, según los resultados de las correlaciones por cada tipo de Cultura, donde se determinó que el estilo que más correlaciona con las competencias es el Innovador, y que si se desea fomentar este estilo es necesario promover las siguientes competencias: 1. Utilizar el poder de manera ética y efectiva; 2. Ser el portavoz de nuevas ideas; 3. Incentivar y promover la innovación; 4. Negociar acuerdos y compromisos; 5. Implementar y mantener el cambio organizacional.

4.2. Recomendaciones

Al término de la investigación, se exponen las recomendaciones que consideramos deben ser tomadas en cuenta:

Se recomienda socializar los resultados a la dirección de La Institución Financiera para que puedan tomar acciones concretas para que estos resultados formen parte de sus estrategias a nivel corporativo. Entrevistas más profundas podrían aportar otras consideraciones relevantes a la hora de planificar el cambio organizacional.

Se estima que la propuesta metodológica de Cameron y Quinn para la medición de la cultura, los estilos de liderazgo y las competencias en las empresas del sector bancario constituye un aporte en términos de especificidad en un sector de gran importancia para el país. Investigaciones futuras pueden ceñirse a emprender diagnósticos de culturas organizacionales a un mayor número de establecimientos en las organizaciones cuyo eje central sea la innovación en todos los sectores del país; con el fin de transitar a una cultura de innovación (adhocrática).

En el contexto empresarial actual, altamente competitivo y con productos y tecnología con ciclos de vida cortos, es fundamental para el sector bancario gestionar la innovación en forma sistemática. Por lo tanto, la gestión de la innovación resulta determinante y al mismo tiempo se requiere contar con herramientas de análisis y medición de la cultura, estilos de liderazgo y competencias que la fomenten. Se recomienda que los modelos y herramientas revisadas en esta investigación puedan ser implementadas en las demás bancos del país

con el fin de obtener resultados concluyentes que den cuenta del tipo de cultura, estilo de liderazgo y competencias predominantes en el sector. A su vez, tomar acciones para que al interior de las organizaciones se instaure una cultura de tipo adhocrática y a la postre verificar los beneficios de implementarla.

La instrumentación de estudios longitudinales que investiguen al mismo grupo de personas, de forma repetida, a lo largo de un período, proporcionaría información sobre la efectividad de los cambios organizacionales introducidos, derivados de un primer diagnóstico de cultura organizacional. Se recomienda realizar un análisis longitudinal en dos años para evaluar las acciones tomadas en La Institución Financiera, en relación a los procesos de innovación. Y analizar si hubo cambios significativos en la cultura, en el liderazgo y en las competencias necesarias.

Se recomienda el uso de las herramientas utilizadas en la presente investigación en conjunto ya que el valor que aportan y la calidad de información que aportan facilita la comprensión global de una organización en relación a su basta o nula cultura de innovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A., & Linares, C. (2008). El proceso de innovación dentro del diseño estratégico de las organizaciones. *Industrial Data Revista de Investigación*, 33-44.
- Acosta, M., Velasteguí, A. Y., & Pérez, V. C. (2018). Perspectivas de la Economía digital en Latinoamérica: Caso Ecuador. *Empresa, investigación y pensamiento crítico*, 28-43.
- Agudelo, G., Aignerren, M., & Ruiz, J. (06 de Marzo de 2016). *Universidad de Antioquía. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Centro de Estudios de Opinión*. Obtenido de Diseños de Investigación Experimental y No-Experimental: http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2622/1/AgudeloGabriel_diseno_sinvestigacionexperimental.pdf
- Aimara, D. (2021). *Diseño de las competencias laborales para el personal administrativo a través de la cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Alías, M. E., Ottaviano, M., Lons, G., & Zanotti, P. (2015). *Análisis Económico y de Industrias Latinoamérica*. Deloitte LATCO.
- Angulo-Herrera, P., Angulo-Alvarado, P., & Huamán, L. (2017). Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana. *Horizonte de la ciencia*, 103-121.
- Araujo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*, 219-239.
- Avolio, B., Bass, B., & Dong, J. (2010). Reexaminar los componentes del liderazgo transformacional y transaccional utilizando el liderazgo multifactorial. *Revista de psicología ocupacional y organizacional*, 441-462.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su en la administración pública mexicana*. México: Lulu Enterprises, Inc.
- Banco Mundial. (01 de Abril de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de Ecuador: Panorama General: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Banco Mundial. (13 de Noviembre de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de Gasto público en educación, total (% del PIB): <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?end=2020&locations=EC-CO-PE&start=1970&type=shaded&view=chart>

- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bello, E. (20 de Diciembre de 2021). *Iebs School*. Obtenido de ¿Qué es el minado de Datos o Data Mining? Técnicas y pasos a seguir: <https://www.iebschool.com/blog/data-mining-mineria-datos-big-data/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación .
- BID. (2010). Banco Interamericano de Desarrollo: Ciencia, Tecnología e Innovación en América Latina y el Caribe. *Un compendio estadístico de indicadores*. New York: División de Ciencia y Tecnología.
- Brun, X. (21 de 04 de 2015). *La revolución tecnológica ha venido a la banca para quedarse*. Obtenido de <https://quorum.bsm.upf.edu/temas/la-revolucion-tecnologica-ha-venido-a-la-banca-para-quedarse/>
- Bruzzo, M. (2016). *La cultura organizacional actual y deseada, y su relación con el clima laboral: un estudio aplicando el modelo de valores competitivos de Quinn en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas del Ecuador*. Quito: Tesis Maestría en Gerencia Empresarial (FCA).
- CAF. (26 de Junio de 2020). *Desafíos para el capital de riesgo en tiempos de Covid-19*. Obtenido de <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/06/desafios-para-el-capital-de-riesgo-en-tiempos-de-covid19/>
- Cajas, B. (2018). *Estudio de la cultura organizacional bajo el modelo de valores en competencia. Caso de estudio: Matriz del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Quito: Tesis Ingeniería Empresarial (IEMP).
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Addison-Wesley.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizacional culture: Based on the Competing Values Framework. 3a.ed.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K., Quinn, R., Degraff, J., & Thakor, A. (2014). *Competing Values Leadership*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 60-76.
- Castells, P. E., & Pasola, J. V. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Edicions UPC.
- Castro, Á., & Ochoa, I. (2019). *Estrategias para el fortalecimiento de los elementos de la cultura organizacional*. Bogotá: Universidad Santo Tomás: Maestría en Calidad y gestión Integral.

- CEOE, C. E. (2000). *La innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid: Dirección General de Investigación, Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.
- Chan, K.-Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*, 481-498.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión de Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Contreras, F. (2011). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e Investigación. *International Journal of Psychological Research*, 64-72.
- Cuesta Delgado, R. (2019). *Memoria Anual 2019*. Quito: Produbanco - Grupo Promérica.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México : CENGAGE.
- Datos Macro. (13 de Noviembre de 2021). *Datos Macro*. Obtenido de Gasto Educación Ecuador: <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/educacion/ecuador>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Díez, E. (2002). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de Educación Social*. Madrid: Universidad Complutense Madrid.
- Ekos. (17 de Junio de 2021). *Negocios y Economía*. Obtenido de Cómo las fintech pueden ser motor de la economía de Latinoamérica: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/como-las-fintech-pueden-ser-motor-de-la-economia-de-latinoamerica>
- Ekos, R. (21 de Junio de 2021). *Ekos*. Obtenido de Cuatro tendencias que marcarán el futuro de la banca post Covid-19: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/cuatro-tendencias-que-marcaran-el-futuro-de-la-banca-post-covid-19>
- El Telégrafo. (25 de Noviembre de 2016). *El Telégrafo*. Obtenido de Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>
- El Universo. (11 de Agosto de 2019). *Financiamiento para investigación y desarrollo es limitado en Ecuador*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/08/09/nota/7462626/financiamiento-investigacion-desarrollo-es-limitado-pais/>
- Enríquez, C. (16 de Agosto de 2016). Ecuador, en el puesto 100 de 128 en ranking global de innovación. *El Comercio*, pág. 5.
- Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 355-371.

- García, S., & Dolan, S. (1998). *Dirección por valores*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Garzas, J. (14 de Mayo de 2019). *PhD Javier Garzas*. Obtenido de Competing Value Framework, conociendo la cultura de tu organización: <https://www.javiergarzas.com/2019/05/competing-value-framework-conociendo-la-cultura-de-tu-organizacion.html>
- Gee, S. (1981). *Technology transfer, Innovation & Internacional Competitiveness*. New York: Wiley&Sons.
- González, F. (13 de 10 de 2011). *Innovación para la banca del siglo XXI*. Obtenido de Innovación: chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.carloratti.com%2Fmat%2Fpublications%2Fon_us%2F20111013_Innovacionparalabanca.pdf&chunk=true
- Gordon, J. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Guaipatin, C., & Schwartz, L. (2014). *Ecuador, Análisis del Sistema Nacional de Innovación: Hacia la consolidación de una cultura innovadora*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo .
- Guns, B. (1998). *Aprendizaje Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Herazo, J., Restrepo, S., & Yi, A. (2013). *Caracterización de la utilización de innovación en el sector bancario: Una aproximación hacia la adquisición de Ventajas Competitivas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hernández-Sampieri, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Revista Contaduría y Administración*, 229-257.
- Herrera, P. (2009). *Investigación de Mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hidalgo, A., León, G., & Pavón, J. (2013). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Larousse - Ediciones Pirámide.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Ontario: The University of Western Ontario.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal. Obtenido de <https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2015/09/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf>
- IBM. (10 de Octubre de 2021). *El éxito de blockchain empieza aquí*. Obtenido de <https://www.ibm.com/es-es/topics/what-is-blockchain>

- INEC & SENESCYT. (Agosto de 2021). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación-ACTI: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-acti/>
- INEC & SENESCYT. (1 de Agosto de 2021). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación-ACTI: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-acti/>
- Institución Financiera. (2020). *Produbanco fue reconocido por cuarto año consecutivo como 'Best Bank Ecuador 2020' y 'Best Consumer Digital Bank Ecuador 2020' por la revista Global Finance*. Quito: Taktikee Consultores de Comunicación.
- Jimenez, V. E. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*.
- Jiménez, W., Pazmay, P., & Mancheno, M. (2017). Impacto de la cultura organizacional al implementar un modelo de gestión basado en la metodología del plan de negocios como factor clave para la innovación de las Pymes. *Revista Publicando*, 315-333.
- King, N., & Anderson, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para organizaciones*. España: Thomson.
- Leydesdorff, L. (2012). *The Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. Amsterdam: University of Amsterdam, Amsterdam School of Communication Research (ASCoR),.
- Limesurvey. (10 de 09 de 2021). *Limesurvey*. Obtenido de <https://www.limesurvey.org/es/>
- Lowe, K., Kroeck, G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 385-425.
- Maldonado, G., Martínez, M., & García-Pérez, D. (2010). Aplicación del Modelo CVF en la Pyme de Aguascalientes: Un estudio empírico. *Revista Investigación y Ciencia*, 33-39.
- Martín, Z. H. (2012). *Métodos de Análisis de datos: Apuntes*. Logroño: Universidad de la Rioja.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 165-193.
- Maya, M., Vallejo, A., Ramos, V., & Borsic, Z. (2019). Cultura Organizacional e innovación en las empresas . *CienciAmérica*, 84-102.

- Meliá, J. M. (2014). La innovación, concepto e importancia económica. *Sexto Congreso de Economía de Navarra*. Navarra.
- Mella, R. S., Rosa, L. d., & Jiménez, B. (2009). *El desafío de la Innovación*. Cuba: Editorial Universitaria.
- Mena-Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión N° 46*, 11-47.
- Méndez, G. (12 de Marzo de 2020). El impacto de una pandemia en el sector bancario. (I. Empresarial, Entrevistador) Obtenido de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/deloitte-en-los-medios/Articles/impacto-de-una-pandemia-en-sector-bancario.html>
- Mendoza, I., García, B., & Uribe, J. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica* (págs. 1412-1429). México: Universidad Nacional Autónoma de México; Universidad Autónoma de Baja California.
- Mulet-Meliá, J. (2014). La innovación, concepto e importancia económica. Navarra: Sexto Congreso de Economía de Navarra.
- Muro, J. (2008). *La cultura organizacional en la comunidad universitaria*. México: Disertación doctoral no publicada. Universidad de Celaya.
- Nader, M., & Castro-Solano, A. (27 de Febrero de 2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. Bogotá, Colombia: Universidad Psychol Bogotá.
- Nakata, C. (2009). *Beyond Hofstede: Culture frameworks for global marketing*. New York: Palgrave Macmillan.
- Naranjo-Valencia, J., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 223-236.
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30-41.
- O'toole, K. J. (1979). *Corporate and Managerial Cultures*. New Jersey: Prentice-Hall.
- OCDE. (1996). *THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY*. París: ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.

- OCDE, & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. Comunidad de Madrid.
- OCDE, & Eurostat. (2018). *Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. Comunidad de Madrid.
- OMPI, Cornell University & INSEAD. (02 de Septiembre de 2020). *Organización Mundial de Propiedad Intelectual*. Obtenido de Comunicados de Prensa: https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2020/article_0017.html
- OMPI, Cornell University, & INSEAD. (2020). *Índice Mundial de Innovación de 2020*. Ginebra: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Pardo, C. (2 de Septiembre de 2017). *Portafolio*. Obtenido de Los efectos de invertir en ciencia y tecnología: <https://www.portafolio.co/economia/los-efectos-de-invertir-en-ciencia-y-tecnologia-509293>
- Parreira, P., Felicio, M. J., Carvalho, C., & Dias, D. (2011). Quinn's leadership roles: a confirmatory factor analysis study in health services. *Revista Ibero-Americana de Saúde e Envelhecimento*, 178-202.
- Pavon, J., & Goodman, R. (1981). *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico*. Madrid: CDTI-CSIC.
- Payne, R. (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. En R. Payne, *The International handbook of organizational culture and climate* (págs. 107-121). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Peters, T. (1978). Symbols, patterns and settings: an optimistic case for getting things done. *Organizational Dynamics*, 3-23.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organization Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570-581.
- Porras Castaño, J. (27 de Diciembre de 2017). *IT User Tech & Business*. Obtenido de Big Data en el Sector Financiero: la banca privada y personalizada para el cliente ya es posible: <https://www.ituser.es/opinion/2017/12/big-data-en-el-sector-financiero-la-banca-privada-y-personalizada-para-el-cliente-ya-es-posible>
- Pritzker, P. (Septiembre de 2015). *NIST Big Data Interoperability Framework: Volume 1, Definitions*. Obtenido de National Institute of Standards and Technology U.S. Department of Commerce: https://bigdatawg.nist.gov/_uploadfiles/NIST.SP.1500-1.pdf

- Quijada, D. F. (2013). *La innovación tecnológica: creación, difusión y adopción de las TIC*. Barcelona: Editorial UOC.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M., & Bright, D. (2015). *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach* (Sixth ed.). United States of America: Hoboken: Wiley.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M., & St.Clair, L. (2010). *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach* (Fifth ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales RCS*, 89-97.
- Ramos, V. (2020). *Clase Cultura de Innovación Mestría en Gestión de la Ciencia y la Tecnología*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Ramos, V., Franco, A., & Pantoja, O. (2017). *Estudio del liderazgo en Ecuador*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia: Facultad de Administración de Empresas.
- Ramos, V., González-Pérez, L., Franco-Crespo, A., & Maldonado, G. (2018). Influencia de las características individuales en las percepciones sobre cultura de innovación y aprendizaje. *Revista CienciAmérica*, 113-126.
- Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company's Culture ? *MIT Sloan Management Review*,, 29-37.
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo y Equifax. (2020). *Covid-19 y sus implicaciones en el Sistema Financiero Nacional*. Ecuador: Red de Instituciones Financieras de Desarrollo.
- Reyes-Hernández, J., & Moros-Fernández, H. (2018). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 201-217.
- RICYT, R. d.-I. (2019). *Principales Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericanos Interamericanos*. Buenos Aires: RICYT.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México : Pearson.
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 380-403.
- Sauñe-Villalobos, E. (2017). *Construcción de un modelo teórico para medir el estado de los procesos de innovación dentro de las organizaciones. Propuesta de un índice contextualizado para el sector de telefonía móvil ecuatoriano*. Quito: Escuela Politécnica Nacional .
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco California: Jossey - Bass.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. (1934). *Capitalism, Socialism & Democracy*. London and New York: Routledge.
- Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Información para Directivos de la Salud INFODIR*, 86-99.
- Seoane, T., Martín, J., Martín-Sánchez, E., Lurueña-Segovia, S., & Moreno, F. A. (2007). *Capítulo 7: Estadística: Estadística Descriptiva y Estadística Inferencial*. Toledo: Curso de Introducción a la Investigación Clínica.
- Shain, M., & Kramer, D. (2004). Health promotion in the workplace: framing the concept; reviewing the evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 643-648.
- Stoffers, J., Neessen, P., & Dorp, P. V. (2015). Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines. *American Journal of Industrial and Business Management*, 198-207.
- Suárez, D. (2017). Fintech: Hacia la banca digital total. *Computer World Powered by Ekos*, 25-39.
- Subirá, M. (2021). *La innovación tecnológica en el sector bancario*. Barcelona: Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona. ETSEIB.
- Thomas, H. (2013). Actos, actores y artefactos: Sociología de la tecnología. En H. Thomas, A. Buch, M. Fressoli, & A. Lalouf, *Actos, actores y artefactos* (págs. 217-262). Bernal: Universidad Nacional de Quilmes Editorial.
- Triviño, H., Salomón, W., & Espín, J. (2016). Líder vs Jefe en las Empresas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-16.
- Ubillús, D. (2020). *Estudio de la relación entre el modelo de cultura basado en valores (competing values framework de Cameron y Quinn) y los estilos de liderazgo*

- organizacional en la empresa pública metropolitana de agua potable y saneamiento EPMAPS*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Unda, M. (2018). *La cultura organizacional actual y deseada en Nokia Ecuador y su relación con una cultura de innovación*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Vanegas, L. L. (2020). El COVID-19 y la crisis socioeconómica en América Latina y el Caribe. *Revista CEPAL*, 195-208.
- Vela, J., Dávila, L., & Sanandres, V. (2015). *Tesis para obtener el grado de magíster en Administración Estratégica de Empresas*. Chiclayo: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Villamarín, M., Tejera, E., & Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn . *Revista Espacios*, 19.
- Wichuwan, S., & Pruetipibultham. (2014). Creating an organizational culture of innovation: case studies of Japanese multinational companies in Thailand. *Human Resource Development International*, 110-120.
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. California: Sage Publications.
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 37-42.
- Zuinaga-de-Mazzei, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 226-242.

ANEXOS

Anexo I – Encuesta para la medición de la Cultura en La Institución Financiera

PRODUBANCO CULTURA 2021

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Conocer la percepción actual y deseada de nuestra cultura organizacional

INSTRUCCIONES: En cada sección usted tendrá una matriz con enunciados referentes a cómo percibimos actualmente nuestra cultura y cómo nos gustaría que fuese.

Seleccione según su apreciación los siguientes enunciados:

1. Desacuerdo total
2. Poco desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Concuerto parcialmente
5. Concuerto totalmente

El estudio está destinado exclusivamente para fines de investigación por lo tanto se garantiza confidencialidad y anonimato,

La presente encuesta tiene una duración aproximada de 10 minutos

Gracias por su colaboración

Hay 10 preguntas en la encuesta.

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

Elija su respuesta de acuerdo los siguientes enunciados:

1. Desacuerdo total
2. Poco desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4. Conuerdo parcialmente

5. Conuerdo totalmente

*

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

	Desacuerdo total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Conuerdo parcialmente	Conuerdo totalmente
SITUACIÓN ACTUAL: La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.					
SITUACIÓN DESEADA: La organización debería ser un lugar muy personal. Debería ser como una familia. Las personas deberían disfrutar de la compañía de otros.					
SITUACIÓN ACTUAL: La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.					
SITUACIÓN DESEADA: La organización debería ser un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas nos debería gustar tomar riesgos.					
SITUACIÓN ACTUAL: La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.					
SITUACIÓN DESEADA: La organización debería estar orientada a los resultados. La mayor preocupación debería ser hacer el trabajo bien hecho. Las personas deberían ser competitivas entre sí.					

	Desacuerdo total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuero parcialmente	Concuero totalmente
SITUACIÓN ACTUAL: La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer					
SITUACIÓN DESEADA: La organización deberá ser estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos deberían decir a las personas qué hacer					

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Seleccione según su apreciación los siguientes enunciados:

1. Desacuerdo total
2. Poco desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Concuero parcialmente
5. Concuero totalmente *

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuero parcialmente	Concuero totalmente
SITUACIÓN ACTUAL: El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.					
SITUACIÓN DESEADA: El liderazgo de la organización debería ser usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.					

Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuerdo parcialmente	Concuerdo totalmente
---------------------	--------------------	---------------------------------------	---------------------------	-------------------------

SITUACIÓN ACTUAL: El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.

SITUACIÓN DESEADA: El liderazgo de la organización debería ser usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.

SITUACIÓN ACTUAL: El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.

SITUACIÓN DESEADA: El liderazgo de la organización debería ser usado para asegurar el logro de los resultados.

SITUACIÓN ACTUAL: El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.

SITUACIÓN DESEADA: El liderazgo de la organización debería ser usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.

ADMINISTRACIÓN DE LOS COLABORADORES

Seleccione según su apreciación los siguientes enunciados:

1. Desacuerdo total
2. Poco desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Concuerdo parcialmente

5. **Concuerdo totalmente**

*

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuerdo parcialmente	Concuerdo totalmente
SITUACIÓN ACTUAL: El estilo de manejo de los colaboradores se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
SITUACIÓN DESEADA: El estilo de manejo de los colaboradores debería caracterizarse por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
SITUACIÓN ACTUAL : El estilo de manejo de los colaboradores se caracteriza por el individualismo y libertad.					
SITUACIÓN DESEADA: El estilo de manejo de los colaboradores se debería caracterizar por el individualismo y libertad.					
SITUACIÓN ACTUAL: El estilo de manejo de los colaboradores se caracteriza por la alta competencia y exigencias.					
SITUACIÓN DESEADA: El estilo de manejo de los colaboradores se debería caracterizar por la alta competencia y exigencias.					
SITUACIÓN ACTUAL: El estilo de manejo de los colaboradores se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuerto parcialmente	Concuerto totalmente
SITUACIÓN DESEADA: El estilo de manejo de los colaboradores se debería caracterizar por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					

UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Seleccione según su apreciación los siguientes enunciados:

1. Desacuerdo total
2. Poco desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Concuerto parcialmente
5. Concuerto totalmente *

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuerto parcialmente	Concuerto totalmente
SITUACIÓN ACTUAL: Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.					
SITUACIÓN DESEADA: Lo que mantiene unida a la organización debería ser la lealtad y la confianza mutua.					
SITUACIÓN ACTUAL: Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite					
SITUACIÓN DESEADA: Lo que mantiene unida a la organización deberían ser los deseos de innovación y desarrollo. Debería existir un énfasis en estar al límite					

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuero parcialmente	Concuero totalmente
SITUACIÓN ACTUAL: Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.					
SITUACIÓN DESEADA: Lo que mantiene unida a la organización debería ser el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito deberían ser temas comunes.					
SITUACIÓN ACTUAL: Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante					
SITUACIÓN DESEADA: Lo que mantiene unida a la organización deberían ser las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha debería ser lo importante					

ÉNFASIS ESTRATÉGICOS

Seleccione según su apreciación los siguientes enunciados:

1. Desacuerdo total
2. Poco desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Concuero parcialmente
5. Concuero totalmente

*

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuero parcialmente	Concuero totalmente
--	---------------------	--------------------	---------------------------------------	--------------------------	------------------------

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuerdo parcialmente	Concuerdo totalmente
SITUACIÓN ACTUAL: La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.					
SITUACIÓN DESEADA: La organización debería enfatizar en el desarrollo humano. La confianza debería ser alta, junto con la apertura y la participación.					
SITUACIÓN ACTUAL: La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.					
SITUACIÓN DESEADA: La organización debería enfatizar la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades debería ser valoradas.					
SITUACIÓN ACTUAL: La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.					
SITUACIÓN DESEADA: La organización debería enfatizar el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.					
SITUACIÓN ACTUAL: La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					
SITUACIÓN DESEADA: La organización debería enfatizar la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					

CRITERIO DE ÉXITO

Seleccione según su apreciación los siguientes enunciados:

1. Desacuerdo total
2. Poco desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Concuero parcialmente
5. Concuero totalmente

*

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

	Desacuerdo Total	Poco Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Concuero parcialmente	Concuero totalmente
<p>SITUACIÓN ACTUAL: La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los colaboradores, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas</p> <p>SITUACIÓN DESEADA: La organización debería definir el éxito sobre la base del desarrollo de los colaboradores, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas</p> <p>SITUACIÓN ACTUAL: La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Somos líderes en productos e innovación.</p> <p>SITUACIÓN DESEADA: La organización debería definir el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.</p>					
<p>SITUACIÓN ACTUAL: La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.</p> <p>SITUACIÓN DESEADA: La organización debería definir el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado debería ser la clave.</p> <p>SITUACIÓN ACTUAL: La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.</p> <p>SITUACIÓN DESEADA: La organización debería definir el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.</p>					

Muchas Gracias por su colaboración a la transformación de la cultura Produbanco

29.10.2021 – 12:35

Enviar su encuesta.
Gracias por completar este cuestionario.

Anexo II – Encuesta para la medición de los Estilos de Liderazgo y Competencias en La Institución Financiera

ALINEACION CULTURAL LIDERES PRODUBANCO

La siguiente encuesta tiene por objetivo realizar una valoración de los estilos y competencias de los líderes de Produbanco.

Ud. ha sido seleccionado por la relación que tiene con la persona evaluada, por lo que su participación es de máxima importancia.

Hay 34 preguntas en la encuesta.

IDENTIFICACIÓN

A continuación selecciona tu rol en relación a la persona evaluada. Deberá completar un cuestionario por cada persona que tenga asignada.

Selecciona tu rol en relación a la persona evaluada en esta encuesta: *

Elige solo **una** respuesta

- Usted mismo
- Su Jefe
- Su Colaborador

ESTILOS DE LIDERAZGO

Las siguientes preguntas tienen por objetivo evaluar la percepción general que se tiene sobre la persona que está siendo evaluada, en relación a comportamientos que mantiene de manera cotidiana en el contexto laboral

1. Propone ideas creativas *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

2. Promueve la continuidad de las operaciones diarias de su área *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo

- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

3. Ejerce influencia a todo nivel en la organización *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

4. Revisa cuidadosa y detalladamente toda la información disponible *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

5. Incentiva en su área una orientación a resultados *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

6. Facilita la construcción de consensos en el trabajo de la unidad *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

7. Define áreas de responsabilidades para sus colaboradores *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

8. Escucha los problemas personales de los colaboradores *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

9. Busca disminuir las interrupciones en el trabajo diario *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

10. Utiliza/experimenta conceptos y procedimientos nuevos *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

11. Incentiva que la toma de decisión sea participativa *

Elige solo **una** respuesta

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

12. Se asegura que todos sepan los objetivos de trabajo del área *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

13. Tiene influencia en las decisiones que se toman a todo nivel *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

14. Compara informes y otros entregables para encontrar discrepancias *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

15. Verifica el cumplimiento de objetivos establecidos *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

16. Demuestra empatía y preocupación por sus colaboradores *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

17. Trabaja con información técnica *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

18. Tiene acceso a personas que están en niveles más altos de la organización *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

19. Clarifica objetivos de su área de trabajo *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

20. Trata a las personas de manera delicada y cuidadosa *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

21. Mantiene un control acerca de lo que sucede en su área *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

22. Resuelve problemas de forma creativa *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

23. Impulsa a su área para el cumplimiento de sus objetivos *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

24. Incentiva a sus colaboradores que compartan sus ideas al resto del grupo *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

25. Busca innovaciones y mejoras potenciales *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

26. Esclarece prioridades y direccionamientos *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

27. Presenta sus ideas a sus jefes directos o indirectos, de manera convincente *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

28. Le trae a su área una sensación de orden *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

29. Se preocupa con las necesidades de sus colaboradores *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

30. Se enfoca en la obtención de resultados previstos *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

31. Es formador de equipos de trabajo *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

32. Analiza planes y proyectos *

Elige solo **una** respuesta

- 1. En desacuerdo
- 2. Parcialmente en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Parcialmente de acuerdo
- 5. De acuerdo

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Con qué frecuencia reconoce que la persona evaluada realiza las siguientes acciones de manera EXITOSA

Evalúe en una escala del 1 (nunca lo hace) al 7 (siempre lo hace) *

Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:

1 - Nunca lo hace / No lo he visto	2 - Pocas veces lo hace	3 - Ocasionalmente lo hace	4 - Lo hace	5 - Frecuentemente lo hace	6 - Muy frecuentemente lo hace	7 - Siempre lo hace
--	----------------------------------	----------------------------------	----------------	----------------------------------	--------------------------------------	---------------------------

1 - Nunca lo hace / No lo he visto
 2 - Pocas veces lo hace
 3 - Ocasionalmente lo hace
 4 - Lo hace
 5 - Frecuentemente lo hace
 6 - Muy frecuentemente lo hace
 7 - Siempre lo hace

1. Propone nuevas iniciativas que sean relevantes a la organización.
2. Incentiva a las personas a ser creativas.
3. Alienta a las personas a probar cosas nuevas.
4. Muestra interés en trabajar arduamente.
5. Enfatiza la necesidad de ser competitivos
6. Garantiza que se entiendan los procedimientos.
7. Proporciona respuestas rápidas a problemas emergentes.
8. Mantiene a los proyectos bajo control.
9. Desarrolla un enfoque competitivo.
10. Mantiene un clima abierto para la discusión.
11. Enfatiza la importancia de que los resultados sean más rápidos.
12. Impulsa que las personas contribuyan con sus opiniones.
13. Asegura que todos tengan un plan que les permita su desarrollo.
14. Asegura que las normas formales estén claras para las personas.

1 - Nunca lo hace / No lo he visto
 2 - Pocas veces lo hace
 3 - Ocasionalmente lo hace
 4 - Lo hace
 5 - Frecuentemente lo hace
 6 - Muy frecuentemente lo hace
 7 - Siempre lo hace

- 15. Emplea técnicas participativas de toma de decisiones.
- 16. Hace seguimiento a los proyectos.
- 17. Reconoce los sentimientos de las personas.
- 18. Logra que las personas superen los estándares tradicionales de rendimiento
- 19. Comunica su expectativa de que las personas necesitan tener detalles de cómo hacer su trabajo correctamente.
- 20. Enfatiza en la necesidad de que los esfuerzos de trabajo tienen que ser precisos.
- 21. Proporciona un acompañamiento cercano a los proyectos.
- 22. Asegura que las políticas de la organización sean conocidas por todos.
- 23. Inicia proyectos que sean retadores
- 24. Percibe cuando las personas se están agotando.
- 25. Hace énfasis en que el trabajo tiene que ser más rápido.
- 26. Hace coaching a los colaboradores sobre temas de su desarrollo de carrera.

1 - Nunca lo hace / No lo he visto
 2 - Pocas veces lo hace
 3 - Ocasionalmente lo hace
 4 - Lo hace
 5 - Frecuentemente lo hace
 6 - Muy frecuentemente lo hace
 7 - Siempre lo hace

27. Alienta a los colaboradores a tener un equilibrio trabajo / vida

28. Identifica las necesidades cambiantes de los clientes y otros actores con quienes se relaciona la organización.

29. Se reúne con clientes y otras personas de quienes necesita alcanzar compromisos en función de sus necesidades.

30. Alienta a otros a pensar en el desarrollo de su carrera.

31. Enfatiza que los esfuerzos en el trabajo tienen que ser precisos.

32. Genera una mayor intensidad en el esfuerzo que se coloca al trabajo que se realiza.

33. Inicia programas ambiciosos.

34. Se anticipa a las necesidades de los clientes y otros actores con quienes se relaciona la organización.

35. Se enfoca en ganarle a la competencia.

36. Demuestra todo el esfuerzo que aplica en el trabajo.

1 - Nunca lo hace / No lo he visto	2 - Pocas veces lo hace	3 - Ocasionalmente lo hace	4 - Lo hace	5 - Frecuentemente lo hace	6 - Muy frecuentemente lo hace	7 - Siempre lo hace
--	----------------------------------	----------------------------------	----------------	----------------------------------	--------------------------------------	---------------------------

- 37. Desarrolla a otros delegándoles tareas que requieran el aprendizaje de habilidades.
- 38. Reconoce la o las maneras de influenciar en la organización dependiendo de la situación
- 39. Decide cuándo una interacción cara a cara es más apropiada que un correo electrónico, una llamada telefónica o un mensaje.
- 40. Aborda conflictos relacionados con las tareas.
- 41. Utiliza múltiples enfoques para incentivar el cumplimiento de reglas.
- 42. Selecciona el estilo de comunicación más apropiado de acuerdo con el objetivo del mensaje.
- 43. Brinda información oportuna sobre el desempeño, que incluya ejemplos específicos de comportamientos deseables y no deseables.
- 44. Anticipa argumentos negativos que otros pudieran dar cuando se prepara para hacer una recomendación.

1 - Nunca lo hace / No lo he visto
 2 - Pocas veces lo hace
 3 - Ocasionalmente lo hace
 4 - Lo hace
 5 - Frecuentemente lo hace
 6 - Muy frecuentemente lo hace
 7 - Siempre lo hace

45. Mejora el rendimiento, aplicando adecuadamente los conceptos de división del trabajo y especialización.

46. Usar lluvias de ideas y técnicas grupales para fomentar el pensamiento innovador.

47. Identifica objetivos que no están alineados vertical u horizontalmente a la organización.

48. Conoce a su audiencia, teniendo un claro entendimiento de su objetivo de comunicación.

49. Crea un entorno de alto rendimiento en el que los colaboradores puedan sentirse empoderados y comprometidos.

50. Establece un propósito y respeto mutuo cuando negocia con otros.

51. Supera las barreras individuales y organizativas para fomentar el pensamiento creativo.

52. Tiene en cuenta los problemas humanos y de los procesos para evaluar cómo mejorar el rendimiento.

1 -
 Nunca lo hace / No lo he visto

2 -
 Pocas veces lo hace

3 -
 Ocasionalmente lo hace

4 - Lo hace

5 -
 Frecuentemente lo hace

6 - Muy frecuentemente lo hace

7 -
 Siempre lo hace

53. Establece metas y objetivos que aclaren las prioridades de su área o unidad.

54. Estimula conflictos a través de discusiones entre grupos para generar soluciones de mayor calidad.

55. Prepara y usa herramientas básicas de planificación de proyectos, como estructura para la distribución del trabajo.

56. Utiliza distintas herramientas para crear integración en una organización que tiene sus diferencias.

57. Evalúa la gestión del desempeño individual para ver si se relaciona adecuadamente con los objetivos organizacionales.

58. Se comunica asertivamente, proporcionando evidencia sólida y fuertes argumentos teóricos que respaldan su posición.

59. Distingue diferentes fuentes de conflicto.

60. Construye poder personal expandiendo mi red personal.

61. Disminuye la resistencia al cambio.

1 - Nunca lo hace / No lo he visto
 2 - Pocas veces lo hace
 3 - Ocasionalmente lo hace
 4 - Lo hace
 5 - Frecuentemente lo hace
 6 - Muy frecuentemente lo hace
 7 - Siempre lo hace

- 62. Diseña una visión que aborde la filosofía organizacional e individual
- 63. Utiliza diferentes enfoques para manejar conflictos dependiendo de la situación específica.
- 64. Elige a las personas adecuadas para trabajar en un equipo multidisciplinario.
- 65. Maneja mensajes y materiales que recibe, de manera eficiente, así que solo tiene que manejarlos una vez.
- 66. Presta atención a los roles y procesos del equipo, así como a los objetivos de la tarea.
- 67. Usa diferentes tácticas de influencia dependiendo de la situación.
- 68. Usa una escucha empática, mostrando mi preocupación por los problemas de otras personas.
- 69. Envía mensajes electrónicos y de voz de manera concisa y amigables, para que otros respondan de manera rápida y adecuada a sus solicitudes.
- 70. Monitorea su tiempo y conoce de forma precisa cuánto tiempo pasa en diferentes actividades.

1 - Nunca lo hace / No lo he visto
 2 - Pocas veces lo hace
 3 - Ocasionalmente lo hace
 4 - Lo hace
 5 - Frecuentemente lo hace
 6 - Muy frecuentemente lo hace
 7 - Siempre lo hace

- 71. Trabaja eficazmente con personas cuyas personalidades son diferentes a la suya.
- 72. Asegura que los objetivos de trabajo de las personas sean desafiantes pero alcanzables, así como relevantes.
- 73. Elimina o minimizar las barreras que puedan haber para una comunicación efectiva.
- 74. Diagnostica la cultura organizacional y determinar si la cultura existente está alineada con el entorno competitivo.
- 75. Aumenta su poder a través de actores específicos como sus jefes y sus pares.
- 76. Expresa su desacuerdo de manera que fomente la discusión abierta y la resolución de problemas.
- 77. Desarrolla objetivos que sean específicos, medibles y que tengan un marco de tiempo claro.
- 78. Determina la estrategia de cambio más apropiada en una situación particular.

1 - Nunca lo hace / No lo he visto
 2 - Pocas veces lo hace
 3 - Ocasionalmente lo hace
 4 - Lo hace
 5 - Frecuentemente lo hace
 6 - Muy frecuentemente lo hace
 7 - Siempre lo hace

- 79. Utiliza teorías de motivación para influir en el comportamiento de los demás.
- 80. Entiende cómo se puede usar el poder de manera efectiva.
- 81. Distingue las distintas estructuras organizacionales
- 82. Prepara un cronograma y lo utiliza para seguir el progreso de los proyectos.
- 83. Evalúa con precisión las fuerzas a favor y en contra del cambio en una situación dada.
- 84. Identifica cómo deben estar estructuradas la o las áreas que dirige
- 85. Se centra en los intereses comunes y no en las posiciones individuales, cuando negocia.
- 86. Prioriza sus acciones para utilizar su tiempo en lo que es importante, en lugar de en cosas que parecen urgentes pero que no son importantes.
- 87. Trabaja con equipos multidisciplinarios para mejorar temas de integración en una organización más tradicionalmente.

1 - Nunca lo hace / No lo he visto
2 - Pocas veces lo hace
3 - Ocasionalmente lo hace
4 - Lo hace
5 - Frecuentemente lo hace
6 - Muy frecuentemente lo hace
7 - Siempre lo hace

88. Identifica las mejores formas de aumentar el rendimiento con base a su objetividad, integración y capacidad de respuesta.
89. Genera nuevas formas que faciliten que otros sigan los procedimientos.
90. Suaviza conflictos interpersonales destructivos.
91. Distingue entre información útil y datos que son irrelevantes.
92. Planifica e implementar reuniones productivas, eficientes y bien atendidas.
93. Supera desafíos de trabajar con equipos multi-disciplinarios.
94. Distingue entre formas de evaluar el desempeño apropiadas e inapropiadas, con respecto a su orientación al cumplimiento de objetivos.
95. Aprovecha las ventajas de trabajar con equipos multi-disciplinarios.
96. Reconoce cuándo los cambios organizativos propuestos pueden provocar resistencia de los colaboradores

1 - Nunca lo hace / No lo he visto
2 - Pocas veces lo hace
3 - Ocasionalmente lo hace
4 - Lo hace
5 - Frecuentemente lo hace
6 - Muy frecuentemente lo hace
7 - Siempre lo hace

97. Comparte sus experiencias de liderazgo para que las personas puedan entender la pasión que los impulsa.

98. Diseña estrategias de cambio efectivas.

99. Trabaja exitosamente con equipos multidisciplinarios.

100. Identifica señales no verbales y usar la escucha reflexiva para asegurarse de que entiende lo que otras personas le están diciendo.

Muchas gracias por su colaboración