

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

CULTURA CON PROPÓSITO

Programa de Formación para los Embajadores de Cultura de Banco Internacional.

Proyecto de Titulación

Estefany Alexandra Ortiz Parra

Diego Marcelo Jácome Naranjo, MBA
Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Magíster en Gestión y Desarrollo del Talento.

Quito, julio 2025

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CULTURA CON PROPÓSITO

Programa de Formación para los Embajadores de Cultura de Banco Internacional.

Estefany Alexandra Ortiz Parra

Nombre del Director del Programa:	Juan José Espinosa de los Monteros
Título académico:	MBA
Director del programa de:	Maestría en Gestión y Desarrollo de Talento
Nombre del Decano del colegio Académico:	Ana María Novillo Rameix
Título académico:	Ph D
Decano del Colegio:	CADE Colegio de Administración de Empresas
Nombre del Decano del Colegio de Posgrados:	Darío Niebieskikwiat
Título académico:	Ph D

Quito, julio 2025

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Estefany Alexandra Ortiz Parra

Código de estudiante: 00342914

C.I.: 1750315929

Lugar y fecha: Quito, 1 de julio de 2025.

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por ser mi guía constante y darme la fuerza necesaria para culminar este proceso, por acompañarme con fe y esperanza en cada paso. A mi familia, por su amor incondicional, por creer siempre en mí, y por ser mi sostén emocional en cada etapa del camino. A Esteban, mi novio, por estar a mi lado en cada momento, por impulsarme siempre a ser mejor, por su paciencia, apoyo inquebrantable y por recordarme con amor todo lo que soy capaz de lograr. A Jack, mi querido compañero de cuatro patas, por brindarme tranquilidad y alegría en los momentos más exigentes.

A Nancy, por ser parte fundamental de este camino, por su amistad sincera, sus consejos y su apoyo; por abrirme las puertas de su hogar cuando más lo necesitaba y por estar ahí en cada momento con cariño y generosidad. Quiero reconocer también a mis compañeros de Banco Internacional que con su contribución hicieron posible la realización de este trabajo.

Finalmente, me agradezco a mí misma. A la Estefy de antes, por atreverse a comenzar este camino, y a la Estefy de ahora, por no haberse rendido, por seguir adelante incluso en los días más difíciles, por haber recorrido con dedicación, perseverancia, compromiso y corazón. Por no rendirse, por crecer en cada paso y por demostrarse que es capaz de mucho más de lo que imaginaba. Hoy me miro con orgullo, sabiendo todo lo que he logrado y todo lo lejos que aún voy a llegar.

RESUMEN

Este trabajo académico aborda el desarrollo e implementación de un programa de formación para los Embajadores de Cultura del Banco Internacional, con el objetivo de fortalecer su cultura organizacional y alinearla con su propósito y valores. La formación se estructura en torno a cinco pilares clave: comprensión del propósito organizacional, gestión del clima laboral, habilidades de comunicación, fomento de la creatividad e innovación, y desarrollo de habilidades de facilitación. Cada uno de estos pilares se ve reflejado en talleres diseñados específicamente para empoderar a los embajadores a liderar con el ejemplo, mejorar la dinámica de trabajo en sus equipos, y promover una cultura positiva y basada en propósito.

El enfoque utilizado para el desarrollo del programa está basado en el Purpose Strength Maturity Model® que describe acciones para desplegar las palancas que sirven para implantar el propósito. Los resultados de este diseño incluyen una profunda comprensión de las necesidades organizacionales del Banco, así como prácticas de formación interactivas y de gran impacto. Los beneficios de este trabajo decaen en la alineación de los equipos con los objetivos estratégicos del Banco y el propósito y valores. Los Embajadores de Cultura, como agentes de cambio, desempeñan un papel crucial en la transmisión de valores y la consolidación de una cultura organizacional robusta.

Palabras clave: Cultura organizacional, Embajadores de Cultura, Formación, Liderazgo, Clima laboral.

ABSTRACT

This academic paper addresses the development and implementation of a training program for the Culture Ambassadors of Banco Internacional, aimed at strengthening its organizational culture and aligning it with its purpose and values. The training is structured around five key pillars: understanding the organizational purpose, managing workplace climate, communication skills, fostering creativity and innovation, and developing facilitation skills. Each of these pillars is reflected in workshops specifically designed to empower ambassadors to lead by example, improve team dynamics, and promote a positive, purpose-driven culture.

The approach used for the program's development is based on the Purpose Strength Maturity Model®, which outlines actions to deploy the levers for embedding purpose within the organization. The outcomes of this design include a deep understanding of the bank's organizational needs, as well as interactive and impactful training practices. The benefits of this work manifest in the alignment of teams with the bank's strategic objectives, purpose, and values. As change agents, the Culture Ambassadors play a crucial role in transmitting values and consolidating a robust organizational culture.

Keywords: Organizational culture, Culture Ambassadors, Training, Leadership, Workplace Climate.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	6
Abstract.....	7
1. Contexto organizacional	11
2. Descripción de la situación	12
A. Naturaleza de la situación	12
B. Actores de la situación.....	13
C. Factores que contribuyen a la situación	13
D. Estrategias aplicadas.....	14
3. Propuesta de diagnóstico	17
A. Objetivos.....	17
I. General	17
Ii. Específicos.....	17
4. Resultados y conclusiones.....	20
5. Reflexión personal	29
Referencias	32

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. ACCIONES SOBRE LAS PALANCAS PARA DESPLEGAR EL PROPÓSITO

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MODELO DE FORTALEZA DE PROPÓSITO.

FIGURA 2. PILARES DE FORMACIÓN DE EMBAJADORES

1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Banco Internacional es una destacada institución financiera ecuatoriana que se extiende por todo el territorio nacional, ofreciendo una amplia variedad de servicios bancarios y financieros adaptados a las necesidades de sus clientes. Con 71 agencias y 2 centros de administración en Quito y Guayaquil, el banco cuenta con 1,355 colaboradores, evidenciando una presencia significativa en el sector financiero del país.

A lo largo de sus 50 años de existencia, Banco Internacional ha consolidado su éxito gracias al compromiso y dedicación de sus colaboradores, así como a su sólida cultura organizacional. Esta cultura se fundamenta en un propósito claro que guía todas las acciones de la organización, junto con valores corporativos que definen su identidad y orientan sus prácticas diarias.

La cultura con propósito en Banco Internacional no solo establece un sentido de dirección, sino que también fomenta un entorno laboral positivo y motivador. Este enfoque ha llevado a la institución a ser galardonada por Great Place to Work en 2024 como el mejor lugar para trabajar en Ecuador en la categoría de empresas con más de 500 empleados. Este reconocimiento resalta la importancia que la organización otorga al bienestar de sus colaboradores y a la creación de un ambiente laboral excepcional.

2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

A. NATURALEZA DE LA SITUACIÓN

La gestión de la cultura organizacional es clave para el éxito y desarrollo de todas las organizaciones. Banco Internacional, resalta esta importancia y se ve reforzada por su compromiso con una cultura sólida, alineada con su propósito y valores. Para asegurar su implementación efectiva, el Banco recientemente seleccionó a sus Embajadores de Cultura, un grupo de colaboradores responsables de promover y fortalecer estos elementos en la organización. Su misión es impulsar la sostenibilidad de la cultura del Banco, facilitando en los equipos la comprensión de los elementos que la componen, promoviendo un lenguaje común en los procesos, proyectos e iniciativas del Banco.

Para la consecución de su misión es crucial, como punto de partida, establecer un programa de formación que les proporcione las herramientas y conocimientos necesarios para activar y promover la cultura organizacional del Banco. Actualmente, no existe un programa de formación, lo cual representa una oportunidad a aprovechar. La creación de este programa permitirá que los Embajadores no solo comprendan profundamente el propósito organizacional, sino que también sean capaces de liderar con coherencia y efectividad las iniciativas culturales, contribuyendo al fortalecimiento de una cultura inclusiva, motivadora y alineada con el propósito del Banco.

Según el reporte de impacto 2023 de Deloitte titulado "Creando un mejor futuro", resalta la influencia de empoderar a la gente con la entrega de herramientas que permitan su desarrollo continuo y así diseñen su carrera de forma proactiva. Este enfoque no solo beneficia a los colaboradores al permitirles alcanzar su máximo potencial, sino que también ayuda a las organizaciones a construir una cultura sostenible en el tiempo (Deloitte, 2023).

B. ACTORES DE LA SITUACIÓN

Los Embajadores de Cultura de Banco Internacional desempeñan un rol crucial en la gestión cultural de la organización, siendo piezas clave para promover y fortalecer los valores y el propósito organizacional. Su contribución se refleja en diversas áreas, como la construcción de planes de acción para mejorar el clima laboral, lo que favorece un entorno de trabajo positivo y alineado con los objetivos estratégicos del Banco. Además, actúan como voceros de proyectos e iniciativas, facilitando la comunicación y el entendimiento de la planificación estratégica. Su labor también incluye su participación como co-facilitadores en talleres y actividades que refuerzan la integración de los elementos culturales en todos los niveles.

Para la consecución del objetivo de este trabajo empresarial, el Comité de Cultura del Banco, conformado por personas del equipo de Personas y Cultura, juega también un rol clave en la creación, promoción, consolidación y fortalecimiento de la cultura organizacional, ya que se centra en funciones esenciales para gestionar eficazmente las actividades relacionadas con el proceso de transformación cultural. Este comité liderará los esfuerzos para definir la formación de los Embajadores y asegurar el éxito del proceso en la organización.

C. FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA SITUACIÓN

La creación de un programa de formación para los Embajadores de Cultura de Banco Internacional es esencial para garantizar que estos colaboradores sean agentes efectivos en la promoción y fortalecimiento de la cultura organizacional. Un factor clave para el éxito de este programa es la alineación con los valores y el propósito del Banco, dado que los Embajadores de Cultura son los encargados de transmitir y vivir la cultura con propósito. El programa de formación debe asegurarse de la comprensión profunda de todos los elementos culturales de la organización y cómo estos se reflejan en cada una de sus actividades.

La formación no solo debe abordar los aspectos conceptuales de la cultura organizacional, sino también equipar a los embajadores con herramientas prácticas que les permitan incorporar estos principios en su rol y en sus actividades con sus equipos.

Otro factor importante es el desarrollo y el empoderamiento de este grupo de colaboradores. Según Piguave-Bello et al. (2021) la estrategia del empowerment es realmente significativa ya que quienes defienden el empoderamiento afirman que este proceso facilita que los empleados se sientan seguros y orientados, al mismo tiempo que les otorga un sentido de propiedad y responsabilidad. Esto les permite desarrollar las habilidades necesarias para su rol. Además, les proporciona la confianza y los recursos para su gestión efectiva a través de los conocimientos que se obtienen del programa de formación (Piguave-Bello & Vegas-Meléndez, 2021).

D. ESTRATEGIAS APLICADAS

El **Purpose Strength Model®** es un enfoque desarrollado por académicos de la Universidad de Navarra (Unav), IESE y la Universidad Internacional de Catalunya (UIC), que identifica las principales variables para fomentar una organización con un propósito claro.

El núcleo del modelo consiste en evaluar en qué medida una organización ha implantado un propósito que es conocido, interiorizado y compartido por todos sus empleados, y cómo este propósito se refleja en su día a día, contribuyendo a su desarrollo tanto a nivel individual como colectivo. A partir de esta evaluación, se analizan las consecuencias de dicho propósito, identificando los factores clave sobre los que la organización puede intervenir para fortalecer la creación de un propósito común y las variables que afectan al impacto entre la organización y el propósito compartido (Figura 1) (Rey et al., 2019).

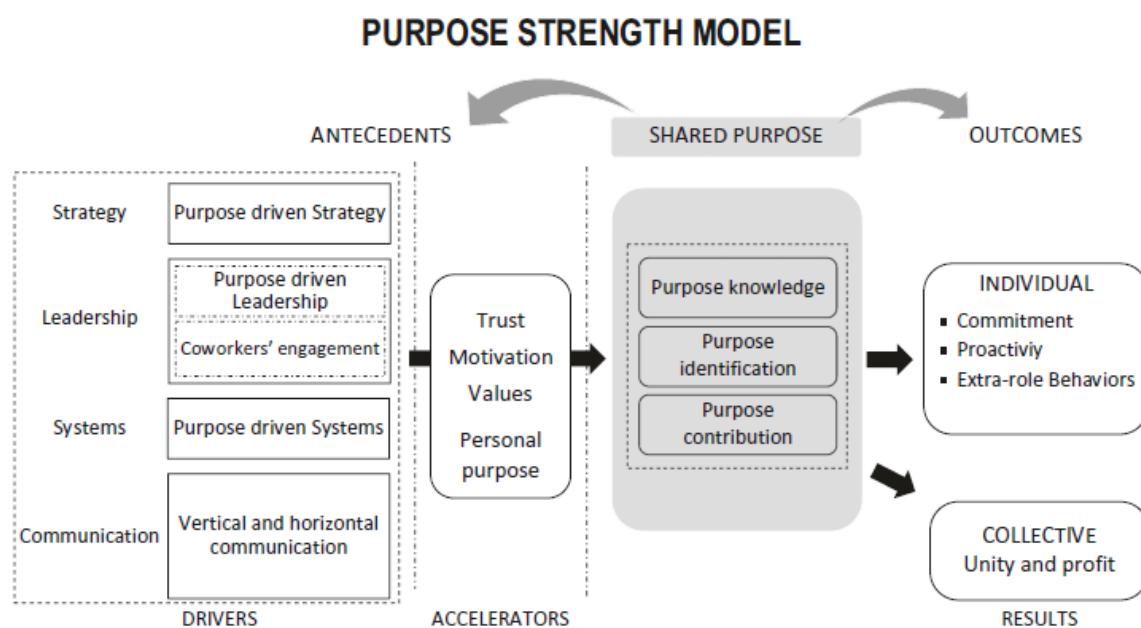


Figura 1. Modelo de fortaleza de propósito

Es por eso el **Purpose Strength Maturity Model®** acompaña a los antecedentes del modelo. El mismo describe acciones para desplegar las palancas que sirven para implantar el propósito. Cuenta con 4 palancas clave para gestionar el propósito corporativo (estrategia, liderazgo, sistemas de gestión y comunicación), que permite definir actividades concretas para aumentar el nivel de madurez de la implantación del propósito en toda la organización. Este modelo surge de una tesis doctoral desarrollada en colaboración con profesionales de la comunidad empresarial de DPMC, quienes han estado implementando el propósito corporativo en algunas organizaciones en los últimos años.

Niveles de Madurez de la Implantación del Propósito

Este modelo de madurez presenta tres niveles de implantación del propósito: que son propósito declarado, implantación inicial e implantación total (Tabla 1) (Ruiz-Pérez, 2022).

	Propósito Declarado	Implantación Inicial	Implantación Total
Estrategia	Mapa de Stakeholders y contribución a estos Definición de propósito con los empleados Medir satisfacción del cliente Clarificar aportación de valor al cliente Objetivos de satisfacción desde cada área	Propósito particular: por grupo de trabajo Objetivos para cada grupo de trabajo KPIs de contribución a cada stakeholder	Cuadro de indicadores tangibles e intangibles Redefinición cíclica del propósito Redefinición cíclica de propósito particulares Redefinición de compromisos a stakeholders
Liderazgo	Identificación directivos y mandos intermedios Compartir el propósito Liderazgo de servicio: vivir el propósito y trabajar para el equipo	Hacer líderes a otros Promover aprendizaje continuo Conversaciones informales de propósito Conversaciones programadas de propósito "Aterrizar" la parte operativa del propósito Promover optimismo y autenticidad	Cada empleado es embajador de la misión Programación de momentos para discutir el propósito de cada uno dentro de la empresa Conversaciones informales para discutir el propósito de cada uno dentro de la empresa
Sistemas	Adecuar los sistemas anteriores al propósito Selección por valores Clarificación de roles y cómo cada uno contribuye al puesto de trabajo	Capacitación propia y para formar a otros Políticas de desarrollo Definición de objetivos según sistema de evaluación de desempeño Sistemas de reconocimiento y apreciación del desempeño	Formación en propósito de onboarding Proyectos liderados de forma autónoma Reunión de desempeño: retribución por propósito Conexión con propósitos personales Flexibilidad laboral Certificaciones externas
Comunicación	Plan estratégico de comunicación corporativa Definir responsables de comunicación Vincular eventos con el propósito Colaboración de las áreas Acciones comunicativas según propósito y grupo de interés	Crear canales de comunicación en ambas direcciones Crear newsletter sobre propósito Definir frecuencia comunicación Definir canales y contenido según puesto	Cuestionario de satisfacción Cuestionario de acción comunicativa según el propósito Café con el CEO Comunicación de resultados a stakeholders Comunicación de resultados a empleados

Tabla 1. Acciones sobre las palancas para desplegar el propósito

Propósito declarado: se refiere a la fase más temprana en el desarrollo de empresas guiadas por un propósito. En este nivel, las organizaciones han establecido su propósito y lo han comunicado públicamente. No obstante, aún no se ha llevado a cabo su implementación en toda la empresa.

Implantación inicial: representa un nivel intermedio de madurez. En esta fase, la empresa ha implementado diversas acciones para garantizar que el propósito se refleje en las actividades diarias y que las decisiones estén alineadas con lo que se ha declarado. Sin embargo, persisten algunos vestigios de prácticas anteriores a su declaración.

Implantación total: representa el nivel máximo de madurez en la implementación del propósito. En esta etapa, todas las decisiones de la empresa están alineadas con su propósito, y todas las interacciones con los stakeholders, así como las operaciones, se realizan teniendo en cuenta este propósito. Además, todos los empleados comparten el propósito, adaptándolo a sus respectivas funciones.

3. PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO

A. OBJETIVOS

I. GENERAL

Desarrollar un programa de formación para los Embajadores de Cultura de Banco Internacional en un lapso de 4 meses.

II. ESPECÍFICOS

Identificar los pilares clave para la formación de los Embajadores de Cultura que se alineen con la cultura basada en propósito y valores de Banco Internacional.

Elaborar el plan de formación que incluya talleres específicos, cronograma y recursos necesarios para los Embajadores de Cultura.

B. PRODUCTO

En este diagnóstico utilizamos la metodología de la Fundación DPMC, comentado en líneas anteriores y que es avalado por la Universidad de Navarra, esta metodología impulsa el propósito en las empresas a través de la dirección por misiones y últimamente tiene cada vez más acogida por las organizaciones.

Para el profundizar la propuesta seleccionamos las palancas del Purpose Strength Maturity Model (Ruiz-Pérez, 2022), expuestas, en el nivel de implantación inicial y con las que el modelo guía su aplicación del siguiente modo:

- Estrategia: para poder realizar la implantación es necesario que cada uno de estos grupos "particularice" el propósito general a su ocupación. La estrategia debe ayudar a la implantación a través de una definición de objetivos.
- Liderazgo: caracterizada por la promoción de la mejora continua dentro de la empresa y de sus trabajadores. Se debe aprovechar los momentos informales, reuniones, para hablar con los trabajadores sobre el propósito. Discutirlo, comentarlo, ver la aplicación en el día a día. Hablar del propósito y considerarlo como criterio para encontrar soluciones a los problemas
- Sistemas de gestión: Resulta importante reconocer a los empleados su esfuerzo por vivir el propósito. La propuesta de los expertos era no solo reconocerles su desempeño, sino también su esfuerzo y su actitud.
- Comunicación: asignar acciones en comunicación hacia los empleados. Definir como fundamental gestionar canales de comunicación en ambas direcciones, como redes sociales, correo electrónico, buzón de sugerencias, intranet... Estos canales pueden ser simultáneos, pues se usarán con distintos fines comunicativos. (Ruiz-Pérez, 2022).

Con la revisión de esta información se aplicará con el comité de cultura y 2 representantes del equipo de Embajadores de Cultura, la técnica del Focus Group, que busca obtener información a través de la interacción grupal. Los focus groups se componen de un grupo de personas seleccionadas deliberadamente que discuten un tema específico bajo la guía de un moderador (Krueger & Casey, 2000). Esta técnica permite explorar actitudes, percepciones y experiencias en un ambiente dinámico. Los grupos focales se han establecido en las últimas décadas como una opción válida y ampliamente utilizada para la recopilación de datos cualitativos en varias disciplinas del conocimiento (Rabiee, 2004).

Según Rodas y Pacheco, los criterios para la aplicación de los focus groups deben incluir una guía para la entrevista grupal, la definición y selección de participantes, definición de la duración del grupo focal y definición de un moderador (Pacheco Salazar & Rodas Pacheco, 2020). Estos criterios nos servirán para la elaboración del plan de intervención correspondiente para la aplicación de la metodología Purpose Strength Maturity Model® en el grupo focal.

Dentro de la guía para entrevista grupal, es necesario tener una guía para recabar información significativa de un tema, esta guía de preguntas se conoce como hoja de ruta. Entre las recomendaciones que plantea la literatura es que se debería elaborar alrededor de doce preguntas para un tiempo aproximado de dos horas; siguiendo tres pasos para la elaboración de estas preguntas: primero, realizar una lluvia de ideas respecto del tema; segundo, elaborar un borrador de las preguntas y como tercer paso validar las preguntas a través de la técnica de revisión (Krueger & Casey, 2002).

Por otro lado, para la definición y selección de los participantes algunos autores proponen seleccionar a los participantes tomando en cuenta su conocimiento y experiencia con respecto al tema a investigar y trabajar con seis hasta ocho participantes con el propósito de que el moderador pueda manejar la discusión (Krueger & Casey, 2000; Polit & Tatano Beck, 2006).

La duración del focus group puede variar según la complejidad del tema a tratar, sin embargo, Kuhn sugiere que la duración de un grupo focal sea de noventa minutos, ya que esto brinda al investigador el tiempo necesario para establecer un ambiente adecuado y ayuda a los participantes a concentrarse en la conversación, evitando así la fatiga (Kuhn, 2018).

Finalmente, el moderador gestiona la conversación siguiendo el guion de entrevista preestablecido, otorga la palabra a los participantes y procura fomentar una participación equitativa (Zavaleta, 2016).

C. PLAN DE INTERVENCIÓN

Este plan de intervención se enfoca en la aplicación del Purpose Strength Maturity Model®, mediante sesiones prácticas con el Comité de Cultura y los Embajadores de Cultura. Estas sesiones permitirán explorar las palancas del modelo sobre estrategia, liderazgo, sistemas de gestión y comunicación, y así poder identificar cuáles son los pilares clave para la formación de los Embajadores de Cultura y definir los talleres, cronograma y recursos necesarios para elaborar el plan de formación (Anexo A).

4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los talleres implementados en el Plan de Intervención utilizando el Purpose Strength Maturity Model®, dieron como resultado de la implementación de 5 pilares (Figura 1) clave para la formación de los Embajadores de Cultura en el año 2025, proponiendo talleres específicos para cada pilar.



Figura 2. Pilares de formación Embajadores de Cultura

A. Comprensión de Cultura y cómo fortalecerla

El primer paso es proporcionar a los Embajadores de Cultura un entendimiento claro y profundo de la cultura organizacional, especialmente en lo que respecta al propósito y los valores que guían las decisiones, comportamientos y estrategias dentro del Banco. Esto implica conocer de manera detallada:

- **Propósito del Banco:** Los Embajadores deben comprender cómo este propósito no solo impacta en la estrategia del Banco, sino también cómo se refleja en las prácticas diarias de cada colaborador, desde la toma de decisiones hasta la forma en que interactúan con nuestros stakeholders.
- **Valores organizacionales:** Los Embajadores deben entender cómo los valores del Banco impactan en los comportamientos de los equipos, y cómo estos valores pueden ser promovidos y reforzados en los comportamientos de los Embajadores.

Los Embajadores de Cultura juegan un rol esencial en la transmisión y vivencia del propósito organizacional y para asegurar su efectividad, es necesario que comprendan cómo su rol influye directamente en la cultura, cuál es su contribución individual y grupal y cómo pueden fortalecer la cultura dentro de sus equipos. Este entendimiento debe incluir:

- **Influencia positiva en el equipo:** Los Embajadores deben ser conscientes de que tienen la capacidad de ser modelos de comportamiento dentro de la organización. Deben liderar con el ejemplo, mostrando cómo los valores y el propósito del Banco se traducen en comportamientos diarios y decisiones dentro de su equipo. Los Embajadores de Cultura actúan como "agentes de cambio", promoviendo una cultura en la que todos los miembros del equipo compartan y vivan los mismos principios.

- El propósito como guía en la toma de decisiones: A través de su comprensión profunda del propósito organizacional, los Embajadores pueden ayudar a su equipo a tomar decisiones alineadas con la misión y los valores del Banco. Este pilar busca ayudarles a integrar el propósito en las acciones diarias de su equipo, convirtiéndolo en un filtro clave para decisiones estratégicas y operativas.
- Fortalecimiento de la cultura a través de la influencia: Además de modelar los comportamientos, los Embajadores deben estar preparados para facilitar conversaciones y actuar como facilitadores del cambio cultural dentro de sus equipos. Esto incluye abordar resistencias, promover la inclusión de los valores en las prácticas cotidianas y asegurar que todos los miembros del equipo se sientan parte activa de la cultura con propósito.

Para que los Embajadores de Cultura sean efectivos, deben contar con las herramientas adecuadas que les permitan fortalecer la cultura desde dentro de sus equipos. Estas herramientas deben incluir estrategias de alineación donde los Embajadores deben entender cómo guiar a sus equipos en la alineación de los objetivos con el propósito. Esto implica usar herramientas como el coaching y la retroalimentación constructiva para guiar a los miembros del equipo hacia un entendimiento y práctica diaria de los valores del Banco.

Este pilar estará compuesto por tres módulos de formación que se llevarán a cabo a lo largo del primer trimestre de 2025. Los facilitadores del proceso serán expertos de DPMC, quienes guiarán a los Embajadores de Cultura en un aprendizaje integral. El primer módulo, titulado "Elementos Culturales", el segundo módulo será sobre "Contribución Individual y Grupal" y el tercer módulo será sobre "Coaching y Retroalimentación". (Cronograma Anexo 2)

B. Cómo Gestionar Clima Laboral y Buenas Prácticas

El objetivo es capacitar a los Embajadores de Cultura para identificar y abordar los problemas relacionados con el clima laboral, asegurando que el entorno de trabajo sea positivo, saludable y productivo. Un buen clima laboral es clave para mejorar la productividad, la satisfacción y el bienestar de los empleados, y para mantener un ambiente que favorezca la innovación, la colaboración y el compromiso con la organización. Este pilar busca que los Embajadores no solo comprendan los factores que impactan el clima laboral, sino que también tengan las herramientas necesarias para crear y mantener un ambiente de trabajo positivo.

El taller lo impartirá una de las Big Four aliadas del Banco, PwC, sobre Cultura y Clima Organizacional, Liderazgo y Cambio, está diseñado para ayudar a los Embajadores de Cultura a gestionar el clima organizacional de manera efectiva, liderar el cambio y crear un ambiente de trabajo positivo alineado con los valores y propósito del Banco. (Cronograma Anexo 2)

El taller incluye casos prácticos de empresas que han mejorado su clima laboral mediante un liderazgo transformacional y una cultura alineada con los valores organizacionales, ofreciendo ejemplos reales de éxito. Además, se realizan dinámicas interactivas, como actividades y ejercicios prácticos, que permiten a los Embajadores de Cultura aplicar los conceptos aprendidos en situaciones reales de su entorno de trabajo. También se proporcionan herramientas y recursos, incluyendo guías de liderazgo que les ayudarán a implementar cambios efectivos y sostenibles dentro de la organización. Los tópicos a considerar en la misma son: cultura y clima; liderazgo y cambio y finalmente buenas prácticas.

- **Cultura y Clima Organizacional:**

La cultura organizacional influye significativamente en el comportamiento y las decisiones dentro de la empresa, y comprender su impacto es esencial para fortalecer una

cultura positiva. Una cultura sólida no solo guía los valores y la misión de la organización, sino que también contribuye directamente a la creación de un clima laboral positivo. Los Embajadores de Cultura juegan un papel clave en alinear ambos aspectos, asegurando que los valores de la cultura se reflejen en un ambiente de trabajo que fomente la colaboración, el compromiso y el bienestar de los empleados.

- Liderazgo y Cambio Organizacional

El liderazgo transformacional se enfoca en desarrollar habilidades que inspiren a los equipos a adoptar y promover los valores organizacionales, liderando con el ejemplo. Además, incluye estrategias para gestionar el cambio, asegurando que los equipos estén alineados con el propósito y los valores de la organización, mientras que se abordan los desafíos de la resistencia al cambio, convirtiéndola en una oportunidad para el aprendizaje y el crecimiento de los equipos, impulsando su adaptabilidad y compromiso con el proceso de transformación organizacional.

- Buenas Prácticas para Mejorar el Clima Laboral:

La comunicación eficaz es fundamental para mejorar las interacciones dentro de los equipos, promoviendo la transparencia, la confianza y la colaboración. Al mismo tiempo, es crucial integrar prácticas de bienestar y motivación en la cultura organizacional, ya que estas tienen un impacto directo en el clima laboral y en la satisfacción de los empleados. Asimismo, establecer sistemas de reconocimiento y retroalimentación permite mantener alta la motivación y el compromiso, asegurando que los empleados se sientan valorados y apoyados en su desarrollo profesional.

C. Habilidades de Comunicación

Es fundamental para que los Embajadores de Cultura puedan desempeñar su rol de manera efectiva, ya que la comunicación es clave para fortalecer la cultura organizacional y promover un entorno de trabajo positivo. Este pilar se centra en desarrollar competencias que permitan a los Embajadores transmitir ideas de manera clara y efectiva, así como gestionar las interacciones con los equipos y demás miembros de la organización.

Este pilar tiene como objetivo mejorar las habilidades de comunicación interpersonal de los Embajadores, enseñándoles a ser asertivos y efectivos al interactuar con los miembros de la organización, promoviendo una comunicación clara y sin malentendidos. Además, se les proporcionarán herramientas para gestionar conversaciones difíciles de manera respetuosa y constructiva, y se les capacitará en el uso adecuado de los canales de comunicación organizacional, así como en la redacción de mensajes claros, concisos y alineados con los valores y la cultura de la empresa. Estará compuesto de 2 talleres macro en 2 meses (Cronograma Anexo 2).

- Taller 1: "Comunicación Interpersonal y Asertividad"

Este taller se enfoca en desarrollar habilidades clave para una comunicación efectiva en el ámbito interpersonal. Los participantes aprenderán a expresar sus ideas de manera clara y directa, pero siempre de forma respetuosa, equilibrando la asertividad con la empatía. La escucha activa, comprendiendo completamente los mensajes antes de responder, lo que mejora la calidad de las interacciones; el manejo de conversaciones difíciles con estrategias para enfrentar situaciones conflictivas o conversaciones incómodas, manteniendo la calma y enfocándose en soluciones y finalmente en la retroalimentación constructiva, aprender a dar y

recibir feedback de manera positiva y orientada al desarrollo, promoviendo el crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo.

El taller se llevará a cabo mediante la metodología de role-playing (juegos de rol), donde los participantes simularán escenarios comunes de la organización para practicar habilidades de comunicación. Además, se utilizarán videos y ejercicios prácticos para fortalecer las competencias de comunicación interpersonal. Los recursos necesarios incluirán material para las simulaciones (escenarios y guías de role-playing), presentaciones visuales sobre comunicación asertiva y videos que muestren ejemplos de conversaciones difíciles y cómo manejarlas.

- Taller 2: "Comunicación Organizacional: Herramientas y Canales Efectivos"

Este taller se centrará en enseñar a los Embajadores de Cultura cómo utilizar de manera efectiva los canales de comunicación organizacional para transmitir mensajes claros y alineados con los valores y el propósito del Banco. Los objetivos de este taller son:

El taller se enfocará en capacitar a los participantes en el uso adecuado de diversos canales de comunicación, como reuniones presenciales, correos electrónicos y plataformas de colaboración interna, ayudándoles a seleccionar el canal más apropiado para cada situación. También se les enseñarán técnicas para redactar mensajes claros, concisos y eficaces, tanto en correos electrónicos como en otros formatos escritos, asegurando que sean fácilmente comprensibles por todos los miembros de la organización. Además, se proporcionará formación sobre cómo alinear los mensajes con los valores y principios de la empresa, reforzando la cultura del propósito, y se les capacitará en la gestión tanto de la comunicación formal (anuncios, reportes) como de la informal (charlas rápidas, mensajes en plataformas internas), aprendiendo a equilibrar ambas de manera efectiva.

El taller será interactivo, combinando sesiones teóricas y prácticas en las que los participantes trabajarán en el diseño de comunicaciones como correos electrónicos, presentaciones y anuncios, y recibirán retroalimentación sobre la efectividad de sus mensajes. Los recursos necesarios incluirán guías de estilo y plantillas para correos electrónicos, anuncios y presentaciones, herramientas de software de comunicación interna para simular plataformas de mensajes y reuniones, así como ejemplos de mensajes efectivos que estén alineados con la cultura organizacional.

D. Desarrollo de creatividad e innovación

El objetivo del taller es proporcionar a los Embajadores de Cultura herramientas y metodologías prácticas para potenciar su creatividad e iniciativa dentro de la organización. A través de dinámicas grupales y ejercicios prácticos, los participantes aprenderán a identificar y aplicar estrategias creativas para la solución de problemas, la mejora de procesos y la innovación en su trabajo cotidiano. El aliado principal para este taller es IEFE Formación Empresarial, con un módulo adaptado a las necesidades de la organización y que incluya la premisa de cómo desarrollar el pensamiento creativo y generar nuevas ideas en la empresa.

El taller sigue los principios de creatividad e innovación del IEFE y se enfoca en aplicaciones prácticas dentro de la cultura organizacional del Banco Internacional. Dentro de la malla curricular del curso se incluye: Introducción al Pensamiento Creativo, Diferencias entre creatividad e innovación, Metodología Design Thinking, Iniciativa con Equipos y Pensamiento Innovador. Este taller será implementado en un solo día con una duración de 6 horas (Cronograma Anexo 2).

E. Habilidades de Facilitación

Se impartirá una malla curricular diseñada de manera estratégica para que los Embajadores de Cultura adquieran las competencias clave para liderar y facilitar conversaciones, talleres y actividades dentro de la organización, promoviendo una cultura sólida basada en propósito. Esta malla constará de seis módulos, abordando de manera integral el objetivo central del programa. Korn Ferry, nuestro aliado principal, será el encargado de brindar esta formación especializada. El taller culminará con la formación de los 5 pilares, completando así la formación inicial de los Embajadores de Cultura del Banco Internacional. (Cronograma Anexo 2).

- **Módulo 1: Introducción a la Facilitación**

Este módulo inicial proporciona una visión general del rol y la importancia de la facilitación en un entorno corporativo. Los participantes entenderán las diferencias clave entre ser un líder y un facilitador, y cómo el rol de facilitador es esencial para promover la innovación y el trabajo colaborativo.

- **Módulo 2: Técnicas de Comunicación Eficaz**

Aquí, los embajadores aprenderán habilidades de comunicación verbal y no verbal, con especial énfasis en escucha activa y el uso de preguntas poderosas. Estas herramientas les permitirán facilitar conversaciones significativas y asegurar que todos los miembros del grupo se sientan escuchados y respetados.

- **Módulo 3: Dinámicas de Grupo y Gestión de Conflictos**

Este módulo se centra en cómo facilitar dinámicas grupales y manejar los conflictos que puedan surgir durante los talleres o reuniones. Se enseñarán estrategias para generar consenso en situaciones complejas y cómo crear un espacio de trabajo seguro y productivo.

- **Módulo 4: Facilitación de Reuniones y Talleres**

Este módulo está diseñado para que los participantes puedan aplicar lo aprendido en situaciones reales. Se cubrirá cómo organizar reuniones efectivas, cómo involucrar a todos los participantes y cómo gestionar tiempos y tareas para garantizar la productividad.

- **Módulo 5: Evaluación y Retroalimentación Constructiva**

Se enseñarán los principios de retroalimentación efectiva, tanto para el facilitador como para los participantes. Este módulo también abordará cómo evaluar los resultados y procesos de las actividades facilitadas.

- **Módulo 6: Prácticas de Facilitación y Proyecto Final**

En este módulo final, los participantes realizarán simulaciones y ejercicios de facilitación en vivo, donde podrán aplicar todo lo aprendido. El proyecto final consiste en liderar un taller o reunión en el contexto del Banco Internacional, recibiendo retroalimentación constructiva de sus compañeros y mentores.

5. REFLEXIÓN PERSONAL

El programa de formación propuesto para los Embajadores de Cultura en Banco Internacional tiene como objetivo fortalecer la cultura organizacional alineada con el propósito y los valores del Banco, integrando prácticas estratégicas y herramientas clave para generar un

cambio positivo dentro de la organización. Este proceso de formación se sustenta en cinco pilares fundamentales que buscan potenciar la comprensión del propósito, mejorar el clima laboral, desarrollar habilidades de comunicación, fomentar la creatividad e innovación, y fortalecer la capacidad de facilitación.

A través de talleres específicos diseñados para cada pilar, los Embajadores de Cultura son preparados para transmitir y vivenciar el propósito organizacional en su día a día, actuando como modelos de comportamiento que promuevan valores compartidos dentro de sus equipos. La gestión del clima laboral y las buenas prácticas son elementos esenciales para crear un entorno positivo y saludable, lo que a su vez mejora la satisfacción y el rendimiento de los empleados. El Banco, al capacitar a sus embajadores en liderazgo transformacional y gestión del cambio, asegura que su cultura sea flexible y capaz de adaptarse a los desafíos internos y externos del mercado.

Asimismo, los módulos de formación en habilidades de comunicación interpersonal y organizacional permiten a los Embajadores mejorar su capacidad de interacción dentro del Banco, garantizando que los mensajes sean claros y alineados con los valores organizacionales. El desarrollo de la creatividad y la innovación fomenta un ambiente de trabajo donde la adaptabilidad y el pensamiento fuera de la caja son esenciales para la mejora continua, algo clave para la competitividad del Banco.

Finalmente, el pilar de habilidades de facilitación fortalece la capacidad de los Embajadores para liderar reuniones, talleres y procesos de colaboración de manera efectiva. Al completar estos módulos, los Embajadores de Cultura se convierten en agentes clave para gestionar el cambio y fortalecer la cultura organizacional, contribuyendo directamente al logro de los objetivos estratégicos del Banco. El programa, al integrar estos elementos, no solo

refuerza la cohesión interna, sino que también potencia la innovación, mejora la productividad y promueve el bienestar general de los empleados.

REFERENCIAS

- Deloitte. (2023). *Creando un mejor futuro. Reporte de Impacto 2023*. Deloitte.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (Third Edition). London: Sage Publications.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2002). *Designing and Conducting Focus Group Interviews*.
- Kuhn, G. (2018). *What is the Best Length for a Focus Group?*
<https://www.driveresearch.com/market-research-company-blog/what-is-the-best-length-for-a-focus-group-qualitative-research-firm/>
- Pacheco Salazar, V. G., & Rodas Pacheco, F. D. (2020). Grupos Focales: Marco de Referencia para su Implementación. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 182–195.
<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1401>
- Piguave-Bello, M. M., & Vegas-Meléndez, H. J. (2021). EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EFECTIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EQUIPOS DE TRABAJO. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA "YACHASUN,"* 5(8 Edición especial enero), 21–38. <https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0089>
- Polit, D. F., & Tatano Beck, C. (2006). *Essentials of Nursing Reserach: Methods, Appraisal, and Utilization* (Sixth Edition). Lippincott Williams and Wilkins.
<https://shop.lww.com/Essentials-of-Nursing-Research/p/9781975141851>
- Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *The Proceedings of the Nutrition Society*, 63(4), 655–660. <https://doi.org/10.1079/pns2004399>
- Rey, C., Bastons, M., & Sotok, P. (Eds.). (2019). *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World*. Springer International Publishing.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7>

Ruiz-Pérez, F. (Fernando). (2022). *Modelo de madurez de la implantación del propósito y su impacto en la sostenibilidad corporativa*. <https://doi.org/10.15581/10171/64708>

Zavaleta, J. (2016). *Los grupos focales como estrategia para recolectar información*.
<http://www.espolea.org/uploads/8/7/2/7/8727772/ddt-gruposfocales.pdf>

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. PLAN DE INTERVENCIÓN DE LOS FOCUS GROUPS.....	pp. 32
ANEXO B. CRONOGRAMA PLAN DE FORMACIÓN EMBAJADORES	pp. 33

ANEXO A: PLAN DE INTERVENCIÓN DE LOS FOCUS GROUPS

PLAN DE INTERVENCIÓN			
Semana	Actividad	Descripción	Resultado
Semana 1	Definición de participantes	Seleccionar el número participantes tomando en cuenta su conocimiento y experiencia.	Comité de Cultura. (5 personas) 3 Embajadores de Propósito. Jefa de Capacitaciones y Desarrollo. Moderador Equipo de apoyo (2 personas).
	Selección de participantes	Listado de participantes final	Pestaña "Participantes Focus Group"
	Diseño de la guía de preguntas	Definir las preguntas por cada palaca del Purpose Strength Maturity Model®.	Pestaña "Guía de preguntas"
	Estructura del focus group	Estructurar el focus group, determinando la modalidad y estructura del mismo.	Sesión 1: 2 primeras palancas modelo Sesión 2: 2 palancas finales modelo Modalidad: Presencial Estructura: Introducción, dinámica, discusión principal y conclusiones.
	Socialización Focus Group	Socializar el diseño y aplicación del Focus Group a la célula de trabajo de Embajadores de Cultura	Aprobación y ajuste de ideas.
	Preparación del material informativo	Elaboración de una presentación informativa sobre el modelo y sus palancas.	Presentación Purpose Strength Maturity Model®
	Fecha y duración de las sesiones	Determinar la duración de cada sesión y cómo se dividirán los tiempos.	2 horas cada sesión de focus group Fecha sesión 1: 8 de octubre de 9 a 11am Fecha sesión 2: 10 de octubre 9 a 11am
	Recursos	Confirmación de sala y materiales.	Físicos: Sala de capacitaciones Digitales: Presentación Modelo Humano: 2 personas equipo apoyo Logísticos: papelógrafos, post its, marcadores y esferos.
	Plan de Comunicación Aplicación	Elaboración de la invitación y convocatoria a los participantes de los focus group	Invitación Focus Groups 2 sesiones a través de agenda de Outlook y Whatsapp
Semana 2	Sesión 1 del Focus Group	Sesión sobre las 2 primeras palancas del modelo	Introducción modelo, discusión 2 palancas y conclusiones 2 palancas
	Toma de notas y grabación de la sesión	Captura de insights y discusión.	Utilizar grabadora celular y notas escritas
	Sesión 2 del Focus Group	Sesión sobre las 2 últimas palancas del modelo	Dinámica, discusión 2 palancas y conclusiones 2 palancas
	Toma de notas y grabación de la sesión	Captura de insights y discusión.	Utilizar grabadora celular y notas escritas
Semana 3	Evaluación del Impacto	Elaboración de una encuesta para medir la satisfacción y el impacto del focus group.	Pestaña "Encuesta"
	Plan de Comunicación Encuesta	Envío encuesta participantes	Enviar encuesta a través de mail y whatsapp

ANEXO B: CRONOGRAMA PLAN DE FORMACIÓN DE EMBAJADORES

ENERO 2025		
Fecha	Actividad	Descripción
Semana 1-2	Módulo 1: Elementos Culturales	Comprensión del propósito del Banco y los valores organizacionales.
Semana 3	Módulo 2: Contribución Individual y Grupal	Estudio sobre el rol de los Embajadores y su influencia en el equipo, liderazgo y toma de decisiones.
Semana 4	Módulo 3: Coaching y Retroalimentación	Herramientas para la alineación de objetivos, coaching y retroalimentación constructiva dentro del equipo.
FEBRERO 2025		
Semana 1-2	Taller 1: Cultura y Clima Organizacional	Taller con PwC sobre cómo gestionar el clima laboral, la cultura organizacional y liderazgo transformacional.
Semana 3	Taller 2: Liderazgo y Cambio Organizacional	Formación sobre cómo liderar el cambio, abordando resistencias y promoviendo una cultura alineada con los valores del Banco.
Semana 4	Taller 3: Buenas Prácticas para Mejorar el Clima Laboral	Capacitación sobre comunicación eficaz, bienestar y sistemas de reconocimiento dentro del equipo.
MARZO 2025		
Semana 1	Taller 1: Comunicación Interpersonal y Asertividad	Desarrollo de habilidades en comunicación interpersonal, asertividad y manejo de conversaciones difíciles.

Semana 2	Taller 2: Comunicación: Herramientas y Canales Efectivos	Capacitación en el uso adecuado de canales de comunicación organizacional y redacción de mensajes alineados con la cultura del Banco.
Semana 3	Taller de Creatividad e Innovación	Taller con IEFE sobre el desarrollo del pensamiento creativo, metodologías como Design Thinking y fomento de la iniciativa dentro de equipos.
Semana 4	Módulo 1: Introducción a la Facilitación	Inicia la formación en habilidades de facilitación, diferenciando el rol de líder y facilitador.
Semana 4	Módulo 2: Técnicas de Comunicación Eficaz	Formación en habilidades de comunicación verbal, no verbal, escucha activa y preguntas poderosas.
ABRIL 2025		
Fecha	Actividad	Descripción
Semana 1	Módulo 3: Dinámicas de Grupo y Gestión de Conflictos	Estrategias para manejar conflictos y facilitar dinámicas grupales en talleres o reuniones.
Semana 2	Módulo 4: Facilitación de Reuniones y Talleres	Capacitación en organización de reuniones efectivas, gestión de tiempos y tareas para optimizar la productividad.
Semana 3	Módulo 5: Feedback Constructivo	Aprender a dar y recibir retroalimentación efectiva y cómo evaluar los resultados de las actividades facilitadas.
Semana 4	Módulo 6: Prácticas de Facilitación y Proyecto Final	Simulaciones y ejercicios prácticos en vivo, aplicando todo lo aprendido. Proyecto final para liderar un taller en el Banco.