



**“EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE  
LA ACTITUD AL CAMBIO DE LOS COLABORADORES EN  
UNA EMPRESA DEL SECTOR *RETAIL* EN PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en  
Dirección de Personas**

**Presentado por**

**Sra. Karla Milagritos del Carmen Cordero Díaz**

**Sra. Maria Gracia Injoque Pérez de Velasco**

**Sra. Claudia Gisella Planas Ravenna**

**Sra. Maria Elena Sauñe Torres**

**Sr. José Humberto Silva Santisteban Maita**

**Asesora: Profesora Rachel Gabel-Shemueli**

**0000-0003-2713-2321**

**Lima, noviembre de 2020**

## Tabla de contenidos

Lista de tablas.....	v
Lista de figuras .....	vi
Lista de apéndices .....	vii
Resumen ejecutivo .....	viii
Introducción .....	1
Antecedentes.....	1
Problemática del estudio.....	3
Objetivos del estudio .....	4
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos.....	4
Pregunta del estudio .....	4
Hipótesis .....	4
Justificación.....	4
Marco teórico .....	6
Actitud al cambio .....	6
Definición .....	6
Principales modelos de actitud al cambio.....	6
Modelo de Dunham et al. (1989).....	8
Factores que inciden en la actitud al cambio.....	9
Cultura organizacional.....	11
Definición .....	11
Principales modelos de cultura organizacional.....	12
Modelo de cultura organizacional de Denison (Denison & Neale, 2000).....	13
Las relaciones entre la cultura organizacional y la actitud al cambio .....	15

Metodología .....	18
Diseño de investigación.....	18
Muestra .....	18
Características de los participantes.....	19
Instrumentos de medición.....	19
Actitud al cambio organizacional .....	19
Cultura organizacional.....	19
Datos sociodemográficos y laborales .....	20
Procedimiento de recolección de datos .....	20
Análisis estadísticos.....	21
Análisis preliminares .....	21
Análisis psicométrico del instrumento.....	21
Análisis de las condiciones para el análisis de regresiones .....	21
Análisis de la confiabilidad de los instrumentos .....	21
Análisis descriptivo de las variables de la muestra.....	22
Análisis correlacional.....	22
Análisis explicativo de regresiones múltiples .....	23
Resultados .....	24
Análisis preliminares .....	24
Análisis psicométrico de los instrumentos .....	24
Condiciones para el análisis de regresiones .....	26
Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo .....	26
Resultados del análisis correlacional.....	27
Contrastación de hipótesis del estudio .....	30
Discusión y conclusiones .....	35

Resultados hallados .....	36
Resultados a nivel descriptivo .....	36
Resultados a nivel predictivo.....	37
Limitaciones del estudio.....	42
Conceptos teóricos .....	42
Diseño y metodología.....	43
Plan de acción.....	45
Antecedentes.....	45
Objetivo general .....	49
Objetivos específicos.....	49
Plan de acción.....	49
Presupuesto.....	53
Bibliografía.....	55
Nota biográfica.....	72

## Lista de tablas

Tabla 1. <i>Principales modelos de actitud al cambio bajo la perspectiva multidimensional</i> .....	6
Tabla 2. <i>Subescalas del modelo de actitud al cambio propuesto por Dunham et al. (1989)</i> .....	8
Tabla 3. <i>Factores exógenos que inciden en la actitud al cambio</i> .....	9
Tabla 4. <i>Factores endógenos que inciden en la actitud al cambio</i> .....	9
Tabla 5. <i>Factores psicosociales que inciden en la actitud al cambio</i> .....	10
Tabla 6. <i>Modelos de cultura organizacional bajo la perspectiva de integración</i> .....	12
Tabla 7. <i>Elementos de cultura organizacional según el Modelo de Denison (2000)</i> .....	15
Tabla 8. <i>Validez discriminante y convergente</i> .....	25
Tabla 9. <i>Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos</i> .....	26
Tabla 10. <i>Correlaciones entre los variables del estudio y sus subdimensiones</i> .....	28
Tabla 11. <i>Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de los cuatro tipos de la cultura organizacional sobre la actitud al cambio organizacional y las dos subdimensiones</i> .....	33
Tabla 12. <i>Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de las subdimensiones de la cultura organizacional sobre la actitud al cambio organizacional y las dos subdimensiones</i>	34
Tabla 13. <i>Plan de acción objetivo 1</i> .....	50
Tabla 14. <i>Plan de acción objetivo 2</i> .....	51
Tabla 15. <i>Plan de acción objetivo 3</i> .....	52
Tabla 16. <i>Presupuesto del plan de acción propuesto</i> .....	53

**Lista de figuras**

<i>Figura 1.</i> Modelo de Denison .....	14
<i>Figura 2.</i> Pilares estratégicos de la organización.....	46
<i>Figura 3.</i> Impacto de las subdimensiones culturales del modelo de Denison en la actitud al cambio y sus niveles.....	48
<i>Figura 4.</i> Cronograma del plan de acción.....	54

**Lista de apéndices**

Apéndice A. Escala de la actitud hacia el cambio de Dunham, Grube, Gardner, Cumming y Pierce (1989) .....	68
Apéndice B. <i>Denison Organizational Culture Survey</i> (DOCS) de Denison y Neale (2000)...	69
Apéndice C. Datos sociodemográficos .....	71

## Resumen ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo identificar el impacto de los tipos de cultura organizacional en la actitud al cambio de los colaboradores en una empresa peruana de *retail*. Para ello, se utilizó en primer lugar como base el modelo de actitud al cambio propuesto por Dunham, Grube, Gardner, Cummings y Pierce (1989). En segundo lugar, para identificar los tipos de cultura organizacional, se aplicó el modelo de Denison (Denison & Neale, 2000), con la finalidad de identificar el impacto de los tipos de cultura organizacional en la actitud al cambio.

Sobre la base de estas investigaciones, se diseñó un estudio cuantitativo, explicativo, no experimental y de corte transversal en el que participaron 506 colaboradores de tiendas en Lima Metropolitana y provincias de una empresa de *retail*. Los resultados encontrados demuestran que el tipo de cultura organizacional involucramiento predice de manera significativa y positiva la actitud al cambio organizacional total. A mayor profundidad, se demostró también que las subdimensiones de cultura *empowerment*, acuerdo, aprendizaje organizacional, y dirección e intención estratégica impactan en la subdimensión cognitiva de la actitud al cambio, y que la subdimensión de cultura metas y objetivos impacta en la subdimensión afectiva de la actitud al cambio.

Sobre la base de estos resultados, se desarrolló un plan de acción de mejora para trabajar en la organización, que se enfoca en promover y mantener la positiva actitud cognitiva y afectiva al cambio entre los colaboradores a través de cinco ejes de acción: atracción del talento, organización y desempeño, aprendizaje e inducción, cultura y comunicación interna, y proyectos que fortalecen el *empowerment*, acuerdo, aprendizaje organizacional, dirección e intención estratégica, y objetivos y metas de la cultura organizacional.

## **Introducción**

### **Antecedentes**

La globalización de los mercados, la difusión de nuevas tecnologías y las nuevas tendencias en la naturaleza de la fuerza laboral inciden en los procesos de cambio de las organizaciones y sus miembros (López, Restrepo & López, 2013). Estas nuevas características del entorno han generado la necesidad en las organizaciones de responder con elementos no solo tecnológicos y de procesos, sino también con iniciativas para gestionar las actitudes de sus empleados, dado que uno de los principales factores por los que los procesos de cambio fracasan en su ejecución es la resistencia de las personas (Bovey & Hede, 2001; Salgado, Lería, Arcos, Pineda & Gonzáles, 2018). En ese sentido, comprender y predecir las actitudes y reacciones al cambio es un tema central en todo proceso de transformación en las organizaciones (Chen & Wang, 2007; Elías, 2009).

En términos generales, la actitud de la persona al cambio organizacional se define como la predisposición a actuar de una determinada forma a partir de respuestas que podrían ser de carácter afectivo, cognitivo y conductual. Estos tres elementos, interrelacionados, son los que configuran la actitud (Dunham, Grube, Gardner, Cummings & Pierce, 1989; Eagly & Chaiken, 2007).

Por otro lado, diferentes investigaciones identificaron que uno de los factores de mayor incidencia en la actitud al cambio es la cultura organizacional (Rashid, Sambasivan & Rahman, 2004; González & Hernández, 2007; Gordijn, 2015). De acuerdo al modelo de cultura organizacional de Denison (1990), existen cuatro rasgos claves que la definen: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. A través de estos rasgos se describen los valores, creencias y principios que son la base para el sistema de gestión de una organización, lo que da como resultado prácticas organizacionales que son observables y tangibles para sus miembros (Denison, 1990).

En esta línea, estudios han evidenciado relaciones positivas entre la cultura organizacional y la actitud al cambio de las personas, manifestando que en culturas organizacionales dinámicas, flexibles, cohesionadas y con una dirección clara, los colaboradores mostrarán una mayor actitud y predisposición hacia la implementación de cambios potenciales en la organización (Villarroel, 2019). En específico, el tipo de involucramiento del modelo de la cultura organizacional de Denison (1990) promueve la actitud al cambio, dado que en este tipo de cultura se ponderan las relaciones positivas y el logro colectivo, lo cual genera el entorno idóneo para poder implementar cambios en la organización (Villarroel, 2019). Por otro lado, el tipo adaptabilidad del modelo de la cultura organizacional de Denison (1990) promueve la actitud al cambio, puesto que, en este tipo de culturas, las personas muestran una mayor favorabilidad hacia al cambio y apertura al aprendizaje organizacional, lo cual propicia sentimientos de aceptación hacia nuevas iniciativas que conducen a la acción (Villarroel, 2019). Asimismo, el tipo consistencia del modelo de la cultura organizacional de Denison (1990) incentiva la actitud al cambio de la persona, pues, en este tipo de culturas, las personas comparten valores esenciales que les permiten generar acuerdos y sinergias internas para aceptar iniciativas de cambio (Villarroel, 2019). Por último, el tipo misión del modelo de la cultura organizacional de Denison (1990) fomenta la actitud al cambio de la persona, debido a que, en este tipo de culturas, las personas tienen un entendimiento claro del propósito y la visión de la organización, lo que permite visualizar el cambio de manera positiva, como parte de un proceso natural de mejora y crecimiento (Villarroel, 2019).

Hasta donde se conoce, no se han encontrado estudios que hayan tratado de entender el impacto de la cultura organizacional y la actitud al cambio de los colaboradores en empresas peruanas del sector *retail*. Por ello, el presente estudio busca examinar dichas relaciones en una empresa *retail* en el Perú, para identificar estrategias que permitan

desarrollar planes que contribuyan a la adecuada gestión del cambio, y que puedan ser replicados otras organizaciones con características similares.

### **Problemática del estudio**

En el sector *retail*, se evidencia un cambio en los consumidores, nuevas demandas, nuevos mercados y formas cada vez más complejas de ofrecer servicios y productos que impactan al sector. Para gestionar este cambio con éxito, se necesitan personas que muestren una actitud positiva al cambio y posean un sentido de urgencia que permita alinear la cultura con las necesidades de cambio de la compañía (Tafur, 2019).

Las empresas que han logrado cambiar estando alineadas a las nuevas necesidades del sector *retail* obtienen incrementos medibles en cuanto a retención y captación de clientes, aumento de sus ingresos, e incremento en sus beneficios; son en promedio un 26 % más rentables que la media de su sector, generan un 9 % más de ingresos que sus competidores y aumentan su valoración de mercado en un porcentaje superior al 12 % (Capgemini, 2012).

Por el contrario, las empresas *retail* que no gestionan adecuadamente el cambio tienden al fracaso. En un estudio realizado por PWC (2018), el 95 % de los encuestados consideró que, en el corto o mediano plazo, los cambios en los hábitos de consumo afectarán directamente al modelo de negocio *retail* actual; es decir, si los negocios *retail* no son capaces de cambiar en la forma y velocidad necesaria, perderán a sus consumidores, y disminuirá el *market share* (PWC, 2018).

Según un estudio realizado por KPMG (2017), el 28 % de los ejecutivos indicaron que su cultura organizacional era una barrera para la ejecución de procesos de cambio y concluyeron que las organizaciones necesitan construir una cultura en la cual las personas presenten una actitud positiva y aceptación hacia el cambio, además de garantizar que, en todos los niveles de la empresa, desarrollen las nuevas habilidades requeridas para enfrentar los nuevos desafíos. Por esa razón, la presente investigación pretende identificar cuál es el

impacto de la cultura organizacional en la actitud al cambio en una empresa del sector *retail* en el Perú.

### **Objetivos del estudio**

**Objetivo general.** Identificar el impacto de los tipos de cultura organizacional de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión en la actitud al cambio de los colaboradores en una empresa peruana de *retail*.

#### **Objetivos específicos.**

- Identificar el nivel de los tipos de cultura organizacional de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión en la empresa estudiada.
- Identificar el nivel de actitud al cambio organizacional en total y de cada una de las subdimensiones en los colaboradores en la empresa estudiada.
- Identificar cuál de los tipos de la cultura organizacional predice positivamente la actitud al cambio organizacional en la empresa estudiada.

### **Pregunta del estudio**

¿En qué manera impactan los tipos de cultura organizacional de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión en la actitud al cambio en una empresa peruana *retail*?

### **Hipótesis**

- **H1:** Los tipos de la cultura organizacional involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión predicen positivamente la actitud al cambio de los colaboradores en una empresa peruana *retail*.

### **Justificación**

Actualmente, el sector *retail* ha tomado protagonismo en la economía peruana ya que a la fecha es el cuarto sector más importante, y representa el 10.7 % del Producto Bruto Interno (PBI) al cierre de 2018 de acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima (Peñaranda, 2018). Asimismo, el sector *retail* moderno en el Perú tiene el 30% de participación en el

mercado, lo que significa que aún se encuentra en una fase de desarrollo; ello brinda espacio para su consolidación en los próximos años y lo convierte en uno de los mercados más atractivos para la inversión (BBVA Research, 2018). Por otro lado, el sector comercio a mediados de 2019 representó el 19.8 % de empleos que genera en el país frente a otras actividades, lo que significa que una de cada cinco personas económicamente activas trabaja en el sector comercio (Garvan, 2019); el *retail* es el subsector que absorbe la mayor cantidad de trabajadores con 3.8 millones, de acuerdo con el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (Peñaranda, 2019).

Para seguir alineado a este crecimiento favorable, el desarrollo constante de una cultura organizacional que facilite las condiciones que promuevan una positiva actitud al cambio organizacional se convierte en un instrumento de actuación imprescindible para garantizar la sostenibilidad del negocio (Rodríguez, 2018). La prioridad estratégica de la organización *retail* estudiada está en desarrollar una propuesta de valor diferenciada, a través de herramientas, procedimientos y personas que hagan frente a las exigencias y cambios del sector para garantizar la sostenibilidad del negocio en el tiempo. En ese sentido, la empresa estudiada atraviesa diversos procesos de gestión de cambio, orientados a consolidar su propuesta de valor e incrementar su participación de mercado mediante una transformación digital y cultural.

Los resultados obtenidos de esta investigación serán un punto de partida para profundizar en el estudio de estas variables y realizar un plan de acción sobre la base de evidencia cuantitativa, que estará orientado a planes de trabajo con impacto en desarrollo de equipos y sus capacidades, y, asimismo, proponer la implementación de un equipo impulsor del cambio que asegure y promueva la correcta implementación de las iniciativas.

## Marco teórico

### Actitud al cambio

**Definición.** Comprender y predecir las actitudes y reacciones al cambio es un tema central en todo proceso de transformación en las organizaciones (Chen & Wang 2007; Elías 2009). Sin embargo, uno de los factores principales por los que las iniciativas de cambio fracasan en su ejecución es la resistencia de los individuos (Bovey & Hede, 2001).

Para definir las reacciones al cambio, es necesario establecer una distinción entre actitudes, comportamientos y creencias. La actitud es la percepción positiva o negativa que un individuo puede tener de una persona, lugar, cosa o hecho (Bagherian, Samah, Samah & Ahmad, 2009). Por otro lado, el comportamiento es un proceso físico, registrable y verificable, de respuesta frente a un estímulo (Galarsi, Medina, Ledesma & Zanin, 2012). Para fines del presente estudio, entender la percepción positiva o negativa de los colaboradores frente a diferentes estímulos dentro de la organización es fundamental como paso previo a la acción o respuesta (Arnau & Montané, 2010). Por esta razón, se profundizará en el constructo actitud al cambio.

La actitud al cambio se define como el estado interno de un individuo basado en sus sentimientos, pensamientos y predisposiciones para actuar frente a un estímulo de cambio (Ruiz Ulloa & Adams, 2004; Visagie, 2010). Esta definición previa surge a raíz de las investigaciones realizadas en los últimos 80 años sobre el estudio del concepto y definición de la actitud al cambio, que deriva en dos perspectivas: conductista y multidimensional (Arnau & Montané, 2010).

En la literatura se observa dos perspectivas para la definición de actitud al cambio. La primera es la perspectiva conductista, la cual define la actitud al cambio como una predisposición aprendida que lleva a responder, sobre la base de la experiencia previa, de una manera estable a objetos del entorno (Cacioppo, Petty & Crites, 1994; Lau & Woodman, 1995).

La segunda perspectiva es la multidimensional, que define la actitud al cambio como la predisposición a actuar de una determinada forma a partir de respuestas que podrían ser de carácter afectivo, cognitivo y conductual; estos tres elementos, interrelacionados, son los que configuran la actitud (Elizur & Guttman, 1976; Dunham et al., 1989; Eagly & Chaiken, 2007). Para los fines del presente estudio, se empleó la perspectiva multidimensional, ya que incluye e interrelaciona las tres dimensiones (afectiva, cognitiva y conductual), lo que permite analizar con una mayor profundidad y alcance el constructo (Ajzen, 2001; Olson & Stone, 2005).

**Principales modelos de actitud al cambio.** De lo mencionado en el subcapítulo anterior, se evidencia la evolución del constructo actitud al cambio principalmente desde dos perspectivas: conductista y multidimensional (Olson & Stone, 2005). En tal sentido, y alineado al presente estudio, en la Tabla 1, se expone el resumen de los principales modelos de la perspectiva multidimensional.

Tabla 1

*Principales modelos de actitud al cambio bajo la perspectiva multidimensional*

Modelo	Definición y enfoque	Dimensión cognitiva	Dimensión afectiva	Dimensión conductual	Sectores estudiados
Dunham et al. (1989)	Plantea tres aspectos para medir la actitud al cambio: cognitivo, afectivo y conductual (Faghihi & Allameh, 2012).	El aspecto cognitivo se refiere a los puntos de vista del cambio que se centran en las ventajas y desventajas, beneficios, requisitos y conocimientos necesarios para gestionar el cambio.	Los aspectos afectivos se refieren a los sentimientos asociados con la insatisfacción y la preocupación por hacer cambios.	El aspecto conductual se refiere a la acción tomada o que se tomará en el futuro frente al cambio o para resistir el cambio.	Educativo, servicios, gobierno, automotriz y financiero
Neiva, García y Da Paz (2004)	La actitud al cambio se estudia en función de tres factores asociados: las creencias, comportamientos y sentimientos desarrollados por los individuos (Rubiano, Rojas & Díaz, 2011).	El primer factor, actitud de cinismo ante el cambio, comprende aspectos cognitivos.	El segundo factor, creencias de temor, describe el temor a la pérdida y la incertidumbre generada por una nueva forma de hacer las cosas.	El tercer factor, actitud favorable al cambio, describe los beneficios aportados por el cambio y el compromiso de los trabajadores con la organización.	Financiero y comunicaciones

Modelo	Definición y enfoque	Dimensión cognitiva	Dimensión afectiva	Dimensión conductual	Sectores estudiados
Elizur y Guttman (1976)	Existen tres tipos de respuestas o actitudes frente al cambio: afectivo, cognitivo e instrumental (Rashid, Sambasivan & Rahman, 2004).	Las respuestas cognitivas son opiniones relacionadas con la utilidad y el conocimiento requerido para poder manejar el cambio.	La respuesta afectiva se refiere a la sensación de satisfacción o ansiedad por el cambio.	Las respuestas instrumentales se refieren a acciones ya tomadas o que se tomarán para manejar el cambio.	Tecnología y gobierno

*Nota:* Elaboración propia, 2019.

Para efectos del presente estudio, se tomará como base el modelo de Dunham et al. (1989), teniendo en cuenta su aplicación en diversas investigaciones, lo que permite obtener una mayor confiabilidad en el modelo (Rashid et al., 2004; Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004). Asimismo, se ha demostrado que las dimensiones cognitiva, afectiva y conductual del modelo mantienen una relación directa con la actitud al cambio en instituciones de diferentes sectores: educativo, estatal, automotriz, financiero, entre otros (Dunham et al., 1989; Faghihi & Allameh, 2012; Yousef, 2000).

**Modelo de Dunham et al. (1989).** El modelo de actitud al cambio propuesto por Dunham et al. (1989) consta de tres subescalas de tendencia: cognitiva, afectiva y conductual (Yousef, 2000). Tales subescalas pueden observarse en la Tabla 2.

Tabla 2

*Subescalas del modelo de actitud al cambio propuesto por Dunham et al. (1989)*

Subescala	Definición
Cognitiva	Consiste en la información que una persona posee sobre la situación de cambio, analizando las ventajas, desventajas, beneficios y requisitos necesarios para gestionar el cambio (Faghihi & Allameh, 2012; Rashid et al., 2004).
Afectiva	Consiste en los sentimientos que una persona tiene hacia un objeto de actitud, que implica evaluación y emoción, y a menudo se expresa como gusto o aversión por el objeto de actitud (Faghihi & Allameh, 2012; Rashid et al., 2004).
Conductual	Se refiere a la forma en que una persona pretende comportarse hacia un objeto de actitud (Faghihi & Allameh, 2012; Rashid et al., 2004).

*Nota:* Elaboración propia, 2019.

**Factores que inciden en la actitud al cambio.** Investigaciones previas demuestran que existen diferentes factores exógenos, endógenos y psicosociales que inciden en la actitud al cambio (González & Hernández, 2007). En las Tablas 3, 4 y 5, se observan algunas de las variables previamente estudiadas según la clasificación mencionada.

Tabla 3

*Factores exógenos que inciden en la actitud al cambio*

<b>Factores primarios</b>	<b>Factores secundarios</b>	<b>Descripción</b>
	Cultura local	Las actitudes al cambio pueden estar influenciadas por diferentes factores socioeconómicos, políticos, religiosos y culturales (González & Hernández, 2007; Walinga, 2008).
Entorno	El sector e industria	El contexto externo (económico, competitivo y de sector) es a menudo un factor de influencia indirecta hacia una actitud de cambio (Walinga, 2008).

*Nota:* Elaboración propia, 2019.

Tabla 4

*Factores endógenos que inciden en la actitud al cambio*

<b>Factores primarios</b>	<b>Factores secundarios</b>	<b>Descripción</b>
	Liderazgo	Resultados de investigaciones encontraron efectos directos del estilo de liderazgo transformacional en la actitud al cambio en las personas (Nordin, 2011; Faghihi & Allameh, 2012; Sawitri & Wahyuni, 2018).
Características de la organización	Clima organizacional	Se identificó que, entre mejor clima organizacional en el interior de la empresa, son más positivas las actitudes frente al cambio por parte de cada uno de los colaboradores (González-Rubio & Quintanilla, 2017). Asimismo, se demostró el impacto directo e indirecto del clima organizacional en la aceptación del cambio organizacional (Deery, Iverson & Erwin, 1994).
	Cultura organizacional	Diversos estudios realizados han concluido que la cultura organizacional influye directamente en la actitud al cambio de las personas (Rashid et al., 2004; González & Hernández, 2007; Gordijn, 2015). Asimismo, ciertos tipos de cultura organizacional tienen un efecto positivo sobre las actitudes hacia cambios potenciales en una organización (Ahmed, 1998).
	Aprendizaje organizacional	Los resultados obtenidos en estos estudios indican que existe una correlación significativa entre las dimensiones de la organización del aprendizaje y la actitud al cambio (Jafari & Kalanaki, 2012; Sudharatna & Li, 2004).

*Nota:* Elaboración propia, 2019.

Tabla 5

*Factores psicosociales que inciden en la actitud al cambio*

<b>Factores primarios</b>	<b>Factores secundarios</b>	<b>Descripción</b>
Sociodemográficos	Género	Se encontró que los hombres veían los efectos del cambio organizacional más negativamente que las mujeres (Decker, Wheeler, Johnson & Parsons, 2001; Salgado, Lería, Arcos, Pineda & González, 2018).
	Edad	Estudios demuestran una relación positiva entre la menor edad y la actitud al cambio, y una relación inversa a mayor edad. (Salgado et al., 2018).
	Nivel educativo	Estudios indican una correlación significativa entre el nivel educativo del empleado y su actitud al cambio (Cordery, Sevastos, Mueller & Parker, 1993; Iverson, 1996; Vakola et al., 2004). Los empleados con educación superior tienen mayores oportunidades para la utilización de habilidades y, por lo tanto, pueden enfrentar los nuevos desafíos del trabajo (Iverson, 1996).
	Tolerancia a la ambigüedad	Se refiere a la medida en que un individuo puede aceptar situaciones inciertas y presenta una correlación positiva con la actitud al cambio (Dunham et al., 1989).
	Capacidad de control	Se entiende como la medida en que un individuo cree que las fuerzas externas e internas influyen en los eventos que ocurren en su vida (Dunham et al., 1989; Lau & Woodman, 1995; Elias, 2009; Bulder, 2014).
	Necesidad de crecimiento	La búsqueda individual de un trabajo complejo y desafiante influye positivamente en la actitud al cambio (Dunham et al., 1989; Elias, 2009).
	Extraversión	Se identificó que esta variable puede predecir la actitud al cambio (Vakola et al., 2004).
	Inteligencia emocional	Predice significativamente la actitud al cambio siempre que esté asociada de forma positiva (Nordin, 2011; Vakola et al., 2004)
	Apertura a experiencias	Consiste en la búsqueda proactiva y la predisposición de nuevas experiencias. Las personas con un alto nivel de apertura a experiencias obtienen una actitud positiva frente al cambio (Vakola et al., 2004; Rubiano et al., 2011).
	Amabilidad	Se identificó que esta variable puede predecir la actitud al cambio (Vakola et al., 2004).
	Conciencia orientada el resultado	Se identificó que esta variable puede predecir la actitud al cambio (Vakola et al., 2004).
	Satisfacción laboral	La satisfacción laboral tiene un efecto positivo en la actitud hacia el cambio. Se identificaron dos tipos: intrínseca y extrínseca, y la primera es la que muestra una mayor influencia (Gordijn, 2015).
	Compromiso organizacional	Mientras más alto sea el compromiso de los empleados, mayor será su lealtad con la organización y, por ende, mayores serán su actitud y su disposición para aceptar el cambio (Coopey & Hartley, 1991; Cordery et al, 1993; Guest, 1987; Lau & Woodman, 1995; Yousef, 2000). Algunas dimensiones del compromiso organizacional, como el afectivo, influyen directa y positivamente en las actitudes hacia el cambio (Yousef, 2000). Por otro lado, otros estudios revelan que el compromiso de continuidad afecta directa y negativamente las actitudes cognitivas hacia el cambio (Iverson, 1996; Elias, 2009).

*Nota:* Elaboración propia, 2019.

Para fines de este estudio, el enfoque se centrará en la cultura organizacional como factor predictor de la actitud al cambio, debido a que los supuestos, creencias y valores

pueden guiar y moldear las actitudes de las personas hacia el cambio organizacional (Lorenzo, 1998; Ahmed, 1998; Pool, 2000; Rashid et al., 2004).

### **Cultura organizacional**

**Definición.** La cultura organizacional ha sido ampliamente estudiada y en varios momentos, por lo cual existe una gran variedad de definiciones y aproximaciones asociadas a este concepto (Griffith-Kranenburg, 2013; Martínez, 2010).

De manera general, la cultura organizacional puede definirse como el conjunto de normas, creencias, valores, costumbres, rituales, lenguajes y presunciones básicas existentes en una organización que influyen en el comportamiento de sus miembros (Góngora, Nóbile & Reija, 2014; Ouchi, 1981). Además, la cultura organizacional puede considerarse como reglas y expectativas implícitas, en que los empleados saben lo que se espera de ellos, sin necesidad de la presencia del líder o en ausencia de reglas explícitas (Saxena & Shah, 2008).

Desde el análisis posmoderno, la cultura organizacional puede contemplar las siguientes perspectivas: diferenciación, fragmentación e integración (Higuita, 2012; Harris & Ogbonna, 1998; Thorngate, 2002). La perspectiva de diferenciación cuestiona la idea de la homogeneidad cultural, y considera que las organizaciones se caracterizan o están más apropiadamente formadas por subculturas que coexisten “a veces en armonía, a veces en conflicto, y en algún momento diferentes entre sí e independientes unas de otras” (Martin, 1992, p.83).

Por su lado, la perspectiva de fragmentación define la cultura organizacional como manifestaciones culturales; es heterogénea, caracterizada ya sea por consenso o por conflicto, y sus relaciones están en constante cambio (Harris & Ogbonna, 1998; Thorngate, 2002).

La perspectiva de integración es la más empleada en las investigaciones de cultura organizacional. Dicho así, es considerada como una visión sólida de la vida organizacional en la cual la cultura es armoniosa, homogénea y compartida por todos los miembros de la

organización sin importar el ángulo, y sus manifestaciones no contemplan ambigüedad (Harris & Ogbonna, 1998; Thorngate, 2002).

De acuerdo a lo explicado, para la presente investigación, se tomará el concepto de cultura organizacional desde la perspectiva de integración, en la cual se encuentran Denison, Hooijberg y Quinn (1995). Ello se debe a que las características fundamentales de la cultura organizacional son claves para la implementación de planes de cambio (Cameron & Quinn, 2006; Denison & Neale, 2000; Smerek & Denison, 2007).

**Principales modelos de cultura organizacional.** A partir de las ideas presentadas, se evidencia la definición de cultura organizacional desde tres perspectivas: diferenciación, fragmentación e integración. En tal sentido, en la Tabla 6, se presenta el resumen de los principales modelos de la perspectiva de integración.

Tabla 6

*Modelos de cultura organizacional bajo la perspectiva de integración*

Autor	Modelo	Definición y Enfoque	Dimensiones
Schein (1990)	Modelo complejo de organizaciones	Un patrón de suposiciones básicas compartidas entre los miembros de una organización (Wieland & Zalvidea, 2015)	El modelo cuenta con dos niveles: (a) artefactos, que son las estructuras y procesos organizativos visibles; (b) creencias y valores, que son los principios sociales, filosofías, estándares y metas con valor intrínseco y valores subyacentes o supuestos que son las representaciones de las creencias, pensamientos, sentimientos y percepciones acerca de la conducta de la organización (Bobadilla, Callata & Caro, 2015)
Cameron & Quinn (2006)	<i>Competing values framework</i>	Se enfoca en explorar las estructuras profundas de la organización, medios de acuerdo, motivaciones, supuestos básicos (Wieland & Zalvidea, 2015)	Presenta seis aspectos: características dominantes, liderazgo organizacional, administración de los empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito (Wieland & Zalvidea, 2015).
Denison & Neale (2000)	Modelo de Denison	Tiene como foco explorar diversos rasgos culturales, comportamientos administrativos y estrategias en una organización, encontrando relaciones con otras variables, como un conjunto de creencias fundamentales y supuestos acerca de ella y su entorno (Wieland & Zalvidea, 2015).	Cuenta con cuatro rasgos: adaptabilidad, misión, involucramiento y consistencia (Wieland & Zalvidea, 2015)

Nota: Elaboración propia, 2019.

Para efectos del presente estudio, se tomará como base el modelo de Denison y Neale (2000), el cual contempla diferentes argumentos, entre los que destacan: (a) su uso en diversas poblaciones y sectores, que es aplicado en más de 3,000 organizaciones y más de 100,000 personas encuestadas (Denison, Haaland & Goelzer, 2003); (b) su análisis en relación con otras variables (Pirayeh, Mahdavi & Nematpour, 2011; Gillespie, Denison, Haaland, Smerek & Neale, 2008); y (c) su uso extendido en diversos estudios a nivel mundial y en Latinoamérica (Bonavia, Gasco & Tomás, 2009; Martínez, 2010; Ruiz & Naranjo, 2012), los que han reiterado su vigencia. Además, ha demostrado su utilidad práctica para evaluar la cultura organizacional de forma integral y su influencia en procesos de cambio (Denison, Haaland & Goelzer, 2003).

**Modelo de cultura organizacional de Denison (Denison & Neale, 2000).** La cultura organizacional aporta los valores, creencias y principios que son la base para el sistema gerencial de una organización, así como los patrones de comportamientos o prácticas que tanto ejemplifican como refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos (Denison, 1990).

Este modelo se basa en un marco subyacente a partir de dos dimensiones o ejes (Denison, Janovics, Young & Cho, 2006). En la primera dimensión, denominada estabilidad versus flexibilidad, se hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) que el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). En la segunda dimensión, se plantean dos enfoques que se contraponen: el interno, la preocupación de la organización por su personal y procesos, y el externo, el foco hacia sus clientes, competidores y entorno (Denison et al., 1995).

Con base en ello, el modelo de Denison (Denison & Neale, 2000) integra teórica y operacionalmente los niveles intangibles y tangibles de la cultura, y facilita la articulación entre cultura, comportamiento y desempeño organizacional. Asimismo, sostiene que la cultura

puede presentar características o rasgos definidos que pueden ser medidos y comparados. Se basa en cuatro características culturales, o tipologías de patrones de comportamiento o formas de actuación, que han mostrado ejercer una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Cada una de estas características se mide a través de tres índices. A continuación, en la Figura 1, se presenta el modelo de Denison.

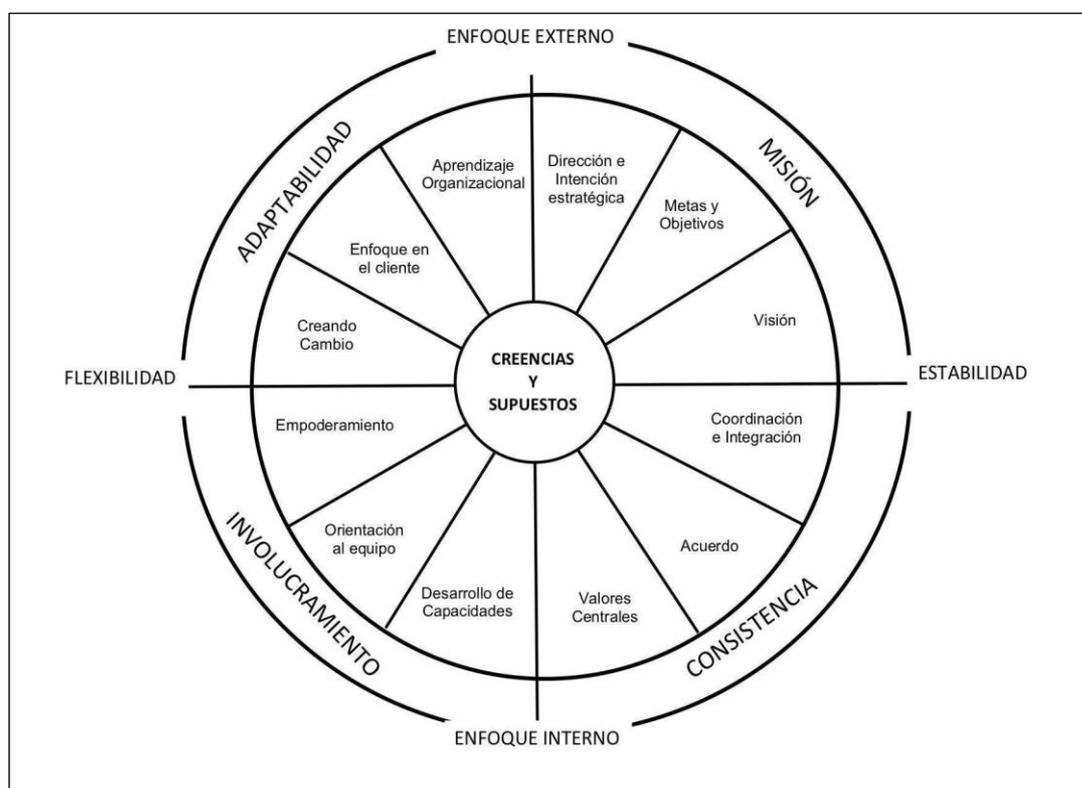


Figura 1. Modelo de Denison. Adaptado de *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*, por D. R., Denison, J. Janovics, J. Young, & H. J. Cho, 2008. Documento de trabajo. Denison Consulting Group.

Los cuatro cuadrantes del modelo representan las cuatro características básicas de cualquier cultura organizacional. Cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características. Las características y los índices se representan en términos de dos dimensiones subyacentes: flexibilidad versus estabilidad sobre el eje horizontal, y del foco externo y del foco interno sobre el eje vertical. A continuación, en la Tabla 7, se presentan los elementos de cultura organizacional según el modelo de Denison (Denison & Neale, 2000).

Tabla 7

*Elementos de cultura organizacional según el Modelo de Denison (2000)*

<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
Involucramiento	Se caracteriza por empoderar a los colaboradores, afianzar fortalezas alrededor de los equipos, y desarrollar la capacidad humana a todos los niveles. Los miembros de las organizaciones con involucramiento están comprometidos con su trabajo y sienten que poseen una parte de la organización. Este rasgo se puede obtener en tres dimensiones: empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades (Denison et al. 2003).
Consistencia	Considera que el comportamiento de las personas se basa en un conjunto de valores fundamentales; el personal tiene la habilidad de llegar a acuerdos, y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye directamente en el comportamiento de las personas. Este rasgo se puede observar en valores centrales, acuerdo, y coordinación e integración (Denison et al. 2003).
Adaptabilidad	Permite a la organización responder a los cambios del entorno y cumplir con las expectativas del cliente de manera ágil. Las organizaciones adaptables son impulsadas por los clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores, y tienen la capacidad y la experiencia para generar cambios. Este rasgo se puede encontrar en las subdimensiones creando cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional (Denison et al. 2003).
Misión	Es claro el propósito o dirección que define el logro de metas organizacionales y objetivos estratégicos. Estas organizaciones tienen clara la visión de lo que quieren para el futuro. Este rasgo se puede observar en dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión (Denison et al. 2003).

Nota: Elaboración propia, sobre la base de *Denison Organizational Culture Survey*, por D. R. Denison & W. Neale, 2000. Documento de trabajo. Denison Consulting Group.

**Las relaciones entre la cultura organizacional y la actitud al cambio**

Comprender y predecir las actitudes y reacciones al cambio es un tema central en todo proceso de transformación en las organizaciones (Chen & Wang, 2007; Elias, 2009). Las actitudes de los empleados hacia el cambio son un componente clave para determinar si los esfuerzos de cambio de una organización son exitosos o fracasan (Bovey & Hede, 2001; Salgado et al, 2018). Cuando los empleados mantienen una actitud positiva hacia el cambio, es probable que se comporten de manera enfocada, persistente y con esfuerzo para apoyar y facilitar la iniciativa de cambio que se está implementando. Sin embargo, cuando su actitud hacia el cambio es negativa, tienen más probabilidades de resistir, oponerse, despreciar, frustrar e intentar sabotear la iniciativa de cambio (Lines, 2005; Elias, 2009).

Algunas investigaciones han demostrado que la cultura organizacional es uno de los factores endógenos (González & Hernández, 2007) que ejerce influencia directa en las actitudes hacia el cambio organizacional (González & Hernández, 2007; Silvester, Anderson & Patterson, 1999; Pool, 2000).

La cultura organizacional incorpora un conjunto de supuestos, creencias y valores que los miembros organizacionales comparten y usan para guiar sus funciones (Kilmann, Saxton & Serpa, 1985; Schein, 1990). Por lo tanto, se podría esperar que estos aspectos puedan guiar y moldear las actitudes de las personas hacia el cambio organizacional (Rashid et al. 2004).

Investigaciones que han estudiado la relación entre la cultura organizacional y la actitud al cambio bajo el modelo de Denison (2000) evidenciaron que los cuatro tipos de cultura organizacional – involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión – predicen de manera directa y positiva sobre la actitud al cambio. De esa forma, en culturas organizacionales dinámicas, flexibles, cohesionadas y con una dirección clara, los colaboradores mostrarán una mayor actitud y predisposición hacia la implementación de cambios potenciales en la organización (Villarroel, 2019).

Específicamente, la dimensión de involucramiento de la cultura organizacional influye en la actitud al cambio de la persona, debido a que, en culturas orientadas a esta dimensión, las personas se enfocan en el trabajo en equipo, el desarrollo de relaciones internas y el logro colectivo, lo que propicia el entorno idóneo para poder implementar cambios en la organización (Villarroel, 2019). Por otro lado, la dimensión de adaptabilidad de la cultura organizacional influye en la actitud al cambio de la persona, puesto que, en culturas orientadas a esta dimensión, las personas muestran una mayor favorabilidad hacia al cambio y apertura al aprendizaje organizacional, lo cual origina sentimientos de aceptación hacia nuevas iniciativas que conducen a la acción (Villarroel, 2019). Asimismo, la dimensión de consistencia de la cultura organizacional influye en la actitud al cambio de la persona, pues,

en culturas orientadas a esta dimensión, las personas comparten valores esenciales que les permiten generar acuerdos y sinergias internas para aceptar iniciativas de cambio (Villarroel, 2019). Por último, la dimensión de misión de la cultura organizacional influye en la actitud al cambio de la persona, porque, en culturas orientadas a esta dimensión, las personas tienen un entendimiento claro del propósito y la visión de la organización, lo que permite observar el cambio de manera positiva, como parte de un proceso natural de mejora y crecimiento (Villarroel, 2019).

En Perú y en América Latina, se han realizado muy escasos estudios que evidencian las relaciones entre la cultura organizacional y la actitud al cambio de las personas, en particular en el sector *retail*, por lo cual será importante aportar en el conocimiento en este campo.

Tomando en cuenta las recomendaciones de los autores, el presente estudio buscará explorar las relaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional y la actitud al cambio dentro de una empresa de *retail* peruana y confirmar esta relación; así, se propone la siguiente hipótesis:

- H1: Los tipos de la cultura organizacional – involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión – predicen positivamente la actitud al cambio de los colaboradores en una empresa peruana *retail*.

## **Metodología**

El presente capítulo desarrolla la metodología utilizada en la investigación, por lo cual se describirán el diseño, la determinación y la conformación de la muestra; los instrumentos utilizados; el procedimiento de recolección de datos; y los análisis estadísticos.

### **Diseño de investigación**

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transversal debido a que se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición única, sin aplicar estímulos a la muestra ni manipular deliberadamente las variables (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Se analizó el impacto de los tipos de la cultura organizacional sobre la actitud al cambio organizacional en los empleados de una empresa del sector *retail* en Perú.

### **Muestra**

En el presente estudio, el muestreo fue de tipo no probabilístico intencional, debido a que los colaboradores seleccionados fueron participantes voluntarios que cumplían con los criterios del estudio de investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Se entregaron 736 cuestionarios a los colaboradores de la organización a nivel nacional. En Lima, se consideraron a los líderes y los colaboradores de la sede central y de tiendas, mientras que en provincias se consideraron únicamente a líderes de tiendas. De éstos, 515 fueron devueltos. La muestra final estuvo compuesta por 506 (98 %) cuestionarios válidos para el estudio.

Los criterios de inclusión en el estudio fueron los siguientes: (a) pertenecer a una de las tiendas de la empresa seleccionada para la aplicación del estudio, (b) tener una antigüedad mínima de un año en la organización y (c) contar con los datos completos en la encuesta.

## Características de los participantes

De los 506 participantes en el análisis del estudio, el 57% de la muestra es de género femenino y el 43 %, masculino. El 80 % son solteros; el 8 %, convivientes, divorciados o viudos; y el 12 %, casados. A nivel de rangos etarios, el 40 % se encuentra entre 18 y 25 años; el 23 %, entre 26 y 30 años; el 16 %, entre 31 y 35 años, el 12 % entre 36 y 40 años, el 9 % de 41 a más. Con respecto al tiempo de trabajo en la organización, el 58 % ha trabajado entre uno y dos años; el 21 %, entre tres y cuatro años; y el 21 %, entre cinco a once años. El 84 % trabaja bajo la modalidad de contratación de tiempo parcial y el 16 %, de tiempo completo. En cuanto al nivel de cargo, el 4 % son analistas, auxiliares y practicantes; el 65 %, asistentes, asesores, promotores de ventas, decorador y cajeros; el 12 %, coordinadores, supervisores y *planners*; el 18 %, jefes; y el 1 %, gerentes. Finalmente, el 7 % labora en la sede central; el 75 %, en los locales en Lima; y el 18 %, en los locales en provincias.

## Instrumentos de medición

**Actitud al cambio organizacional.** Se aplicó la escala de la actitud hacia el cambio de Dunham et al. (1989). La escala está compuesta por 18 ítems evaluados en una escala de tipo Likert de cinco puntos, en la cual 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5, “totalmente de acuerdo”. Evalúa la presencia de tres dimensiones principales de la actitud hacia el cambio organizacional: (a) reacción afectiva al cambio (seis ítems, por ejemplo, “Espero con entusiasmo a cambios en el trabajo”); (b) reacción cognitiva al cambio (seis ítems, por ejemplo, “El cambio generalmente beneficia a la organización”); y (c) reacción comportamental hacia el cambio (seis ítems, por ejemplo, “Me inclino a probar nuevas ideas”).

**Cultura organizacional.** Se aplicó la Denison Organizational Culture Survey (DOCS) de Denison y Neale (2000). Esta escala está compuesta por 60 ítems evaluados en una escala de tipo Likert de cinco puntos, en la que 1 representa “totalmente en desacuerdo” y

5, “totalmente de acuerdo”. Evalúa la presencia de cuatro dimensiones principales de cultura organizacional, cada una compuesta por 15 ítems: (a) Involucramiento (por ejemplo, “Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización”), (b) consistencia (por ejemplo, “Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales”), (c) adaptabilidad (por ejemplo, “Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo”), y (d) misión (por ejemplo, “Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo”).

**Datos sociodemográficos y laborales.** Se configuró una ficha de datos sociodemográficos y organizacionales relevantes para la descripción de la muestra y el análisis de resultados, tales como género, edad, estado civil, tiempo en la organización, modalidad de contratación, nivel de cargo y lugar de trabajo.

### **Procedimiento de recolección de datos**

En primera instancia, se realizó un proceso de traducción de los instrumentos del inglés al español a través de la técnica convencional de traducción y traducción inversa (*translation/back-translation*). Esto se hizo con todos los instrumentos a fin de asegurar su confiabilidad (Brislin, 1980; Cha, Kim y Erlen, 2007). En segundo lugar, se realizó la recolección de datos del estudio mediante la coordinación con el área de Gestión y Desarrollo Humano, que se encargó de verificar la pertinencia de la investigación con la estrategia de la empresa y de que cuente con los criterios necesarios para proceder con la toma de datos. Para la recolección de los datos, se procedió a suministrar un formulario presencial a nivel de las tiendas y virtual para la sede central a través del servicio Google Forms, el cual contenía como portada la presentación del estudio. Además, en el formulario, se garantizó la confidencialidad en el tratamiento de las respuestas. Al completar los formularios suministrados, los completados a nivel físico fueron cargados en un archivo Excel por los investigadores, quienes realizaron doble validación de los datos ingresados; en el caso de la

sede central, realizada a través de Google Forms, tal herramienta generó un reporte con las respuestas individuales de cada colaborador.

### **Análisis estadísticos**

#### **Análisis preliminares.**

*Análisis psicométrico del instrumento.* Se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) de los dos instrumentos del estudio: la actitud al cambio organizacional y los tipos de la cultura organizacional con el fin de determinar si el número de factores y su carga factorial corresponden al modelo propuesto por los autores.

Adicionalmente, se aplicó el análisis de la varianza común del método (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Para ello, se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio (AFE) a nivel de los ítems con la finalidad de verificar si el método de medición de los instrumentos puede afectar la variación sistemática entre ellos, de manera que el método podría ser la principal fuente de variación y no los constructos medidos.

Así mismo, se realizó un análisis de validez discriminante con el objetivo de verificar si los instrumentos miden constructos diferentes. Con tal fin, se comparó la varianza promedio extraída (AVE) con la varianza máxima compartida (MSV); la validez discriminante se establece cuando el valor  $MSV < AVE$  (Byrne, 2013). Además, la validez convergente se establece cuando  $AVE > .5$  y la confiabilidad del constructo se evalúa cuando  $CR > .7$  (Hu & Bentler, 1999).

*Análisis de las condiciones para el análisis de regresiones.* Se analizaron los cinco principales requerimientos que permiten verificar la existencia de las condiciones para aplicar el análisis de regresiones:

- Linealidad: se analizó si la variable de respuesta depende linealmente de las variables explicativas con la finalidad de identificar si es necesario el uso de componentes no lineales.

- Normalidad y equidistribución de los residuos: se analizó si los residuos eran pequeños, y si tenían una distribución normal y la misma dispersión para cada combinación de valores de las variables independientes.
- Número de variables independientes: se aseguró de que se contara con al menos 20 observaciones por cada variable independiente interesante en el modelo para evitar la probabilidad de incurrir en errores de tipo II.
- Colinealidad: se examinaron los coeficientes del modelo para determinar si se vuelven inestables al introducir la nueva variable.
- Observaciones anómalas: se identificaron y descartaron observaciones anómalas.

*Análisis de la confiabilidad de los instrumentos.* A fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, en la presente investigación se utilizó el método de consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Cronbach.

### **Análisis descriptivo de las variables de la muestra**

En primer lugar, para caracterizar las variables de la muestra, se utilizó la media, la desviación estándar y el rango. En segundo lugar, se realizó la prueba Shapiro - Wilk con el objetivo de determinar la normalidad de la distribución de los datos, e identificar si era pertinente aplicar estadísticas paramétricas o no paramétricas.

### **Análisis correlacional**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de la normalidad de Shapiro - Wilk, se utilizó el estadístico de correlación Spearman para medir el nivel de asociación entre variables, a fin de explorar las relaciones entre las variables del estudio. Asimismo, para verificar la existencia de posible colinealidad entre los variables, se realizó un análisis del factor de inflación de varianza (FIV o *variance inflation factor*-VIF), utilizando regresión lineal para predecir cada variable explicativa en función de las otras (Zuur, Leno & Smith,

2007). Si el valor de VIF es superior a 5, entonces la variable es colineal (Midi, Sarkar & Rana, 2010).

### **Análisis explicativo de regresiones múltiples**

Se utilizaron regresiones múltiples jerárquicas para medir el efecto directo de las variables propuestas en el modelo del estudio.

## Resultados

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en el presente estudio.

### Análisis preliminares

**Análisis psicométrico de los instrumentos.** En primer lugar, se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento cultura organizacional. Los resultados revelan que los siguientes ítems: 15, 24, 26, 29, 34, 39, 40, 43 y 50 no contribuyen de manera significativa al ajuste del modelo de los cuatro factores (consistencia, misión, adaptabilidad e involucramiento), reportados en el modelo original de Denison y Neale (2000). Por tal motivo, se eliminaron los ítems indicados del análisis. A partir de ello, los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) con los 51 ítems demuestran un adecuado ajuste del modelo: *goodness-of-fit index* (GFI) = .97, *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) = .96, *root-mean-square residual* (RMSR) = .02, y *normed fit index* (NFI) = .97.

En el caso del instrumento actitud al cambio organizacional de Dunham et al. (1989), se eliminaron los ítems: 1, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12, por no contribuir de manera significativa al ajuste del modelo de las tres dimensiones de la actitud al cambio organizacional (reacción afectiva al cambio, reacción cognitiva al cambio y reacción comportamental al cambio). Los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento actitud al cambio (Dunham, et al., 1989) demuestran la existencia de solo dos de las tres dimensiones: (a) reacción afectiva al cambio y (b) reacción cognitiva al cambio. Los resultados del ajuste del modelo después de eliminar los respectivos ítems indican lo siguiente: *goodness-of-fit index* (GFI) = .97, *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) = .96, *root-mean-square residual* (RMSR) = .05 y *normed fit index* (NFI) = .96. Por tal motivo, para los siguientes análisis, se considerarán solamente dos dimensiones: (a) reacción afectiva al cambio y (b) reacción cognitiva al cambio como parte del constructo actitud al cambio.

Los resultados del análisis factorial exploratorio (AFE, en inglés: *EFA-exploratory factor analysis*) de todos los ítems de las escalas para verificar la existencia de la variancia común producida por el método revelan la existencia de seis factores. El primero explica el 24 % de la variancia total e incluye la mayoría de los ítems de las dimensiones de Denison (Denison & Neale, 2000). Los restantes explican el 14 % de la variancia total, e incluyen algunos ítems de las dimensiones de Denison (Denison & Neale, 2000) y los ítems de la escala de actitud al cambio organizacional – solo con dos dimensiones: reacción afectiva al cambio y reacción cognitiva al cambio (Dunham et al., 1989). La varianza restante (52 %) constituye la varianza no explicada por otros factores no estudiados. Por ello, se puede concluir que no se ha producido una varianza común fuerte por el método aplicado en el presente estudio.

Adicionalmente, los resultados de los análisis de validez discriminante en la Tabla 8 revelan que los instrumentos muestran validez discriminante, por lo que cada instrumento mide constructo diferente.

Tabla 8

*Validez discriminante y convergente*

Variables del estudio	CC(CR) <sup>1</sup>	PVE(AVE) <sup>2</sup>	VMC(MSV) <sup>3</sup>
<b>Cultura organizacional:</b>			
Involucramiento	.87	.70	.46
Consistencia	.87	.68	.56
Adaptabilidad	.87	.69	.62
Misión	.85	.65	.58
<b>Actitud al cambio organizacional<sup>4</sup></b>	.82	.69	.46
Reacción afectiva al cambio	.80	.45	.35
Reacción cognitiva al cambio	.83	.75	.36

Nota: <sup>1</sup> CC(CR)= Confiabilidad del constructo; <sup>2</sup> PVE(AVE)=Promedio de la varianza extraída; <sup>3</sup> VMC(MSV): varianza máxima compartida; <sup>4</sup> para el instrumento actitud al cambio se analizaron solamente las dos dimensiones: 1. Reacción afectiva al cambio y 2.Reacción cognitiva al cambio. Elaboración propia.

A partir de los hallazgos obtenidos, se concluye que los análisis fueron desarrollados con las puntuaciones totales de cada uno de los cuatro tipos de cultura organizacional, y el total de actitud al cambio y sus dos subdimensiones: reacción afectiva al cambio y reacción cognitiva al cambio.

## Condiciones para el análisis de regresiones

Los resultados de los cinco requerimientos para verificar la existencia de las condiciones para el análisis de regresiones revelan que los datos se cumplen con la primera condición, la linealidad, y con la segunda condición, la normalidad y equidistribución de los residuos. La tercera condición, el número de variables independientes, también se cumple ya que existen más de 20 observaciones para cada variable independiente. Por otro lado, no se presenta multicolinealidad entre los variables, por lo que se ha cumplido con la cuarta condición: colinealidad. Finalmente, se revela que no existen observaciones anómalas, por lo que permite también cumplir con la quinta condición.

## Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo

Los resultados de los análisis de confiabilidad muestran que las escalas utilizadas presentan una confiabilidad aceptable, dado que se obtuvieron valores de coeficientes Alfa de Cronbach mayores a 0.65 (García Cadena, 2006). En el análisis de la normalidad de Shapiro – Wilk, se halló que las distribuciones eran no paramétricas ( $p < 0.05$ ) en las variables del estudio. Por tal motivo, se decidió utilizar estadísticos no paramétricos de las variables. A nivel descriptivo se reporta el valor máximo, el valor mínimo, la media de las variables, y, a nivel correlacional, se aplicó la correlación de Spearman. A continuación, en la Tabla 9, se presenta el análisis descriptivo y la confiabilidad de los instrumentos.

Tabla 9

### *Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos*

Escalas	Ítems	Descriptivo				Confiabilidad
		Total	Me	DE	Min	Max
<b>Cultura organizacional</b>						
<b>1. Involucramiento</b>	<b>14</b>	4.05	0.51	1.4	5	<b>.89</b>
1.1 Empowerment	5	4.02	0.59	1.2	5	.79
1.2 Orientación al equipo	5	4.11	0.58	1.2	5	.77
1.3 Desarrollo de capacidades	4	4.02	0.58	1.3	5	.70
<b>2. Consistencia</b>	<b>12</b>	3.90	0.53	1.7	5	<b>.84</b>
2.1 Valores centrales	5	3.94	0.58	1.4	5	.71
2.2 Acuerdo	4	3.95	0.59	1.3	5	.70
2.3 Coordinación e integración	3	3.82	0.70	1	5	.70

Escalas	Ítems	Descriptivo					Confiabilidad ( $\alpha$ de Cronbach)
		Total	Me	DE	Min	Max	Total
<b>Cultura organizacional</b>							
<b>3.</b>	<b>Adaptabilidad</b>	<b>11</b>	3.94	0.54	1.9	5	<b>.85</b>
3.1	Creación del cambio	4	3.90	0.64	1	5	.71
3.2	Enfoque del cliente	3	3.74	0.74	1.3	5	.68
3.3	Aprendizaje organizacional	4	4.19	0.55	2.3	5	.68
<b>4.</b>	<b>Misión</b>	<b>14</b>	4.00	0.51	1.6	5	<b>.88</b>
4.1	Dirección e intención estratégica	4	4.04	0.57	1	5	.73
4.2	Objetivos y metas	5	4.01	0.60	1.2	5	.76
4.3	Visión	5	3.94	0.60	1.6	5	.73
<b>5.</b>	<b>Actitud al cambio organizacional total</b>	<b>15</b>	3.98	0.48	2.29	5	<b>.82</b>
5.1	Reacción afectiva al cambio	3	3.99	0.82	1	5	.75
5.2	Reacción cognitiva al cambio	6	3.89	0.57	1.33	5	.75

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 9, es posible observar que la puntuación general de los cuatro tipos y las subdimensiones de la cultura organizacional supera un nivel por encima del valor promedio esperado. El tipo de cultura organizacional-involucramiento posee el valor más elevado en la muestra ( $Me=4.05$ ,  $Ds=0.51$ ), seguido por el tipo de cultura visión ( $Me=4.00$ ,  $Ds=0.51$ ), la adaptabilidad ( $Me=3.94$ ,  $Ds=0.54$ ) y la consistencia ( $Me=3.90$ ,  $Ds=0.53$ ). En cuanto a las subdimensiones de los cuatro tipos de cultura organizacional, la subdimensión aprendizaje organizacional del tipo de cultura adaptabilidad ( $Me=4.19$ ,  $Ds=0.55$ ) está seguida por la orientación al equipo del tipo de cultura organizacional involucramiento ( $Me=4.11$ ,  $Ds=0.58$ ), y por la dirección e intención estratégica del tipo de la cultura organizacional misión ( $Me=4.04$ ,  $Ds=0.51$ ) y los objetivos y las metas del tipo de cultura misión. Por otro lado, la actitud al cambio organizacional total y sus dos subdimensiones presentan un nivel por encima del valor medio ( $Me=3.98$ ,  $Ds=0.48$ ;  $Me=3.99$ ,  $Ds=0.57$  y  $Me=3.89$ ,  $Ds=0.61$ , respectivamente).

### Resultados del análisis correlacional

En la Tabla 10, se presentan los resultados del análisis correlacional entre las variables tipos de cultura organizacional y la actitud al cambio organizacional y sus respectivas subdimensiones.

Tabla 10

Correlaciones entre los variables del estudio y sus subdimensiones

Variables	Cultura Organizacional													Capacidad para el Cambio Organizacional									
	Involucramiento				Consistencia			Adaptabilidad			Misión			5	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	
	1.1	1.2	1.3	2	2.1	2.2	2.3	3	3.1	3.2	3.3	4	4.1										4.2
<b>1. Involucramiento</b>	.85***	.85***	.84***	.71***	.57***	.62***	.62***	.64***	.59***	.53***	.60***	.66***	.60***	.58***	.56***	<b>.70***</b>	.55***	.57***	.62***	.55***	.56***	.53***	.53***
1.1 Empowerment	1	.68***	.56***	.59***	.47***	.49***	.55***	.55***	.50***	.43***	.45***	.55***	.50***	.51***	.48***	.59***	.47***	.50***	.54***	.44***	.47***	.48***	.43***
1.2 Orientación al equipo		1	.63***	.61***	.47***	.55***	.55***	.58***	.47***	.53***	.45***	.57***	.54***	.50***	.47***	.60***	.46***	.48***	.55***	.50***	.50***	.48***	.45***
1.3 Desarrollo de capacidades			1	.64***	.56***	.57***	.52***	.64***	.57***	.49***	.57***	.60***	.54***	.53***	.52***	.62***	.51***	.52***	.53***	.49***	.50***	.43***	.50***
<b>2. Consistencia</b>				1	.79***	.83***	.86***	.69***	.66***	.51***	.59***	.71***	.64***	.64***	.60***	<b>.73***</b>	.58***	.62***	.65***	.54***	.57***	.55***	.60***
2.1 Valores centrales					1	.58***	.51***	.53***	.50***	.39***	.50***	.56***	.50***	.52***	.49***	.59***	.49***	.51***	.53***	.45***	.43***	.51***	.46***
2.2 Acuerdo						1	.59***	.59***	.54***	.45***	.53***	.58***	.52***	.52***	.48***	.64***	.51***	.53***	.58***	.49***	.47***	.51***	.50***
2.3 CI <sup>1</sup>							1	.64***	.63***	.49***	.51***	.66***	.58***	.60***	.54***	.62***	.48***	.53***	.55***	.44***	.54***	.45***	.47***
<b>3. Adaptabilidad</b>								1	.83***	.82***	.80***	.72***	.65***	.65***	.61***	<b>.62***</b>	.58***	.61***	.62***	.56***	.58***	.52***	.53***
3.1 Creación del cambio									1	.52***	.61***	.66***	.58***	.61***	.55***	.66***	.57***	.54***	.56***	.52***	.54***	.45***	.55***
3.2 Enfoque del cliente										1	.47***	.53***	.47***	.48***	.46***	.51***	.37***	.45***	.46***	.35***	.43***	.38***	.45***
3.3 AO <sup>2</sup>											1	.64***	.63***	.58***	.55***	.65***	.55***	.57***	.55***	.56***	.48***	.49***	.48***
<b>4. Misión</b>												1	.84***	.87***	.88***	<b>.73***</b>	.61***	.63***	.61***	.54***	.59***	.56***	.59***
4.1 DIE <sup>3</sup>													1	.62***	.62***	.53***	.54***	.52***	.49***	.49***	.47***	.47***	.48***
4.2 Objetivos y metas														1	.67***	.64***	.53***	.54***	.53***	.46***	.51***	.52***	.50***
4.3 Visión															1	.67***	.54***	.58***	.56***	.48***	.55***	.48***	.57***
<b>5. CCO<sup>4</sup></b>																1	.81***	.80***	.84***	.80***	.81***	.75***	.80***
5.1 CL <sup>5</sup>																	1	.66***	.63***	.67***	.56***	.54***	.61***
5.2 CI <sup>6</sup>																		1	.63***	.57***	.60***	.50***	.55***
5.3 SC <sup>7</sup>																			1	.63***	.65***	.59***	.66***
5.4 IMM <sup>8</sup>																				1	.58***	.56***	.62***
5.5 CS <sup>9</sup>																					1	.56***	.62***
5.6 CR <sup>10</sup>																						1	.55***
5.7 SP <sup>11</sup>																							1
5.8 AC <sup>12</sup>																							

Nota: n =506; , \*\*\* p < .001; <sup>1</sup> CI= Coordinación e integración ;<sup>2</sup> AO=Aprendizaje organizacional ;<sup>3</sup> DIE= Dirección e intención estratégica ;<sup>4</sup>CCO=Capacidad para el cambio organizacional; <sup>5</sup> CL=Confianza en los líderes; <sup>6</sup>CI=Cultura innovadora; <sup>7</sup>SC= Sistema de comunicación; <sup>8</sup>IMM=Involucramiento del mando medio; <sup>9</sup>CS=Confianza en los colaboradores; <sup>10</sup>CR=Cultura de responsabilidad; <sup>11</sup>SP=Sistema de pensamiento; <sup>12</sup>AC=Alta capacidad. Valores marcados en negrita son las relaciones entre los cuatro tipos de la cultura organizacional y la actitud al cambio total y sus dos subdimensiones.

Los resultados observados permiten apreciar que existen correlaciones estadísticamente significativas y positivas entre los cuatro tipos de la cultura organizacional (entre .66 a .71,  $p < .001$ ) y sus subdimensiones (entre .47 a .86,  $p < .001$ ). Por otro lado, se observan correlaciones estadísticamente significativas y positivas entre la actitud al cambio organizacional total y las dos subdimensiones: reacción afectiva al cambio y reacción cognitiva al cambio (entre .19 y .66,  $p < .001$ ).

En cuanto a las relaciones entre las dos variables, se observa que existen relaciones estadísticamente significativas y positivas entre los cuatro tipos de la cultura organizacional y la actitud al cambio organizacional (involucramiento:  $r_s = .32$ ,  $p < .001$ , consistencia:  $r_s = .28$ ,  $p < .001$ , adaptabilidad:  $r_s = .29$ ,  $p < .001$  y misión:  $r_s = .28$ ,  $p < .001$ ).

Por otro lado, los cuatro tipos de la cultura organizacional (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) presentan correlaciones positivas y altas con las dos subdimensiones de la actitud al cambio organizacional: reacción afectiva al cambio (involucramiento: .14,  $p < .01$ ; consistencia: .10,  $p < .05$ ; adaptabilidad: .13,  $p < .05$  y misión: .10,  $p < .05$ ) y reacción cognitiva al cambio (involucramiento: .41,  $p < .001$ ; consistencia: .43,  $p < .001$ ; adaptabilidad: .42,  $p < .001$  y misión: .46,  $p < .001$ ). Se notan relaciones más altas entre la dimensión reacción cognitiva al cambio y los cuatro tipos de la cultura organizacional.

En cuanto a las doce subdimensiones de los cuatro tipos de la cultura organizacional y la actitud al cambio organizacional, se observan correlaciones positivas y significativas con la actitud al cambio organizacional total y la subdimensión reacción cognitiva al cambio (rango de  $r_s = .13$ ,  $p < .01$  al  $r_s = .37$ ,  $p < .001$ ). En cambio, solo se encuentran correlaciones positivas y significativas entre la reacción afectiva al cambio y siete de las doce subdimensiones de los tipos de la cultura organizacional: empowerment: .09,  $p < .05$ ; orientación al equipo: .13,  $p < .01$ ; desarrollo de capacidades: .15,  $p < .01$ ; acuerdo: .13,  $p < .01$ ; enfoque del cliente: .10,  $p < .05$ ; aprendizaje organizacional: .16,  $p < .001$  y objetivos y metas: .13,  $p < .01$ ).

Los resultados del análisis de la multicolinealidad indican que los valores de VIF no presentan valores mayores de 5 ( $<4.55$ ). Ello indica que no existe un problema de multicolinealidad en el presente estudio (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011).

Los resultados obtenidos muestran correlaciones significativas entre los cuatro tipos de la cultura organizacional y la actitud al cambio organizacional y sus respectivas dos subdimensiones. Bailey (2008) indicó que, para efectos de análisis predictivos-explicativos, los análisis de las correlaciones constituyen una etapa preliminar –exploratoria a fin de identificar el grado de asociación entre las variables y justificar su inclusión en los análisis de regresión. Por tal motivo, para los efectos de los análisis de la contrastación de las hipótesis del modelo, se realizaron los análisis con las variables a nivel total (actitud al cambio organizacional total y los cuatro tipos de la cultura organizacional) y con las doce subdimensiones de los cuatro tipos de la cultura organizacional. Adicionalmente, se realizaron los análisis con las doce subdimensiones de la cultura organizacional y la reacción cognitiva al cambio. Finalmente, dado que se encontraron correlaciones significativas entre los variables, se realizó el análisis con la subdimensión reacción afectiva al cambio y siete de las doce subdimensiones de los cuatro tipos de la cultura organizacional.

### **Contrastación de hipótesis del estudio**

La hipótesis (H1) del estudio plantea que los cuatro tipos de la cultura organizacional predicen positivamente la actitud al cambio organizacional. En la Tabla 10, se pueden observar los resultados obtenidos. En la primera etapa, se ingresaron a la ecuación las variables de control (edad, género, estado civil, modalidad de contratación, nivel de cargo y lugar de trabajo). Los resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica presentados más adelante en la Tabla 11 permiten apreciar que la variable de control nivel de cargo predice de manera significativa la actitud al cambio organizacional total, y que los

participantes que ocupan cargos más altos son quienes tienden a tener mayor disposición a la actitud al cambio organizacional total (.13,  $p < .05$ ).

En la segunda etapa, se puede observar que solo el tipo de cultura organizacional involucramiento predice de forma estadísticamente significativa la actitud al cambio organizacional total (involucramiento:  $\beta = .19$ ,  $p < .01$ ), y explica el 16 % de la variancia total. En conclusión, H1 ha sido parcialmente confirmada.

Adicionalmente, se procedió a analizar la predicción de los cuatro tipos de la cultura organizacional en las dos subdimensiones de la actitud al cambio organizacional. En cuanto a la subdimensión reacción afectiva al cambio organizacional, se observa que dos variables de control – la variable género ( $\beta = .09$ ,  $p < .05$ ) y el lugar de trabajo ( $\beta = .15$ ,  $p < .01$ ) – predicen de manera significativa la subdimensión reacción afectiva al cambio organizacional, y que, cuando los participantes son de género femenino y el lugar de trabajo se ubica en provincias, mayor sería la reacción afectiva al cambio organizacional. En la segunda etapa, se puede observar que ninguno de los tipos de la cultura organizacional predice de forma estadísticamente significativa la reacción afectiva al cambio organizacional.

En cuanto a la subdimensión reacción cognitiva al cambio, se observa, en primer lugar, que ninguna de las variables de control predice de manera significativa la subdimensión. En segundo lugar, se puede apreciar que los dos tipos de la cultura organizacional – consistencia ( $\beta = .15$ ,  $p < .05$ ) y misión ( $\beta = .25$ ,  $p < .001$ ) – predicen de manera estadísticamente positiva y significativa la reacción cognitiva al cambio organizacional, y explica el 26 % de la varianza total. En conclusión, H1 ha sido parcialmente confirmada.

A fin de analizar con mayor detalle y profundidad el rol predictivo de las doce subdimensiones de los cuatro tipos de la cultura organizacional sobre la actitud al cambio organizacional total y sus dos subdimensiones, se procedió a realizar el análisis de regresión múltiple jerárquico. Los resultados permiten apreciar que, en la primera etapa, al ingresar las

variables de control a la ecuación, la variable nivel de cargo predice de manera significativa y positiva la actitud al cambio organizacional total ( $\beta = .13, p < .05$ ) al ingresar las doce subdimensiones de los cuatro tipos de la cultura organizacional. En la segunda etapa, se observa que el desarrollo de capacidades ( $\beta = .18, p < .01$ ) y el acuerdo ( $\beta = .14, p < .05$ ) predicen de manera significativa y positiva la actitud al cambio organizacional total, y explican el 18 % de la varianza total.

En cuanto a las dos subdimensiones de la actitud al cambio organizacional, se observa que el género ( $\beta = .19, p < .05$ ) y el lugar de trabajo ( $\beta = .15, p < .01$ ) predicen de manera significativa la reacción afectiva al cambio, y que, cuando los participantes son de género femenino y su lugar de trabajo se localiza en provincias, tienden a tener una reacción afectiva al cambio organizacional. Por otro lado, no se han encontrado relaciones significativas con ninguna de las variables de control y la subdimensión reacción cognitiva al cambio.

En segundo lugar, cuando se ingresaron a la ecuación las subdimensiones de los cuatro tipos de la cultura organizacional, se observa que solamente la subdimensión objetivos y metas, del tipo de la cultura organizacional misión, predice de manera significativa y positiva la reacción afectiva al cambio ( $\beta = .14, p < .01$ ), y explica el 10 % de la varianza total.

En cuanto a la subdimensión reacción cognitiva al cambio, se observa que empowerment ( $\beta = .18, p < .001$ ), acuerdo ( $\beta = .18, p < .001$ ), aprendizaje organizacional ( $\beta = .06, p < .05$ ), y dirección e intención estratégica ( $\beta = .20, p < .001$ ) predicen de manera significativa y positiva la reacción cognitiva al cambio organizacional. Por otro lado, las subdimensiones orientación al equipo ( $\beta = -.19, p < .01$ ) y creación del cambio ( $\beta = -.03, p < .05$ ) predicen de manera significativa pero negativa la reacción cognitiva al cambio: a mayor orientación al equipo y creación de cambio, menor será la reacción cognitiva al cambio. Las subdimensiones de los tipos de la cultura organizacional explican el 29 % de la varianza total de la subdimensión reacción cognitiva al cambio organizacional.

A continuación, en la Tabla 11, se presenta la regresión múltiple jerárquica del efecto directo de los cuatro tipos de la cultura organizacional sobre la actitud al cambio organizacional y las dos subdimensiones; en la Tabla 12, la regresión múltiple jerárquica del efecto directo de las subdimensiones de la cultura organizacional sobre la actitud al cambio organizacional y las dos subdimensiones.

Tabla 11

*Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de los cuatro tipos de la cultura organizacional sobre la actitud al cambio organizacional y las dos subdimensiones*

	<i>Actitud al cambio organizacional</i>					
	<i>Actitud al cambio organizacional total</i>		Reacción afectiva al cambio		Reacción cognitiva al cambio	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	B	$\Delta R^2$
<i>Variables de control</i>		.03*		.05**		.01
Edad	-.01		.04		-.07	
Género <sup>a</sup>	-.05		-.09*		-.02	
Estado civil <sup>b</sup>	.01		-.02		.03	
Tiempo en la organización	.02		-.02		.04	
Modalidad de contratación <sup>c</sup>	.04		.02		.08	
Nivel de cargo <sup>d</sup>	.13*		.09		.07	
Lugar de trabajo <sup>e</sup>	.06		.15**		.05	
<i>Step 1:</i>		.16***		.08**		.26***
<b><i>Cultura organizacional</i></b>						
Involucramiento	.19**		.10		.08	
Consistencia	.08		.01		.15*	
Adaptabilidad	.09		.10		.08	
Misión	.04		-.03		.25***	

*Nota:* n= 506, \* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ \*\*\*,  $p < .001$ , <sup>a</sup> Género: 1-Femenino, 2-Masculino; <sup>b</sup> Estado civil:1-Soltero,2-Conviviente, divorciado y viudo, 3-Casado; <sup>c</sup> Modalidad de contratación: 1-Tiempo parcial, 2-Tiempo completo; <sup>d</sup> Nivel de cargo:1-Analista y practicante, 2-Asistente, 3-Coordinador, 4-Jefe, 5-Gerente; <sup>e</sup> Lugar de trabajo: 1-Sede central, 2-Lima, 3-Provincia. El tiempo en la organización y la edad han sido calculados como variables numéricas.

Tabla 12

*Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de las subdimensiones de la cultura organizacional sobre la actitud al cambio organizacional y las dos subdimensiones*

	<b>Actitud al cambio organizacional</b>					
	<b>Actitud al cambio organizacional total</b>		<b>Reacción afectiva al cambio</b>		<b>Reacción cognitiva al cambio</b>	
	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\Delta R^2</math></b>	<b>B</b>	<b><math>\Delta R^2</math></b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\Delta R^2</math></b>
<i>Variables de control</i>		.03*		.05**		.01
Edad	-.01		.04		-.07	
Género <sup>a</sup>	-.05		-.09*		-.02	
Estado civil <sup>b</sup>	.01		-.02		.03	
Tiempo en la organización	-.02		.02		.04	
Modalidad de contratación <sup>c</sup>	.04		.02		.08	
Nivel de cargo <sup>d</sup>	.13*		.09		.07	
Lugar de trabajo <sup>e</sup>	.06		.15**		-.05	
<i>Step 1:</i>		.18***		.10**		.29***
<i>Cultura organizacional</i>						
<b><i>Involucramiento</i></b>						
Empowerment	.04		-.01		.18**	
Orientación al equipo	-.01		.04		-.19**	
Desarrollo de capacidades	.18**		.06		.08	
<b><i>Consistencia</i></b>						
Valores centrales	-.02		.02		.09	
Acuerdo	.14*		.08		.18**	
Coordinación e integración	-.02		-.09		.01	
<b><i>Adaptabilidad</i></b>						
Creación del cambio	.07		-.04		-.03*	
Enfoque del cliente	.04		-.05		.04	
Aprendizaje organizacional	.12		.12		.06*	
<b><i>Misión</i></b>						
DIE <sup>f</sup>	.08		.04		.20**	
Objetivos y metas	.06		.14**		-.01	
Visión	-.09		-.12		.12	

Nota: n= 506, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ , <sup>a</sup> Género: 1-Femenino, 2-Masculino; <sup>b</sup> Estado civil: 1-Soltero, 2-Conviviente, divorciado y viudo, 3-Casado; <sup>c</sup> Modalidad de contratación: 1-Tiempo parcial, 2-Tiempo completo; <sup>d</sup> Nivel de cargo: 1-Analista y practicante, 2-Asistente, 3-Coordinador, 4-Jefe, 5-Gerente. <sup>e</sup> Lugar de trabajo: 1-Sede central, 2-Lima, 3-Provincia; <sup>f</sup> DIE= Dirección e intención estratégica.

## Discusión y conclusiones

En este capítulo, se analizan y discuten los resultados obtenidos en el estudio; luego, se presentan las conclusiones y las limitaciones que fueron encontradas durante su desarrollo y finalizar con las recomendaciones que serán de utilidad para futuras investigaciones.

Las nuevas características del entorno de mercado han generado la necesidad en las organizaciones de responder con elementos no solo tecnológicos y de procesos, sino también con iniciativas para gestionar las actitudes de sus empleados, dado que uno de los principales factores por los que los procesos de cambio fracasan en su ejecución es la resistencia de las personas (Bovey & Hede, 2001; Salgado et al., 2018). Asimismo, en la última década, el sector *retail* ha cobrado importancia en el país, siendo el cuarto sector más importante con una contribución del 10.7 % en el PBI y teniendo un 30 % de participación en el mercado (CCL, 2018; BBVA Research, 2010). En este sentido, las organizaciones que pertenecen a este sector deben estar dispuestas a alinearse a este ritmo de crecimiento y enfocarse en desarrollar una cultura organizacional que promueva una actitud positiva al cambio organizacional para que, de esta manera, garanticen la sostenibilidad del negocio (Rodríguez, 2018).

El objetivo de la investigación consiste en identificar el impacto de los tipos de cultura organizacional de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión en la actitud al cambio de los colaboradores en una empresa peruana de *retail* (H1), para lo cual se analizaron los constructos a nivel general y en sus respectivas subdimensiones.

Por lo indicado, el presente estudio es de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transversal, y fue aplicado a 515 colaboradores de la organización estudiada pertenecientes a la sede central y tiendas en Lima, y líderes de las tiendas en provincias del Perú. Se utilizaron dos herramientas de medición: para actitud al cambio organizacional se aplicó actitud hacia el cambio de Dunham et al. (1989) y para la medición de cultura

Organizacional se aplicó *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) de Denison y Neale (2000). A partir de los análisis preliminares, se procedió a realizar los análisis estadísticos de regresión múltiple jerárquica a fin de contrastar las hipótesis.

### **Resultados hallados**

**Resultados a nivel descriptivo.** Los resultados a nivel descriptivo reflejan que los participantes del estudio tienen la percepción de la presencia de los cuatro tipos de cultura organizacional por encima del valor medio esperado; sus niveles de orientación hacia involucramiento y misión son altos y el puntaje es mayor en las subdimensiones orientación al equipo, y dirección e intención estratégica.

Cabe destacar que dentro del tipo de cultura adaptabilidad, la subdimensión aprendizaje organizacional tiene un puntaje mayor que otras subdimensiones, lo que indica que los colaboradores reciben, traducen e interpretan señales del entorno organizacional en oportunidades para fomentar la innovación, obtener conocimiento y desarrollar capacidades (Denison & Neale, 1996).

Al analizar los rasgos de la cultura involucramiento y misión, podrían parecer opuestos, ya que tener una misión clara no garantiza el involucramiento de los colaboradores, y, por el contrario, involucrarse en un plan establecido no necesariamente indica la existencia de un claro sentido de dirección. Sin embargo, al resolver estas diferencias y al conectar el propósito con la estrategia organizacional, se forman organizaciones eficientes, con colaboradores comprometidos y enfocados a un objetivo (Barreto & Bonilla, 2011; Denison & Neale, 2000).

Con respecto a los resultados a nivel descriptivo de la actitud al cambio organizacional, los participantes perciben que este constructo presenta un nivel por encima del valor medio esperado. Por los resultados reflejados, es posible afirmar que los participantes se caracterizan por altos niveles de predisposición a actuar de una determinada

forma a partir de respuestas que podrían ser de carácter afectivo y cognitivo (Elizur & Guttman, 1976; Dunham et al., 1989; Eagly & Chaiken, 2007).

Profundizando, el valor más alto en las subdimensiones de actitud al cambio organizacional corresponde a la reacción afectiva al cambio, seguida de la reacción cognitiva al cambio; ambas están en un nivel por encima del valor medio. De acuerdo a los resultados obtenidos, la reacción afectiva al cambio se relaciona con las emociones que una persona tiene hacia un objeto de cambio y puede ser expresada como un gusto por este (Faghihi & Allameh, 2012; Rashid et al., 2004). En cuanto a la subdimensión de reacción cognitiva al cambio, se caracteriza por la cantidad y calidad de información que una persona posee sobre la situación de cambio (Faghihi & Allameh, 2012; Rashid et al., 2004).

**Resultados a nivel predictivo.** La hipótesis plantea que la cultura organizacional de tipo involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión predice positivamente la actitud al cambio en los colaboradores en una empresa peruana *retail*. En cuanto al análisis predictivo, los resultados del estudio demuestran que, de los cuatro tipos de la cultura organizacional de acuerdo al modelo de Denison (1990), solamente el tipo involucramiento predice de forma estadísticamente significativa y positiva la actitud al cambio organizacional total, lo cual confirma la hipótesis de manera parcial. Este resultado se contrasta con los resultados de otros estudios que evidencian que el tipo de cultura organizacional involucramiento influye positivamente en la actitud al cambio, dado que en este tipo de cultura se ponderan las relaciones positivas y el logro colectivo, lo cual genera el entorno idóneo para implementar cambios en la organización (Vakola et al., 2004; Villarroel, 2019).

Por otro lado, al analizar las relaciones entre los cuatro tipos de la cultura organizacional con las dos dimensiones de la actitud al cambio, los resultados demuestran que solamente los tipos de la cultura organizacional misión y consistencia predicen de manera positiva y significativa la dimensión reacción cognitiva al cambio. Una posible explicación de

este hallazgo, a nivel de tipo de cultura misión, sería que la información de las personas acerca de la organización se basa en lo que creen que es verdad (Dunham et al., 1989), y sería un factor determinante de los procesos de cambio, al lograr un sentido de pertenencia organizacional fuerte y claro de la misión (Denison & Neale, 2000). Es decir, cuando una persona cuenta con información y conocimiento de posibles cambios a realizar (metas y objetivos), sus respuestas hacia el cambio pueden modificarse o moldearse para favorecer tales cambios (Rashid et al., 2004; Elving & Gravenhorst, 2009). Asimismo, una posible explicación de este hallazgo, a nivel de tipo de cultura consistencia, sería que un sistema compartido de creencias y valores funciona como una fuente poderosa de cohesión e integración interna que resulta de un marco común y alineamiento interno (Martínez, 2010). Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte, que influye significativamente a nivel cognitivo en las personas, lo que genera una predisposición hacia iniciativas de cambio (Martínez, 2010; Villarroel, 2019).

El presente estudio también considera que, según el modelo de Denison (1990), cada tipo de cultura organizacional contiene tres subdimensiones, las cuales también fueron evaluadas para conocer su influencia sobre la actitud al cambio organizacional. En este sentido, se ha encontrado que los hallazgos del análisis de las doce dimensiones de los tipos de la cultura organizacional con la actitud al cambio total indican que la subdimensión desarrollo de capacidades del tipo de cultura organizacional involucramiento, conjuntamente con la subdimensión acuerdo del tipo de cultura organizacional consistencia, predice de manera significativa la actitud al cambio organizacional total. Una posible explicación del hallazgo de la subdimensión de desarrollo de capacidades podría ser que, cuando las personas cuentan con entrenamiento adecuado y experiencia previa en procesos de cambio, su actitud es más favorable a la iniciativa de cambio y, a través de su comportamiento leal, contribuyen a la implementación exitosa del cambio (Stensaker & Meyer, 2012). En ese sentido, la

capacitación e información son elementos clave durante un proceso de cambio, porque reducen el miedo y la incertidumbre y, por lo tanto, la resistencia al cambio (Vakola et al., 2004). Por otro lado, a nivel de la subdimensión de acuerdo, las relaciones laborales efectivas y de cooperación son muy importantes en todo proceso de cambio organizacional. El manejo de conflictos, la generación de consensos internos y la comunicación efectiva contribuyen a la formulación de actitudes positivas hacia el éxito de un programa de cambio (Vakola et al., 2004).

Además, al analizar los resultados entre las doce dimensiones de la cultura organizacional y las dos subdimensiones de la actitud al cambio, se evidencia que seis de las doce subdimensiones predicen la dimensión reacción cognitiva al cambio y ninguna de las dimensiones de la cultura organizacional predice de forma significativa la dimensión reacción afectiva al cambio organizacional de la variable actitud hacia el cambio organizacional. Una posible explicación a estos hallazgos es que uno de los principales obstáculos del cambio es el temor a la incertidumbre. La dimensión cognitiva puede ser un modo efectivo para iniciar el análisis de la actitud al cambio, debido a que, una vez que una persona cuenta con información y conocimiento de los posibles cambios por realizar, sus emociones hacia éste pueden cambiar para favorecer su implementación. En ese sentido, si la organización se encuentra en etapas incipientes de gestión al cambio, es posible que el foco sea más informativo y, en un segundo momento, se puede trabajar sobre la dimensión afectiva, la cual se activa cuando la persona ya tiene conocimiento e información previamente construida (Rashid et al., 2004).

Así, las subdimensiones *empowerment* (del tipo de la cultura organizacional – involucramiento), acuerdo (del tipo de la cultura organizacional – consistencia), aprendizaje organizacional (del tipo de la cultura organizacional – adaptabilidad) y dirección e intención estratégica (tipo de cultura organizacional – misión) promueven de manera positiva la

reacción cognitiva al cambio, mientras las subdimensiones orientación al equipo (del tipo de la cultura organizacional – involucramiento) y creación del cambio (del tipo de la cultura organizacional – adaptabilidad) tienden a inhibir una reacción cognitiva al cambio.

Una posible explicación del hallazgo de la subdimensión de *empowerment* (del tipo cultura organizacional – involucramiento) es que, a través de la percepción de dominio y el control de los roles laborales, se impacta en las creencias y las percepciones del entorno, lo cual genera una predisposición y apertura al cambio en las personas (Spreitzer, 1995; Zimmerman, 1990; Lamm & Gordon, 2010). A nivel de la subdimensión de acuerdo (del tipo cultura organizacional – consistencia), las personas muestran una mayor reacción cognitiva al cambio si la cultura organizacional promueve un alto rendimiento alineado a la búsqueda del consenso. En ese sentido, los colaboradores muestran apertura a la confrontación positiva y la posibilidad de desafiarse al tomar decisiones conjuntas sin miedo a dañar las relaciones interpersonales (Rashid et al., 2004).

En cuanto a la subdimensión de aprendizaje (del tipo cultura organizacional – adaptabilidad), se evidencia que, en empresas que estimulan el aprendizaje organizacional y aprovechan las oportunidades del entorno para fomentar la innovación, la adquisición del conocimiento y el desarrollo de capacidades, sus miembros mostraron una mayor reacción cognitiva y conductual al cambio (Alas & Vadi, 2006; Denison & Neale, 2000). Con respecto a la subdimensión de dirección e intención estratégica (del tipo cultura organizacional – misión), se encontró una fuerte correlación entre la claridad estratégica de las empresas y la actitud al cambio de los colaboradores. Al tener clara la dirección de la organización, las personas pueden entender la necesidad del cambio y esto se reflejará en una mayor reacción cognitiva al mismo (Cruz y Calderón, 2006; Denison y Neale, 2000).

En relación con la subdimensión de orientación al equipo (del tipo cultura organizacional – involucramiento), esta puede ser un inhibidor sobre la actitud al cambio

cuando las personas perciben que sus compañeros pueden verse perjudicados por el proceso de cambio, sobre todo cuando perciben que su desempeño no es el que la organización exige y los resultados no se logran (Rashid et al., 2004). Asimismo, a nivel de la subdimensión de creación del equipo (del tipo cultura organizacional – adaptabilidad), esta puede ser un inhibidor sobre la actitud al cambio debido a la reacción de los trabajadores y directivos frente a lo desconocido; es decir, frente a situaciones inciertas, se genera la percepción de amenaza y, como respuesta, tratarán de evitarlas. En este sentido, enfrentarse a lo desconocido propicia que las personas rechacen posibilidades creadoras de cambio (González & Hernández, 2007).

En cuanto a las variables de control utilizadas en el presente estudio, tales como edad, estado civil, tiempo de permanencia en la organización y modalidad de contratación, los hallazgos indican que no predicen la actitud al cambio organizacional. Sin embargo, los colaboradores que ocupan niveles de cargo altos presentan mayor actitud al cambio organizacional total, debido a que perciben positivamente sus destrezas y competencias individuales para contribuir con el cambio, orientan sus acciones hacia la comprensión y el cumplimiento de las responsabilidades básicas, y generan sentimientos y deseos orientados hacia el proceso de cambio organizacional (Salgado et al., 2018). Por otro lado, el análisis evidenció que las mujeres tienden a mayor actitud afectiva al cambio, puesto que muestran mayor insatisfacción con el *statu quo* y buscan realizar una tarea de manera diferente (Dunham et al., 1989). Asimismo, los trabajadores ubicados en locales de provincia tienden a una mayor actitud afectiva al cambio. Este hallazgo podría ser explicado por las características de la estructura organizacional descentralizada, con un sistema de comunicación abierto y que busca empoderar a las provincias, lo cual genera altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo; esto les permite responder con mayor apertura al cambio (Schaufeli & Bakker, 2004; Jones, Jimieson & Griffiths, 2005).

## Limitaciones del estudio

Durante el desarrollo de la presente investigación, se identificaron las siguientes limitaciones, que se sugiere que se tomen en cuenta en posteriores estudios.

### Conceptos teóricos.

- **Actitud al cambio organizacional:** la actitud al cambio se define como el estado interno de un individuo basado en sus sentimientos, pensamientos y predisposiciones para actuar frente a un estímulo de cambio (Ruiz Ulloa & Adams, 2004; Visagie, 2010).

En la literatura, se observan dos perspectivas para la definición de actitud al cambio:

conductista, que la concibe como una predisposición aprendida que lleva a dar respuestas basadas en la experiencia previa, y la multidimensional, que la define como una predisposición a actuar, que ofrece respuestas desde un carácter afectivo, cognitivo y conductual (Allport, 1935; Cacioppo et al., 1994; Lau & Woodman, 1995; Elizur & Guttman, 1976; Dunham et al., 1989; Eagly & Chaiken, 2007). El presente estudio se enfocó en la perspectiva multidimensional. Al complementar el estudio con un enfoque desde la perspectiva conductista, se podría obtener una mayor visión de este concepto.

Se han planteado otros modelos de la actitud al cambio. Por ejemplo, Neiva, García y Paz (2004) estudiaron la actitud al cambio sobre la base de tres factores: actitud de cinismo al cambio, creencias de temor y actitud favorable al cambio, lo cual brinda información más específica del individuo o de la población estudiada. Por ello, es recomendable estudiar empresas con otros modelos de actitud al cambio para complementar y evaluar los hallazgos. Así, en una próxima investigación, se obtendría una perspectiva más amplia para el análisis de los resultados.

- **Cultura organizacional:** el modelo de Denison (1990) fue elegido para el presente estudio debido a su enfoque exploratorio hacia diversos rasgos culturales, comportamientos y estrategias en una organización, mediante el cual se encuentran

relaciones con otras variables, como un conjunto de creencias fundamentales y supuestos acerca de la organización y su entorno (Wieland & Zalvidea, 2015). De esta forma, es posible evaluar la cultura organizacional de manera integral y su influencia en procesos de cambio (Denison, 2001).

Otros modelos de cultura organizacional, tales como el de Schein (1990) y Cameron y Quinn (2006), se enfocan más hacia el interior de la organización, explorando las estructuras profundas, medios de acuerdo, motivaciones y supuestos básicos (Wieland & Zalvidea, 2015). Al tomar más de un modelo para evaluar la cultura organizacional, es posible analizarla de una forma más integral y desde diferentes perspectivas. Ello podría considerarse en próximas investigaciones.

En cuanto a los factores que inciden en la actitud al cambio organizacional, el presente estudio únicamente ha considerado la cultura organizacional como factor endógeno, y dejó de lado otros constructos endógenos, factores exógenos y psicosociales que inciden en la actitud al cambio organizacional (González & Hernández, 2007). En este sentido, se recomienda desarrollar futuros estudios que incorporen otros factores como el liderazgo, el clima organizacional, la motivación y el aprendizaje organizacional para la predicción de la actitud al cambio organizacional.

**Diseño y metodología.** El diseño del presente estudio ha sido de tipo transversal, es decir que la información para el análisis fue obtenida en un solo momento, en un tiempo único. Ello impidió que se monitorearan y evaluaran cambios en la tendencia de la muestra, a fin de evitar que los resultados estuvieran influenciados por factores temporales o circunstanciales y obtener información que reflejara una realidad más cercana de la organización (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Se recomienda para futuras investigaciones complementar los presentes resultados con una investigación de diseño longitudinal, lo que permitiría recabar datos en diferentes puntos

del tiempo para conocer la evolución del problema de investigación, aportar más información y validar los resultados desde otro punto de vista (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Se utilizó una metodología de tipo cuantitativa predictiva, empleando la cultura organizacional como predictora de la actitud al cambio organizacional, lo cual permitió mantener la consistencia teórica de la literatura de las variables de estudio. Para futuras investigaciones, se recomienda completar los resultados de la presente investigación con una metodología cualitativa para profundizar en la problemática y así obtener una mayor visión del contexto organizacional (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

A pesar de que el presente estudio brinda una evidencia empírica en cuanto a las relaciones entre las variables en un contexto general, es aplicable únicamente a la organización sujeta de estudio, por lo que no es posible generalizar los resultados obtenidos de la muestra a otros contextos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En este sentido, es recomendable que en futuras investigaciones se complemente con información de organizaciones de diversos tamaños, industrias o sectores, con presencia en otros países y regiones, con una mayor representación de diversas nacionalidades, tomando como base los resultados de esta investigación. Asimismo, el tamaño de la muestra sobre la cual se basa el presente estudio pertenece en mayor proporción a colaboradores que pertenecen a un área de trabajo; no obstante, extender el alcance a mayor cantidad de colaboradores del área corporativa brindaría información más completa.

## Plan de acción

### Antecedentes

Con once años en el mercado local, la empresa estudiada opera en la industria de *retail* en el Perú ofreciendo como principales líneas de productos los referentes a textiles/calzado para mujeres, varones y niños; decoración; y artículos electrónicos para el hogar. Su visión es la siguiente: «Ser la compañía más admirada y preferida del Perú por su experiencia de compra»; mientras que su misión es: «Ayudar a nuestros clientes a verse y sentirse bien». Por otro lado, el propósito es «Inspirar a las personas a disfrutar de ser ellas mismas». Entonces, el propósito de la organización se basa en la inspiración de las personas, incluyendo a sus colaboradores, sobre quienes el presente plan de acción tendrá alcance.

Por otro lado, como parte del proceso de adaptación que vive frente al entorno en el que opera, la compañía definió sus pilares estratégicos para lograr ser la empresa *retail* líder en crecimiento y rentabilidad, que brinde productos a los mejores precios a través de una experiencia omnicanal (ver Figura 2). Tales pilares estratégicos son los siguientes:

- **Producto que sorprenda y atraiga:** se mantiene un enfoque en el conocimiento del entorno y la competencia, y de la creación de la estrategia comercial, con orientación en liderar las categorías textil, deco y electrohogar.
- **Entendimiento y fidelización de clientes:** se implementa un nuevo modelo de marketing y publicidad, con base en el conocimiento profundo de los clientes (Data Analytics).
- **Experiencia del cliente omnicanal:** alineado a la visión, se fortalece el modelo omnicanal enfocado en desarrollar una experiencia global hacia el cliente desde el mundo físico y digital.

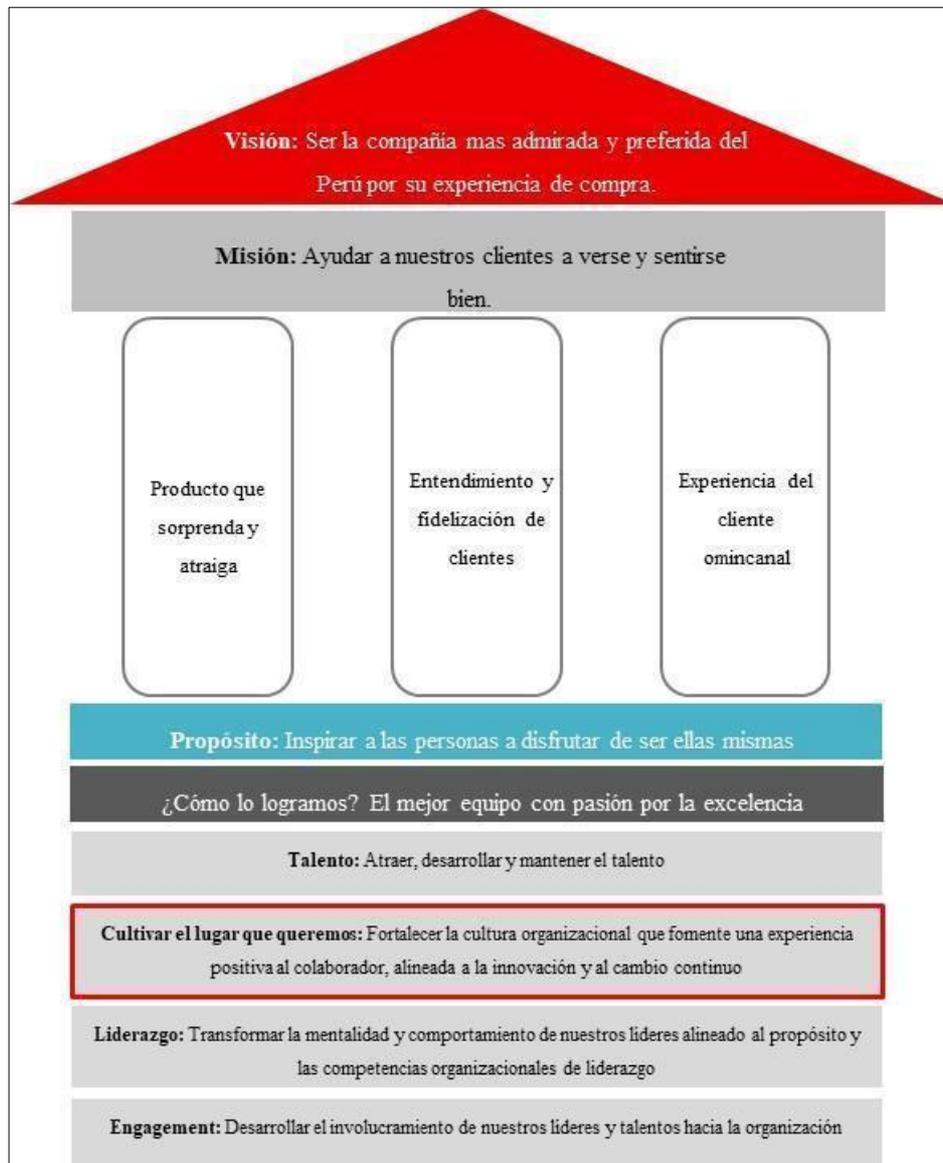


Figura 2. Pilares estratégicos de la organización. Fuente: Empresa estudiada.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico de la organización estudiada, a nivel de gestión de personas se diseñó un planteamiento que permita dar soporte a la estrategia de negocio, considerando a las personas como un factor fundamental de éxito. En ese sentido, se plantearon cuatro ejes de acción: talento, cultura, liderazgo y *engagement*, en los cuales la actitud al cambio es transversal y crítica para lograr implementar los procesos de cambio que la organización requiere.

En ese sentido, el pilar “Cultivar la cultura que queremos” está alineado al desarrollo de una cultura orientada a la innovación y la gestión del cambio, elementos clave para poder

implementar la estrategia de omnicanalidad. El enfoque de esta nueva estrategia exige implementar procesos de cambio a nivel técnico y de personas en diferentes frentes. Por consiguiente, mantener y fortalecer una actitud positiva al cambio, a través del desarrollo de la cultura organizacional, permitirá facilitar los procesos de cambio internos, tal como ha sido detallado en el estudio realizado.

Para mantener y fortalecer una actitud positiva al cambio, es importante identificar cuál es el perfil del colaborador de la organización, lo cual se alinea con su propósito: “Inspirar a las personas a disfrutar de ser ellas mismas”. Desde el proceso de reclutamiento, la organización busca identificar que los candidatos tengan perfiles variados, fomentando el valor de la diversidad y disfruten de la conexión del negocio con sus propias características individuales. A nivel de competencias, de acuerdo con los resultados de la última evaluación de desempeño, se puede identificar que aquellas mejor puntuadas en los perfiles de la muestra están alineadas a los tipos de roles que realizan: atención al cliente y venta directa; estas son las siguientes:

- **Trabajo en equipo:** los colaboradores de la organización cooperan y participan de manera positiva en las actividades y decisiones del equipo. Demuestran confianza en sus compañeros y se apoyan mutuamente.
- **Adaptación y flexibilidad:** el equipo demuestra apertura y consideración hacia nuevas formas de hacer el trabajo. Se involucra con las diferentes situaciones que le son planteadas y se adecúa a los cambios de la organización.
- **Orientación a resultados:** se preocupan por el impacto de sus acciones sobre el resultado de la organización. Asumen su responsabilidad y actúan de manera oportuna.
- **Orientación al cliente:** escuchan y atienden al cliente buscando contribuir positivamente a su experiencia.

De las cuatro competencias identificadas, el presente plan de acción estará enfocado a desarrollar la competencia de adaptación y flexibilidad.

Los resultados del estudio permiten identificar de forma específica las subdimensiones de cultura y su impacto en las subdimensiones de la actitud al cambio (ver Figura 3). De esta forma, se identifica que las subdimensiones de cultura *empowerment*, acuerdo, aprendizaje organizacional, y dirección e intención estratégica impactan en la subdimensión cognitiva de la actitud al cambio. Asimismo, la subdimensión de cultura metas y objetivos impacta en la subdimensión afectiva de la actitud al cambio. Sobre la base de estos hallazgos, manteniendo un alineamiento con la estrategia de gestión de personas de la organización estudiada, el objetivo de este plan es mantener y fortalecer una actitud positiva al cambio, por medio del diseño de iniciativas y actividades que fortalezcan las subdimensiones de los diversos tipos de culturas organizaciones halladas en la empresa: *empowerment*, acuerdo, aprendizaje organizacional, dirección e intención estratégica, y metas y objetivos.

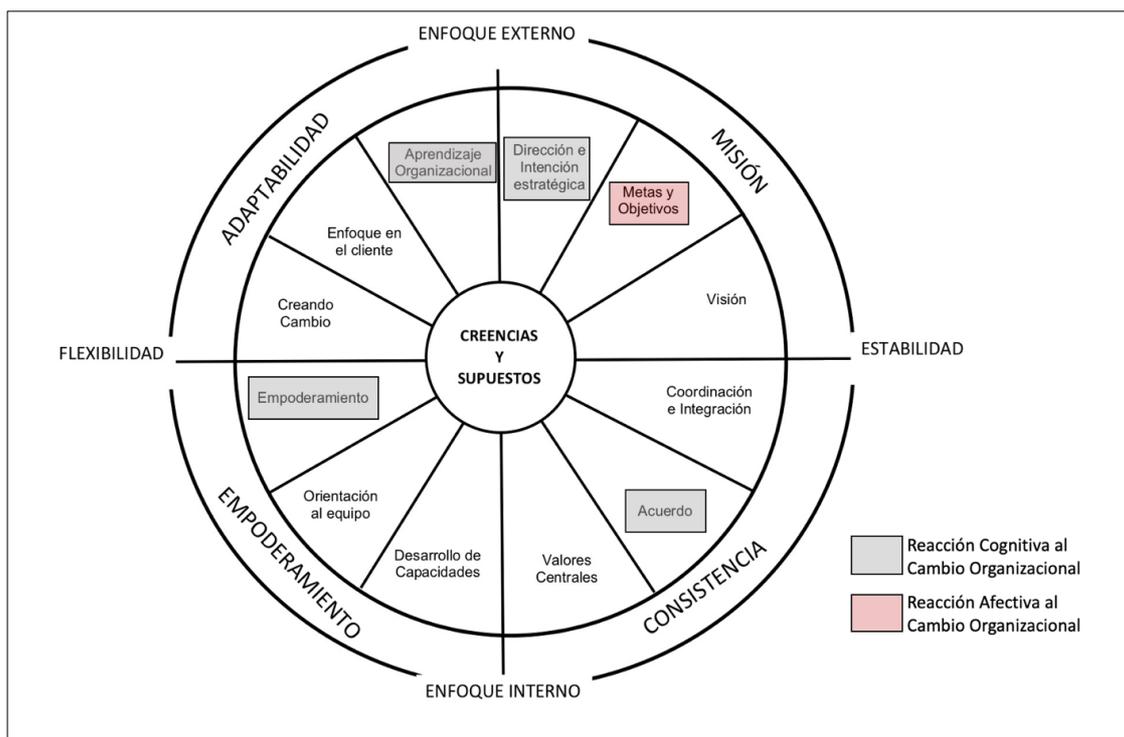


Figura 3. Impacto de las subdimensiones culturales del modelo de Denison en la actitud al cambio y sus niveles. Adaptado de *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*, por D. R., Denison, J. Janovics, J. Young, & H. J. Cho, 2008. Documento de trabajo. Denison Consulting Group.

### **Objetivo general**

- Mantener y fortalecer una actitud positiva al cambio organizacional total, tanto a nivel cognitivo como afectivo, mediante el fortalecimiento de algunos procesos de recursos humanos y el desarrollo de las subdimensiones de la cultura organizacional *empowerment*, acuerdo, aprendizaje organizacional, dirección e intención estratégica, y metas y objetivos que faciliten procesos de cambio.

### **Objetivos específicos**

- Promover y mantener la actitud al cambio organizacional total a través del fortalecimiento de algunos procesos del área de Gestión de Desarrollo Humano.
- Promover y mantener la reacción cognitiva al cambio organizacional a través del fortalecimiento de las subdimensiones *empowerment*, acuerdo, aprendizaje organizacional, y dirección e intención estratégica.
- Promover y mantener la reacción afectiva al cambio organizacional a través del fortalecimiento de la subdimensión metas y objetivos, incluyendo el involucramiento y participación de las personas con características clave identificadas (género femenino y trabajadores de provincias).

### **Plan de acción**

El plan de acción que se presenta a continuación en las Tablas 13, 14 y 15 pretende lograr objetivos específicos que permitan fortalecer la actitud al cambio organizacional total, mediante la revisión de los procesos de recursos humanos. Estas primeras acciones darán soporte para cumplir de manera exitosa los demás objetivos específicos, promover y mantener la reacción cognitiva y afectiva al cambio, mediante el fortalecimiento de las subdimensiones *empowerment*, acuerdo, aprendizaje organizacional, dirección e intención estratégica, y metas y objetivos. Este plan está enfocado en cinco ejes de acción: atracción del talento, organización y desempeño, aprendizaje e inducción, cultura y comunicación interna, y proyectos.

Tabla 13

## Plan de acción objetivo 1

<b>Objetivo 1</b>	<b><i>Promover y mantener la actitud al cambio organizacional total a través del fortalecimiento de algunos procesos del área de Gestión de Desarrollo Humano</i></b>					
<b>Impacto</b>	Actitud al cambio general					
<b>Estrategia 1</b>	<b>Atracción de talento</b>					
<b>Descripción</b>	A través de la inclusión de la competencia de actitud al cambio organizacional total en el proceso de reclutamiento, se podrá garantizar el ingreso de nuevos perfiles con un nivel mínimo esperado de esta competencia.					
<b>Actividades</b>	<b>Alcance</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las competencias de actitud al cambio organizacional total y sus niveles, tomando como base la definición teórica del modelo de Dunham (1989) y adaptarla al contexto de la organización</li> </ul>	Todos los nuevos ingresos	H/H del equipo de reclutamiento	Definición y aprobación de la competencia en el plazo establecido	100 % de cumplimiento general	Única vez	GDH/Atracción del Talento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar la competencia de actitud al cambio organizacional total como parte de las competencias claves de la organización</li> </ul>	Todos los nuevos ingresos	H/H del equipo de reclutamiento	Porcentaje de puestos definidos con las nuevas competencias	100 % de puestos en tiendas	Única vez	GDH/Atracción del Talento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir la herramienta de actitud al cambio organizacional total desarrollada en la presente investigación para la evaluación de nuevos perfiles en el proceso de atracción de talento</li> </ul>	Todos los nuevos ingresos	Plataforma de evaluaciones psicológicas (Evaluar y Midot)	Porcentaje de nuevos ingresos que cuenten con el nivel de actitud al cambio esperado	> 70 %	Mensual	GDH/Atracción del Talento
<b>Estrategia 2</b>	<b>Organización y desempeño</b>					
<b>Descripción</b>	A través de la inclusión de la competencia de actitud al cambio organizacional total en el MOF de la organización y en la evaluación de desempeño, se podrá trabajar en planes de desarrollo para potenciar esta competencia, de acuerdo al nivel esperado por tipo y nivel de puesto.					
<b>Actividades</b>	<b>Alcance</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Redefinir los MOF actuales e incluir la competencia de actitud al cambio organizacional total y sus niveles, ya adaptados a la organización, de acuerdo al nivel esperado por tipo de puesto. Fase 1: central, fase 2: líderes de tiendas y fase 3: <i>staff</i> de tiendas.</li> </ul>	Todos los colaboradores por fases	H/H del equipo de compensaciones y reclutamiento	Número de puestos redefinidos/ Número de puestos totales	100 % de puestos por fase	Única vez	GDH/ Compensaciones / Atracción del Talento / Aprendizaje y Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar la competencia en el proceso de evaluación del desempeño.</li> </ul>	Todos los colaboradores	Plataforma de evaluación de desempeño	Porcentaje de progreso en la evaluación de la competencia vs. el año anterior	> 5 %	Anual	GDH/ Compensaciones / Atracción del Talento / Aprendizaje y Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desplegar estos cambios a través de los canales de internos de comunicación (físicos y virtuales)</li> </ul>	Todos los colaboradores por fases	Canales de comunicación	Porcentaje de cumplimiento del plan de comunicación	100 % de cumplimiento	Anual	GDH/ Comunicación Interna

Tabla 14

## Plan de acción objetivo 2

<b>Objetivo 2</b>	<i>Promover y mantener la reacción cognitiva al cambio organizacional a través del fortalecimiento de las subdimensiones empoderamiento, acuerdo, aprendizaje organizacional, y dirección e intención estratégica.</i>						
<b>Impacto</b>	Actitud al cambio cognitiva						
<b>Estrategia 1</b>	<b>Aprendizaje e inducción</b>						
<b>Descripción</b>	A través de la implementación de planes formativos, que abarcan desde el proceso de inducción y plan de capacitación, se busca sensibilizar y desarrollar los comportamientos asociados a la competencia de actitud al cambio en su nivel cognitivo, en todos los niveles de la organización.						
	<b>Actividades</b>	<b>Alcance</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseñar el programa de inducción para generar un conocimiento claro y vivencial de la estrategia, objetivos, cultura y negocio (dirección e intención estratégica), con que se refuercen los comportamientos de la actitud al cambio cognitiva como impulsor del crecimiento, con la finalidad de que los nuevos colaboradores, al conocer la estrategia, propósito y objetivos organizacionales, puedan generar valor agregado desde su nueva posición.</li> <li>Diseñar y ejecutar un plan de capacitación en sede central y tiendas, a través de actividades formativas mixtas (presencial y virtual) que refuercen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Comportamientos relacionados a la autoridad, iniciativa y autogestión (empoderamiento)</li> <li>Comportamientos relacionados a la cooperación y consensos internos (acuerdo)</li> </ul> </li> </ul>	Nuevos colaboradores	Kit de bienvenida, <i>coffee break</i> , H/H para el rediseño del programa	Porcentaje de participación de colaboradores	95 % de participación en el programa	Mensual	GDH / Aprendizaje y Desarrollo / Jefes de GDH
		Todos los colaboradores	Materiales de capacitación y H/H para el rediseño del programa y. de facilitadores internos	Porcentaje de colaboradores capacitados	85 % de colaboradores capacitados	Mensual	GDH / Aprendizaje y Desarrollo / Jefes de GDH
<b>Estrategia 2</b>	<b>Cultura y comunicación interna</b>						
<b>Descripción</b>	A través de la implementación de un plan de comunicación interna que incluya campañas y acciones de sensibilización sobre propósito y objetivos de la organización, así como el sentido de equipo, se busca reforzar los comportamientos de actitud al cambio cognitiva.						
	<b>Actividades</b>	<b>Alcance</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar la campaña de comunicación interna “Vive el Cambio”, que refuerce el conocimiento del propósito, la estrategia y objetivos de la organización, con la finalidad de que los colaboradores, al conocer la estrategia, propósito y objetivos organizacionales, puedan conectar sus objetivos individuales con los de la organización. Se utilizarán todos los canales internos (físicos y virtuales) y los espacios de retroalimentación.</li> <li>Implementar la campaña de comunicación interna “Somos Uno”, que refuerce el sentido de unidad interna y cooperación, con la finalidad de reforzar las sinergias y acuerdos internos para agilizar la toma de decisiones. Se utilizarán todos los canales internos (físicos y virtuales) y los espacios de retroalimentación.</li> <li>Realizar desayunos dirigidos por el gerente general y los gerentes de primera línea con colaboradores de diversas áreas, cargos y sedes para comunicar los principales objetivos de la empresa, los cambios y novedades a fin de recibir retroalimentación.</li> </ul>	Todos los colaboradores	Canales físicos y digitales	Porcentaje de cumplimiento del plan	100 % de implementación	Semestral	GDH / Comité de Gerencia / Comunicación Interna
		Todos los colaboradores	Canales físicos y digitales	Porcentaje de cumplimiento del plan	100 % de cumplimiento	Semestral	GDH / Comité de Gerencia / Comunicación Interna
		Todos los colaboradores	Desayunos	Número de desayunos realizados / total de desayunos planificados	> 70 %	Mensual	GDH / Comité de Gerencia / Comunicación Interna
<b>Estrategia 3</b>	<b>Proyectos de cambio descentralizados</b>						
<b>Descripción</b>	La organización cuenta con una gerencia de innovación, cuyo objetivo es desarrollar los proyectos de gestión de cambio. La propuesta es descentralizar este objetivo a través de la implementación de equipos multidisciplinarios de diferentes niveles jerárquicos. De esta forma, se podrá reforzar y desarrollar los comportamientos de actitud al cambio cognitiva de forma experiencial y así lograr una mayor participación e involucramiento en los procesos de cambio.						
	<b>Actividades</b>	<b>Alcance</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento del programa “Mi Proyecto de Cambio”. Los colaboradores interesados en participar en el proyecto formarán equipos de trabajo multidisciplinarios y deberán presentar una propuesta de cambio o mejora para su área / organización, que será validada por el comité de dirección. A través de la investigación, diseño y planteamiento del proyecto, los participantes pueden aprender y reforzar el conocimiento de su área u otras y cómo se vinculan dentro de un proceso de cadena de valor (aprendizaje organizacional). Asimismo, con el conocimiento aprendido al gestionar un proyecto y tener la autonomía para definir recursos, presupuesto, se refuerza el empoderamiento de los participantes (<i>empowerment</i>).</li> </ul>	Oficina central y líderes de tienda (foco en personas clave)	Espacio físico de reuniones y/o computadoras para trabajo remoto  H/H de los colaboradores participantes	Porcentaje de cumplimiento de los proyectos aprobados	> 80 % de proyectos ejecutados	Trimestral / Semestral	GDH/ Gerencia Innovación/ Comunicación Interna

Tabla 15

*Plan de acción objetivo 3*

<b>Objetivo 3</b>	<i>Promover y mantener la reacción afectiva al cambio organizacional a través del fortalecimiento de la subdimensión objetivos y metas, incluyendo el involucramiento y participación de las personas con características claves identificadas (género femenino y trabajadores de provincias)</i>						
<b>Impacto</b>	Actitud al cambio afectiva						
<b>Estrategia 1</b>	<b>Cultura y comunicación interna</b>						
<b>Descripción</b>	A través de la implementación de campañas de comunicación interna direccionadas a impactar en la <i>reacción afectiva al cambio</i> , se busca sensibilizar y reforzar la relación de los objetivos y metas individuales con los de la organización.						
	<b>Actividades</b>	<b>Alcance</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar la campaña de comunicación interna “Vive el Cambio” a través de casos de éxito y testimonios de colaboradores para reforzar la reacción afectiva al cambio.</li> </ul>	Todos los colaboradores	Canales físicos y digital	Porcentaje de cumplimiento del plan	100 % de implementación	Mensual	GDH/ Comunicación Interna/
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el programa “Agentes de Cambio”, a través de la identificación de colaboradores clave, de acuerdo a los hallazgos de la investigación (género femenino y provincias), que sean referentes en sus áreas o sedes con la finalidad de formar un equipo que impulse diferentes iniciativas de cambio en la organización.</li> </ul>	Todos los colaboradores	Taller de formación <i>Merchandising</i>	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo Porcentaje de mujeres involucradas	>75 % de implementación > 60 % de mujeres participantes	Mensual	GDH/ Comunicación Interna/ Gerencia de Productividad
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar el proceso de evaluación de desempeño con videos instructivos y testimoniales en los cuales se destaca el vínculo de los objetivos individuales con los organizacionales.</li> </ul>	Todos los colaboradores	Videos	Porcentaje de cumplimiento del plan	100 % de implementación	Semestral	GDH/ Comunicación Interna
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar la campaña de reconocimiento “Estrellas de Cambio”, orientada a destacar el logro de objetivos individuales y colectivos, para motivar e incentivar el cumplimiento de objetivos en todos los niveles de la organización.</li> </ul>	Todos los colaboradores	Canales físicos, virtuales, días libres (premio)	% de cumplimiento del plan	100 % de implementación del programa	Anual	GDH/ Comunicación Interna/G. de Productividad

## Presupuesto

Las actividades descritas en el plan de acción propuesto contemplan en su gran mayoría mejoras en procesos y/o actividades que la empresa ya viene realizando, por lo que el presupuesto del plan que se detalla a continuación en la Tabla 16 no representaría un aumento significativo del presupuesto general. En efecto, el presupuesto de la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano para el año 2020 representa el 40 % del presupuesto general de la empresa estudiada. Más adelante, en la Figura 4, se presenta el cronograma del plan de acción.

Tabla 16

### Presupuesto del plan de acción propuesto

Objetivo	Estrategia	Actividad	Costo anual (%)	Costo H/H (%)
Objetivo 1	Atracción de talento	Definición de actitud al cambio total (H/H de personas involucradas)	-	0.23 %
		Incorporar la competencia de actitud al cambio total como parte de las competencias <i>core</i>		
	Organización y desempeño	Incluir la competencia de actitud al cambio total en el MOF (fase 1: central)	-	1.23 %
		Incluir la competencia de actitud al cambio total en el MOF (fase 2: líderes de tiendas)		
Objetivo 2	Aprendizaje e inducción	Incluir la competencia de actitud al cambio total en el MOF (fase 3: <i>staff</i> de tiendas)		
		Rediseño de programa de inducción (H/H)		
	Cultura y comunicación interna	Diseño de programa de capacitación (H/H)	1.94 %	0.38 %
		Video		
Objetivo 3	Cultura y comunicación interna	Kit de bienvenida (materiales)		
		Materiales de capacitación (impresiones)		
	Proyectos de cambio descentralizados	Capacitadores internos (H/H)		0.39 %
Cultura y comunicación interna		Campaña “Vive el Cambio”	1.18 %	-
Objetivo 3	Cultura y comunicación interna	Campaña “Somos Uno”		
		H/H de miembros de la gerencia de innovación	-	0.22 %
Objetivo 3	Cultura y comunicación interna	Refuerzo “Vive el Cambio”		
		Implementación del programa “Agentes de Cambio”	2.47 %	-
		Videos instructivos para evaluación de desempeño		
		Campaña “Estrellas de Cambio”		

Nota: Elaboración propia.



## Bibliografía

- Ahmed, P.K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 27-58.
- Alas, R., & Vadi, M. (2006). The impact of organisational culture on organisational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective. *International Journal of Strategic Change Management*, 1(1-2), 155-170.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 798-844). Worcester, MA: Clark University Press.
- Arnau, L., y Montané, J. (2010). Aportaciones sobre la relación conceptual entre actitud y competencia, desde la teoría del cambio de actitudes. *Electronic Journal Of Research In Education Psychology*, 8(22). doi: 10.25115/ejrep.v8i22.1416
- Barreto, L. M., & Bonilla, M. V. (2011). *Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa Ecocapital Internacional SAESP* (tesis de bachillerato, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia). Recuperada de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/171>
- Bagherian, R., Samah, B., Samah, A. A., & Ahmad, S. (2009). A social exchange approach to people's participation in watershed management programs in Iran. *European Journal of Scientific Research*, 34(3), 428-441.
- Bailey, K. (2008). *Methods of social research*. New York, NY: Simon and Schuster.
- BBVA Research. (2018, octubre). Perú: Situación retail moderno 2018. Recuperado de <https://www.bbvarresearch.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-Retail-Moderno.pdf>

- Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global* (tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperada de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/Magali\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/Magali_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bonavia, T., Gasco, V., & Tomás D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization development journal*, 22(8), 372–382. <https://doi.org/10.1108/01437730110410099>
- Brislin, R. W. (1980). “Translation and content analysis of oral and written materials”, in Triandis, H. C. and Berry, J. W. (Eds), *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Methodology*, vol. 2, Allyn and Bacon, Boston, MA, p. 389-444.
- Bulder, E. (2014). *Individual attitude towards organisational change: the role of organisational change characteristics, social influence, and personality traits* (tesis de maestría, Universidad de Tilburg, Países Bajos). Recuperado de <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=136204>
- Byrne, B. M. (2013). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. London, UK: Routledge.
- Cacioppo, J. T., Petty, R. E., & Crites, S. L. (1994). Attitude change. *Encyclopedia of human behavior*, 1(36), 261-270.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Capgemini Group. (2012). Annual Report 2012. Recuperado de <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/capgemini-ar2012-en-all.pdf>
- Cha,S., Kim, K. H., & Erlen, J. A. (2007). Translation of scales in cross-cultural research: issues and techniques. *Journal of Advanced Nursing*, 58(4), 386–395. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04242.
- Chen, J., & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42(3), 503-512.
- Coopey, J., & Hartley, J. (1991). Reconsidering the case for organisational commitment. *Human Resource Management Journal*, 1(3), 18-32.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human Relations*, 46(6), 705-723.
- Cruz, Paula Andrea, & Calderón, Gregorio (2006). Cambio y generación de capacidades competitivas. Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (57), 27-43. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20605703>
- Decker, D., Wheeler, G. E., Johnson, J., & Parsons, R. J. (2001). Effect of organizational change on the individual employee. *The Health Care Manager*, 19(4), 1-12.
- Deery, S. J., Iverson, R. D., & Erwin, P. J. (1994). Predicting organizational and union commitment: The effect of industrial relations climate. *British Journal of Industrial Relations*, 32(4), 581-597.
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.): *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (p. 347-372). Chichester, UK: John Wiley & Sons.

- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- Denison, D. R., & Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor, MI: Denison Consulting.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method* (documento de trabajo). Ann Arbor, MI: Denison Consulting. Recuperado de [https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/diagnosing\\_organizational\\_cultures\\_validating\\_a\\_mo.pdf](https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/diagnosing_organizational_cultures_validating_a_mo.pdf)
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world. *Advances in Global Leadership*, 3(2), 205-225.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989, August). The development of an attitude toward change instrument. In *Academy of Management Annual Meeting, Washington DC*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/281275900\\_The\\_development\\_of\\_an\\_attitude\\_towards\\_change\\_instrument](https://www.researchgate.net/publication/281275900_The_development_of_an_attitude_towards_change_instrument)
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (2007). The advantages of an inclusive definition of attitude. *Social Cognition*, 25(5), 582-602.
- Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.

- Elizur, D., & Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quarterly*, 611-622.
- Elving, W., & Gravenhorst, K. B. (2009). Information, communication, and uncertainty during organizational change; the role of commitment and trust. In *Annual Meeting of the International Communication Association, Sheraton New York*. New York, NY.
- Faghihi, A., & Allameh, S. M. (2012). Investigating the influence of employee attitude toward change and leadership style on change readiness by SEM (Case Study: Isfahan Municipality). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 215.
- Galarsi, M. F., Medina, A., Ledezma, C., & Zanin, L. (2011). Comportamiento, historia y evolución. *Fundamentos en Humanidades*, 12(24), 89-123.
- García Cadena, C. H. (2006). La medición en las ciencias sociales y la psicología. En R. L. Hernández & M. T. Gonzáles (comp.), *Estadística con SPSS y metodología de la investigación* (p. 139-166). Ciudad de México, México: Trillas.
- Garvan, M. G. (17 septiembre de 2019). INEI: ¿En qué sectores trabaja la PEA ocupada y qué nivel educativo tiene? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-sectores-pea-ocupada-nivel-educacion-noticia-ecpm-676447-noticia/>
- Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112-132.

- Góngora, N. H., Nóbile, C., & Reija, L. (2014). Estudio comparativo de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 2(4), 51-65. Recuperado de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/1138>
- González, J. V. M., & Hernández, G. C. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 49-69.
- González-Rubio, D., & Quintanilla, K. (2017). *Clima organizacional y disposición al cambio en una entidad sin ánimo de lucro* (tesis de doctorado, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/13496/Trabajo%20Grado%20Daniella%20Gonzalez%20Rubio%20Karen%20Quintanilla%20Correcciones.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Gordijn, L. G. (2015). *The Relationships between Organisational Culture, Job Satisfaction and Readiness for Change*. Recuperado de <https://thesis.eur.nl/pub/33370/Gordijn-Luca-419166.pdf>
- Griffith-Kranenburg, D. (2013). *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Organizational Commitment Within SMES in Suriname, with Job Satisfaction as a Mediator*. Recuperado de <https://docplayer.net/8494581-The-effect-of-organizational-culture-and-leadership-style-on-organizational-commitment-within-smes-in-suriname-with-job-satisfaction-as-a-mediator.html>
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). "PLS-SEM: indeed a silver bullet". *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Harris, L., & Ogbonna, E. (1998). A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations. *Personnel Review*, 27(2), 104 – 123. Recuperado de <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1108%2F00483489810369269>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Higuita, D. (2012). Interiorización de las manifestaciones culturales en los miembros de la organización. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), 127-142.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
- Jafari, P., & Kalanaki, M. (2012). Relationship between the dimensions of learning organization and readiness-to-change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5811-5815.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.

- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- KPMG. (2017). *Ser exitoso en tiempos de crisis: Tres factores críticos para el éxito de la transformación empresarial*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ve/pdf/2017/SerExitosoenTiemposeCrisis.pdf>
- Lamm, E., & Gordon, J. R. (2010). Empowerment, predisposition to resist change, and support for organizational change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 426-437.
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- López, M. E. L. D., Restrepo, L. E. R. O., & López, G. L. L. V. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>
- Lorenzo, A. L. (1998). A framework for fundamental change: context, criteria, and culture. *Community College, Journal of Research & Practice*, 22(4), 335-348.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuaderno de Administración*, 23(40), 163-190. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-40.recd>

- Midi, H., Sarkar, S. K., & Rana, S. (2010). Collinearity diagnostics of binary logistic regression model. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 13(3), 253-267.
- Neiva, E. R., García, M. R., & Da Paz, M. D. G. T. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 9-30.
- Nordin, N. (2011). The influence of emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 129-138.
- Olson, J.M. & Stone, J. (2005). The influence of behaviour on attitudes. En D. Albarracín, B.T. Johnson, y M.P. Zanna (Eds.), *The Handbook of Attitudes* (p. 223-271). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ouchi, G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York, NY: Avon Book.
- Peñaranda, C. (2018). Economía peruana podría crecer 3,9% en el 2018. *Cámara de Comercio de Lima, La Revista*, (808), 6-8.
- Peñaranda, C. (2019) Inversiones en centros comerciales superarán los US\$795 millones. *Cámara de Comercio de Lima, La Revista*, (873), 6-8.
- Pirayeh, N., Mahdavi, A. M., & Nematpour, A. M. (2011). Study of organizational culture influence (based on Denison's model) on effectiveness of human resources in karun oil & gas production company. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1886-1895.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.

- Pool, S. W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *Journal of Management Development*, 19(1), 32-49. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/247611557\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_Its\\_Relationship\\_in\\_Measuring\\_Outcomes\\_among\\_Business\\_Executives](https://www.researchgate.net/publication/247611557_Organizational_Culture_and_Its_Relationship_in_Measuring_Outcomes_among_Business_Executives)
- PWC. (2018). *Retail y consumo masivo: tendencias y desafíos de un sector en constante cambio*. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/servicios/auditoria/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.pdf>
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179. <https://doi.org/10.1108/01437730410521831>
- Rodríguez, H. (3 de abril de 2018). *Retail en el Perú: las últimas innovaciones en el mercado*. *Conexión Esan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/04/03/retail-en-el-peru-las-ultimas-innovaciones-en-el-mercado/>
- Rubiano, M. G., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307.
- Ruiz Ulloa, B. C. R., & Adams, S. G. (2004). Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(7/8), 145-151. doi: 10.1108/13527590410569869

- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, A., C., & González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134. doi: 10.18800/psico.201801.004
- Sawitri, H. S. R., & Wahyuni, S. (2018). Readiness to change in the public sector. *International Journal of Business & Society*, 19(1), 259-267.
- Saxena, S., & Shah, H. (2008). Effect of organizational culture on creating learned helplessness attributions in R&D professionals: A canonical correlation analysis. *Vikalpa: The Journal For Decision Makers*, 33(2), 25-46.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Silvester, J., Anderson, N. R., & Patterson, F. (1999). Organizational culture change: An inter-group attributional analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 1-23. doi: 10.1348/096317999166464
- Smerek, R. E., & Denison, D. R. (2007). Social capital in organizations: understanding the link to firm performance. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6. doi: 10.5465/ambpp.2007.26530456
- Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629. doi: 10.1007/bf02506984

- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124. doi: 10.1108/00483481211189974
- Sudharatna, Y., & Li, L. (2004). Learning organization characteristics contributed to its readiness-to-change: a study of the Thai mobile phone service industry. *Managing Global Transitions*, 2(2), 163.
- Tafur, J. (20 de marzo de 2019). Los retos del sector retail en la era digital. PWC. Recuperado de <https://desafios.pwc.pe/los-retos-del-sector-retail-en-la-era-digital/>
- Thorngate, W. (2002). Organizational Culture: Mapping the Terrain by Joanne, Martin. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 4, 217-221.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015468409408>
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110. doi: 10.1108/02683940410526082
- Villarroel, L. E. (2019). *Cultura organizacional y su influencia en la actitud al cambio organizacional docente en una institución educativa, Santa Elena, 2017* (tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40916>
- Visagie, C. M. (2010). *The Relationship between Employee Attitudes towards Planned Organisational Change and Organisational Commitment: An Investigation of a Selected Case within the South African Telecommunications Industry* (tesis de doctorado, Cape Peninsula University of Technology, Ciudad del Cabo, Sudáfrica). Recuperado de <http://etd.cput.ac.za/handle/20.500.11838/952>

- Walinga, J. (2008). Toward a theory of change readiness: The roles of appraisal, focus, and perceived control. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(3), 315-347. doi: 10.1177/0021886308318967
- Wieland, J., & Zalvidea, M. C. (2015). *El impacto de la percepción de socialización en la cultura organizacional* (tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1468>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5), 567-592. doi: 10.1108/00483480010296401
- Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169-177. doi: 10.1007/bf00922695
- Zuur, A., Ieno, E. N., & Smith, G. M. (2007). *Analyzing Ecological Data*. New York, NY: Springer-Verlag.

**Apéndice A. Escala de la actitud hacia el cambio de Dunham, Grube, Gardner,  
Cumming y Pierce (1989)**

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Espero con entusiasmo cambios en el trabajo					
2	Usualmente me resisto a nuevas ideas					
3	Me inclino a probar nuevas ideas					
4	El cambio generalmente beneficia a la organización					
5	Usualmente apoyo nuevas ideas					
6	La mayoría de mis compañeros de trabajo se benefician del cambio					
7	No me gusta el cambio					
8	El cambio me frustra					
9	Los cambios tienden a estimularme					
10	La mayoría de los cambios son irritantes					
11	A menudo sugiero nuevos enfoques de las cosas					
12	El cambio a menudo me ayuda a desempeñarme mejor					
13	Tengo la intención de hacer todo lo posible para apoyar el cambio					
14	Normalmente dudo en probar nuevas ideas					
15	El cambio generalmente ayuda a mejorar situaciones insatisfactorias en el trabajo					
16	Encuentro que la mayoría de los cambios son agradables					
17	Las demás personas piensan que apoyo el cambio					
18	Usualmente me beneficio del cambio					

**Apéndice B. *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)* de Denison y Neale (2000)**

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	...la mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.					
2	...las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.					
3	...la información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando se necesite.					
4	...todos piensan que pueden producir un impacto positivo.					
5	...la planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierta medida.					
6	...se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.					
7	...las personas trabajan en equipo.					
8	...las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.					
9	...los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.					
10	...el trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.					
11	...la autoridad se delega para que las personas puedan actuar con autonomía.					
12	...la capacidad de las personas está mejorando constantemente.					
13	...se invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.					
14	...las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.					
15	...a menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.					
16	...los líderes y gerentes hacen lo que dicen.					
17	...existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.					
18	...existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.					
19	...cuando las personas ignoran los valores básicos, se les exige asumir la responsabilidad.					
20	...existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.					
21	...cuando hay desacuerdos, trabajamos con dedicación para obtener soluciones de beneficio mutuo.					
22	...existe una cultura definida con claridad.					
23	...es fácil ponerse de acuerdo incluso frente a problemas difíciles.					
24	...a menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos claves.					
25	...existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26	...nuestra forma de hacer negocios es consistente y predecible.					
27	...las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.					
28	...es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.					
29	...el trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.					
30	...las metas están alineadas en todos los niveles.					

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
31	...la forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.					
32	...respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.					
33	...continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.					
34	...generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.					
35	...las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.					
36	...los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.					
37	...las sugerencias de los clientes influyen nuestras decisiones.					
38	...todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.					
39	...nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.					
40	...alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.					
41	...vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42	...se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.					
43	...muchos detalles importantes pasan desapercibidos.					
44	...el aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.					
45	...nos aseguramos de que de que todos estén informados sobre lo que está sucediendo.					
46	...existe dirección y un propósito a largo plazo.					
47	...nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.					
48	...existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.					
49	...existe una clara estrategia para el futuro.					
50	...no es clara nuestra dirección estratégica.					
51	...existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.					
52	...nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.					
53	...los directivos han comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.					
54	...seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.					
55	...las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.					
56	...compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.					
57	...nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.					
58	...las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.					
59	...nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.					
60	...cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

### **Apéndice C. Datos sociodemográficos**

Estos datos han sido extraídos de la base de datos de la organización (planilla), y se ha tomado en cuenta la siguiente información:

1. Género: Masculino / Femenino
2. Rangos etarios: Entre 18 a 25 años / Entre 26 a 30 años / Entre 31 a 35 años / Entre 36 y 40 años / 41 años a más
3. Estado civil: Soltero / Conviviente - Divorciado - Viudo / Casado
4. Tiempo en la organización: Entre uno a dos años / Entre tres a cuatro años / Entre cinco a once años
5. Modalidad de contratación: A tiempo parcial / A tiempo completo
6. Nivel de cargo: Analistas, auxiliares y practicantes / Asistente, asesores, promotores de ventas, decoradores y cajeros / Coordinadores, supervisores y *planners* / Jefes / Gerentes
7. Lugar de trabajo: Sede Central / Locales Lima / Locales provincias

## **Nota biográfica**

### **Karla Milagritos del Carmen Cordero Díaz**

Nació el 28 de enero de 1981. Licenciada en Contabilidad y Finanzas por la Universidad Tecnológica del Perú. Cuenta con estudios concluidos de la maestría de Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas por la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 18 años de experiencia en el sector Hotelería y Turismo en el área de Contabilidad, Remuneraciones y Seguros. Actualmente, se desempeña como subgerente de Remuneraciones y Seguros en la empresa Inkaterra Perú S. A. C.

### **María Gracia Injoque Pérez de Velasco**

Nació el 16 de octubre de 1990. Bachiller en Psicología por la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Cuenta con estudios concluidos de la maestría de Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas por la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de seis años de experiencia asumiendo cargos de coordinación y análisis de recursos humanos a nivel local, todos ellos en el sector privado. Actualmente, se desempeña como consultor independiente de recursos humanos.

### **Claudia Gisella Planas Ravenna**

Nació en Lima el 26 de mayo de 1983. Licenciada en Psicología por la Universidad de Lima. Es *coach* certificada por la escuela CoachSí de España y *trainer* certificada en la metodología Lego Serious Play. Cuenta con más de 15 años de experiencia en gestión de recursos humanos en empresas locales y transnacionales en los sectores Consultoría, Telecomunicaciones, Financiero y *Retail*. Actualmente se desempeña como jefa de Aprendizaje y Desarrollo en Tiendas Peruanas S. A.

**María Elena Sauñe Torres**

Nació el 17 de julio de 1988. Licenciada en Psicología por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con estudios de posgrado en Habilidades Directivas en ESAN y un diplomado en Gestión y Retención del Talento Humano y Planes de Sucesión. Cuenta con más de nueve años de experiencia en gestión de recursos humanos asumiendo cargos de coordinación y *bussiness partner* a nivel local en el sector automotriz y consultoría. Actualmente, se desempeña como consultor independiente de Recursos Humanos.

**José Humberto Silva Santisteban Maita**

Nació en Trujillo el 20 de mayo de 1985. Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Privada del Norte. Cuenta con estudios de posgrado en Comunicación Corporativa en la Universidad de Lima y un diplomado en Gestión del Talento en ESAN. Cuenta con más de doce años de experiencia en gestión de recursos humanos en empresas locales y transnacionales en los sectores financiero, consultoría, *retail* y consumo. Actualmente, se desempeña como HR Manager en L'Oreal Travel Retail Americas (Estados Unidos).