

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Análisis de la gestión del cambio organizacional para impulsar la transformación digital en Rímac seguros entre el 2021 y 2022 según el modelo de Jeanie Duck

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

*Jimena Isabel Bracamonte Miranda*

*Stefany Paola Olivares Gargate*

Asesora:

*Regina Mariella Soriano Rivera*

Lima, 2023

La tesis:

**Análisis de la gestión del cambio organizacional para impulsar la transformación digital en Rímac seguros entre el 2021 y 2022 según el modelo de Jeanie Duck**

ha sido aprobada por:

---

Dr. Jorge Mendoza Mendoza Woodman  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera  
[Tercer Jurado]



## Informe de similitud

Yo, Regina Mariella Soriano Rivera, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Análisis de la gestión del cambio organizacional para impulsar la transformación digital en Rímac seguros entre el 2021 y 2022 según el modelo de Jeanie Duck de las autoras Jimena Bracamonte Miranda y Stefany Paola Olivares Gargate, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 28/08/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Miguel, 28 de agosto de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Regina Mariella Soriano Rivera	
DNI: 09992283	Firma 
ORCID: 0000-0002-7009-8432	

A Dios, a mis papis por absolutamente todo su esfuerzo, a mis hermanos por su compañía y su alegría y a mis hijos perrunos y gatunos porque sin duda fueron mi soporte siempre. A Pao por toda su paciencia, su buen humor y a todos mis amigos que estuvieron para alentarme.

**Jimena Bracamonte**

A Dios, a mis papás, hermanos y Dara por apoyarme en toda mi etapa universitaria y acompañarme en mi día a día. A los amigos que conocí en la universidad y me dieron una grata experiencia. A mis mejores amigas Alicia y Valeria con ellas las risas nunca faltaron ni faltarán. A Jime, por el buen humor y por brindarme su apoyo incondicional.

**Stefany Olivares**



## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar y describir el proceso de gestión del cambio para impulsar la transformación digital de Rímac Seguros entre los años 2021 y 2022 de acuerdo con el modelo de Jeanie Duck. En este sentido, el estudio contribuirá a entender cómo se gestiona el proceso de cambio, cuáles son las dificultades y cuáles son los beneficios de un proceso estratégico de cambio para impulsar la transformación digital. Alineados con el objetivo trazado, la metodología seleccionada es cualitativa y descriptiva considerando como estrategia el estudio de caso. Para la recolección de información se utilizó las entrevistas semi estructuradas, las cuales fueron realizadas a 7 líderes y a 3 colaboradores pertenecientes a divisiones especializadas en gestión del cambio y transformación digital

Se logró determinar las acciones que realiza la empresa alineada a las distintas fases y componentes descritos en el modelo para el posterior análisis. En esta línea, se precisó que el proceso de gestión del cambio desarrollado presenta subcomponentes semejantes a los propuestos por los autores, como comunicación asertiva, liderazgo, resistencia al cambio, sistemas de información, entre otros.

Finalmente, se concluye que con respecto al modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck, Rímac Seguros cuenta con un proceso de gestión del cambio que presenta resultados acertados, pero también algunas complicaciones. Todo este proceso seguirá siendo afectado por las nuevas tendencias, nuevas necesidades del cliente, cambios del mercado y tecnologías del entorno.

Palabras claves: Gestión del cambio, transformación digital, implementación, sector asegurador, cultura, comunicación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Situación problemática.....	2
2. Objetivos y preguntas de investigación .....	7
2.1. Objetivo general .....	7
2.2. Objetivos Específicos.....	7
2.3. Pregunta general.....	8
2.4. Preguntas específicas.....	8
3. Justificación del Estudio.....	8
4. Alcance y Limitaciones.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	10
1. Gestión del cambio organizacional.....	10
1.1. Conceptos de Gestión del cambio.....	10
1.2. Modelos de gestión del cambio .....	11
2. La transformación digital.....	15
2.1. Conceptos de la transformación digital .....	16
2.2. Pilares de la transformación digital.....	16
2.3. Ventajas y desventajas de la transformación digital .....	18
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	20
1. Situación general del sector asegurador .....	20
1.1. Situación del sector asegurador peruano.....	21
2. Presentación de la empresa: Rímac Seguros .....	22
2.1. Propósito y principios de Rímac Seguros .....	23
2.2. Antecedentes que motivan el proceso de cambio en Rímac.....	23
2.3. La gestión del cambio contextualizado en la transformación digital en Rímac Seguros	24
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
1. Enfoque, alcance y estrategia de la Investigación .....	26
2. Selección muestral.....	28
3. Técnicas de recolección de información .....	30
3.1. Entrevistas a líderes y colaboradores de Rímac Seguros .....	30
3.2. Entrevistas a especialistas.....	30
4. Técnica de análisis.....	30
5. Secuencia metodológica.....	32
6. Evaluación de validez y confiabilidad .....	33
7. Ética de la investigación .....	33

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
1. Procesamiento de información del trabajo de campo .....	35
2. Análisis de las etapas del modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck en relación con las entrevistas realizadas .....	36
2.1. Actividades de la etapa de Estancamiento .....	36
2.2. Actividades de la etapa de Preparación .....	48
2.3. Actividades de la etapa de Implementación .....	60
2.4. Actividades de la etapa de Determinación .....	67
2.5. Actividades de la etapa de Fruición.....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	83
1. Conclusiones.....	83
2. Recomendaciones .....	86
REFERENCIAS .....	89
ANEXOS .....	96
ANEXO A: DEFINICIONES DE GESTIÓN DEL CAMBIO .....	96
ANEXO B: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	97
ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTAS A LÍDERES Y COLABORADORES DE RIMAC SEGUROS .....	100
ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS .....	105
ANEXO E: SECUENCIA METODOLÓGICA.....	107
ANEXO F: MATRIZ DE CODIFICACIÓN.....	108

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Relación de líderes y colaboradores de Rímac Seguros .....	29
Tabla 2: Relación de especialistas entrevistados.....	29



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Empresas de Seguros Autorizadas .....	22
Figura 2: Modelo descrito de gestión del cambio por Jeanie Duck.....	35
Figura 3: Subcomponentes del Estancamiento .....	48
Figura 4: Subcomponentes de la Preparación.....	60
Figura 5: Subcomponentes de la Implementación .....	67
Figura 6: Subcomponentes de la Determinación.....	74
Figura 7: Subcomponentes de la Fruicion.....	81
Figura 8: Subcomponentes del modelo de Jeanie Duck analizados en Rimac Seguros .....	82



# INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar y describir el proceso de gestión del cambio para impulsar la transformación digital en Rímac Seguros entre los años 2021 y 2022, este análisis permitirá dar a conocer el nivel de avance y progreso en este proceso esencial en la empresa mencionada. La gestión del cambio, de acuerdo con lo mencionado por distintos autores en la presente investigación, es un concepto que ha evolucionado en el tiempo, ya que a su definición se han incluido aspectos como la cultura o el liderazgo que actualmente son sumamente importantes en la ejecución. Este análisis se llevará a cabo en base a las fases y componentes del modelo de Jeanie Duck, los cuales se complementan entre sí.

En el primer capítulo, se describe la situación problemática y su importancia, así como también se detallan los objetivos, las preguntas de investigación, la justificación, el alcance y las limitaciones de la investigación. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico donde se explica los conceptos de gestión del cambio y transformación digital y luego se realiza una descripción de tres modelos de gestión del cambio; finalmente se concluye con la explicación detallada del modelo de Jeanie Duck el cual será escogido para el posterior análisis del sujeto de estudio. En el tercer capítulo, se realiza la descripción del marco contextual donde se describe la situación general del sector asegurador en Latinoamérica, en el Perú y, por último, en Rímac Seguros. En el cuarto capítulo, se desarrolló el sustento metodológico de la presente investigación, donde se menciona la secuencia metodológica, el enfoque, el alcance, la estrategia general y la selección muestral de la investigación. En ese sentido, se sostiene la elección de la metodología cualitativa, descriptiva y estudio de caso de la aseguradora Rímac Seguros. Adicionalmente, se describen las técnicas de recolección y análisis de la información, para las cuales, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a líderes (vicepresidentes, líderes de Tribus y jefas de equipos) y colaboradores de diversas áreas de gestión del cambio y transformación digital. En el quinto capítulo, se realizó el análisis de la investigación, en el cual, valga la redundancia, se analizan las entrevistas de los jefes y los colaboradores, luego de ello se realiza la triangulación de dichos hallazgos con la información recogida de las entrevistas a los especialistas y la teoría encontrada. Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales se realizan en base a los objetivos que se plantearon en un inicio y los hallazgos que se lograron obtener de las entrevistas junto con la teoría. Además, se incluyen las recomendaciones para la empresa y futuras investigaciones

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo detalla el problema encontrado. Asimismo, se presentará el objetivo general y los objetivos específicos tanto teóricos como contextuales con la finalidad de entender por qué se ha optado por este tema de investigación, se explica la justificación tanto de manera teórica como práctica y académica. Por último, se detallan los elementos que limitan la realización de este.

## 1. Situación problemática

A nivel mundial, se vienen dando muchos y rápidos cambios que aumentan el nivel de incertidumbre y la competencia de los mercados, lo cual exige que las organizaciones no sean estáticas y tomen acción de manera ágil con respecto a las nuevas tendencias y necesidades.

Por muy comprensible que sea el temor por cambiar, no se puede olvidar que el entorno cambia con gran rapidez, que esta velocidad de cambio cada vez es mayor y que, por consiguiente, las empresas no se pueden permitir el lujo de permanecer estáticas (Barroso & Delgado, 2007, p. 20.)

El primer eje que se debe de abordar para poder exponer la problemática es el cambio organizacional que comprende, desde lo más insignificante que puede ser un simple cambio tecnológico, hasta cambios de raíz en la cultura de una organización, por lo que la manera tan abrumadora, complicada y con una gran cantidad de aspectos en que se cambia, preocupa en la actualidad a todas las empresas, sin considerar el tamaño o sector en el cual se desempeñen (Barroso & Delgado, 2007). De la mano con ello, según Stewart D. Friedman, Jessica D. Groot y Perry Christensen, la cultura de una organización, dentro del proceso de cambio, tiene gran relevancia, ya que determina qué conductas son aceptadas y es dentro de las normas, convicciones, ideas y paradigmas de origen cultural donde casi siempre se encuentra oculta la resistencia al cambio en las organizaciones (Tarruella, 1996). Un gran grupo de autores y hombres que desempeñan una labor dentro del mundo empresarial coinciden en que la cultura organizacional es un elemento que las hace competitivas para poder hacer cambios esenciales y poder adaptarse al cambiante espacio moderno; se mantiene la idea que es un elemento esencial para obtener o mantener la ventaja competitiva (Tarruella, 1996)

“El cambio organizacional daña y afecta directamente las raíces biográficas y emocionales y la trayectoria laboral de los individuos conectados, su identidad personal y su posición social” (Arthur Zimmermann, 2000, p.26). Del mismo modo Almeida expone que

Las personas son el recurso más importante en las organizaciones, son ellas las que hacen posible los cambios, por lo que analizar sus necesidades en un proceso de transformación resulta fundamental para apalancar de forma efectiva, dotando de herramientas válidas a la gerencia para la toma de decisiones y así facilitar el proceso para todos (2019, p. 15)

Es decir, trabajar con la cultura es fundamental en los procesos de cambio, ya que cada las organizaciones o instituciones presentan normas, características y necesidades específicas en función del cambio que enfrenta; la cultura puede aportar y apoyar al cambio o frenar el mismo (Almeida, 2019). En relación con ello, trabajar de manera global y estratégica con la cultura organizacional y poder implementar nuevos cambios en toda la estructura no es sencillo. Existen diferentes complicaciones actuales que enfrenta la gestión empresarial para poder realizar los procesos de cambios organizacionales lo que retrasa el desarrollo normal de ello.

El primero de ellos es la ausencia de herramientas o técnicas en la proyección e implementación de cambios (García, Robaina & Pérez Rodríguez, 2005). Según Bermúdez (2015), se ha reconocido que la mayoría de las organizaciones tiene características antiguas en sus procesos y una cultura organizacional marcada y acentuada que actúa como un obstáculo para el desarrollo e implementación de los Sistemas de Gestión (SG). Esto hace que la implementación de estos tome más tiempo de lo debido y demande más esfuerzos en conjunto, ya que la alta dirección se centra principalmente en optimizar la productividad y reducir los costes operativos, dejando de lado aspectos tan importantes como las necesidades, visiones, metas, ideas y comportamiento de las personas que son parte de la empresa (Iregui, 2020). El problema es que incluso si las empresas cuentan gran capacidad financiera para la ejecución de sus actividades o cuentan con tecnología innovadora que tiene la posibilidad de agilizar y mejorar los procesos que realizan, esto no será suficiente si no cuentan con las personas adecuadas para utilizar dichos recursos financieros y para el uso de las herramientas tecnológicas que son necesarias utilizar, teniendo como posible consecuencia la ausencia de nuevos consumidores y la existencia de servicios deficientes para satisfacer las necesidades de éstos, los cuales impedirán que se logre cumplir con los objetivos y las metas organizacionales previstas (Montoya & Boyero, 2016, p.3).

Cabe destacar que los recursos humanos son el elemento básico que da sentido y utilidad a los demás recursos. En este sentido, el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitan a la empresa mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Montoya y Boyero, 2016, p. 3). El segundo problema y que a su vez influye en que ocurra lo mencionado líneas arriba, es la falta de liderazgo y de

visión de algunos dirigentes que no se enfocan en lograr que toda la organización esté alineada a los objetivos más aún en el contexto de cambios organizaciones debido a la transformación digital (Shang, 2012). Su problema, generalmente, es no saber cómo iniciar o incluso organizarse de la manera adecuada para plantear estrategias y delimitar objetivos en medio de todas las actividades pendientes por realizar. Creyendo que no tienen tiempo, con una alta presión encima y demandas contrapuestas, muchos tienden a usar ineficientemente sus herramientas de comunicación, así como un plan que no fue correctamente analizado (Martínez & Reborido, 2011).

Por otro lado, existe una fuerte relación entre el liderazgo, la gestión del cambio, el clima organizacional y la comunicación de la empresa; es por eso que, estos elementos deben buscar alinearse. Con respecto al liderazgo, es necesario que influya de manera positiva en el bienestar de los empleados de la organización, para lograr que los colaboradores tengan compromiso continuo en sus labores y estén abiertos hacia nuevos cambios (Duran-Seguel, Gallegos, Cabezas, 2019). A su vez, los líderes que buscan la transformación ejercen influencia en los miembros del grupo para que cambien su forma de ver las cosas y dejen de ser individualistas y por el contrario busquen el bien colectivo (Bellver Abardía, R., 2012). Sin embargo, en la realidad, los líderes de las diferentes empresas presentan complicaciones para lograr gestionar el cambio de forma adecuada. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y prácticas, rutinas integradas de cómo ven y operan la realidad en cualquier organización; este proceso conlleva modificar centros de poder, intereses individuales y grupales, arriesgar, superar miedos y resistencias (Jaramillo & Millan, 2021).

Por tanto, el hecho de que los líderes no estén correctamente alineados tiene consecuencias desastrosas para toda la organización. En tal situación la gente se divide inmediatamente en subgrupos, los cuales rechazan y luchan contra las decisiones tomadas (Citado en Martínez & Reborido, 2011; Duck, 2001). Por lo que, el cambio no debe ser solo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento (Jaramillo & Millan, 2021). En este aspecto cultural, es importante señalar que, aunque los líderes tengan toda la información operativa o todos los datos numéricos que logren obtener, no es suficiente para obtener el éxito sino tienen en cuenta los datos emocionales, es necesario abordar los aspectos emocionales y de comportamiento (aspecto humano) con la misma dedicación que los operativos (Martínez & Reborido, 2011).

El tercer problema identificado es el tema económico y de la inversión. Los costos de la implementación de este tipo de sistemas de gestión suelen ser elevados y las organizaciones no siempre cuentan con los recursos necesarios. La solución implica una estrategia planificada y analizada de los recursos en ese momento. Esto significa una correcta

presupuestación y control, una gestión íntegra de estos recursos, planes estructurados de comunicación y formación que permitan la difusión de las causas por las que la organización ha optado por realizar los SG (Sistema de gestión); al mismo tiempo se deben de trabajar para crear conciencia y demostrar los beneficios generados con este métodos en todos los niveles de la organización, también se debe de tratar de motivar a los colaboradores para el uso eficiente de los recursos buscando con todo esto que la implementación sea exitosa (Soriano-Rivera., 2016; Iregui, 2020).

Para discutir otro eje de esta investigación "transformación digital" es pertinente señalar la dinámica del entorno digital. De acuerdo con Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014), en el mundo existen organizaciones que prosperan en el entorno digital, gracias a su capacidad de responder a los cambios y nuevas necesidades de manera oportuna y pertinente, es decir, desarrollan la capacidad de cambiar no solo la estructura, sino también repensar la cultura organizacional determinada por una serie de factores, como la estrategia, la estructura, el espíritu de equipo, el estilo de liderazgo, las características organizacionales, los fundadores y propietarios, y el entorno.

Esta evolución tecnológica ha supuesto varios cambios tanto en los métodos de trabajo como en la organización de sus espacios y entornos físicos de las empresas, también en el cambio de usar procesos tradicionales a usar procesos altamente tecnológicos, en nuevas estructuras jerárquicas, están surgiendo nuevas habilidades. nuevas profesiones y/o posiciones y en las nuevas formas de interacción de los consumidores con las empresas y entre sí (Infanta, 2019, p. 17).

En este contexto, es que se relacionan la transformación digital y la gestión del cambio organizacional. El proceso de cambio basado o relacionado con la tecnología de la información debe realizarse principalmente con las personas que integran la organización, ya que son estos los procesos que afectan directamente las interacciones de las personas con las actividades del producto, la salida y sus funciones diarias; una implementación que no prioriza a las personas puede convertirse en un lastre tan poderoso que impide que las personas alcancen sus objetivos (Muñoz, 2020). Por tanto, la implementación del cambio requiere alinearse hacia los procesos humanos, tales como: liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo; y monitoreo verificando que el cambio este en dirección a lo proyectado (García, Rojas & Díaz, 2005).

Otros autores también han señalado las consecuencias de la ausencia de estos elementos, mediante las cuáles: "Se desperdician esfuerzos para impulsar el cambio en la empresa, y su perfeccionamiento tendrá un bajo impacto en términos de resultados

sostenibles" (Barroso & Delgado, 2007, p.7). Asimismo, se vuelve prioridad la necesidad de implantar formas de gestión en la empresa que logren conseguir mayor eficiencia e integración, y así maximizar dicho impacto. Por otra parte, se identifica como una tarea necesaria, establecer formas para medir la repercusión de estos tipos de cambios organizacionales (Barroso & Delgado, 2007).

Según las estadísticas realizadas por Andina (2021) de la mano con la consultora Dench en el año 2020, revelan que el 85% de empresas en el país se rehúsan al cambio de sus organizaciones ya que usualmente no aceptan las nuevas formas de empleo que se vienen desarrollando como el teletrabajo o la utilización de nueva tecnología. Al respecto, solo el 15% organizaciones empresariales han aumentado la aceptación y captación de los cambios que hoy enfrenta el mercado laboral. Las industrias que han empezado a realizar estas actividades son Banca y Cajas Municipales, Telecomunicaciones, Seguros, *Retail* y Energía. Dentro de este grupo, el 43% de ellas ya presentaban en sistema de gestión del cambio.

Asimismo, se identificó que, en el año 2020, el 30% de empresas peruanas, de modo intermedio, aplicaban la gestión de cambio en varios de sus proyectos y propuestas (Andina, 2021). El 21% aún está ausente o aplica de forma automática su gestión de cambio, el 6% de manera avanzada, en el que la organización se guía por métodos estandarizados de gestión de cambio; y ninguna aún la utiliza como mejor práctica internacional (Andina, 2021). Dench también sostuvo que las organizaciones con mayor madurez en su gestión de cambio obtienen una mayor rentabilidad. Por ejemplo, "si se encuentra en el nivel 1 solo alcanzan el 39% de éxito en sus proyectos, en el nivel 2 el 47%, nivel 3 el 56%, nivel 4 el 61% y el nivel 5 supera el 66%" (Andina, 2021, p.15). Estas estadísticas demuestran que los procesos de cambio no vienen desarrollándose de manera óptima y que, por el contrario, muchas empresas ni siquiera lo tienen en cuenta. Además de ello, revela que hay problemas para poder aplicar las estrategias eficientes que logren gestionar el cambio de manera adecuada.

En el rubro de seguros aún se encuentran en las primeras etapas de desarrollo de procesos tecnológicos y digitales; en comparación del crecimiento relativamente impresionante logrado en otros tipos de compañías. Por ello, quedan desafíos claves para lograr la transformación digital, donde se incluye el uso de las herramientas tecnológicas y los problemas organizativos. El análisis de esta consultora muestra que el 35% de los encuestados ha invertido en plataformas digitales, pero sin una estrategia clara ni análisis previo y solo el 12% tiene un parámetro de una plataforma empresarial que brinda beneficios comerciales (IT Digital Media Group, 2021). Este estudio revela que existe una brecha de conocimiento con respecto a la forma de gestionar las estrategias necesarias para

implementar nuevas herramientas o procedimientos tecnológicos y lograr que todos los trabajadores estén alineados con el cambio. Mientras que las empresas sigan invirtiendo sin analizar todo el contexto y sin entender la importancia de contar con estrategias que permitan un equilibrio entre los diferentes elementos involucrados en el proceso de cambio, no lograrán con éxito un verdadero cambio en toda la organización y generará consecuencias bastantes negativas como la resistencia al cambio y rechazo de sus colaboradores, pérdida de talento humano, pérdidas económicas, pérdida de posicionamiento en el mercado, etc lo que ocasiona, finalmente, que la empresa se quede estancada y continúe trabajando mediante un sistema tradicional y mecanicista. En conclusión, se busca entender cómo se está gestionando el cambio en las aseguradoras, en específico, Rímac Seguros y poder aportar conocimiento para reducir los errores y fallas que ocurren debido a la brecha de conocimiento con respecto a las estrategias adecuadas para abordar un proceso tan importante y complejo como la gestión del cambio en el contexto de la transformación digital. Este cambio implica múltiples factores y aspectos que generan influencia en todos los agentes que intervienen en el cambio; por tanto, es indispensable buscar y trabajar por implementar estrategias que reduzcan los errores y rechazos de todos los miembros de una organización.

## **2. Objetivos y preguntas de investigación**

### **2.1. Objetivo general**

El objetivo general de la presente investigación es analizar y describir el proceso de gestión del cambio para impulsar la transformación digital en Rímac Seguros entre el año 2021 y 2022 según el modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck.

### **2.2. Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos que nos permitirán cumplir con el objetivo general y poder desarrollar la presente investigación son los siguientes

- Conceptualizar la gestión del cambio organizacional y analizar los modelos de desarrollo de este proceso.
- Desarrollar el concepto de transformación digital e identificar los pilares, problemas y ventajas de este proceso.
- Describir las principales características del sector de Seguros y presentar a la empresa Rímac Seguros
- Describir el proceso de gestión del cambio organizacional en base al modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck para impulsar la transformación digital en Rímac Seguros

### **2.3. Pregunta general**

La pregunta general que busca responder la presente investigación es ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de gestión del cambio para impulsar la transformación digital en Rímac Seguros entre el año 2021 y 2022 según el modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck?

### **2.4. Preguntas específicas**

Con la finalidad de poder responder a la pregunta general se deben resolver las siguientes preguntas específicas:

- ¿Qué es la gestión del cambio organizacional y cuáles son los modelos que delimitan el desarrollo de este proceso?
- ¿Qué es la transformación digital? ¿Cuáles son sus fases, pilares, problemas y ventajas?
- ¿Cuál es la situación actual del sector de seguros?
- ¿Cómo ha sido el proceso de gestión del cambio organizacional para impulsar la transformación digital de Rímac Seguros en contraste con el modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck?

## **3. Justificación del Estudio**

La presente investigación busca analizar la aplicación de la gestión del cambio organizacional para impulsar la transformación digital en Rímac Seguros entre el año 2021 y 2022.

Las aseguradoras son entidades que se ven involucradas con diferentes agentes, como las empresas, y la sociedad en general. Dentro de ellas, se ven envueltas miles de personas con diferentes cargos y ocupaciones; por tanto, resulta muy relevante investigar los diversos enfoques de la aplicación de la gestión del cambio organizacional para impulsar la transformación digital; por lo tanto, esta investigación tiene un aporte práctico, pues podrá permitir que se ayude a resolver un problema o al menos proponer estrategias para la solución de este.

Además, la investigación tiene un aporte teórico, dado que el análisis de la gestión permitirá profundizar los enfoques teóricos que tratan el problema, a fin de avanzar en el conocimiento en una línea de investigación del cambio organizacional en las aseguradoras lo que aportará conocimientos teóricos para que futuros gestores y/o trabajadores en general reconozcan la importancia así como las diversas estrategias para conseguir que toda la organización pueda estar alineada a los objetivos planteados y las nuevas necesidades.

#### **4. Alcance y Limitaciones**

El sujeto de estudio en esta investigación es Rímac Seguros; los resultados, hallazgos y conclusiones serán con respecto a la gestión del cambio de la empresa. Vale recalcar que las preguntas de la guía hacen referencia a partir del periodo 2021 hasta junio del 2022. Además, la información ha sido recopilada con el apoyo de los colaboradores y líderes de la organización de la sede de San Isidro de Rímac Seguros.

Por otro lado, se identificaron algunas limitaciones. Dado el contexto de la pandemia, Rímac Seguros aún no ha retomado la presencialidad en el trabajo, por lo que las entrevistas han sido virtuales. Además, no se han encontrado estudios específicos del sector asegurador peruano, por lo que se tuvo que recurrir a estudios de Latinoamérica.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se abordará el marco teórico de la investigación, el cual se divide en dos ejes: En primer lugar, el eje de la gestión del cambio organizacional, donde se profundiza tanto en los conceptos de este término y sus respectivos modelos. En segundo lugar, se presenta el eje de la transformación digital, donde se profundiza en los conceptos de este término, sus pilares y ventajas y desventajas. A continuación, se presentará el detalle.

### 1. Gestión del cambio organizacional

En este apartado, se presentarán algunos conceptos de la gestión del cambio, así como, se presentarán los modelos de gestión del cambio. En los siguientes párrafos, se profundizará en lo mencionado anteriormente.

#### 1.1. Conceptos de Gestión del cambio

En los textos revisados se identifican diversas definiciones de la Gestión del Cambio Organizacional y se evidencia que a lo largo de los años este concepto ha ido tomando forma con respecto al contexto y las nuevas necesidades que surgen. En el anexo A, se presentan definiciones de gestión del cambio propuestas por distintos autores. La gestión del cambio “es un conjunto de herramientas y mecanismos que están diseñados para asegurarse de que cuando usted intente hacer algunos cambios en su organización, no se salga de control y el número de problemas asociados, no suceda” (Kotter 1992, p.20). Del mismo modo, Blejmar (2005) entiende a “la gestión de cambio organizacional como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto” (p.10).

Sumado a ello, se encuentra al concepto de Tripier (2002) donde se explica que

el cambio organizacional es considerado un proceso de transición, desde una situación actual a una futura con el fin de crear una mejora, en donde se producirá una etapa de desequilibrio, mientras finaliza el cambio que regresará nuevamente el equilibrio (p.7)

Estos conceptos reflejan una idea básica y enfocada más en los efectos que tiene este manejo de la gestión del cambio organizacional en la estructura de la organización. Además de ello, hacen hincapié en que es una forma de reducir o de controlar las posibles fallas y/o errores que puedan ocurrir.

Por otro lado, existen conceptos relativamente más modernos, aparece McNeill, et al. (2012) que explican que

la gestión del cambio debe verse como una oportunidad para transformar e integrar las capacidades del personal y el uso de todos los recursos organizacionales, debe

permitir usar las nuevas herramientas sostenibles y eficientes en un contexto de clientes cada vez más exigentes y diversos (p.30).

En la misma línea se asemeja lo presentado por Barroso y Delgado (2007), donde se plantea que el cambio organizacional se manifiesta como una agrupación de transformaciones que influyen en las organizaciones, y se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional con nuevas cualidades y características. Por último, Vargas (2020) resalta variables como: “la cultura organizacional, modificaciones de estados, liderazgo, innovación y transformación tecnológica, las cuales impactan directamente en la consecución de los objetivos organizacionales por la manera en que el personal usa y apropia los procesos de transformación” (p.3).

En un principio, se muestra una idea básica y enfocada más en los efectos que tiene este manejo de la gestión del cambio organizacional en la estructura de la organización. Además de ello, hacen hincapié en que es una forma de reducir o de controlar las posibles fallas y/o errores que puedan surgir. Los últimos conceptos en contraste tienen una mirada más moderna y enfocada en un contexto diferente y cambiante donde las necesidades del cliente toman mayor relevancia; en la literatura se antepone el trabajo de la mano con las personas como el recurso clave y como factor de éxito (Barroso & Delgado, 2007, p.2). Por ello, es importante manejar y conocer este concepto ya que, a la par con lo mencionado, es indispensable gestionar el cambio de manera planificada para poder lograr cerrar las brechas que puedan existir entre la formulación e implementación estratégica y también para disminuir las resistencias que puedan surgir de estos cambios y que pueden expresarse de diversas formas. En el anexo A, se podrá encontrar una tabla de las definiciones de la gestión de cambio.

## **1.2. Modelos de gestión del cambio**

Por otra parte, para la presente investigación, se ha realizado una búsqueda de modelos teóricos y empíricos de Gestión del Cambio. El primer modelo fue propuesto por Lewin, quien afirma que de todas las propuestas de cambio, existen dos tipos de fuerzas: las que contribuyen a la implementación del cambio (Fuerzas Impulsoras) y las que impiden la implementación limitada de los cambios (Fuerzas restrictivas), es decir, quieren mantener el mismo estatus organizacional (Lewin, 1996; citado en: Iregui, 2020). En este proceso, que se divide en tres fases, es importante tratar la realidad del sujeto y su influencia en él, porque permite determinar si estas fuerzas externas son positivas o negativas; aquí los términos mencionados se relacionan entre sí; en la medida en que se entiende una organización como un conjunto de fuerzas (poder, necesidades, intereses, autoridad), también se entiende que estas tienen efectos diferentes sobre el funcionamiento de sus unidades (Muñoz, 2020).

El proceso de Lewin se divide en: Descongelamiento, Cambio y Nuevo Congelamiento. En el primero de ellos se reducen las fuerzas que mantienen a la organización en su estado actual; es decir, se crea la disposición para cambiar. En el segundo, las fuerzas se desplazan hacia nuevos patrones de comportamiento y hábitos y se identifica el nuevo modelo, así como la exploración del entorno. Por último, se vuelve a congelar la situación actual una vez implementado el cambio y se estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio (Vargas, 2020)

El segundo modelo es el propuesto por Kotter, donde el autor establece ocho pasos claves del proceso de cambio, los cuales aportan directamente al control interno de las organizaciones ya que su objetivo está encaminado hacia la mejora continua, afirmando que descuidar cualquiera de los pasos puede ser suficiente para que toda la iniciativa fracase. Los primeros cuatro pasos, se relacionan con crear el clima adecuado para el cambio; los pasos del 4 al 6 son la vinculación del cambio a la organización (Torres, 2018). Los pasos 7 y 8 están dirigidos a la implementación y consolidación del cambio. Gil (2011) explica que el modelo consta de 8 etapas: Conocimiento al cambio, coalición guía, visión clara, comunicación, bloqueo de obstáculos, victorias a corto plazo, soporte de cambio y alineación de la cultura.

El tercer modelo por presentar es el modelo de cambio propuesto por Jeanie Duck. La autora primero explica cómo se desarrolla el cambio y qué genera este frente a las personas que trabajan en diferentes tipos de organizaciones. Luego de ello, detalla cuáles son las fases por las que pasa el cambio, cómo hay que enfrentarlas y cuáles son las características principales. Sumado a ello, utiliza ejemplos de casos para lograr un mejor entendimiento. Las fases por presentar son: estancamiento, preparación, implementación, determinación y frucción.

En primer lugar, se detalla el estancamiento. Según Duck (2001) se dice que las compañías suelen estancarse y que presentan señales como: “Descenso de ventas, descenso de precio de las acciones, descenso del número de clientes y pérdida de empleados talentosos” (p.18). Las causas que se mencionan son las siguientes: “Estrategias deficientes, falta de liderazgo, cambios en el mercado, fallas en el producto, falta de nuevos productos, escasez de recursos, tecnología extemporánea y problemas de ejecución” (Duck, 2001, p.19).

Sumado a ello, la autora detalla que se puede salir de esta situación gracias a acciones externas como internas, pero se debe iniciar por reconocer el problema y ayudar a ver a los demás la situación. Además, en algunos casos, dependiendo de la complejidad, es necesario un cambio de directivos, o una fusión entre empresas, para poder volver a ser más

competitivos y con una visión mejorada ante el mundo actual en vez de la mecánica visión anterior. (López, 2012)

En segundo lugar, se encuentra la fase de preparación. Las autoras Martínez y Reborido, explican que, al ser el inicio de todo cambio, esta etapa se caracteriza por la ansiedad e incertidumbre ya que implica empezar un trabajo difícil y muy a menudo tedioso (2011). Ellas señalan que aquí es donde nace la necesidad de “agarrar el toro por cuernos” y de empezar a hacer cosas (2011). Una vez asumido y entendido que es necesario el cambio, se continúan anunciando las posibles estrategias, generalmente, se tiene que anunciar este cambio en la empresa, de una manera que haga llegar este mensaje de cambio a todos los integrantes de la organización (López, 2012). En esta etapa, se planifica y se empiezan a elaborar las tareas operacionales. Dicha preparación debe incluir: “Un nuevo diseño organizacional, nuevos cargos y responsabilidades y tomar decisiones acerca de sobre cuáles productos, servicios y habilidades hacer hincapié” (Duck, 2001, p.10).

Uno de los problemas en esta etapa es cuando las personas se enteran de que hay una iniciativa de cambio. Al inicio no lo toman muy en serio y, más aún, si ya han pasado por procesos fallidos de cambio, el contexto se vuelve irritable y puede llegar a incomodar y fastidiar. Para evitar o manejar mejor esta situación, los líderes necesitan comunicar la visión, la estrategia y las metas a los empleados para involucrarlos en las iniciativas, evitando así la pérdida de motivación y la ansiedad sobre la preparación (Melian, 2009, p.45). La comunicación siempre es un aspecto fundamental más aún si el objetivo es que las personas cambien la forma en que están acostumbrados hacer las cosas. Las comunicaciones formales no son beneficiosas ya que solo se concentran en decirle a los demás qué hay que hacer, en organizar las tareas o asignar las acciones necesarias, sin lograr transmitir un verdadero mensaje, generar un vínculo de confianza, tratar de contestar las preguntas o consultas que surgen o de explicar al detalle cómo se han tomado las decisiones (Camacho, 2018).

El segundo problema es la falta de alineación entre los líderes de la organización (Duck, 2001). El tercer problema es que se busca un modelo mecanicista, el cual es usado básicamente para cumplir con trabajos físicos; por ello, el desafío es innovar el trabajo ya que se debe de fomentar la idea que el logro de objetivos en el trabajo es una tarea dinámica global y ya no trabajada por partes, es decir, que las personas deben analizar todos los procesos al detalle, reconocer las variables y anticipar problemas y oportunidades antes que su efecto ya se haya dado (Del Prado, 1994).

La tercera fase es la de implementación. En esta etapa, los líderes empiezan a poner en práctica los planes elaborados, anteriormente, para poder realizar un cambio significativo

en la organización (López, 2012). Se resalta la importancia de la comunicación clara y dirigida a todos del plan general, asignaciones y las líneas de autoridad (Duck, 2001). Es probable que las personas se sientan confundidas y animosas por las novedades, sumado a ello, se van a encontrar en un clima de trabajo volátil ya que no solo cambian las estructuras sino también las actitudes y las prácticas laborales (Duck, 2001). Por otro lado, explica en Camacho (2018) que la estrategia organizacional pierde fuerza y solidez cuando falta una comunicación asertiva entre la coordinación operativa y gerencial, cuando faltan canales de comunicación para difundir los objetivos de la planificación y cuando hay actitud negativa de los becarios que se resisten al cambio y no son populares (Duck, 2001, p.22)

En cuarto lugar, se explica la fase de la determinación. Es una de las etapas más complicadas debido a que las personas comienzan a cansarse y se vuelve tedioso el proceso de cambiar y acostumbrarse a las nuevas prácticas, es importante que los líderes y todo el personal mantengan la energía y todos se comprometan con las nuevas formas de pensamiento y acción (Duck, 2001). En esta etapa también es importante buscar el equilibrio y evaluar que todas las dimensiones (cultura, estrategia, educación, sistemas de información y tecnología) estén en equilibrio y los líderes sepan lidiar con la dinámica del cambio, confluencia y coherencia (Del Prado, 1994). En cuanto a los líderes, sostiene Camacho que los líderes del cambio en particular reconocen que el legado más importante que pueden dejar a una organización no es solo liderar una transformación, sino enseñar a las organizaciones a cambiar y adaptarse constantemente, y convertirse en empleados que promuevan activamente nuevos cambios (2018)

Por último, se tiene la fase de fruición. Aquí es importante disfrutar de los beneficios logrados, pero seguir en la evaluación para estar alertas a nuevos cambios en la empresa, el peor error que se puede cometer es quedarse congelados luego de lo logrado. Duck agrega que los líderes deben mantener la convicción por parte del personal para que estén abiertos a próximos cambios (2001). Adicional a ello, Camacho agrega que la anticipada celebración del éxito detiene el ímpetu y el cambio y lentamente se vuelven a imponer las tradiciones innecesarias e inservibles; al acercarse al final del proceso, los directivos piensan que la transformación ya ha culminado y dirijan su atención hacia otros aspectos; sin embargo, es ese el momento en que se necesitan los mayores refuerzos, ya que cualquier acción que apunte hacia el hecho de que la labor prácticamente ha concluido ocasiona un terrible error en la continuidad de los logros a largo plazo (Camacho, 2018)

En base al análisis del modelo presentado y explicado líneas arriba, a diferencia de los otros modelos presentados al inicio, este modelo permite un análisis de cómo se lleva a cabo el proceso de cambio tomando en cuenta el entorno dinámico y cambiante. Duck resalta

dos aspectos sumamente relevantes: la estructura de la organización y la importancia de las personas y de los líderes dentro de este cambio. La autora menciona que los elementos físicos deben de mantenerse y evaluarse pero que estos deben de estar alineados con aspectos como la cultura, la estrategia y la educación. Sumado a ello, en comparación con otros modelos inclusive más actuales, esta autora se centra en las personas como la pieza fundamental para lograr el cambio y así evitar oposiciones y demoras en la aplicación de los nuevos lineamientos que trae consigo la transformación digital. Duck también analiza al detalle los factores emocionales, así como las claves para comprender y liderar una organización, desde el planteamiento de los objetivos propuestos para el cambio hasta el logro de estos (2001, p.24). La herramienta que ella utiliza es la “curva del cambio” con la que describe las etapas por las que pasa toda empresa que quiera completar con éxito una transformación en este contexto dinámico y cambiante. Todas estas características hacen que este modelo pueda ser usado en cualquier ámbito en que la empresa u organización se desarrolle (Duck, 2001, p.30)

El problema planteado en este trabajo de investigación evidencia que las personas no son tomadas como piezas claves dentro del proceso de cambio en las organizaciones y que por tanto la implementación de los cambios en medio de un contexto cambiante y dinámico como la transformación digital, se vuelve inviable y los efectos generados (resistencia al cambio) son más difíciles de solucionarse. Este modelo permitirá conocer cómo el sujeto (aseguradora) que se va a evaluar está organizándose para generar el cambio deseado, y si está tomando los aspectos más importantes del modelo para generar los resultados.

Además de ello, Duck menciona que el trabajo de los líderes es primordial para la consecución de objetivos. Deben priorizar el cambio, tener criterio y ser conscientes de la voluntad de impulsar el cambio, buscar el valor del cambio en la eficiencia, invertir en el desarrollo sostenible de la organización y en las habilidades de liderazgo necesarias para ejecutarlo bien como agentes de cambio (2001, p. 15).

Todos estos aspectos hacen idónea la aplicación de este modelo para que pueda ser estudiado en próximos casos de estudios.

## **2. La transformación digital**

En este apartado, se abordará los conceptos de transformación digital, pilares de la transformación digital, así como, las ventajas y desventajas que conlleva el proceso de transformación digital en las organizaciones. A continuación, se presentará el detalle de lo expuesto.

## **2.1. Conceptos de la transformación digital**

Al igual que la gestión del cambio organizacional, existen diversas definiciones de transformación digital; sin embargo, la mayoría coincide en las mismas características. “La transformación digital es explicada desde algunas definiciones como un proceso evolutivo; es decir, continuo en un período de tiempo” (Morakanyane, Grace, & O’Reilly, 2017, citado en Delgado, 2020, p.5). En adición a ello, se sostiene lo siguiente:

La adopción de procesos y prácticas de negocios para ayudar a la organización a competir efectivamente en un mundo cada vez más digital y rechaza otras definiciones acotadas a la implementación y el uso de tecnología, o al uso de la tecnología para hacer negocios de maneras nuevas y diferentes (Massachusetts Institute of Technology, 2017 citado en Alunni & Llambias, 2018, p.56).

Siguiendo la línea de ello, según Guerra, “la transformación digital de la empresa es una revolución, la cual surge desde arriba hacia abajo, o sea, del ápice estratégico de la empresa al núcleo de operaciones” (2017, p.27). Esta transformación debe “implicar un cambio de mentalidad, dado que de nada sirve incorporar la tecnología en la empresa si se siguen utilizando las pautas de siempre” (Guerra, 2017, p.8). Además, Transformación Digital trata sobre la evolución significativa del modelo de negocio de la empresa a través del uso adecuado de las TI; es lograr nuevos modelos de negocio; es combinar las características esenciales de las empresas digitales exitosas en una empresa tradicional (Rogers, DL, 2016, citado en Toro, 2018). Entonces, por todas las definiciones mencionadas anteriormente, se puede decir que la transformación digital en una empresa es un proceso, el cual le permitirá evolucionar a la organización en este contexto digital donde la tecnología es un término que cobra gran relevancia.

## **2.2. Pilares de la transformación digital**

Con el fin de desarrollar a mayor detalle lo que implica la transformación digital, se presentarán los principales pilares de esta. Entre ellos se encuentran los nuevos modelos de negocios, personas, tecnología y procesos.

### **2.2.1. Nuevos modelos de negocios**

Argumentan que el primer pilar de la transformación digital es la gestión de la estrategia, que está ligada al modelo de negocio (Romero et al., 2019, citado en: Bocanegra y Guerrero, 2020). Se detalla que la estrategia es importante porque crea nuevas oportunidades digitales para satisfacer las necesidades de las unidades de negocio y así conseguir la introducción de nuevas tecnologías para las necesidades de un nuevo proyecto organizacional (Romero et al., 2019, citado en: Bocanegra y Guerrero, 2020).

Los modelos comerciales tienen ciclos de vida cada vez más cortos, ya que las bajas barreras de entrada permiten a los revolucionarios digitales dar vida a una idea con pocos recursos. A cambio, los líderes de las empresas tradicionales deben estar preparados para aprovechar las oportunidades del rápido desarrollo digital y prevenir las consecuencias negativas de posibles amenazas destructivas (Flor, 2015).

### **2.2.2. Personas**

Según Pomar (s.f), existe un gran reto en la transformación digital, el cual es transformar la forma de actuar de las personas, modo en que se relacionan, pero, también, están incluidos su forma de pensar, compromiso y actitud. Para impulsar y buscar el dinamismo que exige el nuevo entorno digital, la idea es concientizar a la gente para que pierdan el miedo a los cambios.

### **2.2.3. Tecnología**

Según Morante (2020), si una organización quiere llevar a cabo un proceso de transformación digital, debe considerar las más actuales tecnologías, herramientas, plataformas y materiales; Algunas estrategias de implementación de tecnología incluyen: implementar herramientas de visualización que integren información de finanzas, marketing y ERP, usar un enfoque de lago de datos para impulsar la escalabilidad y el análisis a través de big data, y usar herramientas tecnológicas que faciliten la colaboración y la flexibilidad laboral.

La tecnología se presenta como un habilitador fundamental de los procesos digitales que debe aplicarse en una organización para lograr la transformación digital (Morante, 2020). Sin embargo, también señala que la tecnología hoy no solo juega el papel de mediador, sino que también influye y apoya la forma en que se desarrollan las relaciones entre las personas (Braga, 2018, citado en: Guerrero y Bocanegra, 2020)

### **2.2.4. Proceso**

Según For (2015), las empresas obtienen ventajas competitivas en diversas ocasiones cuando se mejoran los procesos internos. Además, la ventaja competitiva de la innovación de procesos es menos obvia para los competidores que la de una experiencia de cliente diferenciada. Los competidores ven que a la compañía le está yendo mejor, pero no pueden determinar cómo llegar allí.

Archanco y Vergara (2017) señalan que, si bien la tecnología es un habilitador, los procesos interfieren como agentes claves porque la aplicación de una solución tecnológica en diversas oportunidades falla, no por su naturaleza tecnológica, sino porque los procesos

de la organización no están preparados para manejarla y dar el soporte necesario para lograr la innovación.

### **2.3. Ventajas y desventajas de la transformación digital**

La transformación digital tiene tanto ventajas como desventajas al proceso de implementarla en una organización.

#### **2.3.1. Ventajas**

La transformación digital ha avanzado rápidamente en el entorno de las empresas y, con ello, ha traído varias ventajas en ellas

[...] entre los beneficios de la digitalización se destacan: aumento de productividad, incremento del nivel de innovación, eficiencia de costos, agilidad, mejora en la calidad del trabajo, aumento en el compromiso de los empleados y también, de la seguridad en el trabajo. (Slotnisky, 2016 citado en Parra, 2020, p.11).

De esto no solo se benefician los usuarios o clientes, sino también las empresas y sus recursos humanos y financieros; pues bien, la transformación digital no ofrece un modelo de negocio tradicional o rígido, al contrario, trae consigo infinidad de ideas innovadoras encaminadas a lograr el éxito comercial (Parra, 2020)

En adición a ello, la transformación digital mejora la eficiencia de los procesos en las organizaciones, aporta en fomentar tanto la comunicación interna como el trabajo colaborativo, fomenta la cultura de la innovación en la organización, brinda una capacidad de respuesta rápida en un entorno tan cambiante, mejora la experiencia del cliente y la relación que tiene con la marca y, debido al análisis de datos, ofrece nuevas oportunidades de trabajo (Llorens y Fernández 2018, citado en Cueva 2020).

Como se ha podido indicar, la transformación digital tiene distintas ventajas. Si relacionamos la gestión del cambio organizacional con la transformación digital, se podrá seguir evidenciando ciertas ventajas, siempre y cuando, se tengan en cuenta ciertos puntos. Según Beltrán (2020), “para que la transformación digital logre el éxito, la gestión del cambio organizacional tiene que formar parte de los elementos en este nuevo proceso; tanto la adopción como el dominio de los temas digitales por parte de los recursos humanos son la clave para ello” (p.15).

Según Beltrán (2020), dentro de la gestión del cambio tiene que existir ciertos puntos: primero, el plan estratégico, el cual indique los objetivos esperados, los indicadores de gestión y las acciones concretas; la presencia de líderes digitales, estos deben ser capaces de mostrarles a los recursos humanos las bondades de este nuevo enfoque de trabajo; y, por último, las mentalidades alineadas a los nuevos procesos digitales, las cuales pueden guiar

al nuevo equipo digital a la rápida adaptación, que se sientan cómodos y no tengan temores; de esta forma, se fomentará el trabajo colaborativo y la armonía con los nuevos procesos digitales incorporados.

### **2.3.2. Desventajas**

Por otro lado, también se encuentran las desventajas que conlleva este proceso de transformación digital.

Hay desventajas específicas del proceso de la transformación digital, obviamente es un tema muy importante, y dado que desde ese momento se obtiene un pronóstico del resultado real o no resultado del proceso de transformación, pueden ocurrir varios errores que retrasarán o cambiarán el proceso y por tanto un resultado no esperado que impida lograr los objetivos trazados (Parra, 2020).

En adición a ello, existen formas correctas de entrar en esta gran era digital como obtener computadoras potentes, almacenamiento en la nube o algo tan básico como instalar un ERP, pero la transformación digital no se trata solo de eso, significa cambiar la mentalidad no solo por parte de los gerentes, sino también de empleados emprendedores (Martínez, s.f.).

La transformación tecnológica y digital, sin la acción adecuada de los actores económicos, puede contribuir a aumentar la desigualdad de tres formas principales (González, 2017, citado en Orejuela et al., 2021). Primero la desigualdad entre los trabajadores que tienen acceso a la tecnología frente a los que no lo tienen. Los empleados que tienen la oportunidad de trabajar con tecnologías más nuevas y modernas tienen una ventaja sobre otros empleados y pueden aprovechar su experiencia existente y aprender nuevas habilidades. (González 2017, citado en Orejuela, et al. 2021). Por el contrario, los trabajadores que no pueden demostrar o validar su competencia en el uso de la tecnología tienen más dificultades para acceder a determinadas ocupaciones (González 2017, citado en Orejuela et al. 2021).

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo, se abordará el marco contextual de la investigación. En primer lugar, se presenta la situación general del sector asegurador, donde se profundiza respecto a la situación de Latinoamérica, en Perú y, por último, se brindan algunos datos de Rímac Seguros. En segundo lugar, se presenta la tipología de seguros. Por último, se presenta a la empresa y se profundiza en el proceso de cambio organizacional con respecto a la transformación digital en Rímac Seguros. A continuación, se presentará el detalle.

### 1. Situación general del sector asegurador

Para poder tener una visión más panorámica de lo que está ocurriendo en el sector asegurador, es pertinente abordar la situación del sector en Latinoamérica. “Las primas totales en América Latina en 2020 ascendieron a 134.361 millones de dólares, el 57% de las cuales corresponden a seguros No Vida y el 43% restante a seguros de Vida” (MAPFRE Economics, 2021, p.29). Según MAPFRE Economics (2021), “las primas agregadas tuvieron un retroceso del -11,9% respecto del año anterior; a esta caída se le sumó el efecto sobre el negocio por la caída en las primas en sus respectivas monedas locales, esto último causado por el Covid-19” (p.17).

Asimismo, según MAPFRE Economics (2021), “en el 2020, se presentaron mayores niveles de concentración en los siguientes mercados: Costa Rica, Uruguay, Nicaragua y Perú, donde figuraba un índice Herfindahl superior al umbral que indica una concentración industrial alta. Por otro lado, Venezuela, Guatemala, Panamá, Honduras y República Dominicana, presentan valores del índice propios de mercados concentrados” (p,21). Los mercados aseguradores latinoamericanos restantes presentan índices por debajo de lo común, lo cual prevee niveles moderados de concentración (MAPFRE Economics, 2021)

En todo el período 2010-2020, el mercado asegurador de la región consignó una dinámica de primas anuales promedio (en USD) de 0,9%, incluyendo un aumento promedio de 1,6% para el caso de vida y 0,3% para el caso de no vida (Economía de MAPFRE, 2021).

Según MAPFRE Economics (2021), “el resultado neto agregado del mercado asegurador latinoamericano en el 2021 fue de 9.315,5 millones de dólares, lo cual significaba un retroceso del -30,1% a comparación del año pasado” (p.20). No obstante, hubo mercados que sí crecieron como es el caso de Costa Rica, Guatemala, Paraguay, Uruguay, Chile y Puerto Rico; en los demás mercados los beneficios en dólares disminuyeron a comparación del año pasado (MAPFRE Economics, 2021).

## 1.1. Situación del sector asegurador peruano

Por el lado del sector asegurador peruano, a fines de diciembre de 2021, las primas netas aumentaron un 26,2% en comparación con 2020 a S\$17.695 millones. El COVID 19 afectó el funcionamiento del mercado asegurador, pero el impacto negativo fue menor al esperado debido al avance del proceso de vacunación, que llegó al 80,4% del grupo objetivo (La Positiva, 2021).

Según la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (2021), en el sector de seguros, “la solvencia de las entidades se ha atenuado por la capitalización de utilidades y aportes brindados por algunas empresas, asimismo, las inversiones han mantenido un ritmo de crecimiento dinámico y un óptimo nivel de liquidez y seguridad para poder respaldar a los asegurados” (p.12).

A pesar del aumento de requerimientos en el sistema, especialmente en las líneas de vida, y el desplome del valor de mercado de las inversiones en instrumentos financieros locales, las estrategias desarrolladas por la empresa implementadora han permitido que los impactos del COVID-19 sean fuertes y proporcionen fuertes (Operaciones Bancarias y de Seguros Perú 2021).

A marzo de 2021, la inversión en seguros ha superado los S/. 52.600 millones después de un aumento del 13% desde fines de marzo del año pasado, aproximadamente igual al aumento promedio de los últimos años (Superintendencia de Banca y Seguros del Perú, 2021)

En cuanto al ramo de no vida, el mercado creció un 15,1% respecto a 2020, alcanzando un volumen de primas de SGD 8.478 millones. Los sectores con mejor desempeño fueron los seguros de propiedad con un aumento del 17,8%, seguido por los seguros de vehículos con un aumento del 16,2%, volviendo a los niveles previos a la pandemia (2021 s/1.474 millones producción versus 2019 s/1.474 millones). En cuanto a los seguros de salud, un aumento del 11,7% con respecto al 2020 y del 21,4% con respecto al 2019, debido principalmente a una mayor conciencia sobre la salud a nivel nacional (La Positiva, 2021).

Según Medina y Chávez (2018), el sector asegurador se divide en dos ramos globales: seguros generales, accidentes y enfermedades, y seguros de vida. Acerca de los seguros de vida se tienen los siguientes conceptos: “Aquellos que mitigan los riesgos que afectan la existencia de una persona.” (PCR, 2015, p. 3) y “Este rubro cuenta con una participación de alrededor de 48%” (Medina & Chávez, 2018, p.8). Por otro lado, los seguros generales, accidentes y enfermedades están relacionados a los protectores de los daños causados a la

propiedad física o a la salud del asegurado a consecuencia de un accidente o enfermedad (PKR, 2015). De igual forma, este tipo de seguro representa alrededor del 52% de las primas netas totales y es el que más contribuye al crecimiento de la industria (PCR, 2015, citado en Medina & Chávez, 2018).

Según la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (2021), el sector asegurador cuenta con 18 empresas, las cuales se clasifican en tres ramos: 7 del ramo de generales y de vida, 7 únicamente a ramos generales y 4 únicamente a ramos de vida. A continuación, el detalle:

**Figura 1: Empresas de Seguros Autorizadas**

<b>Empresas de Seguros Autorizadas</b> (Al 31 de Marzo del 2021)		
<b>Ramos Generales y de Vida</b>	<b>Ramos Generales</b>	<b>Ramos de Vida</b>
Chubb Perú	La Positiva	La Positiva Vida
Cardif	Mapfre Perú	Mapfre Perú Vida
Interseguro	Secrex	Vivir Seguros
Rímac	Insur	Ohio National Vida
Pacífico Seguros	Qualitas	
Protecta	Avila Perú	
Crecer Seguros	Liberty	

Fuente: SBS (2021)

## 2. Presentación de la empresa: Rímac Seguros

“Rímac Seguros y Reaseguros participa en la suscripción de Riesgos Generales y de Vida. La empresa es controlada por el Grupo Breca, quien a través de dos empresas posee el 83.6% del accionariado” (Apoyo & Asociados, 2021, p.3). A parte de ello, “la Compañía se mantiene como líder del mercado asegurador peruano por más de 16 años consecutivos, con una participación de mercado de 29.5%” (Rímac Seguros, 2021, p.10).

Según Rímac Seguros (2021), “al cierre del 2021, se registraron primas por US \$1,348 millones, lo cual es un incremento del 9% respecto al año pasado. Esto debido a la reactivación gradual de todos los sectores de la economía. Los seguros más beneficiados por la reactivación fueron Rentas Vitalicias, Previsionales, Vehículos y Riesgos Generales” (p.20).

Asimismo, según Rímac Seguros (2021), “en el ramo de Rentas Vitalicias el crecimiento fue de 37% debido a la sobre mortalidad de asegurados por COVID 19, que tuvo un impacto indirecto en el crecimiento de la demanda de este producto” (p.23).

En términos de riesgo global, las primas de seguros aumentaron un 9% en comparación con 2020; los principales productos son TCA (transporte, casco y aviación) e

Incendio, que, debido al surgimiento de diversas industrias, incentiva a las empresas a contratar y/o renovar pólizas de seguros; finalmente, en el sector “Vehículos”, el crecimiento fue del 11%, muy por encima del mercado (Rímac Seguros, 2021).

Tanto la reactivación de todos los sectores de la economía y la reducción de las medidas de inmovilización causó que haya una mayor circulación de autos de empresas y personas.

En cambio, el riesgo en el trabajo mostró una reducción del 6%. El sector más afectado es el de pensiones del SCTR, que ha caído un 11% con respecto a 2020 como resultado de decisiones estratégicas corporativas que afectan la actualización de pólizas (Rímac Seguros, 2021).

## **2.1. Propósito y principios de Rímac Seguros**

Según Rímac Seguros (2021), la organización se basa en la satisfacción y comodidad de sus clientes y la continua transformación digital. En base a ello, indican su propósito como sus principios.

El propósito que tienen como compañía es el siguiente: “Protegemos tu mundo, impulsamos tu bienestar. Acerca de sus principios son cuatro: “las personas van primero”, es decir, las personas van primero y su bienestar es el centro de lo que hacen; el segundo es “Somos una sola RÍMAC”, o sea, indican ser una sola RIMAC, construyendo relaciones de colaboración y confianza; el tercero es “actuamos ahora”, pues actúan ahora, asumiendo las responsabilidades con sentido de urgencia; y, por último, “construimos un mejor futuro”, dado que construyen un mejor futuro, desafiando el statu quo y atreviéndose a más (Rímac Seguros, 2021, p,33)

## **2.2. Antecedentes que motivan el proceso de cambio en Rímac Seguros**

Esta empresa desde que empezó sus operaciones en el año 1896 viene trabajando en mejorar sus procesos y alinearse a las nuevas demandas del mercado.

El desafío de la empresa es ampliar su cartera de clientes en los dos segmentos que maneja, brindando servicios acordes a los tiempos y nuevas tendencias (social media, mobile apps, dinámicos, auto gestionables) con la rapidez y transparencia esperada sin sacrificar el Liderazgo a través del mercado de servicios (América Economía, 2011)

En 2011, Rímac Seguros y Reaseguros inició un proceso de cambio interno, mejoró los procesos de atención, introdujo tecnología, mejoró la eficiencia y una visión integral de las necesidades de la cartera y del potencial de los clientes, tanto en el segmento empresarial como en el cada vez más influyente y clase emergente (Lozada, 2016). Esto demuestra como la empresa tuvo la obligación de ir potenciando y cambiando según el contexto en el que se

encontraba. Los cambios de gerencia en los últimos años y eventos como la crisis económica en nuestro país, desastres naturales, conflictos sociales y políticos y, por último, la pandemia del COVID-19 influenciaron para que toda la estructura de la organización deba de cambiar y proponer nuevas estrategias que permitan la estabilidad económica de la empresa.

### **2.3. La gestión del cambio contextualizado en la transformación digital en Rímac Seguros**

La gestión del cambio en Rímac también es uno de los ejes que tienen en cuenta al impulsar la transformación digital. Según el Diario Gestión (2018), para Fernando Ríos, vicepresidente ejecutivo de la División Personas de Rímac Seguros, considera primordial el cambio de la forma de pensar de una organización, el uso de tecnología y el mundo analítico que se encuentra dispuesto a generar tanto nuevos productos como servicios para poder interactuar de una manera distinta con los consumidores. “El desarrollo de las Iniciativas Culturales tiene como objetivo intervenir y alinear, en un primer momento, procesos de gestión humana y, por otro lado, impulsar el plan de innovación con el enfoque cultural necesario para la transformación” (Rímac Seguros, 2018, p.52)

La inteligencia artificial, el Internet de las Cosas y la estrategia en la nube son los impulsores tecnológicos clave que utiliza Rímac Seguros en la transformación digital; el objetivo de la empresa es duplicar la productividad y transformar la experiencia del cliente (UTECH, 2019).

En Rímac identificaron el Internet de las Cosas y el uso de la inteligencia artificial como las tecnologías necesarias para lograr lo planteado; en este sentido, han utilizado estas herramientas para resolver los retos empresariales más complejos de todos los procesos de la cadena de valor corporativa (UTECH, 2019). Según el directivo, el uso de la inteligencia artificial, por ejemplo, en salud, es muy efectivo y agrega valor a los productos y servicios que pueden brindar (UTECH, 2019).

Según Rímac Seguros (2021) el 2021 fue el año de conversión de las necesidades flexibles de los clientes apropiados, siempre colocándolos en el centro de la decisión; además, se han desarrollado las capacidades importantes de la estabilidad de conversión, comenzando con una profunda comprensión de la cultura y la psicología (pensamiento). Y; finalmente, se han fortalecido los valiosos resultados, prometiendo el ingenio como una mejora histórica, por ejemplo: 34 puntos en la tribu del zar, el aumento de las obligaciones de los colaboradores para el 15% y acortan las horas de trabajo (tiempo de ciclo) en equipos (squads)

Acerca de la digitalización, según Rímac Seguros, esta permitirá conocer a los usuarios y crear un ciclo continuo de propuestas de valor, de manera que se pueda contribuir a una mejor experiencia para los clientes y se descubra nuevos modelos de negocio. Al respecto, se menciona que la confianza la depositan en la empresa más de 405.224 usuarios digitales, utilizando plataformas como la app Rímac, el chatbot TOBI y la página web (Rímac Seguros, 2021).

Según Rímac Seguros (2021), la primera aplicación de la organización fue RÍMAC APP lanzada hace un año, desarrollada en idiomas nativos para los sistemas operativos iOS y Android; el objetivo es ser el servicio principal y el embudo de ventas contextual para sus clientes basado en interacciones personalizadas y diarias.

Asimismo, se hace énfasis en que la aplicación nativa pudo completar el 50% de las transacciones digitales (Web, Tobi, APP) y el 22% de las transacciones de valor en RÍMAC, entre el centro de llamadas y los activos digitales. También se logró un puntaje promedio de satisfacción de 4.2/5.0 en las tiendas de aplicaciones. La repetibilidad entre los usuarios es del 60%, considerando usuarios que han iniciado sesión en la aplicación 3 o más veces en el mismo período de cuatro meses. (Rímac Seguros, 2021)

En cuanto a compras in-app, ventas in-app y renovación de RÍMAC, se logró un bono neto total de \$177.802,85 en 2021. Por otro lado, está la Ruta de la Salud, ubicada en RÍMAC. Este espacio brinda contenido sobre salud, actividad física, bienestar mental y servicios específicos para el usuario. También indican que en 2021 se llegó a un total de 3.259 usuarios registrados en esta información (Rímac Seguros, 2021).

En ese sentido, se puede concluir que, en Latinoamérica, se han implementado nuevas tecnologías, lo cual ha acelerado el proceso de transformación digital. En el caso de Rímac Seguros, esta ha sabido cómo gestionar el cambio, debido a las nuevas tendencias, ofreciendo mayores facilidades a los clientes y trabajadores, como son las nuevas plataformas y herramientas digitales. Asimismo, esto va acompañado de iniciativas culturales para lograr el cumplimiento de los objetivos.

## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo de esta investigación es analizar y describir el proceso de gestión del cambio para impulsar la transformación digital en Rímac seguros entre el año 2021 y 2022 según el modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck. En este capítulo, se desarrollará la metodología que servirá para alcanzar los objetivos de la investigación. Esta “implica determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos o probar las hipótesis previamente establecidas” (Pasco & Ponce, 2018, p.43). Así mismo, se presentará la metodología que debe incluir el enfoque y alcance de la investigación, la selección muestral, y las técnicas de recolección y análisis de la información. Según los autores Pasco y Ponce, “el diseño metodológico involucra precisar el alcance de la investigación, el tipo de diseño metodológico, la selección de las unidades de observación y la operacionalización del estudio” (2018, p.43).

En otras palabras, en este capítulo se desarrolla, en primer lugar, la secuencia metodológica; en segundo lugar, se describe el enfoque, alcance y estrategia general de la investigación; en tercer lugar, la selección muestral; en el cuarto, las técnicas de recolección de información; en el quinto apartado, las técnicas de análisis de estas; luego la evaluación de validez y confiabilidad; y, finalmente, en el último punto, la ética de la investigación. Por último, se realizó una matriz de consistencia que permite operacionalizar el estudio de caso considerando el planteamiento del problema de la investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, la pregunta general y las preguntas específicas, la metodología y los componentes de la investigación (Ver Anexo E).

### **1. Enfoque, alcance y estrategia de la Investigación**

Según (Hernández, et al., 2010) la investigación cualitativa puede desarrollar preguntas e hipótesis durante la recopilación y el análisis de datos. Por lo general, estas actividades sirven, primero, para identificar las preguntas de investigación más importantes; luego explícalas y responderlas. La investigación se mueve con flexibilidad en ambas direcciones: entre los hechos y su interpretación, dando lugar a un proceso más bien cíclico en el que el orden no siempre es el mismo ya que varía de un estudio a otro.

En relación con la presente investigación, el enfoque cualitativo permite analizar cómo se está llevando a cabo el proceso de gestión del cambio dentro de la empresa a partir de la experiencia de los trabajadores de Rímac Seguros que se encuentran involucrados en la implementación de diversos cambios en medio del contexto de transformación digital.

Por otro lado, es necesario definir también el alcance de la investigación. En el contexto trabajado, el presente estudio tiene un alcance descriptivo. En esta línea, según

Hernández et al., (2010), “una investigación descriptiva se caracteriza por buscar especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.25). En adición a ello, siguiendo los criterios de Bavaresco (1997, p.9), las investigaciones descriptivas permiten conocer las características de una situación dada, plantea objetivos concretos y formula hipótesis sin usar laboratorios. Finalmente, la investigación descriptiva identifica variables que describen en detalle qué es el contexto y cómo se comporta para obtener una imagen clara del contexto y recopilar información relevante sobre qué es el contexto que se está estudiando (Hernández et al., 2010; Pasco & Ponce, 2018)

Por tanto, esta investigación es descriptiva ya que detalla la forma del proceso de gestión del cambio que se está llevando a cabo y se conocerá cómo los trabajadores y jefes de la empresa Rímac Seguros, usan e implementan los cambios propuestos en medio del contexto de transformación digital. De esta manera se podrá investigar cómo se ha ejecutado internamente la implementación del proceso de gestión del cambio y evaluar los elementos que son partícipes de ello.

Finalizada la selección del enfoque y el alcance de la investigación, es necesario definir y elegir la estrategia general que se considerará para la investigación. Para el presente estudio, se ha considerado una estrategia de estudio de caso.

Según Yin, R (1994) es un estudio empírico que examina un fenómeno contemporáneo en el contexto de la vida real; en este tipo de estudio, esto es efectivo cuando hay más variables de interés que datos observados y, como resultado, depende de múltiples fuentes de evidencia y los datos deben triangularse; como resultado, se beneficia de desarrollos anteriores en el marco teórico que guía la recopilación y el análisis de datos.

Adicional a ello, Ramírez, et al. (2019) explica que “el estudio de caso como estrategia metodológica es pertinente especialmente para diagnosticar y decidir en el ámbito de los problemas donde las relaciones humanas juegan un papel importante” (p.30).

Además de ello, se detalla que los estudios de casos son una de las formas más relevantes para comprender la realidad de las situaciones estratégicas y son efectivos para examinar los estudios de gestión organizacional involucrados en desentrañar relaciones causales complejas, analizar investigaciones de cambio, realizar descripciones detalladas de perfiles y generar teorías, a partir del estudio de los factores que inciden en la formación de la realidad, teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla el problema o fenómeno (Ramírez, 2019).

En base a lo mencionado, se ha determinado que la estrategia de estudio de caso es oportuna para la investigación, porque se busca responder a la pregunta: ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de gestión del cambio para impulsar la transformación digital en Rímac Seguros entre el año 2021 y 2022 según el modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck? Así mismo, los investigadores no tienen control ni manejo del comportamiento de los eventos que serán analizados, es decir que el comportamiento de estos procesos que tienen influencia en el estudio están influenciados por factores internos y externos que no pueden ser manipulados por los investigadores. Finalmente, esta técnica va a permitir un entendimiento más detallado y relevante sobre lo que ocurre en la empresa Rímac Seguros.

## **2. Selección muestral**

Siguiendo con la presentación del diseño metodológico, en este segmento se presenta la selección muestral, la cual permitirá recoger información valiosa para responder a los objetivos de la investigación. La muestra, desde el enfoque cualitativo, “[...] es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.” (Hernández et al., 2010, p.394); es decir, no es estadísticamente significativo.

Con respecto al tipo de muestra, se determinó que se emplea el no probabilístico, la cual, según Hernández et al. (2010), “suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, mas no por un criterio estadístico de generalización” (p.189).

Para la presente investigación, esto se traduce en una muestra heterogénea con el objetivo de conocer cómo piensan los jefes de área y cómo piensa cada trabajador entrevistado, de diferentes edades, con diferentes cargos y ocupaciones; es decir, cómo cada persona con diferentes funciones y que se encuentran en diferente contexto (edad, tiempo de servicio, tipo de contrato, etc.) adoptan los cambios en este contexto de transformación digital. A continuación, en las tablas 2 y 3, se presenta la relación de entrevistados: los líderes, colaboradores y especialistas.

**Tabla 1: Relación de líderes y colaboradores de Rímac Seguros**

<b>Nombre del colaborador</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha y duración de la entrevista</b>
Carolina Peñaflor	Vicepresidenta de Cultura, Gestión del cambio y Cultura Interna	Fecha:6/06/2022 Duración: 1h y 14 minutos
Erika Desulovich	Líder de la Tribu de Cultura, Gestión del cambio y Cultura Interna	Fecha:8/06/2022 Duración:1h y 20 minutos
Ana Claudia Ku	Jefa de Cultura, Gestión del cambio y Cultura Interna	Fecha:8/06/2022 Duración: 1h y 32 minutos
Carlos Herrera	Vicepresidente de Tecnologías de la Información	Fecha:10/06/2022 Duración: 1h y 21 minutos
Jessica Diez	Líder de la Tribu de Desarrollo TI Empresas	Fecha: 10/06/2022 Duración: 1 hora y 10 minutos
Mónica Ahumada	Jefa comercial del Canal de Corredores Estratégicos	Fecha: 07/06/2022 Duración: 53 minutos
Carolina Subauste	Jefa comercial del Canal de Corredores Estratégicos	Fecha:07/06/2022 Duración:1h y 3 minutos
Diego Rondón	Ejecutivo comercial	Fecha:14/06/2022 Duración: 1h y 18 minutos
Gian Montalvo	Ejecutivo Comercial	Fecha: 15/06/2022 Duración: 1h y 35 minutos
Alejandro Duthurburu	Ejecutivo Comercial	Fecha:15/06/2022 Duración: 1h y 33 minutos

**Tabla 2: Relación de especialistas entrevistados**

<b>Nombre de especialista</b>	<b>Área de especialidad</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha y duración de la entrevista</b>
Mónica Llontop	Gestión del cambio	Coordinadora especialidad Comunicación Corporativa. Ex gerente en el área de Gestión de personas en BBVA	Fecha:16/06/2022 Duración: 1h y 43 minutos
Jimmy Chávez	Innovación, transformación digital y Gestión del cambio	Docente de la FGAD en PUCP. Ex gerente de estrategia comercial en Telefónica del Perú	Fecha: 17/06/2022 Duración: 1h y 45 minutos
Gerardo Arroyo	Gestión del cambio y transformación digital	Consultor de aprendizaje exponencial	Fecha: 17/06/2022 Duración:1h y 26 minutos

### **3. Técnicas de recolección de información**

Para poder recolectar la información pertinente y, así, responder a las preguntas de investigación, en este apartado, se indica la técnica seleccionada para lograr ello. Según Hernández et al. (2010), “las entrevistas pueden ser de tres tipos: semiestructurada, estructurada y no estructurada” (p.9). “La entrevista a profundidad semi-estructurada se basa en ser una guía de preguntas flexibles que el entrevistador puede modificar con el propósito de cumplir con los objetivos de la investigación” (Hernández et al., p.9)

A partir de la definición presentada, se decidió realizar una entrevista en profundidad, ya que gracias a las preguntas abiertas es posible obtener una gran variedad de información imaginaria y dispar, así como conocer diferentes perspectivas. variar de persona a persona, de posibles interlocutores; este método permite al entrevistador hacer preguntas clave y específicas para saber exactamente lo que se está estudiando (Hernández et al., 2010). De tal modo, este tipo de entrevistas permitirá recolectar una mayor cantidad de datos y una información más detallada por parte de los entrevistados y comprender el desarrollo del proceso de la gestión del cambio organizacional en la transformación digital a partir de las perspectivas de los involucrados en este proceso de cambio en Rímac Seguros.

#### **3.1. Entrevistas a líderes y colaboradores de Rímac Seguros**

Para comprender el desarrollo de la gestión del cambio transformación digital en Rímac Seguros, se realizaron 10 entrevistas a líderes de dicha aseguradora; de esta forma, se pudo recabar información de primera mano, la cual es relevante para que, posteriormente, se analice. Para realizar estas entrevistas se armó una guía de preguntas (ver Anexo C).

#### **3.2. Entrevistas a especialistas**

El fin de realizar estas entrevistas es conocer la perspectiva de personas que han estado involucradas en algún proceso de gestión del cambio, de transformación digital o tengan conocimientos del tema en el sector asegurador para que puedan brindar su perspectiva sobre aspectos que consideren relevantes que una aseguradora como Rímac Seguros debería tener. Asimismo, para realizar estas entrevistas, se armó una guía de preguntas, la cual se puede observar en el Anexo D.

### **4. Técnica de análisis**

Siguiendo con el desarrollo de la presente investigación, en este apartado, se presentarán las técnicas que permitirán realizar el análisis de la información que fue recogida en las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a los distintos colaboradores de Rímac Seguros.

En vista a ello, según Yin (2011), en una investigación cualitativa, el análisis de datos cuenta con cinco fases: Compilación, Desmontaje, Reensamblaje, Interpretación y Conclusión. Inicialmente, “la compilación de un conjunto ordenado de datos que tiene por objetivo el organizar los datos cualitativos de forma sistemática antes de iniciar el análisis formal” (Yin, 2011, p.182). Para lograr esto, se realizó la transcripción de las entrevistas y, a partir de ello, se extrajeron citas según lo mencionado por cada uno de los entrevistados, las cuales fueron colocadas en una matriz en una hoja de cálculo.

La siguiente fase, la cual se denomina desmontaje de datos, consiste en “desensamblar los datos de alguna manera” (Yin, 2011, p.186). Estos datos desensamblados tendrán que ser codificados, esto significa que a “los elementos que parecen ser esencialmente similares se les asignará el mismo código” (Yin, 2011, p.187). Culminando el ordenamiento de datos, se procedió con la codificación de estos considerando los componentes y subcomponentes del modelo de Gestión del Cambio de Jeanie Duck. Durante el desarrollo de esta actividad, se identificaron nuevos subcomponentes, en los hallazgos, que no se habían considerado, los cuales se encuentran detallados con su código correspondiente en el Anexo E. Esta asignación de códigos facilitará la clasificación en distintas categorías para poder “examinar las características relacionadas de estos grupos y obtener información sobre ellos” (Yin, 2011, p.187). En segundo lugar una vez finalizado el análisis y la codificación de datos, seguido de una fase de reorganización de datos, que consta de tres procesos involucrados en la siguiente etapa de análisis; primero se debe de realizar comparaciones continuas y preguntarse por qué podría pensar que los elementos son iguales o diferentes al volver a agregar los datos (Yin 2011); en tercer lugar, “descubrir elementos que a primera vista parecen similares pero que, al examinarlos más de cerca, parecían inadaptados” (Yin, 2011, p.197); por último, “buscar explicaciones alternativas a las observaciones iniciales” (Yin, 2011, p.197). Para este punto, se identificaron ciertas semejanzas en la información recolectada en los dos grupos entrevistados, por lo que se reagrupó los datos dentro de los códigos más pertinentes para tener la información asociada más exacta.

En cuarto lugar, una vez que se completa la reorganización de los datos, continúa la interpretación de los datos, lo que requiere un uso extensivo de habilidades interpretativas que cubran partes significativas de los datos, así como su significado, más profundo que ellos (Yin 2011, p. 207). La etapa final y quinta es la etapa de inferencia, que se caracteriza por “una especie de declaración global o serie de declaraciones que elevan los hallazgos del estudio a un nivel conceptual más alto o conjunto de ideas más amplias (Yin 2011). Tanto la

interpretación de datos como las conclusiones, se ahondará en los siguientes capítulos de la investigación

## **5. Secuencia metodológica**

Respecto a la secuencia metodológica, la presente investigación se desarrolló en 4 etapas: etapa de preparación, etapa de recolección de información, etapa de análisis de la información y etapa de resultados.

En primer lugar, en la etapa de preparación, se inició con la delimitación del tema y elección del sujeto de estudio a investigar, en este caso, la aseguradora Rímac Seguros. Seguido de ello, se desarrolló el planteamiento del problema, la definición de objetivos y preguntas de investigación. Posteriormente, se realizó una revisión bibliográfica que concluyó con la elección del modelo de gestión del cambio trabajado por Jeanie Duck para el desarrollo del marco teórico. Asimismo, se realizó un marco contextual con una descripción de las características del sector asegurador en el cual se encuentra la organización a estudiar. Por último, la primera fase culminó con la redacción de la justificación, el alcance y limitaciones de la investigación y el desarrollo de la metodología a utilizar.

En segundo lugar, en la fase de recolección de información, se procedió con la selección muestral de las personas involucradas en el desarrollo del proceso de gestión del cambio en Rímac Seguros, entre ellos 7 líderes y 3 colaboradores. Posteriormente, se realizaron las entrevistas semiestructuradas con una guía de preguntas elaboradas en base al modelo escogido para luego continuar con la transcripción y codificación de las entrevistas que deben de ser categorizadas para el posterior análisis de la información. Por último, para poder realizar el proceso de triangulación, se realizaron 3 entrevistas a especialistas con conocimientos en gestión del cambio y transformación digital en el sector asegurador.

En tercer lugar, la etapa de análisis de la información empieza con la redacción de los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los colaboradores de Rímac Seguros, así como a los especialistas. Luego, para realizar la descripción de los hallazgos obtenidos, se procedió a trabajar con los componentes y subcomponentes del modelo de tal forma que sea factible entender la información obtenida. Por último, para poder realizar el proceso de triangulación, con la finalidad de contrastar la información brindada por los líderes de Rímac Seguros, la teoría seleccionada y los comentarios de los especialistas entrevistados para describir el proceso de gestión del cambio e identificar la forma en que se está gestionando este proceso en el contexto de transformación digital de la empresa. Finalmente, se concluyó con la fase de resultados, en la cual se detallaron las conclusiones y

recomendaciones obtenidas a partir del análisis realizado. En el anexo E, se podrá observar la secuencia metodológica.

## **6. Evaluación de validez y confiabilidad**

Según Vera y Marcelo (2005), todo proceso de investigación es complejo, es decir que debe utilizarse la creatividad e innovación por parte de los involucrados en el desarrollo del uso de nuevas aproximaciones metodológicas, y, de igual modo, es pertinente integrar diversos marcos teóricos, conceptuales y metodológicos; en este contexto, la triangulación es una buena opción.

Asimismo, según Benavides y Gómez-Restrepo (2005) explica que la verificación cruzada implica el uso de diferentes estrategias cuando se estudia el mismo fenómeno, como usar diferentes métodos (entrevistas cara a cara, grupos focales o seminarios de investigación) y proporcionar una alternativa que pueda mirar el problema desde diferentes ángulos, aumentando así la validez y consistencia en los resultados.

A partir de ello, se tuvieron en cuenta diversas fuentes de información para asegurar que la data haga énfasis en lo que es relevante para la investigación. Inicialmente, se realizó una validación del instrumento, en este caso, la guía de preguntas, que permitió recolectar la información en las entrevistas individuales. Para la validación de este instrumento en referencia, se contactaron a 2 especialistas. La primera especialista que participó en esta validación fue Natalie Pilco, ex analista de proyectos digitales en Belcorp y, también, cuenta con experiencia en el sector de Seguros de manera que puedan brindar una opinión más completa sobre el tema de la investigación. La consulta se realizó el 4 de junio y brindó retroalimentación mediante una reunión virtual que duró 45 minutos aproximadamente. La segunda especialista que brindó comentarios y recomendaciones acerca de la guía de preguntas fue Romy Guardamino, docente del curso de Metodologías de Investigación Cualitativa. La reunión se realizó el 5 de junio mediante una reunión de Meet, la cual, duró aproximadamente 45 minutos, y con ambas especialistas se abordaron el Modelo de gestión del cambio trabajado por Jeanie Duck (componentes del modelo): Estancamiento, Preparación, Implementación, Determinación y Fruición.

Vale destacar que en la triangulación de datos se realizó un contraste entre la teoría académica, la información recopilada de las entrevistas a los colaboradores de Rímac y los comentarios y de los especialistas entrevistados.

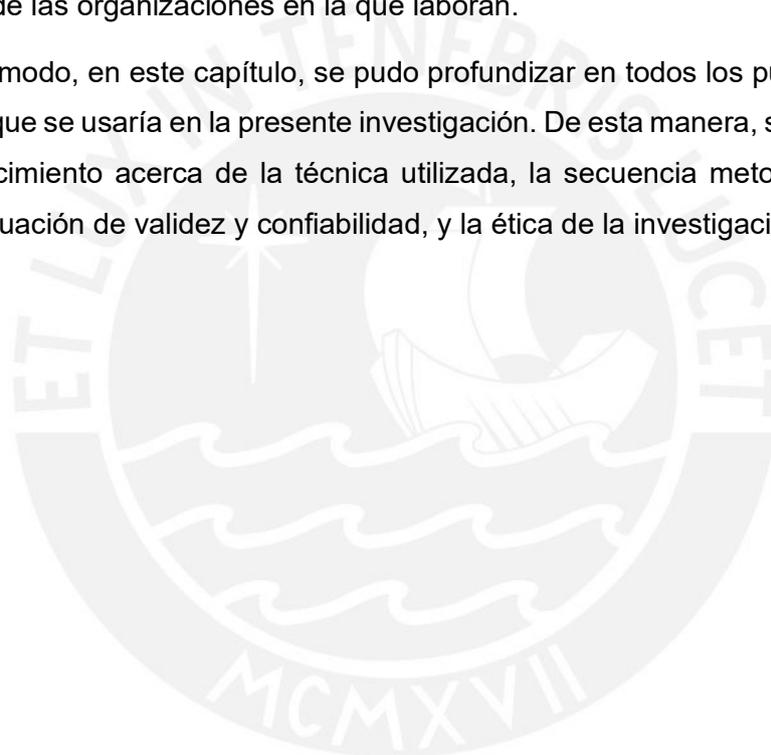
## **7. Ética de la investigación**

La presente investigación tiene como características éticas a la originalidad, transparencia, integridad y respeto por los derechos de autor dentro la bibliografía utilizada.

Respecto a los entrevistados, se solicitó el consentimiento informado donde, de manera voluntaria, estos revisan al detalle el documento y están de acuerdo con la grabación de la entrevista bajo la condición de que la información sea sirva y sea usada para fines estrictamente académicos y de manera confidencial. Este documento fue entregado tanto a los jefes/líderes y trabajadores de Rímac como a los especialistas.

Por último, considerando los principios establecidos por el Comité de Ética de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú en su reglamento según el Título II-Capítulo II-Artículo 10°, los investigadores cumplieron con el respeto a las personas, beneficencia y no maleficencia, justicia, integridad científica y responsabilidad. En síntesis, se evidencia que la presente investigación no atenta contra la integridad de los entrevistados y la reputación de las organizaciones en la que laboran.

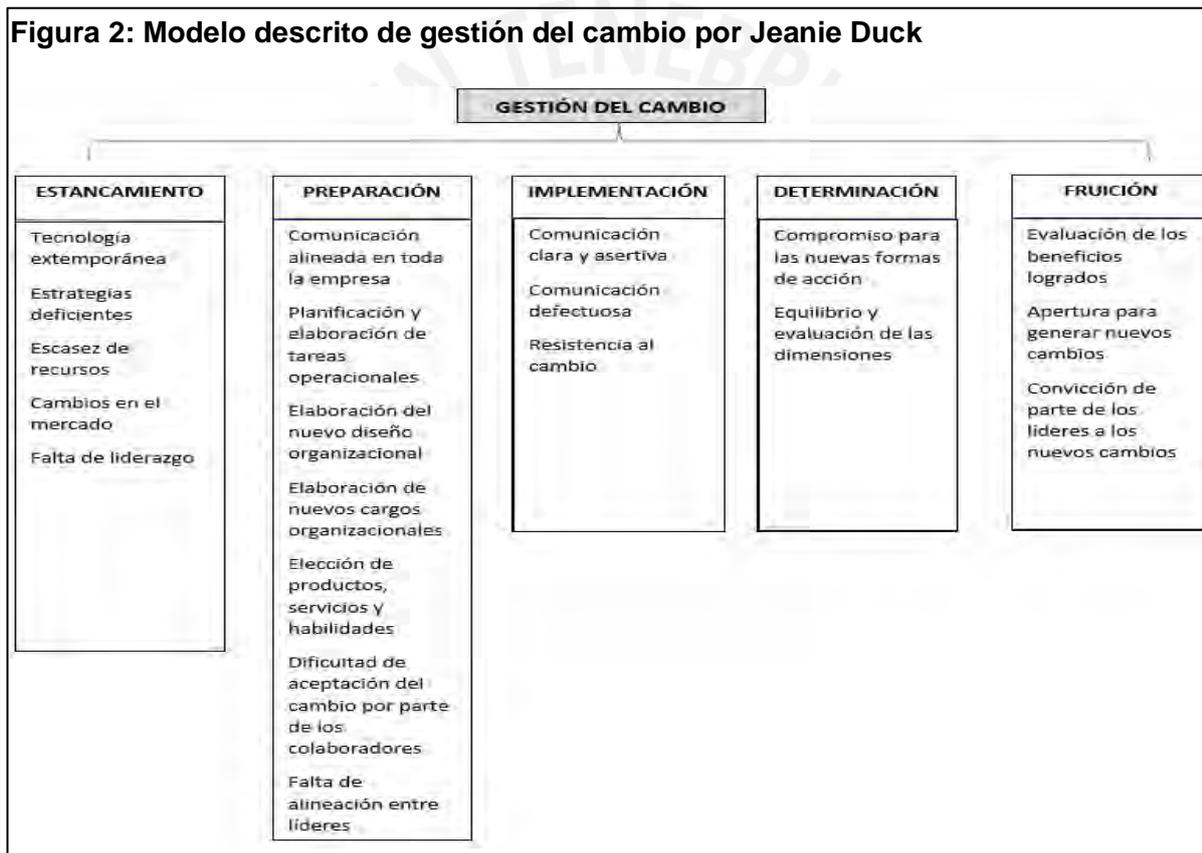
De este modo, en este capítulo, se pudo profundizar en todos los puntos que abordó la metodología que se usaría en la presente investigación. De esta manera, se consiguió tener un mayor conocimiento acerca de la técnica utilizada, la secuencia metodológica, en qué consistió la evaluación de validez y confiabilidad, y la ética de la investigación



## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se presentará primero cómo se ha desarrollado el procesamiento de la recolección de la información del trabajo de campo. Luego, se realizará el análisis de las entrevistas realizadas a los jefes y colaboradores. Asimismo, se realizará la triangulación de dichos hallazgos con la información recopilada producto de las entrevistas a los tres especialistas y la teoría. Para poder analizar la información recolectada, se tomaron los componentes planteados en el modelo de Jeanie Duck, posteriormente, se identificaron distintas variables en base a las entrevistas realizadas, los cuales se muestran con sus respectivos códigos en el Anexo F. En la siguiente figura 1, se describe el modelo de Jeanie Duck, en el cual se observa los subcomponentes que se posee cada etapa del modelo

**Figura 2: Modelo descrito de gestión del cambio por Jeanie Duck**



### 1. Procesamiento de información del trabajo de campo

Los subcomponentes identificados tanto en el marco teórico como en el trabajo de campo fueron los siguientes: En primer lugar, respecto a la fase de Estancamiento: tecnología extemporánea, estrategias deficientes, escasez de recursos, cambios en el mercado y falta de liderazgo; respecto a la fase de Preparación: comunicación alineada en toda la empresa, planificación y elaboración de planes operacionales, elaboración de un nuevo diseño organizacional, elaboración de nuevos cargos organizacionales y elección de productos, servicios y habilidades, dificultad de aceptación al cambio por parte de los colaboradores y

falta de alineación entre líderes; respecto a la fase de Implementación: Aplicación de los planes elaborados asociados a los principios de la organización y comunicación clara y asertiva, comunicación defectuosa y resistencia al cambio; respecto a la fase de Determinación: compromiso por las nuevas formas de acción, equilibrio y evaluación de las dimensiones y capacidad para lidiar con los cambios; y por último, respecto a la fase de Fruición: evaluación de los beneficios logrados, evaluación de las posibles mejoras, apertura para generar nuevos cambios y convicción por parte de los líderes a los nuevos cambios. Todos estos fueron codificados de acuerdo con sus cinco fases donde se le asignó un código tanto a los componentes como subcomponentes de estos, con el fin de que el lector pueda comprender de mejor manera la gestión del cambio en la transformación digital en Rímac seguros.

## **2. Análisis de las etapas del modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck en relación con las entrevistas realizadas**

En esta sección, se presentarán los hallazgos por cada componente y subcomponente que conforman el modelo de Duck. A partir de ello, se contrastará la información recopilada con la de los especialistas entrevistados y la teoría de la presente investigación para poder tener un panorama más amplio de la gestión del cambio contextualizada en la transformación digital de Rímac Seguros. Las etapas del modelo a desarrollar son las siguientes: Estancamiento, Preparación, Determinación, Implementación y Fruición. Cabe recalcar que estos se desarrollaron en base a los subcomponentes presentados en el Anexo B y de otros subcomponentes adicionales que se identificaron durante las entrevistas a los colaboradores.

### **2.1. Actividades de la etapa de Estancamiento**

En esta etapa del modelo, se detallan subcomponentes, tales como, la tecnología extemporánea, falta de liderazgo, escasez de recursos, estrategias deficientes y cambios del mercado.

#### **2.1.1. Tecnología extemporánea**

A partir de las entrevistas realizadas, respecto a la tecnología extemporánea en Rímac Seguros, según Carlos Herrera, VP de Tecnología de Información, comenta que Rímac se encuentra en proceso de constante innovación; sin embargo, aún persisten sistemas en la empresa muy antiguos o poco amigables. No obstante, rescata la modernización de la conexión digital con los nuevos clientes, a través de los canales digitales: la web y la app. Actualmente, se encuentran avanzando con lo que es la integración de los procesos internos y después tienen mapeado cambiar los sistemas principales. Por ejemplo, señala el uso de la nube, la cual antes no se usaba, pero ahora su uso es masivo en la empresa. Entonces,

indica que hay varios frentes que ya están avanzando en paralelo (C. Herrera, comunicación personal, 10 de junio de 2022).

Por otro lado, Jessica Diez, la líder de la tribu de Desarrollo TI empresas, señala que, ante la presencia de tecnología extemporánea en la empresa, las consultas y las extracciones son lentas y costosas. No obstante, cree que la solución no es centralizar la información. Si bien tenerla distribuida es válida, los sistemas extemporáneos, es decir inadecuados o inapropiados para lo que se exige hoy en día, no aportan lo suficiente, ya que las consultas son descontinuadas, todo es muy costoso y no es fácil realizarlo; entonces no se consigue llegar, oportunamente, a la necesidad del negocio (J. Diez, comunicación personal, 10 de junio de 2022).

En adición a ello, los colaboradores entrevistados concuerdan que, efectivamente, aún hay tecnología extemporánea. Según Diego, sí ha habido mejoras en la tecnología que se ve en el canal, ya que observa que se ha agregado nuevas funciones a los programas ya existentes, además de nuevos programas, nuevos softwares, pero que la idea sería que saquen un programa que unifique todos los sistemas. De este modo el uso de dicho sistema simplificará la labor, tal como lo logrado por la plataforma de Salesforce. No obstante, aún percibe que existen programas que son muy antiguos (D. Rondón, comunicación personal, 14 de junio de 2022). En adición a ello, Carolina Subauste, jefa del Canal de Corredores Estratégicos, comenta lo siguiente:

Uno de los grandes problemas en Rímac es que tenían muchos sistemas. Entonces, si tú tenías que ver algo, tenías que entrar al uno y al otro, no tenías un solo sistema que tenga todo unificado, y eso están tratando de hacer (C. Subauste, comunicación personal, 7 de junio de 2022).

No obstante, uno de los ejecutivos hizo referencia a uno de los programas que manejan en la compañía:

Tenemos Excel X, que es antiguo porque me parece que es en torno al año 2003, pero funciona, o sea, para los fines que yo lo uso, funciona bien. Entonces, sí, creo que tiene alguna tecnología antigua como Excel, pero desde mi experiencia funciona (A. Duthurburu, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

En contraste a ello, Gian considera el Excel X como uno de los programas más antiguos, 40 años de antigüedad aproximadamente, y que no es amigable ni práctico. Sin embargo, lo ve como el programa madre para el equipo, ya que ahí está toda la base de datos, de las pólizas, de todos los clientes. Él considera que al ser este programa como el núcleo de Rímac es muy difícil de cambiar (G. Montalvo, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

En síntesis, las opiniones de los colaboradores y los jefes/ejecutivos difieren con respecto a qué tan útiles o no son los sistemas de Rímac Seguros y en particular Axcel X. A la par con ellos, tanto para los colaboradores como para los líderes, la tecnología extemporánea sí es uno de los problemas que aún persiste en Rímac. Si bien ha habido mejoras, aún consideran que sus herramientas digitales o plataformas son muy antiguas y deben de mejorarse o renovarse.

Para efectos de la triangulación, por un lado, se menciona que muchas de las empresas de nuestro país aún están en proceso de adquisición de nuevos y sofisticados programas y sistemas que les permitan automatizar ciertos procesos en su estructura (J. Chávez, comunicación personal, 2022). En suma, se sostiene que aún muchas empresas siguen teniendo herramientas y equipos antiguos con fallas técnicas que demoran y dificultan la obtención de mejores resultados (G. Arroyo, comunicación personal, 17 de junio de 2022).

Con respecto a la literatura encontrada, según Bermúdez (2022), las nuevas herramientas tecnológicas brindan un valor diferencial a la organización, lo cual permite desarrollar ventajas competitivas, tales como: aprender las habilidades que exige el entorno digital, mejorar la experiencia de los colaboradores en la empresa, automatizar procesos que impacten de manera positiva la productividad (automatización de procesos, reclutamiento, evaluación, manejo de talento), habilitar plataformas digitales, las cuales puedan brindar flexibilidad, rapidez de comunicación.

En forma de conclusión se puede afirmar que aún la tecnología extemporánea es una de las principales trabas en una organización, y esto es identificado por colaboradores y jefes que muestran su inconformidad e incomodidad por los retrasos y procesos tediosos que implica usar sistemas antiguos que no se alineen a la rapidez de atención que esperan los clientes, así como la efectividad que se necesita en las operaciones del día a día en la empresa. Es prudente señalar la necesidad de renovar sistemas y herramientas modernas, pero a la vez útiles según los objetivos y la forma de trabajo que cada organización cuenta.

### **2.1.2. Estrategias deficientes**

A partir de las entrevistas realizadas, respecto a estrategias deficientes que ocurrieron en Rímac Seguros,

Carlos comenta que hace cinco o seis años, nacieron proyectos con la idea de hacer una nueva empresa, de renovar completamente Rímac Seguros. Pero la base de ello era el cambio de tecnología y de los procesos mas no un cambio enfocado en el espíritu de la gente. Estos proyectos fracasaron, ya que las personas no lo adoptaron cuando anunciaron el uso

de esta nueva tecnología y, por el contrario, hubo un rechazo masivo (C. Herrera, comunicación personal, 10 de junio de 2022).

En adición a lo nombrado,

Yo creo que en el tema de estrategia tenemos una gran oportunidad. Nosotros tenemos un planeamiento estratégico, pero creo que muy tarde las iniciativas estratégicas terminan de cerrarse, o sea, no a inicios del año, como debería ser, sino un poquito más tarde. Creo que tener más claro el norte y cuál va a ser nuestra estrategia durante el año sería bueno. (K. Gallardo, comunicación personal, 8 de junio de 2022).

Siguiendo la línea, la Líder de Cultura, Gestión del Cambio y Comunicación Interna comenta que, a veces por la falta de tiempo, se asume que el cambio puede darse solo con informar que se va a realizar sin haber preparado estratégicamente un plan. Ella y su equipo de Cultura se han percatado que, muchas veces, cuando se ha incorporado una nueva plataforma, el aplicar la estrategia de “mover la palanca de comunicación” por todos los medios que tienen, no ha sido suficiente. Sino que esta comunicación tiene que ir acompañada de entrenamiento, de incentivo y que el líder se comporte de la manera deseada. Sostiene que, en varias ocasiones, han optado por dar capacitaciones de entrenamiento sobre la nueva herramienta implementada, mas no ahondan en explicar el por qué, para qué y cuál es el beneficio que conlleva su uso (E. Desulovich, comunicación personal, 8 de junio de 2022).

Después de todo lo mencionado, es importante señalar que, si bien la empresa puede creer que tiene una estrategia planteada, mientras que los colaboradores no hayan entendido ni mucho menos se les haya incluido en dicho proceso, no se ejecutará lo planteado ya que para ellos hay puntos y aspectos que no se han tomado en cuenta o inclusive muchos creerán que no es lo idóneo. Por tanto, es necesario que las estrategias sean elaboradas tomando en cuenta todo el contexto en que se desarrolla el proceso de cambio para no dejar de lado aspectos relevantes que marcan la diferencia entre la aceptación y el rechazo de los trabajadores.

En cuanto al proceso de triangulación, a uno de los especialistas en Gestión del cambio, se le preguntó si consideraba que las empresas tenían conocimiento de las estrategias que se deben utilizar en el proceso de gestión del cambio contextualizado en la transformación digital. Ante ello, ella señaló que ha habido mejoras, a comparación de años anteriores, porque hay un mayor alcance de información sobre estos temas. Sin embargo, aún se percibe una gran brecha de conocimiento por parte de las empresas entre lo que es teóricamente la transformación digital y lo que realmente implica su implementación en una

empresa, ya que no se tiene, muchas veces, en cuenta la realidad de los clientes y la cantidad de recursos disponibles con los que se cuenta. Entonces, señala lo importante que es tener claro desde el principio cuál es el objetivo que se busca conseguir y preguntarse cuál es el fin de generar transformaciones dentro de la empresa (M. Llontop, comunicación personal, 16 de junio de 2022).

Con respecto a Jimmy Chávez, especialista en gestión del cambio, indica que en la transformación digital la mejor estrategia con la que se puede contar, implica conocer la realidad así como cuál es la exigencia o en qué nivel de progreso se encuentra la empresa y también tener claro cómo se va llevar a cabo los procedimientos, es decir tener claro los objetivos y la estrategia (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022). El también comenta que

Hay un montón de consultoras. Si tú quieres buscar metodologías, hay un montón de consultoras que tienen hasta sus propias metodologías y casi todas se basan en gestión del cambio. Tienes que trabajar con gestión del cambio en cualquier modelo que tú quieras, en el modelo que tú quieras. Por eso, tienen que darse cuenta cuál es la necesidad, impulsar las necesidades desde los equipos, educar a los equipos, tener una visión conjunta de a dónde quiero llegar, tener una visión conjunta de qué cosa es transformación digital y hasta dónde va a llegar y cuáles son los pasos. Tener el roadmap abierto para que todo el mundo lo conozca. Involucrar a todos, o sea, involucrar a todos, es gestión del cambio pura (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022)

Por el lado de Gerardo Arroyo, él afirma que aún existe, en la mayoría de las organizaciones, un enfoque bien tradicional, donde la estructura común es el gerente de Recursos Humanos, la gerente financiera, el de operaciones, el administrativo, el logístico, pero no es usual en las empresas peruanas, encontrar una gerencia de cambio, entonces ¿Cuál es su aproximación frente al cambio? ¿Cómo tú manejas a tu cliente frente a una adaptabilidad nueva sino tienes un área encargada de ese procedimiento? Él aclara que es súper importante tener un diagnóstico y enfocarse en lograr ese proceso de transición que se necesita y trabajarlo en base al diagnóstico encontrado que permita conocer y entender la importancia de la creación de una gerencia de cambio (G. Arroyo, comunicación personal, 17 de junio de 2022)

En contraste con la bibliografía literaria, Duck (2001) explica que la estrategia organizacional presenta debilidades cuando existen fallas en la coordinación operativa y gerencial, cuando se presentan la ausencia de espacios abiertos para la comunicación,

cuando no se puede difundir los objetivos de la planeación, y también cuando se favorece una actitud negativa de resistencia interna al cambio.

A modo de conclusión con lo nombrado por Duck y los especialistas, se puede observar que, si bien existe un planeamiento estratégico en Rímac, aún hay fallas que debilitan la estrategia de la empresa como una descoordinación operativa y una descoordinación gerencial. La primera se ve reflejada en la demora de las entregas de iniciativas estratégicas como lo mencionó Ana Ku, quien es la jefa de Gestión del cambio y la segunda falla mencionada está relacionada en cómo Rímac anunciaba sus cambios sugiriendo que la tecnología sería la base de estos sin tener en cuenta el espíritu de los colaboradores, tal como lo mencionó Carlos Herrera, quien es vicepresidente de Sistema de Información. Además, no solo se trata de tener un diagnóstico, sino, también, de tener la visión conjunta por parte de los miembros de la empresa acerca de lo que implica la transformación digital. De esta forma, todos los colaboradores tendrán claridad sobre lo que implica esta transformación y, al momento de brindar las capacitaciones, estas ya puedan transmitir no solo conocimiento de uso de una herramienta o plataforma, como mencionó Erika, sino finalizando esas capacitaciones, las personas partícipes tengan mayor claridad de por qué ha ocurrido el cambio, para qué y los beneficios que traerá su uso tanto para ellos como para la empresa.

### **2.1.3. Escasez de recursos**

Respecto a la escasez de recursos, no solo se hace referencia a los de tipo económico, sino, también los humanos. Ante ello, todos los colaboradores entrevistados concordaron en que observan una escasez de recursos humanos. Dos jefas entrevistadas, quienes tienen a su cargo un equipo para una categoría de seguros, hacen énfasis en la falta de recursos humanos en sus respectivos equipos. “En mi canal, en la parte donde estamos nosotros, falta personal, hay escasez de trabajadores calificados por el lado del servicio que ofrecemos” (C. Subauste, comunicación personal, 7 de junio de 2022). Asimismo, otra de las jefas comentó lo siguiente:

Pienso que tanta automatización ha hecho que las planillas las reduzcan pensando que esas automatizaciones funcionan muy bien y todavía no están funcionando al 100% como para que todo fluya y no sea necesario el personal. El personal, al menos en nuestra área, está bastante cargado de trabajo (M. Ahumada, comunicación personal, 7 de junio de 2022).

Además, Jessica Diez, líder de la Tribu de Desarrollo TI Empresas, comenta que tienen muy poco personal para el desarrollo en tecnología en planilla y que, normalmente, trabajan con empresas consultoras para conseguir estos recursos, entonces en esta curva de

crecimiento de la transformación existe una gran necesidad de recursos de personas que desarrollen tecnología por lo que todavía se presentan demoras en la contratación de personal externo (J. Diez, comunicación personal, 10 de junio de 2022). En adición a ello, Gian comenta que los recursos económicos no son un problema porque Rímac tiene el respaldo del grupo Brescia; sin embargo, sí cree que aún hay falta de recursos humanos porque el proceso de reclutamiento en Rímac suele tardar mucho e, inclusive, cuando la persona que se necesita es “prioridad” no se acelera este proceso. (G. Montalvo, comunicación personal, 15 de junio de 2022). A la par con lo mencionado, Alejandro sostiene que, cuando han buscado un reemplazo porque alguien ya no está en el equipo, el proceso de búsqueda ha tardado, lo cual ha hecho que en el equipo se recargan de trabajo. No obstante, no considera que haya escasez, pero sí que están muy ajustados, es decir, si se va uno de vacaciones se percibe la falta de recursos. (A. Duthururu, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

Por otro lado, se encuentra una perspectiva que relaciona la escasez de recursos humanos con las nuevas formas de trabajo en el mercado. “Creo que hay roles nuevos cuando se habilita la digitalización, se habilitan nuevos perfiles y también mueren otros perfiles. Así como mueren, nacen otros. Entonces el reskilling es clave. O sea, el reinventarnos todo el tiempo es clave” (C. Peñaflor, comunicación personal, 6 de junio de 2022)

De este modo, se puede decir que, evidentemente, tanto los colaboradores como líderes entrevistados perciben la ausencia de recursos humanos en cierta medida. Por un lado, algunos sí sostienen que no hay los recursos humanos suficientes para realizar las labores, por ejemplo, de servicio. Por otro lado, se encuentran los colaboradores que perciben esta escasez, cuando hay una persona menos en el equipo y la búsqueda de la nueva persona tarda más de lo debido.

Para comprender la triangulación, es importante desarrollar lo expuesto por los especialistas. Gerardo comenta que Adicionalmente a la escasez de recursos humanos también ocurre la escasez económica que dificulta la continuidad en el proceso de transformación digital. El especialista Gerardo Arroyo comenta que, si la empresa no tiene los recursos para invertir en capacitar en reuniones o implementar nuevos sistemas operativos, no se podría realizar una transformación con muy poco presupuesto (G. Arroyo, comunicación personal, 17 de junio de 2022). Entonces siempre hay algo que hay que validar o revisar, pero deberían enmarcarse en lo que es realmente posible, dentro de la estructura y recursos, con lo que se cuenta de la organización para poder hacer la revisión. (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022). Por otro lado, otra de las especialistas en Gestión del Cambio,

comenta que la asignación de recursos de cualquier índole está sujeto al presupuesto anual que suelen hacer las empresas. Por ello, cuando los líderes solicitan un recurso humano para su equipo, esta solicitud es evaluada por el área de Recursos Humanos, acorde al presupuesto que manejan, para ver si es viable, necesaria o puede ser aplazada. (M. Llontop, comunicación personal, 16 de junio 2022).

A partir de estos hallazgos, todo esto se ha contrastado con la información brindada por los especialistas y la literatura. Con ello, se evidencia que la percepción de falta de recursos humanos se puede relacionar, como mencionó M. Llontop, con un tema de priorización acorde al presupuesto que tiene RRHH. Por último, ocurre también que hay escasez de recursos cuando es necesario personal con ciertas habilidades y conocimientos que van requiriendo por los mismos cambios que hay en el mercado, entonces, al igual que la posición anterior, el contratar personal nuevo con esas características nombradas demanda tiempo. Asimismo, se identificó que sí es un problema el proceso de contratación de personal y que en varias áreas de la empresa hay sobrecarga de trabajo.

#### **2.1.4. Cambios en el mercado**

Los cambios en el mercado es otro de los motivos por los cuales una empresa se encuentra en la etapa de estancamiento, dado que no toman en cuenta estos cambios y se mantienen estáticos. Para evaluar este subcomponente, se les preguntó a los entrevistados si ellos creen que Rímac implementa la gestión del cambio contextualizada en la transformación digital. Para lo cual, todos respondieron que sí, por ello, al preguntar sus opiniones de por qué creen que se realizó ello, sus respuestas guardaban relación con los cambios del mercado.

Según Erika Desulovich, líder de la Tribu de Cultura, Gestión del cambio y comunicación interna,

El cliente cambia en sus formas de comprar, su forma de elegir, sus formas de investigar, sus formas de decidir qué producto o servicio que elige. Y todo este cambio nos lleva a pensar en que Rímac tenía que transformarse o simplemente desaparecía, si seguíamos atendiendo a los clientes con papeles para firmar sus pólizas, haciéndolo todo manual pudiera ser que hoy no estemos aquí. (E. Desulovich, comunicación personal, 8 de junio de 2022).

Asimismo, sostiene lo siguiente,

Son dos factores, en resumen, que nos ayudaron a acelerar nuestro proceso de transformación. La forma en que los clientes consumían cambió totalmente, es decir, todo era mucho más digital, y lo otro es que ya aparecieron empresas como las Insure Tech, que eran competencia, o sea, empresas que no eran tradicionalmente seguros,

que eran empresas tecnológicas y de innovación, que eran startups, pero que te ofrecían temas de seguro. Entonces, claro, tú tenías que estar a la par y delante de ellos para no quedarte fuera del mercado (K. Gallardo, comunicación personal, 8 de junio de 2022)

Un punto importante de evaluación fueron los cambios que se tuvieron que realizar en la etapa de pandemia. Jessica comenta que la prioridad en esta etapa no podría ser el costo o la parte económica porque estaban totalmente desactualizados con respecto a la parte de digitalización, entonces, se generaron nuevas necesidades que obligaban a que se interconecten porque nadie podía ir a trabajar. Por tanto, se empezó a habilitar interconexiones con los brókers y clientes para que, dependiendo de los cambios en el mercado y dependiendo de las variables también internas de la compañía, la priorización se ajuste a los elementos necesarios (J. Diez, comunicación personal, 10 de junio de 2022).

En suma, uno de los colaboradores sostiene que Rímac tuvo que implementar el proceso de gestión del cambio para adaptarse a los nuevos tiempos y que, si no optaba por ello, perdía, además, señala de que existen nuevas plataformas que le permite a Rímac responder más rápido y ahorrar costos. (D. Rondón, comunicación personal, 14 de junio 2022). Además, otro de los colaboradores comenta que el cambio es constante en el mercado, pues las necesidades del cliente cambian. Al menos, por el lado de la tecnología, si no hay una innovación a la par de los avances del mercado, hay una posibilidad de que la empresa quede estancada (G. Montalvo, comunicación personal, 15 de junio de 2022). En adición a ello, otro de los colaboradores sostiene que el contexto del mercado se encuentra en constante cambio, por ejemplo, si mañana vemos que Pacífico, Positiva, entre otras aseguradoras están ofreciendo seguros para mascotas y hay una gran acogida por parte de las personas, lo más probable es que, también en la compañía, se evalúe la incorporación de este producto. Con ello, él quiere sostener que tenemos que estar a la par de las necesidades de nuestros clientes porque varían. El mercado, en sí, varía bastante. (A. Duthurburu, comunicación personal, 15 de junio de 2022)

En base a lo mencionado por los colaboradores acerca de los cambios en el mercado, se puede concluir que, efectivamente, Rímac optó por la gestión del cambio en la transformación digital porque las necesidades de las personas cambian. Este accionar se vio reflejado, como comentan los ejecutivos, en la incorporación de nuevos sistemas. Todo se volvió más digitalizado y la empresa tuvo la exigencia de innovar sus procesos para estar a la par del resto de empresas.

Para el proceso de triangulación, se encuentran las opiniones de los especialistas. Jimmy Chávez entiende que los cambios son inevitables a lo largo del día laboral o a lo largo

de la vida de una empresa. Probablemente, el paso más complejo es hacerles entender que el cambio es necesario. Hacer que transmitir la necesidad de que la organización tiene que cambiar en este momento, bajo estas circunstancias y que ese es un proceso inevitable es el punto inicial hacia el cual todas las acciones deberían estar empujadas (J. Chávez, comunicación personal, 2022). Asimismo, otro de los especialistas nombra motivos por los cuáles las organizaciones optan por la gestión del cambio contextualizada en la transformación digital de la siguiente manera: “Puede ser porque la industria está cambiando, porque han encontrado, una nueva oportunidad, porque de repente hay un cambio tecnológico que los invita a una transformación del mercado o de los productos.” (G. Arroyo, comunicación personal, 17 de junio de 2022).

Con respecto a la teoría, “Las empresas deben tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado” (Porter, 2008, p.3). Asimismo, “Los desafíos que tienen las Pymes son diversos, algunos de ellos son: interactuar y disponer de un entorno digital y tecnológico adecuado, que les permita contar con la capacidad de respuesta rápida en los cambios de mercado” (Bermúdez, 2022, p.70).

En base a los hallazgos encontrados, se realizó el contraste con los especialistas y la literatura. Ante ello, se pudo concluir que los cambios en el mercado van acorde a las nuevas necesidades de los clientes y que las empresas deben estar alertas, dado que los cambios en el mercado son constantes y rápidos, entonces quedarse estáticos no puede ser una opción. Tal cual lo dice la literatura los cambios son oportunidades en las empresas para generar cambios positivos que mejoren lo ofrecido a los clientes y a los mismos colaboradores. La clave para que estos cambios no se detengan es que todos entiendan que cambiar es natural y obligatorio.

### **2.1.5. Falta de Liderazgo**

Otro punto importante que recalcan los entrevistados que se debe tener en cuenta en esta gestión del cambio en la transformación digital es el papel del líder en este proceso. Sin embargo, no todos los colaboradores perciben esto en sus equipos de trabajo.

Uno de los ejecutivos comenta lo siguiente:

El líder te pide usar la nueva plataforma o la última metodología nueva que ha sacado Rímac, pero, inclusive así, te sigue pidiendo las cosas de la manera antigua, entonces yo creo que, en algunos casos, en algunos puestos, los líderes no se creen todavía el discurso del cambio, porque esto es importante. Entonces ahí el liderazgo creo que está fallando (D. Rondón, comunicación personal, 14 de junio de 2022).

Aparte de ello, una de las jefas entrevistadas señala que

Aún hay que seguir trabajando con los líderes, porque aún se percibe a algunos líderes no del todo comprometidos con el cambio, si ellos no dan el ejemplo, nada de esto va a ser coherente. Ha habido bastantes mejoras en ellos, pero, si me dicen que vuelva a la oficina para colaborar por algún motivo y no veo a mi líder, entonces, no hay mucha coherencia (C. Subauste, comunicación personal, 7 de junio de 2022).

La misma Carolina Subauste menciona que el compromiso se ve reflejado desde situaciones tan típicas, por ejemplo, el anunciar el retorno de un equipo a la oficina, pero no ver a tu líder ahí o situaciones donde se pide apoyo incondicional pero no se ve esto en los jefes y así muchos otros pequeños ejemplos del día a día en un centro laboral.

A manera de resumen, se puede afirmar que los colaboradores perciben que los líderes no han interiorizado la importancia que tienen dentro del proceso de cambio ya que son ejemplo y guía para todos, Son ellos que inician y conducen el cambio y el mensaje, así como las acciones que ellos realizan son fundamentales para que los objetivos se cumplan como lo pautado y que para los colaboradores no sea tan complicado adaptarse a las nuevas circunstancias.

Para la triangulación es importante señalar que uno de los especialistas afirma que definitivamente el proceso de cambio tiene que ser liderado por los líderes de la organización, valga la redundancia. No puede haber una transformación si hablamos de elementos parciales, es decir, un área o un grupo de gerentes. La punta de la pirámide organizacional tiene que estar involucrada dentro del liderazgo (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022). En suma, Gerardo comenta la importancia de tener líderes que tengan la disposición y compromiso, y que entiendan que el proceso no se puede realizar en un par de horas o días, sino que es un proceso de largo plazo que va a generar impacto en la organización. Por tanto, los líderes tienen que saber invertir horas, ya que eso va a traer retribución para todos; en todo este proceso es necesario la disposición y compromiso de los líderes (G. Arroyo, comunicación personal, 17 de junio de 2022).

Según Mónica Llontop, especialista en Gestión del cambio y Transformación Digital, en esta etapa, lo que suelen realizar las empresas es hacer una pausa para reflexionar sobre las lecciones aprendidas. En ese instante, las empresas se cuestionan las siguientes preguntas: ¿Qué hemos aprendido? o ¿Qué nos está faltando? Ella comenta que ha asesorado algunas empresas que están en transformación y han solicitado apoyo de especialistas porque están en un punto muerto donde no avanzan y, normalmente, no avanzan porque quieren trabajar con el modelo anterior. Por ello, ella sostiene que el líder es

la persona que tiene que decir si seguir con el modelo de trabajo antiguo o salirte de este (M. Llontop, comunicación personal, 16 de junio de 2022).

Con respecto a la literatura, en el texto de Melián, se explica que, si desea un apoyo real, debe considerar los factores emocionales que afectan la implementación del cambio a largo plazo. Los líderes no pueden cambiar una organización hasta que comprendan las emociones de las personas (Duck, 2001). El cambio desencadena emociones tanto superficiales como profundas y graves, tales como: miedo, curiosidad, fatiga, lealtad, paranoia, depresión, optimismo, ira, alegría, amor y otras emociones. Por eso, es importante aprender a gestionar estas emociones y apoyar a los empleados en los diferentes momentos que se enfrentan al cambio (Duck, 2001). Desafortunadamente, muchos líderes pasan por alto estos problemas de personas; no los consideran importantes, no están capacitados o temen la confrontación directa (Duck, 2001)

Luego de haber analizado lo que ocurre en la empresa en esta etapa, según Duck (2001), para salir de esta etapa la empresa en cuestión debe cuestionarse lo siguiente: “¿en dónde nos encontramos desde el punto de vista de la competitividad? y ¿cuál es la relación entre nuestra cultura corporativa y la realidad?” (p.2), lo cual sí ocurrió, pues Carlos Herrera, vicepresidente de, expresó lo siguiente de cómo Rímac Seguros se dio cuenta de que deberían atravesar por el cambio

Las personas requieren seguros más orientados a momentos que puedan ir cambiando en el tiempo, seguro personalizable. Y de repente, siendo una empresa, requiere también un proceso mucho más rápido, procesos mucho más ágiles con respecto a los que hoy cuenta. Todos, en general, quieren tener seguros que sean mucho más claros de entender. Hay un montón de motivos por el cual se dijo que la gente no compra seguros y las empresas pequeñas sí compran seguros, fue entonces que se dijo que había que transformar Rímac, entonces primero se tenía que identificar cuáles son los productos más interesantes, más importantes para los clientes y la manera para acercarse a los clientes también. En ese momento se creyó que Rímac debía de transformar su organización tanto culturalmente como tecnológicamente” (C. Herrera, comunicación personal, 10 de junio 2022).

Con lo mencionado anteriormente y luego de un análisis de la situación de la empresa, se puede afirmar la gran importancia que tiene los líderes dentro de todas las etapas del proceso de cambio y el poco entendimiento que aún tienen estas personas en comprender todo lo que pueden lograr con un buen manejo de herramientas de comunicación y análisis. Sumado a esto, es importante que los líderes tengan un análisis completo de lo que sucede en la empresa para no imponer ideas, sino por el contrario transmitir el mensaje e ideas de

todos de tal modo que el aporte sea el correcto. Por último, se señala que es necesario que las empresas tomen una pausa para analizar su avance y poder corregir sus errores en el proceso.

Con este análisis previo de la situación por la que pasaba Rímac Seguros, se inicia con la siguiente etapa de preparación, la cual será explicada en el siguiente apartado. En la figura 2, se observa los subcomponentes del estancamiento. Los subcomponentes de verde (tecnología extemporánea, estrategias deficientes y cambios en el mercado) presentan mayor relevancia en la investigación. Por otro lado, los subcomponentes de amarillo (escasez de recursos y falta de liderazgo) presentan baja relevancia.



## 2.2. Actividades de la etapa de Preparación

En esta etapa, se ha identificado a las siguientes actividades: comunicación alineada en toda la empresa, planificación y elaboración de tareas operacionales, elaboración del nuevo diseño organizacional, elaboración de los nuevos cargos organizacionales y elección de productos, servicios, y habilidades. Para estas tres últimas actividades, al relacionarse entre sí, se desarrollará las ideas de los colaboradores entrevistados en sus puntos respectivos, pero la parte del análisis de información entre especialistas, teoría y las entrevistas se presentará en el último párrafo de este apartado. A continuación, se presentará el detalle.

### 2.2.1. Comunicación alineada en toda la empresa

Para este subcomponente, todos los entrevistados, desde los vicepresidentes hasta los colaboradores, concordaron en que los cambios que se van a generar en toda la empresa

se realizan en un evento mensual llamado Rímac X, brindado por el CEO de la empresa: Fernando Ríos. No obstante, también, mencionan otros canales de comunicación.

La vicepresidenta de Cultura, Gestión del cambio y Comunicación Interna, indica lo siguiente:

Tenemos dos ventanas grandes de comunicación. Una es el plan estratégico anual donde se define la estrategia y qué es lo que vamos a hacer y cuáles son esas iniciativas que cascanean de esa estrategia. Y luego tenemos una ventana mensual que es Rímac X, donde vamos presentando cómo va el avance de la estrategia. Y ahí hablamos mucho de la transformación digital como parte de la estrategia, pero esos son los dos vehículos de comunicación (C. Peñaflor, comunicación personal, 6 de junio de 2022)

En adición, a ello, una de las jefas entrevistadas se refiere a la comunicación hacia los colaboradores de la siguiente forma:

De hecho, hay una comunicación tipo cascada que de hecho viene desde las cabezas y llega a todos los colaboradores y aparte de las reuniones, o sea, Fernando, que es el gerente general, su trato es cercano a todo el equipo, tiene estas reuniones con todos los colaboradores mensuales. Yo creo que comunicados sí estamos (C. Subauste, comunicación personal, 7 de junio 2022).

De igual manera, Diego afirma que “Rímac comunica los cambios por todos lados: por el Teams, manda sus mensajes, por los eventos Rímac X, por los jefes directos, nos bombardean de información” (D. Rondón, comunicación personal, 14 de junio de 2022)

Del mismo modo, otra de las jefas entrevistadas explica que el medio de comunicación depende de lo que se trate de comunicar; por ejemplo, menciona que, si se trata de un lanzamiento de algún nuevo producto, hay una comunicación mensual, a través de la gerencia general, se llama Rímac X. Pero si son cambios organizacionales, a veces, no tienen opción de postular o hacer mucho, ya que, a veces, no se les comunica a los colaboradores actuales (M. Ahumada, comunicación personal, 7 de junio de 2022).

Para lograr la triangulación, el especialista Gerardo detalla que se debe saber cómo tener una comunicación humana interpretativa adecuada, normalmente, esa es la principal limitante. El comenta que normalmente lo que se podría realizar para lograr esta comunicación son talleres de integración y pone ejemplos como generar “*Champions*”, “*Squad*” o líderes del cambio o los agentes del cambio dentro de la organización, para que ellos sean los voceros permanentes. Asimismo, una especialista en Gestión del cambio sostiene lo siguiente:

El proceso de transformación digital es un cambio total, es un cambio de toda la organización, no es un cambio de sistemas o de marketing. Es un cambio que afecta a toda la organización, puesto que es una nueva forma de mirar el desarrollo de la empresa. Aquí la persona principal que debe liderar es el gerente general, no hay forma que hagas una transformación tan profunda y esta no provenga desde directo de la cabeza.” (M. Llontop, comunicación personal, 16 de junio de 2022).

En adición a ello, el especialista Jimmy, señala lo siguiente:

Mientras más personas involucres, menos necesidad tienes de comunicarlo de la manera tradicional, porque digamos que la forma tradicional de comunicar los cambios es mandar un comunicado o escribir un mail para que toda la organización se entere de un cambio “x”. Sin embargo, mientras más grupos estén involucrados o más personas están dentro del proceso de la generación de tu visión o de la planificación, más personas estarán empapadas del tema. Estas personas que menciono son los actores de la planificación del cambio. Entonces, es importante manejar los aspectos, saber quiénes van a estar involucrados, y, para aquellos que no han estado involucrados de una manera tan activa, mantener la apertura al diálogo para saber los motivos” (J. Chávez, comunicación personal, 2022). Asimismo, realiza una comparación del cambio de una herramienta digital y compararlo con los inicios del uso de esta herramienta ya que el comienzo es duro porque estás acostumbrado a otros hábitos. Por eso, es importante tener toda una especie de red de aliados que ayuden a llevar el mensaje a todos los colaboradores (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022).

Por parte de la literatura, Jeanie Duck explica que un instrumento que las empresas tienen a su disposición para alcanzar el equilibrio esencial es el equipo de transición, el TMT (un grupo de líderes de la empresa) (Duck, 2001). La autora explica que el cambio empieza consiguiendo que el personal acepte la nueva visión de la empresa, lo que dará lugar a un cambio de actitudes (Duck, 2001). No dejar de lado los sentimientos de los directivos y trabajadores, pues el cambio tiene que ver fundamentalmente con los sentimientos, ganar la confianza de los empleados, gestionar el cambio significa, equilibrio. Asegurarse que todas estas iniciativas encajen entre sí. Esto está a cargo del TMT y que además tiene 8 responsabilidades básicas:

Establecer el contexto de cambio y facilitar orientación, estimular la conversación, facilitar unos recursos adecuados, coordinar y alinear proyectos, asegurar la congruencia de los mensajes, las actividades, las políticas y los comportamientos, ofrecer oportunidades para la creación conjunta, Anticipar, identificar y afrontar los problemas del personal, preparar la masa crítica (s/a, 2018, p.24)

Se observa entonces que, tanto la postura de los especialistas y la literatura revisada, guardan semejanza con la información recopilada de las entrevistas en Rímac seguros, ya que ambos entienden la importancia de contar con equipos o líderes que se encargan de comunicar de manera efectiva los procesos y cambios que se van a dar a conocer. También, la importancia de la involucración del gerente general en la comunicación de los cambios en la empresa se ve reflejada en los eventos de “Rímac X”, dirigidos por el gerente general de la empresa. Vale indicar que estos equipos permiten que el proceso de transición y cambio presenten una menor cantidad de obstáculos y fallas.

### **2.2.2. Planificación y elaboración de tareas operacionales**

En este subcomponente, los colaboradores reconocen la dificultad de empezar con la iniciativa de la elaboración de los nuevos planes y tareas que utilizará la empresa. Vale recalcar que en este subcomponente, los entrevistados no ahondaron mucho en el tema.

Jessica señala la importancia de planificar los cambios, es decir, un entendimiento mucho más claro de dónde se encuentran y cuál es la situación, y, sobre eso, empezar a definir las nuevas iniciativas (J. Diez, comunicación personal, 10 de junio de 2022). En este proceso donde se aprecia la curva de cambios, se observa la incertidumbre, la dificultad y la sobrecarga laboral. “Entonces, creo que un reto es, desde el punto de vista de gestión de personas, es hacer que los cambios afecten en la menor medida posible el bienestar de los colaboradores. Eso me parece muy importante” (A. Duthurburu, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

Adicionalmente, Diego mencionó que cada área tiene su propia planificación y control de las tareas operacionales que ya se realizaron, las que se están llevando a cabo y las que faltan realizarse; de eso modo, poder tener un mejor control y atención de los procedimientos (D. Rondón, comunicación personal, 14 de junio de 2022)

Ahora, para que este reto pueda lograrse, y para comprender la triangulación, el especialista Jimmy explica que mientras haya más grupos involucrados o más personas que estén dentro del proceso de la generación de la visión o de la planificación y más personas estén empapadas del tema, se volverán actores de la planificación del cambio. Entonces en este aspecto es importante manejar los aspectos, saber quiénes van a estar involucrados, y aquellos que no han estado involucrados de una manera tan activa hacerlo de forma transparente, de forma directa y aceptando un diálogo (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022).

La estadística revela que en el 90% de los casos ocurre que los colaboradores ya han atravesado oportunidades fallidas cuando en la empresa se les pide cambiar y no se les

involucró para la decisión. Es por ello que en la planificación de tareas se tiene que tener en cuenta a los *stakeholders* o miembros del negocio (G. Arroyo, comunicación personal, 17 de junio de 2022) para que puedan ser capaces de analizar y establecer cuáles son los procedimientos adecuados para operacionalizar las tareas y actividades.

En adición a la opinión de los especialistas sobre este subcomponente, en la literatura se comenta lo siguiente, en Camacho (2018) por tanto, el cambio organizacional de fondo exige tomar decisiones acertadas que cumplan con un proceso de planificación que permita anticipar los resultados (Duck, 2001). Y cuando se anticipan los resultados se evita cometer errores ya que estos ya fueron mapeados y analizados cuando se planificó y elaboró las tareas operacionales, de tal modo que la consecución de los objetivos puede darse de manera oportuna y de la manera más acertada.

A modo de conclusión, es importante señalar que, para los colaboradores, tener un orden y saber cuáles son las próximas tareas por realizarse es necesario para no atrasarse con las entregas y organizar los tiempos de forma que cumplan con lo estipulado. Además de ello, las empresas deben tener en cuenta que tienen que delimitar quiénes serán los responsables de organizar la planificación de las tareas, ya que caer en errores o fallas por no elaborar las pautas de manera idónea, genera rechazo y desconfianza. Por último, esta herramienta sirve para delimitar el campo de acción, así como las funciones que cada área va a realizar.

### ***2.2.3. Elaboración del nuevo diseño organizacional***

En esta etapa de preparación, puede darse una elaboración del nuevo diseño organizacional. Por ello, es pertinente abordar cómo se realiza y qué se toma en cuenta al momento de hacerlo. Con respecto a este punto no se recogieron muchas ideas, percepciones u opiniones acerca de los colaboradores y especialistas.

El diseño organizacional se define con el comité de gerencia y con el líder del área de talento y transformación. Todo parte del plan estratégico anual, cuando hablamos de este plan estratégico definimos qué queremos alcanzar y luego qué recursos necesitamos para alcanzarlo. Entonces, ahí vemos. Bueno, para alcanzar este proyecto necesito esta estructura, este número de personas. Aprobado el presupuesto, ya se lleva cada uno la tarea de implementarlo (C. Peñaflor, comunicación personal, 6 de junio de 2022).

En suma,

Cuando hay un tema de cambio de diseño organizacional siempre se llama al equipo, por ejemplo, de gestión del cambio, a la líder de la Tribu de Cultura, Gestión del cambio

y Comunicación interna, para poder involucrar y que ayude y asesore en temas de cómo bajarlo, cómo aplicarlo (K. Gallardo, comunicación personal, 8 de junio de 2022).

Para la triangulación, se obtuvo que los especialistas exponen que las empresas, cada que sea necesario y oportuno deben de ajustar y mejorar el diseño organizacional con el que cuentan ya que, en medio del contexto de transformación digital y cambios, mantener un solo modelo o forma del diseño organización, traería consecuencias como la falta de alineación con las empresas que son competencia, es decir, la competencia tendría mayores ventajas y la empresa no podría responder a las demandas de los clientes de forma oportuna.

Por el lado de la teoría, el autor recalca que lo que las empresas deben de generar es una cultura proactiva, innovadora, basada en la confianza y en la colaboración, donde aspectos relevantes como las necesidades, ideas, percepciones y objetivos estén correctamente estudiados y retroalimentados con el correr del tiempo, lo que es crucial para desarrollar un cambio más rápido y exitoso. De lo contrario se puede caer en una “cultura viciosa” donde faltan objetivos en común y no hay confianza en el equipo, entre otros varios aspectos, generando un retroceso en la organización (Duck, 2001; en Melián, 2009).

Para resumir, Rímac seguros cuenta con un protocolo para poder establecer un nuevo diseño organizacional; el equipo que en cada área se encarga de esta función tiene claro que debe ayudar y asesorar para entender los nuevos cambios. Además, para los especialistas, así como en la literatura, se resalta la importancia de innovar y perfeccionar el diseño organizacional de la empresa y así evitar lo rutinario. Por último, la elaboración de un nuevo diseño organizacional es la muestra de que los cambios son necesarios y que estos implican cambios estructurales.

#### ***2.2.4. Elaboración de nuevos cargos organizacionales***

En esta etapa, otras de las actividades que pueden ocurrir es la elaboración de nuevos cargos organizacionales. Para poder comprender ello, era pertinente preguntar a los entrevistados cómo realizan esta actividad en Rímac seguros.

La vicepresidenta de Cultura, Gestión del cambio y comunicación interna, comenta que cuando se establece una estrategia, se van evaluando la intervención de nuevos roles, nuevas necesidades. Un ejemplo que ella menciona es la creación de un equipo de marketing que hace un año no existía; por tanto, han tenido que emplear estrategias para consolidar el equipo de marketing y poder estructurar con qué objetivos, habilidades y perfiles van a desarrollar sus actividades. (C. Peñaflor, comunicación personal, 6 de junio de 2022).

No obstante, la jefa de Cultura, Gestión del cambio y Comunicación Interna señala que aún hay inconvenientes al momento de comunicar la solicitud de los nuevos cargos o

responsabilidades, puesto que al momento de solicitar que contraten a un nuevo colaborador es necesario que los jefes del equipo expliquen bien el perfil, las habilidades y conocimientos que se requiere para el puesto a ocupar (K. Gallardo, comunicación personal, 8 de junio de 2022)

A modo de un breve resumen, para la empresa, evaluar la necesidad de nuevos cargos, de nuevos puestos implica analizar al detalle si esto es necesario o no, ya que deben evitar la duplicidad de funciones o la contratación excesiva de personal que ocasione pérdidas de dinero. A su vez, Rímac aún presenta fallas para comunicar cuales son los nuevos cargos y cómo se ejecutarán estos, ya que, para algunos colaboradores y jefes, no se detalla bien el perfil ni las habilidades con las que se debe de contar.

Por el lado de la triangulación, Jimmy Chávez, explica que es importante no crear nuevos cargos solo porque el trabajo está sobrecargado porque no es una verdadera razón para asumir que se necesitan más trabajadores. Lo correcto es analizar los objetivos, junto con las funciones que tienen cada trabajador, así como la efectividad que presentan. Después de ello, se podría definir qué ajustes se tienen que hacer y si es necesario o no agregar otros cargos o reajustar los que ya están (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022)

En este sentido y por el lado teórico, no se deben asignar tareas sin tener razones evidentes de la necesidad de hacerlo. Se tiene que analizar de forma detallada y explicar por qué se hicieron los cambios que afectan a cada persona y cómo estos ayudaron a los logros de corto plazo. Por una parte, las personas necesitan entender los motivos del porque se está suscitando diversas modificaciones, es decir, ver los errores y fallas con los que han estado trabajando y así lograr entender la importancia de los cambios en mención; de lo contrario, no cambiarán sus actitudes, ni asumirán el desafío del cambio. Por otra parte, la motivación en los trabajadores aumentará si entienden que las tareas que les asignan son las que logran estos pequeños cambios (Duck, 2001).

A modo de cierre, la creación de nuevos cargos y puestos de trabajo deben de ir de la mano con un correcto análisis de todo el contexto, asimismo, si es necesario cambiar o añadir funciones o responsabilidades a un puesto estas deben de ser correctamente comunicadas y entendidas por cada uno de los trabajadores. Los especialistas y la teoría concuerdan en la importancia de que los trabajadores entiendan todas las consecuencias positivas que trae consigo el buen desempeño al cumplir con las tareas y funciones asignadas ya que genera compromiso y motivación.

### **2.2.5. Elección de productos, servicios y habilidades**

En cuanto a este punto, los colaboradores detallan que son diferentes áreas las que se encargan de definir estos aspectos pero que la empresa busca alinearlas con las necesidades actuales, a pesar de que en ciertos casos no se logra ello.

Los productos y servicios son desarrollados por las áreas de producto y las habilidades las definimos en función a la estrategia que queremos alcanzar, qué habilidades necesitamos que la gente tenga dentro de la compañía y, armamos nuestros planes de desarrollo, de cómo generar esas habilidades internamente (C. Peñaflor, comunicación personal, 6 de junio de 2022).

En temas de comunicación, respecto a la elección de productos, servicios, habilidades no sé exactamente. Creo que se maneja más con el área de marketing y lanzamiento del producto. Ahí creo que falta bastante hacer, más ruido primero con los colaboradores en los temas de productos. O sea, si yo soy colaborador de Rímac, yo debería enterarme de la primicia. Y, si soy colaborador, debería ser un patrocinador también de la empresa y de sus productos, pues sería ideal que me cuenten antes, no sé en un Rímac X o algo (K. Gallardo, comunicación personal, 8 de junio de 2022)

Es decir, se entiende que Rímac si cuenta con estrategias para seleccionar los productos, servicios y habilidades donde se pondrá más énfasis, pero el problema se enfoca en cómo se comunica estas elecciones, entonces el área de marketing y lanzamiento debería de involucrarse más en el proceso para conocer las novedades y que sean transmitidas cuanto antes

Por otro lado, se encuentra la opinión de los especialistas, que sirve para la triangulación. Las tres últimas actividades nombradas que se desarrollan en la etapa de preparación son: elaboración del nuevo diseño organizacional, elaboración de nuevos cargos organizacionales y elección de productos, servicios y habilidades para enfatizar. Ellos hacen hincapié en la necesidad de una evaluación y análisis general previo a impartir las decisiones tomadas ya que comunicar hacia todos que la forma en que se estaba desarrollando normalmente las labores en la empresa van a sufrir modificaciones, no es un proceso rápido de asimilación. Por el lado de los productos/servicios y habilidades comentan que tiene que ceñirse a las demandas del mercado y a los diferentes perfiles que tienen los trabajadores para lograr un mejor alcance hacia los clientes (G. Arroyo, comunicación personal, 17 de junio de 2022)

Siguiendo esta línea, se pudo identificar que los especialistas y los entrevistados sostienen que Rímac Seguros cuenta con un plan estratégico, en el cual se visualiza lo que se busca alcanzar y qué recursos se necesita para ello. De este modo, se estaría

evidenciando lo que sostiene Mónica Llontop (M. Llontop, comunicación personal, 16 de junio de 2022) cuando se refiere a un análisis situacional de la empresa. Por otro lado, tal como lo menciona Jimmy Chávez, sería ideal incorporar, en el diseño organizacional, que los colaboradores trabajen de la mano con el área de tecnología. De esta forma, sería un trabajo cooperativo, pues los mismos usuarios de una herramienta digital podrían brindar ideas que las personas del equipo de tecnología quizás no hayan podido considerar porque no son los usuarios principales de este. Con ello, sería posible tener mejores resultados en esta etapa de la preparación de una nueva gestión del cambio contextualizada en la transformación digital.

Con respecto a la teoría, se halló que “Los empleados carecen de las competencias adecuadas para llevar a cabo las nuevas tareas. La formación, en competencias tanto de gestión como técnicas, resulta de vital importancia en toda la organización para adecuarse a los requerimientos del entorno” (Quirant & Ortega, 2006, p.60)

A modo de resumen, la elección de los productos, servicios y habilidades en que se profundizará tienen que ser determinadas directamente por un área y no de forma arbitraria. Adicional a ello, estas deben ser informadas y comunicadas para que los colaboradores puedan cambiar su enfoque, dar prioridad a lo solicitado y dejar de lado los elementos que ya pasaron a segundo plano en la empresa. Por último, según la teoría y los especialistas, los empleados no conocen en su totalidad las competencias y como efectuarán estas, por ello es importante trabajar de la mano con ellos de forma cooperativa para que el resultado sea el esperado

### ***2.2.6. Dificultad de aceptación al cambio por parte de los colaboradores***

La dificultad de aceptación del cambio por parte de los colaboradores es una de las complicaciones que se puede presentar en la etapa de preparación, la cual se evidencia con la información recopilada en las entrevistas. La posición de los colaboradores entrevistados tiene una perspectiva parecida. Por un lado, Diego comenta lo siguiente:

En primera instancia, pues, choca, a todos les choca, pero, al final, creo que todos entendemos que será por alguna razón, por rentabilidad, por facilitar las cosas, porque algo no está funcionando. Entonces, en primera instancia, sí genera un shock porque no se entiende muy bien, en realidad, creo que no hacen un buen trabajo en explicar por qué están pasando estos cambios (D. Rondón, comunicación personal, 14 de junio de 2022).

Siguiendo la misma línea, Alejandro añade este comentario:

Si hablase de Rímac, en general, y tuviera que dar un número diría 65% acepta el cambio, tiene disposición para cambiar y 35% es reacio, tiene resistencias para cambiar, pero, si hablase del Canal de Corredores, el porcentaje de personas que se resisten al cambio fuese casi nulo (A. Duthurburu, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

En suma, las jefas entrevistadas también tienen opiniones similares a las de los ejecutivos. “Yo creo que sí lo entienden, o sea, si lo aceptan y lo entienden, lo manejan bien, el tema es que lo puedan entender para que ellos también a su vez puedan capacitar y explicar a las otras personas” (C. Subauste, comunicación personal, 7 de junio de 2022). En adición a ello, Mónica comenta lo siguiente:

La gente se adapta, se termina adaptando con mayor o menor resistencia, pero la gente se termina adaptando. Tal vez por la necesidad de trabajar finalmente. Sobre todo, que en la transformación los sistemas que nos van a ayudar son no solamente aceptados, sino celebrados. Si algo va a ser mucho más rápido y no vamos a depender de esperar procesos lento o varios días, eso es súper bien aceptado por el equipo (M. Ahumada, comunicación personal, 7 de junio de 2022).

En suma, se expone que el proceso de aceptación del cambio no es fácil, entender al inicio el porqué y el cómo es sumamente complicado para muchos trabajadores que ya se encuentran acostumbrados a un sistema de trabajo. Para los colaboradores, lo que ocurre es que muchos al inicio se resisten, pero una vez que aprecian los beneficios logrados, aceptan el cambio y lo practican.

Como una idea complementaria, es válido decir que, en primera instancia, sí causa emociones de sorpresa, pero de resistencia muy pocos, pues comparten la idea de que si les explican bien el motivo del cambio, los beneficios y los capacitan, terminarán optando por adaptarse (D. Rondón, comunicación personal, 14 de junio de 2022)

Por otro lado, y para la triangulación, se encuentra la opinión del especialista Gerardo, quien indica que, para poder lidiar con la resistencia al cambio, hoy en día, todo lo que es el marketing interno, la comunicación interna, el marketing de guerrilla, todo eso funciona, ósea un nuevo *branding* (G. Arroyo, comunicación personal, 17 de junio de 2022).

Por el lado de la literatura, las personas afrontan el cambio de diferentes maneras, ya sea reaccionando positivamente, con simple aceptación, actitud proactiva e iniciativa o reaccionan negativamente a los cambios organizacionales, adoptan una actitud defensiva para mantener el statu quo o intentan frustrar cualquier intento de cambio (Cosio, 2016, citado en: Rebolledo, 2021).

Esto reafirma lo expuesto por los colaboradores y por los especialistas. Cada persona es un mundo diferente, con ideas, reacciones y percepciones diferentes de tal modo que para evitar la resistencia al cambio es importante conocer con quienes trabajan y qué esperan ellos para poder ejecutar planes que sientan que son elaborados en conjunto. Adicionalmente, una gran estrategia para reducir el porcentaje de resistencia es que los colaboradores interioricen lo importante y beneficioso que son los cambios bien gestionados, además de generar espacios para que los trabajadores se identifiquen y encuentren en el trabajo un lugar de estabilidad que les permita comprometerse cada vez más con la empresa.

### **2.2.7. Falta de alineación entre líderes**

Otra de las complicaciones que se pueden presentar durante esta etapa es la falta de alineación entre líderes. Algunos de los colaboradores entrevistados aún perciben esta desalineación y lo comentan de la siguiente forma:

Voy a ser bien sincera con esto y no pasa solamente en Rímac, sino, en todas las empresas, como empresa se decide hacer un cambio, pero no siempre todos los líderes están convencidos de eso. ¿Y eso qué significa? que tienes gente que hace las cosas distintas a lo que tú estás promoviendo (K. Gallardo, comunicación personal, 8 de junio de 2022).

Por estas complicaciones que se identificaron en Rímac, la jefa del área de Cultura, Gestión del cambio y Comunicación interna, señaló que Rímac implementó un programa llamado Liderazgo X, con este se incentivaba las conductas que debía tener un líder alineado a los principios de cultura de Rímac (K. Gallardo, comunicación personal, 8 de junio de 2022). En adición a ello, la líder de la Tribu de Cultura, Gestión del cambio y Comunicación comenta que el programa de Liderazgo X ha permitido que el líder Rímac sepa lo que se espera de él, en términos de cultura. Sostiene que eso sin duda ha aportado, significativamente, a que el líder hoy se comporte de una forma distinta a la de hace dos años. Dado que esto lo ha vuelto más cercano, genera empoderamiento, generando confianza con sus equipos, abriendo espacios de comunicación, teniendo retrospectivas para ver qué pasa con lo que no está bien, dando claridad y norte al equipo (E. Desulovich, comunicación personal, 8 de junio de 2022).

Siguiendo la misma línea, el vicepresidente del área de Sistema de Información, comentó lo siguiente sobre este programa:

Hemos dictado cursos a todos los líderes, cinco o seis cursos. Todos los líderes de Rímac han pasado en el último año y medio por capacitaciones de 50 horas en total. Eran varios días, en diferentes momentos, para conseguir eso, conseguir un cambio de comportamiento y un cambio de enfoque en las cosas que hacemos (C. Herrera, comunicación personal, 10 de junio de 2022)

Con esta información revisada se podría decir que a pesar de que en Rímac imparten la idea de que los líderes son sumamente importantes en el proceso de cambio, algunos colaboradores sostienen que no todos los líderes de todas las áreas tienen claro que un mal desempeño de su parte acarrea innumerables problemas ya que son ellos quien deben de generar la seguridad al resto de trabajadores para que las actividades propuestas sigan su curso sin pausas. Los líderes deben de ser capacitados para que puedan desarrollar todas las habilidades, técnicas y capacidades posibles para lograr transmitir el mensaje correcto.

Para la triangulación, uno de los especialistas en Gestión del Cambio, indica que normalmente lo que se suele decir es que para que una transformación sea exitosa, al menos entre 75% a 80% de los directivos tienen que estar involucrados, comprometidos y alineados a ella (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022). Asimismo,

Un liderazgo que transmita comunicación, entusiasmo, que dé las herramientas, que facilite la toma de decisiones, que esté ahí para cuando haya confusión, que pueda sostener y dirigir adecuadamente estos pasos del proceso y no les dé por libre y que tengan la flexibilidad para entender. El liderazgo ahí lo es todo, los equipos no van solos, los equipos van de acuerdo con el rol del líder (M. Llontop, comunicación personal, 16 de junio de 2022).

Por el lado de la teoría, Duck explica que la causa más habitual del fracaso de los grandes esfuerzos de cambio procede de unos líderes no alineados. Eso fue lo que descubrió un gran estudio realizado por The Boston Consulting Group (BCG) para identificar las pautas comunes de éxito o de fracaso en las grandes iniciativas de cambio. El hecho de que los líderes no estén alineados produce un efecto desastroso sobre el resto de la organización. En tal situación la gente se divide rápidamente en fracciones y subgrupos, y se alinea tras uno de los líderes enfrentándose a los demás. El estudio de la BCG descubrió que cuanto más dura esta falta de alineación entre la alta dirección, menos probabilidades hay de que la iniciativa de cambio tenga éxito. (En Angulo, J. Angulo, Huamán 2017, 2002, p22).

Con las perspectivas de los especialistas y la literatura expuesta, es válido afirmar que en Rímac si existe preocupación por la formación de los líderes, la cual se ve reflejada en el taller de Liderazgo X, para que así los líderes estén alineados con los cambios y puedan transmitirlo a los miembros de sus equipos. De este modo, se podrá prevenir una posible desintegración de equipos, tal como lo menciona Duck en el párrafo anterior. Esto demuestra una vez más, lo importante y necesario que es para toda la empresa, que los líderes estén potenciados y cumplan sus funciones de la mejor manera. En la figura 3, se observan los subcomponentes de la etapa de preparación. Los subcomponentes de verde (la comunicación alineada en toda la empresa y elección de productos, servicios y habilidades) presentan alta

relevancia en el estudio. Mientras que los subcomponentes de amarillo (planificación y elaboración de tareas operacionales, elaboración del nuevo diseño organizacional, y elaboración de nuevos cargos organizacionales) presentan baja relevancia en el estudio.

**Figura 4: Subcomponentes de la Preparación**

PREPARACIÓN
Comunicación alineada en toda la empresa
Planificación y elaboración de tareas operacionales
Elaboración del nuevo diseño organizacional
Elaboración de nuevos cargos organizacionales
Elección de productos, servicios y habilidades
Dificultad de aceptación del cambio por parte de los colaboradores
Falta de alineación entre líderes

### 2.3. Actividades de la etapa de Implementación

En este componente, se centran actividades como la comunicación clara, y asertiva, comunicación defectuosa, resistencia al cambio y, por último, como subcomponente nuevo e identificado se encuentra la aplicación de los planes elaborados asociados a los principios de la organización. A continuación, se presentará lo nombrado.

### **2.3.1. Comunicación clara y asertiva**

Los colaboradores de Rímac afirman que cuentan con una correcta comunicación entre los jefes y los colaboradores y que cuentan con un orden o protocolo para poder compartir la información necesaria

“Creo que el área de comunicación es bastante rápida para mandarnos a los gerentes, correo, o mensajes de WhatsApp o en el Yammer, los diversos cambios que van a haber. Considero que es una comunicación eficaz” (M. Ahumada, comunicación personal, 7 de junio de 2022). En adición a ello, Carolina sostiene lo siguiente:

La comunicación principal que se da en Rímac es desde los cargos más altos y ya ellos se encargan de desplegarla a sus equipos correspondientes, pero, también hay otros canales como los eventos mensuales de Rímac X o mensajes en el Teams (C. Subauste, comunicación personal, 7 de junio de 2022).

En suma a ello, Gian sostiene que la comunicación más efectiva la tiene por parte de su jefe directo, sin embargo, también se entera de los cambios en la empresa por el Rímac X o correo (G. Montalvo, comunicación personal, 15 de junio de 2022)

Con lo nombrado anteriormente por los colaboradores y líderes, es válido decir que Rímac sí aplica el módulo de comunicación cascada para anunciar los cambios en la empresa, pues el CEO se dirige a los vicepresidentes y estos se encargan de desplegar esta información a los gerentes de cada área, de ahí a los jefes hasta llegar a los miembros de cada equipo. Aparte de ello, existen otros medios ya mencionados como el Rímac X, correo, el Teams, entre otros.

Por el lado de los especialistas y con el fin de alcanzar la triangulación, Mónica afirma que muchas compañías siguen trabajando bajo el modelo de comunicación en cascada, es decir, los jefes comentan a los equipos en qué están y qué se requiere de ellos. Además, resalta la importancia de la transparencia, o sea, comentarles la situación en la que se encuentra la empresa en ese momento, por ejemplo, comentarles si es que se han atascado en algún punto y explicar los puntos que la empresa está evaluando o en qué ejes están haciendo hincapié; dependiendo del caso, explicar también detalles de cómo el proceso de inversión, la necesidad de búsqueda de nuevos perfiles y ya cuando haya una decisión exacta y determinada de lo que se ejecutará, se les informará a todos (M. Llontop, comunicación personal, 16 de junio de 2022)

Con respecto al punto de vista de Jimmy, la función clave es responder todas las dudas y todas las preguntas que se van dando. Él afirma la importancia de realizar estas actividades mencionadas ya que conforme uno va trabajando y desarrollando lo pautado, va

descubriendo errores y surgen nuevas dudas y consultas. Es un rol sumamente importante de los líderes poder salir al frente y explicar lo que está pasando y por qué motivo ocurren los diferentes sucesos. Adicional a ello, es importante que los líderes tengan la capacidad y habilidad de predicar con el ejemplo (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022). En suma, a ello, si bien es cierto hay una visión o hay ciertas dudas, lo que va a empezar a suceder es que las personas empiecen a tener consultas, a tener sugerencias o incluso la necesidad de demostrar si están de acuerdo o no, y eso tiene que ser parte de la comunicación, por eso hablaba de no contar con una notificación tradicional (M. Llontop, comunicación personal, 16 de junio de 2022).

Con respecto a la literatura, se encontró que “La comunicación sirve como un elemento que salvaguarda la integridad de la organización, su identidad y naturaleza, permitiéndole adaptarse efectivamente a los cambios del entorno, lo que permite su evolución” (Mariño-Arévalo, 2014, p.130)

Si se realiza un contraste entre los hallazgos de las entrevistas a los colaboradores y líderes, con la información brindada por los especialistas y la literatura, se puede decir que concuerdan con la necesidad de conversar y explicar las sugerencias, opiniones, ideas, dudas, etc. que a los trabajadores les va surgiendo para poder tomar acción sobre ello y generar mejoras en los procedimientos. Vale indicar, que la comunicación, si bien es cierto, es una función principal de los líderes, los mismos colaboradores también deben de trabajar esta habilidad entre sus compañeros para dar sugerencias, opiniones y entender mejor el procedimiento.

### **2.3.2. Comunicación defectuosa**

Por el lado de los colaboradores, hay opiniones diversas, para algunos esta dificultad no se presenta en su área de trabajo y para otros colaboradores sí. De manera general con respecto a Rímac, concuerda que todavía el proceso de comunicación no es 100% claro pero que se viene trabajando en mejoras estratégicas para solucionar los problemas identificados.

Alejandro, uno de los colaboradores, cree que la comunicación es un aspecto central y afirma que la comunicación por los distintos canales es buena. Él resalta que tiene una mayor preocupación por entender cuál es el fundamento estratégico del cambio y cómo se debe de realizar el cambio, cómo se implementa, cómo se gestiona; y que este mensaje pueda ser bien explicado para todos ya que es central entenderlo para que puedan realizar sus funciones sin complicaciones (A. Duthurburu, comunicación personal, 15 de junio de 2022)

Rondon, otro colaborador, explica que cree que en por el lado de la comunicación, todavía están en camino a estar más desarrollado. Un aspecto que él ha notado es que en los procesos de gestión del cambio, no se comunican los objetivos individuales o una medida de lo que se espera alcanzar. Esto genera desconcierto y fastidio para algunos colaboradores (D. Rondón, comunicación personal, 14 de junio de 2022)

Con respecto a los colaboradores, se puede concluir que sí existen actividades donde Rímac tiene dificultades para lograr que los colaboradores sepan qué se debe de hacer y cómo se va a proceder. Ellos comentan que es necesario procedimientos estratégicos ya que todas las nuevas funciones o tareas a realizar, son complicadas al inicio, entonces no puede haber una gran cantidad de errores.

De la mano con ello y para efectos de la triangulación, los especialistas Jimmy y Mónica indican que una comunicación defectuosa podría generar serias complicaciones en el día a día laboral y en todos los proyectos macros que en la empresa quiera realizar ya que nadie entendería sus funciones, los objetivos propuestos, los acuerdos planteados, así como los procesos que cada área ejecutará (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022).

La literatura menciona que las barreras a la comunicación dentro de las organizaciones son impedimentos para la transferencia de significado (García et al., 2013). Una barrera de comunicación es cualquier factor o circunstancia que impide, impide o impide el correcto flujo del contenido del mensaje a través de los canales/espacios apropiados. Los ejemplos incluyen diferencias cognitivas, donde el punto de vista de cada persona difiere de la realidad, y el conocimiento previo y la experiencia de cada persona varían según el contexto de vida; esto puede dar lugar a diferentes interpretaciones de las ideas ya que estas contradicciones se consideran uno de los obstáculos más comunes en la comunicación organizacional (García et al., 2013).

Entonces, se podría culminar este apartado, precisando que en Rímac se presentan obstáculos que impiden que mensajes tan importantes, como los objetivos individuales, sean comunicados de forma correcta. Además de ello, se puede añadir, la falta de comunicación retrasa los cambios previstos y puede generar desconfianza dentro del equipo. Por último, se encuentra que los colaboradores perciben la ausencia de objetivos alineados en los procesos que implican la gestión del cambio, esto se refleja en lo dicho por los especialistas cuando afirman que una de las consecuencias de la comunicación defectuosa es el desentendimiento de los objetivos. Este último problema ocasiona, finalmente, que no se logre transformar los espacios según lo trazado.

### **2.3.3. Resistencia al cambio**

La resistencia al cambio es otro de los subcomponentes de esta etapa y a su vez uno de los más importantes debido a la gran repercusión que puede tener dentro de la empresa. Los colaboradores mencionaron que por lo menos alguna vez se sintieron reacios a cambiar.

Montalvo, uno de los colaboradores, dice

En Rímac particularmente hay muchísimas personas que tienen 20 años trabajando, 30 años trabajando en la compañía. Entonces yo creo que también es un reto cambiarles el chip a ellos en el uso de una nueva plataforma, programa o sistema. Yo conozco personas de la parte del área de emisión y de repente de otras áreas que todavía siguen luchando con Salesforce y me dicen oye, por favor, puedes ayudarme con esto del Salesforce porque no me sale la información. Entonces creo que esto también es recontra complicado (G. Montalvo, comunicación personal, 15 de junio de 2022)

A modo de una pequeña conclusión, para los colaboradores de Rímac, este aspecto es muy usual en los equipos de trabajo y resaltan que es necesario que los líderes entiendan que deben de tomar acciones rápidas y estrategias ante esto para evitar que se propague entre todos.

Por el lado de los especialistas y para conseguir la triangulación, el especialista Gerardo, comenta que esto ocurre ya que existe un componente tecnológico, existe un *mindset* de la gente, existe una cultura de resistencia al cambio y existen algunas variables añadidas dependiendo del modelo que utilicemos para la gestión del cambio, las cuales deben estar en sincronía o alineadas a un mismo objetivo para evitar confusiones y situaciones que generen desconfianza y disconformidad en las personas (G. Arroyo, comunicación personal, 17 de junio 2022). Entonces, esta capacidad que tiene la organización de gestionar, adecuadamente, la resistencia al cambio es la que finalmente definirá el éxito de que la implementación de la transformación digital sea exitosa o no (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022). A eso se añade que hay algunas personas que funcionan a la autoritaria, y está bien, pero la gran mayoría funciona a la resistencia y al encontrarse muy cómoda en su zona, no desean cambiar. Entonces, la estrategia adecuada ahí es involucrar más para poder empoderar y que luego cambiar sea más fácil (M. Llontop, comunicación personal, 16 de junio de 2022)

Para completar las ideas mostradas con la literatura, Duck explica que “la cultura tradicional será uno de los principales enemigos de la transformación; cuando los líderes y empleados no quieren deshacerse de los comportamientos que ya estaban acostumbrados y mecanizados a realizar y que van contra la nueva estructura, deben tratarse de forma explícita

y “cara a cara”, de lo contrario, la cultura antigua arrastrará consigo a la estrategia” (2001; Citado en Melián, 2009, p.22).

Para cerrar este apartado, cabe señalar que la resistencia al cambio es una actividad inevitable dentro de los grupos de trabajo ya que alterar las viejas costumbres o los procesos que usualmente se realizaban afecta la tranquilidad y comodidad de los trabajadores; por ello, es indispensable que los líderes tengan la habilidad de saber manejar y enfrentar este problema que no se puede solucionar con pequeños ajustes, por el contrario, en un proceso de largo plazo para conseguir las herramientas necesarias así como lograr que cada cambio sea entendido y aceptado cuando se va a proceder a implantarse. Los líderes deben de tener la capacidad de entender los factores emocionales y sociales que están de por medio para disminuir el porcentaje de rechazo entre los trabajadores.

#### ***2.3.4. Aplicación de los planes elaborados asociados a los principios de la organización***

Por otro lado, aparte de los subcomponentes que se presentan en el modelo, se considera relevante agregar un subcomponente que se ha identificado y determinado en base a los hallazgos del trabajo de campo. Se observa que todos los colaboradores hacen énfasis en la relevancia del papel de los principios de la cultura de Rímac en los planes elaborados. El vicepresidente de Sistema de Información comenta lo siguiente:

Se está haciendo una gestión del cambio para impulsar la transformación de la empresa Dentro de esta transformación, se encuentra la transformación digital, Pero si hizo todo eso ósea, hemos tenido que cambiar la manera como se lidera. Pero no es por la digitalización, es porque Rímac está convirtiéndose en una empresa distinta. Entonces ha tenido que cambiar la cultura con los principios de Rímac (C. Herrera, comunicación personal, 10 de junio de 2022).

En adición a ello, la vicepresidenta de Cultura, Gestión del cambio y Comunicación Interna, sostiene lo siguiente:

Entonces, ¿en qué consiste esa transformación? Es en ser bien claros en qué se espera de cada uno de los colaboradores desde los principios culturales hasta los principios de liderazgo y luego en el día a día, en cómo los evaluamos hoy la evaluación de desempeño tiene un porcentaje de peso sobre los resultados alcanzados, pero también un porcentaje de peso viene por los principios de cultura y liderazgo de cómo se han comportado estos colaboradores (C. Peñaflor, comunicación personal, 2022).

Asimismo, la jefa de Cultura, Gestión del cambio y Comunicación Interna comenta que el tema del cambio cultural de Rímac está relacionado con el cambio de los principios. Ella

afirma que ahí están los resultados positivos, los cuales fueron vistos en los indicadores” (K. Gallardo, comunicación personal, 8 de junio de 2022)

Aparte de ello, los colaboradores del canal de Corredores Estratégicos comprenden la importancia del rol de los principios de la compañía en esta etapa.

En el momento de implementar cualquier cambio no solo en el contexto de transformación digital, sino, también de otro tipo, esta tiene en cuenta sus principios: las personas van primero, que somos una sola Rímac, que actuamos ahora y que creamos un mejor futuro (G. Montalvo, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

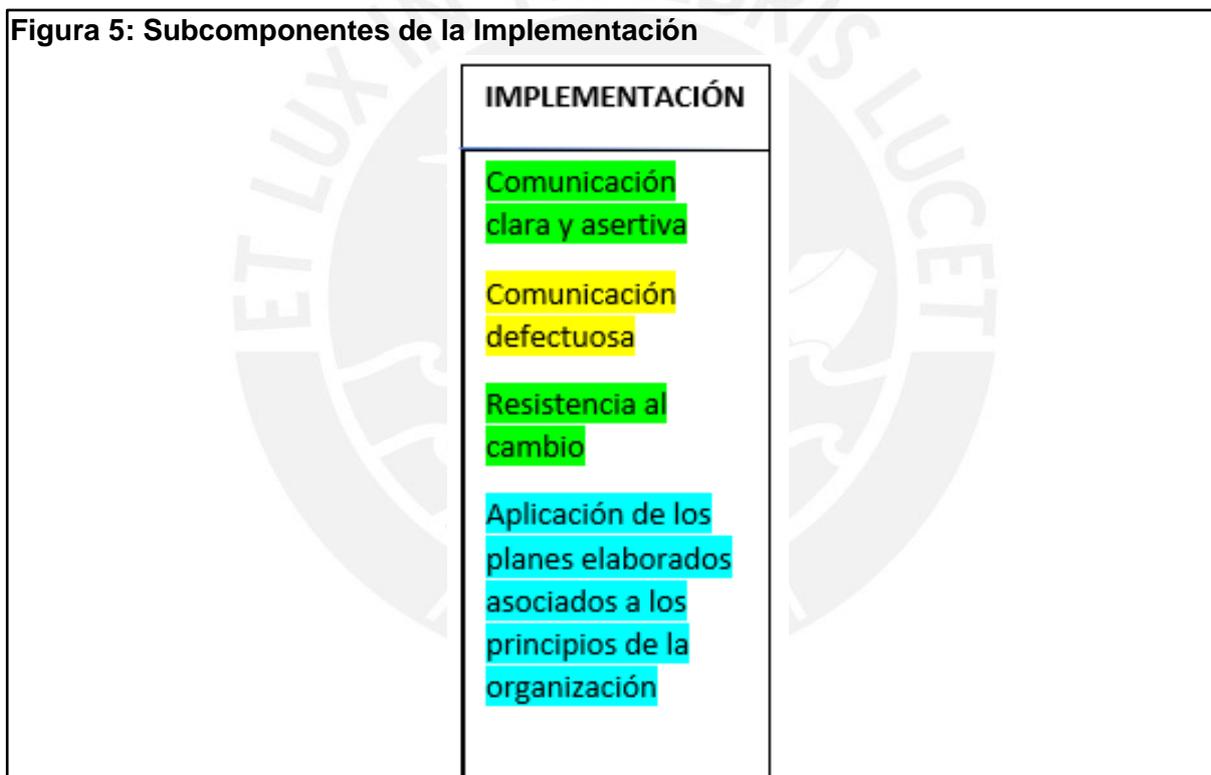
También, otro de los comentarios acerca de este tema fue el siguiente: “Si te das cuenta, cuando Rímac anuncia que implementará algún cambio en organización, por ejemplo, el Salesforce. Dijeron que estaba alineado a los principios que tenemos” (D. Rondón, comunicación personal, 14 de junio de 2022).

A modo de conclusión, se puede señalar que, para Rímac, los principios y valores que tienen establecidos, son claves para encaminar los objetivos de la organización. Para lograr cambiar se necesita tener claro los principios y cambiar ajustándose a ellos

Para la triangulación, se debe de indicar que lo que suele suceder es que empieza a surgir los primeros grandes obstáculos, algunos de ellos ya previstos, algunos no tan previstos; lo que es importante aquí es que en el equipo estén alertas y dispuestos para empezar la eliminación de obstáculos que puedan surgir, que pueden ser de todo tipo, pueden ser barreras dentro de la estructura de la organización, pueden ser cuellos de botella, pueden ser falta de capacidades dentro de las de las personas ejecutoras, o puede ser incluso el mismo feedback del mercado que se puede ir dando (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022). Por el lado de la literatura, en Soriano- Rivera (2016), se señala que es importante que en las organizaciones fomenten procesos de análisis y reflexión donde entre todos los colaboradores puedan reconocer cuáles son las estrategias que más se adaptan a sus necesidades, y que les pueden generar resultados más positivos de acuerdo con los resultados que se han planteado (Duck, 2001)

Analizando la relación entre lo expuesto por las entrevistas, los especialistas y la literatura, se puede observar que los especialistas se centran en lo alerta que deben estar en esta etapa ante la presencia de algún obstáculo, lo cual sí ocurre en Rímac Seguros. Vale recalcar que la empresa ha incorporado, en sus planes de implementación de esta gestión del cambio, los principios, los cuales, luego de haber recopilado la información de las entrevistas a los colaboradores, se ha corroborado que tienen la claridad de esta incorporación en los planes de la empresa. Además, es válido añadir que el énfasis de la

aplicación de los principios en los planes guarda relación con lo que menciona la literatura, ya que Duck menciona que la empresa debe reconocer las estrategias que se adapten a las necesidades que esta tenga y estas generen resultados positivos, lo cual se refleja en la información que dio Ana Ku al decir que, con el cambio de cultura en Rímac, incorporando los principios, se consiguieron resultados positivos mostrados en los indicadores. Además, se debe señalar que muchos de los principios que profesa Rímac, son también los pilares del modelo de Jeanie Duck. En la siguiente Figura 4, se presentan los subcomponentes de la etapa de implementación. Los subcomponentes de verde (comunicación clara y asertiva, y resistencia al cambio) presentan mayor relevancia en la investigación. La comunicación defectuosa, la cual está resaltada de amarillo, presenta baja relevancia. Mientras que se halló un nuevo componente, resaltado de celeste, el cual se centra en la aplicación de los planes elaborados asociados a los principios de la organización.



#### 2.4. Actividades de la etapa de Determinación

En esta cuarta etapa del modelo, se encuentran algunos subcomponentes, los cuales guardan relación con la información de las entrevistas recopiladas, son los siguientes: el compromiso para las nuevas formas de acción, el equilibrio y evaluación de las dimensiones y la capacidad para lidiar con los cambios

### **2.4.1. Compromiso para las nuevas formas de acción**

Uno de los ejecutivos entrevistados comenta que, por ejemplo, cuando presentaron la nueva plataforma de Salesforce al equipo, les dijeron que iban a tener todo el mes de noviembre del año pasado para utilizarlo, no de forma obligatoria, pero que era recomendable que lo usen porque a partir de diciembre ya iba a ser obligatorio. En noviembre, hubo 2 capacitaciones y hubo el apoyo de una persona del área comercial que absolvió las dudas, ayudaba cualquier problema que se pudiera presentar de forma rápida. Para él, todo ello ayudó a que la gente ya esté totalmente capacitada y desde diciembre lo empezaron a utilizar todos los días los miembros del equipo (G. Montalvo, comunicación personal, 15 de junio de 2022). Con lo mencionado por Montalvo, se visualiza que la empresa sí brindó un tramo de período con la herramienta para que los colaboradores se familiaricen con su uso y, también, se dispuso a una persona para apoyarlos ante cualquier percance. Asimismo, Alejandro mencionó que Rímac brindó dos capacitaciones para el uso de la plataforma de Salesforce y aparte de ello, les brindaron los contactos de las personas a las cuales se les podía preguntar del uso de la plataforma para las diversas dudas que se podían presentar (A. Duthurburu, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

De esta forma, es válido decir que los colaboradores sí percibieron por parte de Rímac su compromiso hacia ellos para el aprendizaje de esta nueva plataforma “Salesforce” de dos formas: por un lado, las capacitaciones y, por otro lado, los contactos de apoyo para el uso de esta nueva herramienta digital.

Para efectos de la triangulación, se encuentra la opinión de los especialistas. Uno de ellos, señaló que, en esta etapa de determinación, es fundamental el compromiso por parte de la empresa para los nuevos cambios que habrá. Por ello, indica la importancia de trazar metas de corto plazo, las cuales tienen que ser metas que, realmente, terminan siendo victorias, sino los colaboradores no verán un avance y, en consecuencia, habrá un desgaste en ellos. Recalca la relevancia de buscar proyectos que tengan éxito asegurado sobre la base del trabajo que se va a hacer (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022). En suma, a ello, otra de las especialistas señala lo siguiente:

Yo creo que, en esta etapa, un proceso de cambio para los empleados tiene que ver mucho con el éxito. O sea, reconocer los pequeños éxitos de los equipos en esta etapa y mantenerlos continuamente comunicados. ¿A esto cómo se le llama? Mantener interés en las cosas buenas que hacen otros equipos. La comunicación y reconocimiento de información es lo que necesita la gente (M. Llontop, comunicación personal, 16 de junio de 2022).

Hay diferentes formas de poder generar un mayor compromiso por parte de los colaboradores. Uno de ellos es reconocer el esfuerzo ya que es súper importante darle valor al trabajo realizado, este reconocimiento es evaluado y se da en el aspecto que se considere más adecuado. Por ejemplo, puede estar en el ámbito de compensación monetaria o de algún tipo de bonificación, o el simplemente hecho de tener algún tipo de título o reconocimiento frente a la compañía, que haga ver a las personas que efectivamente el esfuerzo que están haciendo es valorado y que finalmente puedan aspirar a que todos aquellos que se esfuerzen puedan obtener en algún momento algún tipo de reconocimiento; esto logrará que las personas se involucren más y compartan esta idea entre el resto de compañeros (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022). De la mano con ello, se explica que si existe un proceso de identificación con los nuevos valores, lo que te genera una motivación intrínseca de pertenecer a una organización, es decir, si las personas ven que sus valores están alineados a los valores de la organización y que esta va a propiciar una vida de balance, vida y trabajo, sumado a que estos ambientes son súper cooperativos; entonces es mucho más sencillo comprometerse ya que empiezas a ver rituales y simbolismos que se impregnan en ti, de tal modo que, asumir y defender las estrategias y valores de la empresa ya no será un proceso tan demandante (G. Arroyo, comunicación personal, 17 de junio de 2022)

En adición, también están presentes las situaciones que generarían que la gente no se comprometa o pierda el compromiso que ya presentaban. Ocurre que muchas organizaciones cometen el error de trazarse metas que en realidad no son muy valiosas por las personas, no las perciben como una victoria real entonces si las personas no ven realmente un avance efectivo va a haber un desgaste que genera aburrimiento, entonces es necesario buscar proyectos que tengan éxito asegurado sobre la base del trabajo que se va a realizar (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022)

Por otro lado, la teoría menciona lo siguiente: El compromiso organizacional lo definen como un estado psicológico de relaciones entre el personal y la organización (Meyer y Allen ,1991 citado en Terán y Pezo, 2021). “Los esfuerzos de cambio demandan un fuerte compromiso y objetivos muy claros por parte de los gerentes para conseguir resultados que generen competitividad” (Sandoval, 2014, p.168).

En conclusión, se puede decir que, si bien se visualiza un compromiso por parte de Rímac con sus colaboradores, acerca del aprendizaje de estos con la nueva herramienta digital, también podrían optar por el desarrollo de otras formas de compromiso: por ejemplo, el reconocimiento del esfuerzo por el uso de esta herramienta, el cual puede verse reflejado tanto en el ámbito monetario como no. De esta forma, los colaboradores percibirán, en un mayor grado, el compromiso y esfuerzo de la organización ante los cambios. Toda forma de

incentivo que aumente la productividad debe ser usado para facilitar la implementación de los nuevos cambios.

#### **2.4.2. Equilibrio y evaluación de las dimensiones**

Para poder evaluar este subcomponente de la etapa de determinación, previamente, se les definió a los colaboradores los conceptos de las dimensiones de la gestión del cambio: cultura, estrategia, educación, tecnología y sistemas de información. A partir de ello, sus opiniones fueron las siguientes:

Según todos los colaboradores entrevistados, sí perciben que existen estas dimensiones durante el proceso de gestión del cambio en Rímac. Uno de los ejecutivos comentó lo siguiente:

Sí, yo creo que sí está involucrado todo, quizás en la parte de estrategia aún estamos fallando, o sea, quizás la estrategia sí está bien, pero la ejecución quizás está fallando, o está tomando bastante tiempo. Pero a grandes rasgos, sí veo que están (D. Rondón, comunicación personal, 14 de junio de 2022).

Del mismo modo, otro de los colaboradores, quien también es uno de los ejecutivos entrevistados, menciona:

De hecho, que sí están todas las dimensiones que me nombras, pero aún creo que debe haber mejoras en la estrategia, pues si no tienes una estrategia bien definida y efectiva, muy probablemente no funcione bien el cambio que piensas hacer, y más si es un tema de cambio relacionado a lo digital (G. Montalvo, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

En adición a ello, Alejandro comenta que sí observa la presencia de las cuatro dimensiones mencionadas y que las dimensiones que ve que Rímac hace mayor énfasis son en los sistemas de información y tecnología. Él cree que esto ocurre porque se trata de un tipo de recursos que se pueden hacer rápido y bien, por otro lado, señala que, si bien el cambio de la cultura ha empezado muy bien, aún está en proceso, por el mismo hecho que la cultura no se puede modificar al instante, sino que toma un tiempo (A. Duthurburu, comunicación personal, 15 de junio de 2022). Asimismo, la jefa del área de Cultura, Gestión del cambio y Comunicación Interna, también, hace hincapié en la importancia de la dimensión de la estrategia de la siguiente manera:

Creo que la estrategia está arriba, pues no, como si fuera el techo en la casa y, en base a eso, están los cimientos. Si hacemos una analogía de una casa, la estrategia es lo que manda arriba y abajo tienes diferentes cimientos que te van a permitir como sostener este nuevo cambio que estaría compuesto por los sistemas de información,

los canales, la tecnología... y yo creo que el tema de la cultura está transversal en todo (K. Gallardo, comunicación personal, 8 de junio de 2022).

Además, una de las jefas entrevistadas, indica lo siguiente: En todas esas dimensiones Rímac está bien evolucionado, actualizado en cultura, en general, sí se ha transformado bastante, se ha acoplado a las formas de trabajo. En realidad, hay un montón de cosas que como recursos humanos han innovado” (M. Ahumada, comunicación personal, 7 de junio de 2022). Por otra parte, el vicepresidente de Sistemas de Información añade que, efectivamente, sí hay un equilibrio en las cuatro dimensiones, pero que él también percibe que hay una dimensión más, la cual es el liderazgo, pues este trata de moldear la cultura para que ocurran los cambios que se requiere. Al definir una estrategia que es la que se está llevando adelante se utiliza el sistema de comunicación en interacción repetitivo para que quede claro la dirección a dónde quiere ir Rímac avanzando y en si la misma tecnología va cambiando lentamente (C. Herrera, comunicación personal, 10 de junio de 2022)

Para complementar Jessica Diez, cree que Rímac si está abordando todas las dimensiones pero que en el ámbito de tecnología, cultura y sistemas de información cree que aún están en proceso de maduración. Afirma además que, si visualiza un horizonte claro, y que entiende que solucionar y mejorar esos aspectos no es rápido por lo que la brecha en comparación a otras entidades aún es importante (J. Diez, comunicación personal, 10 de junio de 2022).

Con todo ello, es pertinente decir que los colaboradores sostienen que sí notan la presencia de las dimensiones de la gestión del cambio, sin embargo, no existe un equilibrio entre ellas, ya que algunas aún se encuentran en proceso de mejora. La gran mayoría rescata que la dimensión que aún no está tan desarrollada es la estrategia, asimismo, hacen énfasis en el papel importante que cumple esta dimensión en el equilibrio que se busca.

Para poder realizar la triangulación, por un lado, se encuentran las opiniones de los especialistas, Mónica Llontop comenta lo siguiente, respecto a la importancia de las cuatro dimensiones de la gestión del cambio en una empresa:

La estrategia está enfocada en el propósito. El propósito es parte de la cultura. La cultura es parte de los sistemas de información, es parte de la tecnología, de la educación y es parte del cambio. O sea, todos están ligados, pero tenemos que ir. Tiene que haber siempre un hilo conductor, una persona, un jefe que reconozca cuáles son esos elementos del comportamiento que hace que se mantenga tu identidad y que sea la nueva cultura y forma de trabajar (M. Llontop, comunicación personal, 16 de junio de 2022)

Una idea clara que un especialista menciona es que si bien es cierto todas estas dimensiones son sumamente necesarias, él defiende el hecho de que, los sistemas de información o la tecnología, son elementos que, si se trabaja en ellos, se pueden tener estandarizados, controlados, etcétera. Pero el trabajo con la gente y la cultura siempre va a ser más importante, ya que las personas son los pilares y piezas claves de todo proceso de gestión del cambio (G. Arroyo, comunicación personal, 17 de junio de 2022)

Por otro lado, se encuentra la teoría, la cual comenta lo siguiente:

Argumentan estos autores que la congruencia interna entre estrategia, estructura, cultura y personas conduce a performances a corto plazo. Y dado que el equilibrio entre estos cuatro elementos nunca es perfecto, alcanzar dicha congruencia supone procesos de mejora continua y cambios incrementales constantes (Tushman y O'Reilly, 1996 citado en Juste 2017, p.45)

En conclusión, sí es relevante que haya un equilibrio de las dimensiones de la gestión del cambio en Rímac; sin embargo, la organización aún no logra ello. La gran mayoría destaca que aún se puede mejorar en la dimensión de la estrategia, pues recalcan que su papel es de suma importancia. Así como, se menciona que la dimensión de la cultura va a tomar más tiempo, pero la empresa está encaminada en lograr ese equilibrio. Tanto la dimensión de la estrategia como la dimensión de la cultura deben estar interrelacionadas debido a que todos los lineamientos o normativas que se deseen aplicar deben de ser analizadas desde el lado de las personas y los factores emocionales.

### **2.4.3. Capacidad para lidiar con los cambios**

Otro componente nuevo que se encontró fue la capacidad para lidiar con los cambios, esta herramienta es fundamental para seguir innovando en tener la capacidad para seguir aceptando los nuevos cambios que se pueden generar. Los colaboradores opinan lo siguiente:

Cuando nos comentan que habrá una nueva herramienta, al principio, es incómodo, es tedioso, pero sabemos que es para algo bueno y ya como constantemente hay problemas y constantemente se solucionan, es un problema más que también se va a solucionar. Entonces, la cultura organizacional del equipo de Corredores Estratégicos ayuda. Es una cultura muy buena porque esta creencia que tiene, esa forma de ver la realidad hace que la mayoría de los problemas de cualquier índole, ya sean temas de cambio o problemas que haya o situaciones negativas, se puedan gestionar con optimismo y se puedan sacar adelante. Entonces si ayuda, sin duda a lidiar con cualquier cambio" (A. Duthurburu, comunicación personal, 15 de junio de 2022)

Según Diego, el equipo en sí no percibe la negación en el equipo en aprender a usar alguna nueva herramienta digital, sino, todo lo contrario. Por ejemplo, cuando anunciaron que se estaba preparando el Salesforce y se comentó que esta plataforma en el área reduciría la carga laboral para el equipo, todos lo tomaron como una buena noticia. Las personas del equipo ya tenían interés en cómo saber manejar la herramienta (D. Rondón, comunicación personal, 14 de junio 2022).

El hecho de trabajar de la mano con los brókers y que ellos requieran apoyo con distintos problemas que se puedan presentar con sus pólizas ha permitido que los miembros del equipo desarrollen las búsquedas de solución de forma rápida. En el área, todos están ocupados, pero nos ayudamos bastante. No solo entre nosotros, sino, también, nos apoyamos con más áreas porque todos son conscientes que el flujo de trabajo es demandante. Por ello, cuando sacan una herramienta que nos va a ayudar a reducir la carga laboral, es súper recibida (M. Ahumada, comunicación personal, 7 de junio de 2022)

En base a lo nombrado, se puede decir que tanto los líderes y colaboradores afirman que al inicio aceptar y acostumbrarse al cambio es complicado, pero es importante el apoyo grupal y la resolución de dudas y consultas en el proceso para tener la capacidad de innovar estrategias y que no sea tedioso la continuidad del cambio.

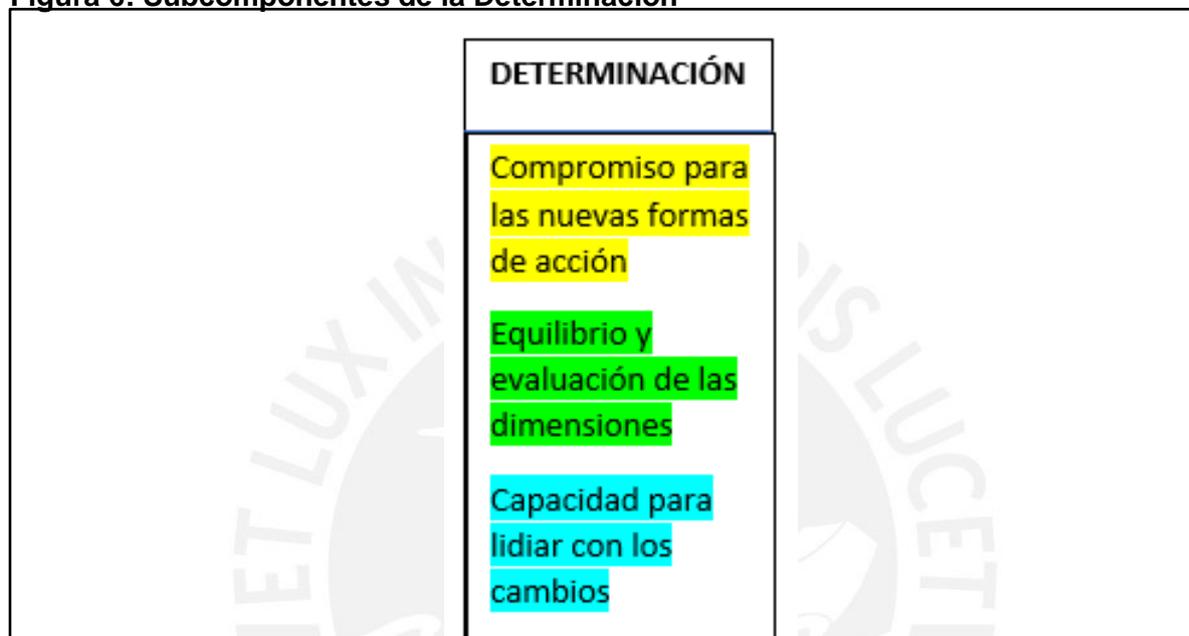
Para efectos de la triangulación, se tomó en cuenta la opinión de los especialistas, quienes, vale destacar, no fueron muy elocuentes con sus respuestas acerca de este subcomponente. Según Chávez, en las organizaciones, por ejemplo, al momento de reclutar personal, ahora suelen buscar personas flexibles a los posibles cambios, es decir, que tengan esa capacidad de respuesta rápida (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022).

Por otro lado, la literatura menciona la importancia de la capacidad de lidiar los cambios con el propósito de mantener todo el proceso muy claro: es decir minimizar el tiempo de degradación, pero no perder la profundidad que requiere el cambio, por otro lado, acortar el tiempo de conversión, sino tener en cuenta las capacidades de la organización. y las personas aprenden nuevos conceptos y adquieren las nuevas habilidades necesarias para asegurar sus resultados y estabilidad en el tiempo (Lopez et al., 2013)

En modo de conclusión, es pertinente decir que tanto los colaboradores como líderes cuentan con la capacidad para lidiar los cambios en la organización. Si bien la respuesta al anuncio del cambio no es positiva al instante, sí termina siendo aceptada por todos. El papel de la empresa relacionado con atender la capacidad de los colaboradores, en esta transición del cambio, se está cumpliendo, puesto que sí se explica los beneficios que se dará cuando se implemente una nueva herramienta digital, por ello, se termina fortaleciendo la capacidad

de los colaboradores para lidiar los cambios. En la Figura 5, se detallan los subcomponentes de la etapa de determinación. El subcomponente de verde (equilibrio y evaluación de las dimensiones) presenta mayor presencia en la investigación. El compromiso para las nuevas formas de acción, la cual está resaltada de amarillo, presenta baja relevancia. Mientras que se halló un nuevo componente, resaltado de celeste, el cual se basa en la capacidad para lidiar con los cambios.

**Figura 6: Subcomponentes de la Determinación**



### **2.5. Actividades de la etapa de Fruición**

En esta última etapa del modelo, se identificaron las siguientes actividades: la evaluación de los beneficios logrados, la apertura para generar nuevos cambios y la convicción de parte de los líderes a los nuevos cambios. Aparte de ello, se identificó un nuevo subcomponente, el cual se basa en la evaluación de posibles mejoras. Vale recalcar que varios de los colaboradores brindaron como ejemplo a la plataforma Salesforce, ya que, ellos consideran que ha sido el último proyecto relacionado a la gestión del cambio contextualizado a la transformación digital.

#### **2.5.1. Evaluación de los beneficios logrados**

Acerca de la evaluación de los beneficios logrados, los colaboradores han opinado teniendo en cuenta que la última plataforma implementada por Rímac seguros fue Salesforce.

El Salesforce, puntualmente, tiene una campaña de cotizaciones, o sea, cada ejecutivo comercial, más que todo corredores estratégicos, tiene una meta. Por ejemplo, Gian tiene que ingresar en este trimestre 1 millón y medio de dólares en Salesforce y, si lo logra, le pagaremos un bono de 4500 soles. Entonces, cada 15 días Lucero Gaytán, la que ve todos estos números, nos manda un avance. Gianfranco Montalvo en el

trimestre de abril a junio está cotizando o va cotizando 1.200.000 está al 75% de su objetivo. Entonces ese es el seguimiento que nos están haciendo puntualmente en Salesforce (G. Montalvo, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

Siguiendo la ilación, uno de los colaboradores comenta que a su parecer ha sido exitoso el despliegue del Salesforce porque ahora el 100% de los ejecutivos del equipo utilizan esta herramienta. Sin embargo, algunas de las funciones del Salesforce han sido deshabilitadas porque se encuentran en mejoras. Desde su punto de vista ha sido bueno por dos motivos principalmente: fue algo arraigado en el equipo comercial y, por otro lado, porque han surgido ideas de mejora para potenciar la herramienta (A. Duthurburu, comunicación personal, 15 de junio de 2022)

De este modo, es válido decir que los colaboradores, haciendo referencia a su última experiencia con la plataforma Salesforce, demuestran estar satisfechos con lo avanzado; sin embargo, están atentos a los cambios que se puedan suscitar luego de la evaluación.

Para poder realizar la triangulación, uno de los especialistas señala lo siguiente:

Es necesario hacer un análisis sobre lo que ya se ha logrado porque, muchas veces las organizaciones cometen el error de cantar victoria cuando no ha sido así necesariamente. Entonces, cuando hablamos de transformación, estamos hablando de un cambio continuo, que no es necesariamente un elemento de momento. Entonces, esta evaluación es importante para entender si realmente estamos en etapa de fruición; y a partir de aquí, es empezar a construir sobre el mismo cambio.” (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022)

Por otro lado, la teoría sostiene lo siguiente que, con la escala de inversiones en capacitación y desarrollo, mejora de la productividad, iniciativas de cambio cultural, sistemas de información de talento y más, los gerentes necesitan herramientas que les permitan demostrar una inversión en recursos humanos, evaluar el desempeño económico, demostrar los beneficios logrados y decidir si continuar o no adaptar estas intervenciones (Torres, 2018)

En síntesis, se puede indicar que la empresa Rímac Seguros sí realiza una evaluación cuando se termina un proceso del lanzamiento de una herramienta digital, de tal modo que se puedan realizar las intervenciones necesarias después de este análisis, lo cual es una ventaja tanto para ellos como para la empresa en sí, pues habrá un mayor grado de aceptación de la herramienta digital si esta cuenta con los ajustes brindados por los usuarios. Estos ajustes deben de estar acorde a los objetivos trazados, así como a la retroalimentación recibida por los trabajadores.

### **2.5.2. Apertura para generar nuevos cambios**

Los colaboradores de Rímac mencionan que sí están abiertos a ser parte de nuevos cambios en la empresa pero que esperan que los procesos siempre sean informados al detalle, que las pautas y órdenes sean claras y que el diálogo esté siempre presente para dar sus opiniones y puntos de vista.

Por parte de los especialistas y para sustentar la triangulación, se explica que las personas deben de entender y aceptar la normalidad del cambio, es decir, que en toda empresa siempre van a toparse con procesos de cambio ya que eso exige el mercado y las nuevas necesidades que surgen. Gerardo dice este modelo de cambio presentado se asemeja al proceso de descongelar, cambiar, congelar, pero luego vas a volver a descongelar, cambiar, congelar y así en repetidas veces. Entonces es como un círculo virtuoso. Mucha gente dice que ya está cansado del cambio, pero el ser humano está evolucionando, por lo tanto, la organización puede evolucionar constantemente así que es necesario tener “apertura de mente frente a la flexibilidad y adaptabilidad porque es fácil decirlo, pero en la realidad es más difícil de aplicarlo (G. Arroyo, comunicación personal, 17 de junio, 2022).

Al igual que otro especialistas, quien indica la importancia de analizar cuál es el siguiente paso respecto a lo que ya se ha obtenido, continuar con la fijación de metas hacia adelante, empezar a trabajar aplicando la herramienta de mejora continua y sobre todo, tener claro que esta etapa es el mejor momento para sumar a más personas dentro del equipo de agentes de cambio, ya que muy probablemente ya se tenga las herramientas adecuadas para decir lo logramos y aquellas personas que estuvieron en su momento un poco escépticas al cambio puedan intentar involucrarse dentro de este equipo de líderes que puedan seguir siendo propulsores del cambio en todo sentido (Jimmy Chavez, comunicación personal, 17 de junio de 2022)

### **2.5.3. Convicción de parte de los líderes a los nuevos cambios**

Uno de los puntos más importantes en esta etapa es la convicción de parte de los líderes hacia los nuevos cambios en la empresa. La líder de la tribu de desarrollo TI empresas comenta lo siguiente:

El papel de líder finalizado ya el proceso debe ser de seguimiento y ser un influenciador para que esa innovación sea constante. Hay que asegurar que todas las personas tengan el chip de innovar, de crear e innovar. Pero, luego, digamos ya se cerró esas brechas tecnológicas en una cantidad de años, y va a depender de cada empresa cómo mantengas ese chip vivo, ¿no? Porque si no digamos puedes volver a caer en un esquema obsoleto (J. Diez, comunicación personal, 10 de junio de 2022)

Por el lado de los colaboradores entrevistados, uno de los ejecutivos comenta que el líder debería ser un experto y brinda como ejemplo a la herramienta del Salesforce, señalando que debería ser un experto en todo lo relacionado a esa herramienta, las metas que espera que se logre con su uso y así poder transmitir mayor conocimiento y seguridad de que por qué su uso es necesario (G. Montalvo, comunicación personal, 15 de junio de 2022). En suma, hace énfasis en que el convencimiento por parte del líder de que la herramienta funciona es vital porque si él no lo tiene claro, no lo podrá transmitir al equipo. También recalca que no ve ese papel de líder reforzado en Rímac del todo (D. Rondón, comunicación personal, 14 de junio de 2022)

Siguiendo la línea, otro de los ejecutivos añade lo siguiente:

El líder debe estar atento a todo, a los resultados de la implementación, a las inquietudes del equipo de cómo se siente el equipo con ello, de invitar a los miembros del equipo a dar ideas de nuevos cambios sobre la base de su experiencia. Es muy importante lo que hacen los líderes en este marco de transformación. Creo que tenemos buenos líderes, pero, creo que Rímac debe preocuparse en mejorar esos aspectos en el líder para los procesos de cambio que planean implementar (A. Duthurburu, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

Por otro lado, las perspectivas de las jefas entrevistadas comparten una idea alineada a las personas que conforman su equipo.

Cuando acabó, por ejemplo, el lanzamiento del Salesforce, le comenté a mi equipo si tenían alguna duda para poder solicitar una capacitación más o verlos con ellos mismos. Creo que en estos casos se debe hacer seguimiento y estar a la expectativa de lo que necesiten para poder apoyar (C. Subauste, comunicación personal, 7 de junio de 2022).

En adición, una de las jefas entrevistadas comenta que el seguimiento debe ser no solo a un equipo, sino a todo el canal, de esta forma, se tendría una visión más amplia de cómo está siendo utilizada la nueva herramienta. Además, añade que cuando hay alguna modificación de una plataforma o añaden una nueva plataforma o sistema en las reuniones semanales que tienen con el equipo siempre comparten si ha habido algún inconveniente para poder solicitar apoyo a las áreas correspondientes y puedan brindar alguna capacitación o guía manual (M. Ahumada, comunicación personal, 7 de junio de 2022).

A modo de resumen, teniendo en cuenta las perspectivas de los ejecutivos y las jefas, se puede ver que están alineadas en el sentido de que debe haber un seguimiento en el uso de la herramienta o plataforma nueva. No obstante, los ejecutivos hacen énfasis en que los líderes deberían integrarlos en brindar nuevas ideas de cambios o mejoras en estas

plataformas y que ellos deberían transmitir la relevancia del uso de la nueva herramienta o plataforma. Sin embargo, esto no ha sido mencionado por los líderes al momento de recolectar la información.

Para efectos de realizar la triangulación, es pertinente abordar la opinión de los especialistas. No obstante, en este subcomponente, las respuestas de estos no fueron muy elocuentes. Los líderes deben de trabajar de manera continua para ser ejemplo y que, en la medida de lo posible, todos los colaboradores se convenzan de la importancia y la necesidad del cambio (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022)

Acerca de la literatura, según Bushe y O'Malley (2013) indican que el cambio cultural tiene que iniciar con el primer paso del líder para difundir el mensaje del cambio influenciado por la cultura de los seguidores, quienes tienen expectativas sobre cómo el líder debe ser y actuar; estas expectativas muestran que la organización, vista como un equipo de trabajo, depende en gran parte de las habilidades y capacidades del líder para direccionar el equipo; este mismo debe de conocer las estrategias establecidas en un ambiente colaborativo donde, basándose en los sentimientos, percepciones, emociones y actitudes de los demás, se abrirán las posibilidades de implementar cambios y metas comunes (como se citó en Chávez & Ibarra, 2016, p.149)

En modo de conclusión, se puede decir que, si bien hay iniciativa y ha habido mejoras por parte de los líderes en esta última etapa del proceso del cambio, los colaboradores aún creen que hay aspectos que reforzar en los líderes que no se evidencian en estos procesos de cambio. Como se mencionó anteriormente, este trabajo de los líderes debe ser continuo con sus equipos, de esta forma, podrán mostrar su convicción a sus equipos sobre los cambios y esta podrá ser transmitida eficazmente.

#### ***2.5.4. Evaluación de las posibles mejoras***

Por otra parte, se considera relevante agregar un subcomponente que se ha identificado en base a los hallazgos del trabajo de campo, el cual es la evaluación de las posibles mejoras. Para poder observar los beneficios logrados con esta nueva plataforma, uno de los colaboradores comentó que una de las lecciones aprendidas del despliegue de la plataforma fue que la empresa no debería forzar el cambio, si es que todavía la plataforma no está al 100% lista o no ha recibido un período de prueba idóneo para este tamaño del proyecto, dado que Salesforce tuvo un mes de prueba y al segundo mes el uso era obligatorio. Por ello, en este segundo mes, aparecieron los problemas (G. Montalvo, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

Además, otro de los ejecutivos sostiene lo siguiente:

A mi parecer, debe haber mayor claridad de los beneficios que se van a conseguir con las nuevas herramientas o plataformas que se van a implementar. Si bien tuvimos dos capacitaciones, creo que debieron hacer mayor énfasis en los beneficios. Por ejemplo, creo que hubiese sido pertinente que esto lo hagan con el Salesforce (D. Rondón, comunicación personal, 14 de junio de 2022)

En suma

La principal lección es que en los procesos de gestión de cambio en el cual se incorporan herramientas digitales, se debe ser muy cuidadoso, recibiendo feedback de los usuarios de la herramienta, mejor dicho, recibiendo feedback de quienes van a usar la herramienta. O sea, se debe crear la herramienta junto con los usuarios. Eso se ha hecho. De acuerdo, pero creo que no a un grado suficiente como se pudiera haber hecho (A. Duthurburu, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

Por otro lado, en el caso de Salesforce, según Carlos, esta herramienta ha sido tercerizada, entonces, al querer hacer modificaciones o mejoras, se va a tener que depender de terceros. Asimismo, él comenta que le hubiese dado otro enfoque en la implementación de este proyecto, tratando de hacer un equipo mixto donde hubiese un porcentaje relativamente grande que sea de la misma empresa y la otra parte especializada (C. Herrera, comunicación personal, 10 de junio de 2022).

En modo de resumen, si bien los colaboradores consideran que se ha logrado obtener beneficios con esta gestión del cambio en la transformación digital, también rescatan algunas lecciones aprendidas, lo cual esperan que se hagan las modificaciones necesarias para poder lograr resultados óptimos.

Para efectos de la triangulación, se recopiló la información brindada por los especialistas. Respecto a lo que se tiene que realizar luego de haber conseguido el objetivo inicial trazado, uno de los especialistas en Gestión del cambio sostiene que es necesario analizar cuál es el siguiente paso respecto a lo que ya se ha obtenido, continuar con la fijación de metas hacia adelante, empezar a trabajar aplicando mejora continua. Sobre todo, tener en cuenta que este es el mejor momento para sumar a más personas dentro del equipo de agentes de cambio (J. Chávez, comunicación personal, 17 de junio de 2022).

En adición a ello, otro de los especialistas añade lo siguiente:

Té he hablado de temas de revisión de metas, te mencionaba también análisis respecto a conforme se van dando los cambios que pueden ser, que pueden darse también en revisiones trimestrales, etcétera. Lo que yo le agregaría básicamente es talleres, workshops o cualquier tipo de actividades donde puedas reforzar y reevaluar la visión, entonces en ese aspecto es súper importante que conforme se vaya dando,

se vaya avanzando siempre regreses al origen de por qué estás haciendo el cambio (M. Llontop, comunicación personal, 16 de junio de 2022).

Además, otro especialista indica que, en el Perú, existe mucha lejanía en conseguir un área de gestión del cambio, seguimiento del cambio, evaluación e impacto del cambio, etc. Si bien es cierto, algunas grandes empresas ya cuentan con áreas de *Change Management* o de transformación digital no son muchas en realidad. Lo que ocurre en verdad es que solo piden una consultoría para ver cómo se cambia de manera interna y cuáles son las recomendaciones, pero nada más profundo o a largo plazo (G. Arroyo, comunicación personal, 17 de junio de 2022).

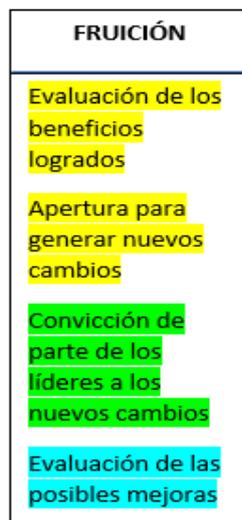
Por otro lado, la literatura comenta lo siguiente: Según Fontalvo et al. (2011), es importante que se realice un análisis de los resultados de los procesos con sus indicadores o medidas de seguimiento de los procesos, lo cual permitirá convertirse en un círculo virtuoso para la empresa, pues, tanto los colaboradores como los líderes, buscarán las acciones necesarias para mejorar; de esta forma, se impulsará la búsqueda continua de innovaciones en el conjunto de las actividades que contribuirán en el proceso del cambio.

En conclusión, con la información recogida tanto de los especialistas como de los colaboradores, es válido decir que si bien Rímac ha podido desplegar las herramientas

digitales que ha previsto, aún falta considerar varios puntos. Por ejemplo, uno de los colaboradores mencionó que el tiempo que daban para familiarizarse con algunas de las herramientas nuevas a implementar era muy poco. Todo ello guarda relación con lo que comentó el vicepresidente de Sistemas de Información que cree que en algunos proyectos se depende mucho del apoyo externo, ya que esta dependencia haría que el proceso sea realizado en tramos determinados de tiempo, por el mismo hecho, de depender, en gran parte, de un tercero. No obstante, uno de los especialistas comenta que, en esta etapa, lo ideal es sumar a más gente dentro de este proceso de cambio post evaluación de lo logrado. En este caso, se observa que sí es pertinente ello, ya que, para posibles dudas sobre las mejoras de la plataforma, los colaboradores puedan tener un apoyo más eficiente por parte de la empresa. En la siguiente figura, se observa que los subcomponentes resaltados de color amarillo (2) presentaron baja relevancia en el análisis realizado en la investigación. E

El subcomponente de color verde presentó alta relevancia en el estudio. Mientras que el de color celeste (evaluación de las posibles mejoras) es un subcomponente adicional que se halló luego del análisis realizado.

**Figura 7: Subcomponentes de la Fruición**



En base a lo mencionado anteriormente, se puede concluir que en los hallazgos encontrados en la empresa Rímac Seguros se presenta gran cantidad de los subcomponentes identificados en el modelo de Jeanie Duck, algunos en mayor consideración y relevancia que otros. A continuación, se presenta un gráfico detallando de manera visual con el detalle de las fases y los subcomponentes encontrados. Aquellos recuadros que se encuentran sombreados de color verde son los que tienen alta relevancia, de color amarillo baja relevancia y los de color celeste son los nuevos subcomponentes encontrados.

**Figura 8: Subcomponentes del modelo de Jeanie Duck analizados en Rimac Seguros**



Para finalizar, en base a lo presentado en el análisis de los hallazgos, se puede considerar que, respecto al modelo de gestión del cambio, Rimac Seguros, en gran parte, si cumple con las fases y subcomponentes propuestos, lo cual indicaría que la teoría está alineada con el desarrollo del proceso de gestión del cambio en el contexto de transformación digital de la organización; por ende, se puede considerar que, este proceso se encuentra en camino a seguir mejorando y perfeccionándose. Si bien es cierto, Rimac Seguros no indica que utilizan como tal el modelo de Jeanie Duck, la forma en que gestionan el cambio, si se alinea a lo mostrado por la autora.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 1. Conclusiones

A partir de la presente investigación, se cumple con el objetivo general que consiste en analizar y describir el proceso de gestión del cambio para impulsar la transformación digital en Rímac Seguros entre el año 2021 y 2022 según el modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck. Para ello, se desarrollan cuatro objetivos específicos.

Respecto al primer objetivo específico propuesto el cual se refiere a la conceptualización de la gestión del cambio organizacional, se concluye que este concepto que ha ido evolucionando con el tiempo, ya que en un inicio no se incluían aspectos como la cultura organizacional ni tampoco se consideraba a las personas como el agente clave en este proceso de cambio. Con respecto a la elección del modelo, si bien es cierto la fecha de realización del mismo es el del año 2001, este modelo presenta aún vigencia en varios textos académicos donde lo toman como ejemplo y referencia para poder explicar cómo se debe de gestionar el cambio en las empresas ya que es un modelo que integra distintas variables importantes como la cultura, tecnología, liderazgo, comunicación, etc que hoy en día se practican en las organizaciones. Con relación a los subcomponentes del modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck, se puede visualizar que elementos como capacidad para lidiar los cambios, dificultad de aceptación del cambio por parte de los colaboradores, apertura para generar nuevos cambios, convicción por parte de los líderes a los nuevos cambios, entre otros que están presentes en el modelo son parte del proceso de la gestión del cambio.

En el segundo objetivo específico, el cual se refiere a desarrollar el concepto de transformación digital e identificar los pilares, problemas y ventajas de este proceso. Se concluye que la transformación digital es considerada como un proceso, el cual se encuentra en evolución constante, que permitirá a una organización adecuarse al nuevo modelo de negocio, el cual está relacionado con el contexto digital. Por otro lado, se presentaron los pilares de la transformación digital: las personas, tecnología, procesos y nuevos modelos de negocio. Todos ellos cumplen un rol en la definición del término de transformación digital, dado que, para conseguir la transformación digital en una organización, se tiene que involucrar a personas, tecnología, procesos y nuevos modelos de negocio. Acerca de las personas, se tiene que cambiar la forma de actuar de estas, la cual, muchas veces, será influenciada por la cultura de la empresa; respecto al pilar de la tecnología, una organización debe considerar las nuevas herramientas digitales para su proceso de transformación; acerca de los procesos, este pilar va de la mano con la tecnología, ya que el implementar una nueva tecnología dependerá del proceso que conlleve ello; y, por último, respecto a los nuevos

modelos de negocio, estos están relacionados con la intervención de una organización, a través de la estrategia. En adición a ello, se identificaron los problemas y ventajas de la transformación digital. Por el lado de los problemas, se hace énfasis en la posición constante de apertura al cambio que deben mantener las empresas, pues las necesidades de las personas varían y, por ende, la incorporación de las herramientas digitales evoluciona con ello. Asimismo, se menciona la resistencia al cambio por parte de las personas, ya que es un proceso que conlleva tiempo para adecuarse. Por otro lado, entre las principales ventajas se destacan, se encuentra la reducción de labores, aumento de la productividad y automatización de labores. No obstante, se señala que estas ventajas se podrán visualizar, siempre y cuando, esté presente el compromiso por parte de los colaboradores y líderes en este proceso de transformación digital. Con respecto a los subcomponentes del modelo de Jeanie Duck, se puede afirmar que elementos como la tecnología extemporánea, estrategias deficientes y cambios en el mercado son relevantes al momento de definir la transformación digital,

El tercer objetivo fue describir las principales características del sector de Seguros y la contextualización en Rímac Seguros, en específico. A partir de ello, se concluye que si bien la situación del sector asegurador se vio afectada por el Covid-19 en estos dos últimos años, este ha podido seguir evolucionando acorde a las distintas estrategias planteadas por las aseguradoras que conforman este mercado. Se indicó que existen dos ramos principales en este sector: ramo de seguros generales, accidentes y enfermedades, y seguros de vida. Este último ramo fue afectado a mayor grado, debido a la pandemia. Sin embargo, con la reactivación gradual de la economía, las ganancias por los distintos tipos de seguros se han podido ir recuperando. Acerca de la situación de Rímac Seguros, se puede decir que, si bien el proceso de transformación digital se inició en el 2017, se puso en marcha en el 2019. En este caso en particular, el CEO de la empresa destaca el papel fundamental de la gestión del cambio e involucramiento de las personas en este proceso de transformación digital. Asimismo, los resultados obtenidos en el 2021, tras esta transformación, han sido positivos, tales como incorporar un modelo de trabajo más ágil, el desarrollo de capacidades ante la transformación, principalmente, las asociadas a la cultura de la empresa, la mejora del *Net Promoter Score* (NPS), en algunas de las tribus de la empresa, aumento del compromiso por parte del colaborador, entre otros. Acerca de los subcomponentes del modelo de Jeanie Duck en relación con este objetivo, se puede afirmar que se presentan varios elementos de las tres últimas etapas (implementación, determinación y fruición). Entre ellos, la comunicación clara y asertiva, resistencia al cambio, equilibrio y evaluación de las dimensiones, convicción por parte de los líderes a los nuevos cambios, entre otros. Todos estos permiten comprender las

principales características presentes en el sector asegurador, específicamente, en Rímac Seguros.

El último objetivo fue describir el proceso de gestión del cambio en Rímac Seguros en contraste con el modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck para impulsar la transformación. El cual está conformado por un proceso conformado por cinco componentes: Estancamiento, Preparación, Determinación, Implementación y Fruición; cada uno de ellos presenta distintos subcomponentes que los caracterizan. Para ello, se entrevistaron siete líderes de Rímac Seguros y tres colaboradores, quienes pertenecen a las diferentes áreas de gestión del cambio y transformación digital; por tanto, están actualizados con el proceso que la empresa ha llevado y sigue llevando para aplicar los cambios en las diferentes áreas. Por otro lado, se realizaron entrevistas a tres especialistas en el tema, con el objetivo de recopilar información que permita la triangulación de los datos de la investigación junto con la teoría utilizada. Se encontró que Rímac es una empresa sólida dentro del rubro de aseguradoras, con gran cantidad de ventas y clientes, un clima laboral apropiado, donde se trabaja la retroalimentación y la comunicación entre todos los colaboradores y jefes, una estructura organizacional consolidada y pilares así como objetivos que le dan claridad a los colaboradores ya que se encuentran incorporados en todos los planes que elabora la empresa, pues comentan que cuando anuncian un cambio hacen bastante hincapié en la presencia de estos. Asimismo, cabe mencionar que Rímac es una empresa comprometida con los colaboradores ya que, por ejemplo, brinda apoyo ante las nuevas gestiones de cambio contextualizadas en la transformación digital como las capacitaciones y el apoyo de un personal especializado ante cualquier duda que pueda surgir. Sin embargo, también se encontraron fallas que se pueden convertir en oportunidades de mejorar como por ejemplo, por el lado de la cultura, que los líderes en la empresa no tienen interiorizado del todo el proceso de gestión del cambio, pues no observan esa congruencia entre el mensaje de cambio que buscan transmitir y sus acciones; por esa misma línea, se encontró que los líderes señalan que para ellos es bastante tedioso generar las estrategias o actividades necesarias para lograr que el proceso de cambio continúe y estén siempre en constante cambio. Por otro lado, en el aspecto operativo donde se señala lo necesario que era ya no utilizar sistemas antiguos que retrasan los procesos de Rímac con respecto a la atención de clientes, es decir, era necesario un cambio en los sistemas de tecnología de Rímac, pues ya tenían bastante tiempo de antigüedad y no permitían un correcto análisis de la data así como rapidez en las atenciones y consultas. Algunos de estos ejemplos demuestran que si bien es cierto Rímac es una gran empresa, sigue atravesando dificultades en el proceso de cambio.

Con respecto al modelo, la forma de trabajo en esta empresa tiene mucha semejanza con el modelo utilizado, como por ejemplo, el uso de las dimensiones que corresponden al cambio, la importancia de la comunicación constante, lo útil y valioso que es contar con líderes capaces de generar el cambio, lo práctico que es utilizar sistemas de información novedosos y por último, lo fundamental que es trabajar con la cultura, es decir, con las personas como pieza clave, para lograr que el cambio sea adecuado y continuo y la empresa no se estanque en el mercado de seguros y frente a sus competidores. A modo de conclusión final, se puede afirmar que la empresa Rímac viene desarrollando un proceso de cambio en medio de la transformación digital con la necesidad de alinearse a las nuevas demandas, este proceso presenta errores y/o fallas debido a un mal manejo de estrategias, ya sea por desconocimiento o dejadez, que impiden que todo funcione a la perfección. Eso no quita que la empresa cuente con todas las herramientas para ajustar estos problemas y continuar en el camino del cambio, que como se sabe, es indispensable hoy en día. Respecto a la relación entre el modelo de gestión de Jeanie Duck y este objetivo, se pueden encontrar subcomponentes presentes como la aplicación de los planes elaborados asociados a los principios de la organización, capacidad para lidiar con los cambios y la evaluación de las posibles mejoras.

## **2. Recomendaciones**

Ante las conclusiones desarrolladas en el punto anterior, a continuación, se presentan las recomendaciones obtenidas.

En la fase de Estancamiento se recomienda realizar un plan de priorización para la atención de la mejora de los sistemas y plataformas tecnológicas de Rímac según el nivel de impacto que tenga en la organización y nivel de uso por parte de los colaboradores. Es necesario que los sistemas se adapten a las nuevas necesidades del mercado. Por otro lado, se recomienda una mayor cantidad de capacitaciones y talleres enfocados en trabajar el liderazgo y la comunicación de los jefes de cada área para que tengan la capacidad de transmitir las metas y objetivos. Asimismo, sería recomendable involucrar a los colaboradores en estas capacitaciones y talleres para fomentar la participación de todos.

En la fase de Preparación, con el fin de minimizar la dificultad de la aceptación del cambio por parte de los colaboradores, se recomienda aumentar la cantidad de los colaboradores participantes en las sesiones de trabajo colaborativo con el área de diseño de la herramienta digital; de este modo, los colaboradores tendrán una mayor entendimiento y comprensión de los procesos que se van a llevar a cabo. Durante este proceso también se recomienda recoger las ideas y propuestas sobre casos de éxitos de otras empresas con

procesos de cambio en medio de la transformación digital; de esta manera poder recoger datos, experiencias y opiniones que sumen a la meta propuesta.

En la fase de Implementación, se recomienda que previo al lanzamiento oficial de alguna nueva herramienta digital o algún cambio en los sistemas utilizados, se realice pruebas piloto obligatorias, aproximadamente más de tres, para los colaboradores y jefes, con la finalidad de poder comunicar cuales son los beneficios, aportes y mejoras que traerá consigo estos nuevos cambios en los procesos de Rímac. Asimismo, cuando se diseñe una herramienta digital en un área determinada, se debería considerar a personas pertenecientes a esta que tengan experiencia en el campo para así crear en conjunto.

En la fase de Determinación, se recomienda, según la información recogida por los colaboradores, que para poder conseguir el equilibrio de las dimensiones de la gestión del cambio planteadas por Jeanie Duck, se debe realizar un mejor análisis en las estrategias generales de la empresa orientadas a la gestión del cambio en el contexto de transformación digital. Tal como lo indica la autora es necesario el trabajo conjunto con los empleadores para recibir su retroalimentación y aplicar las mejoras.

En la fase de Fruición, se recomienda, realizar mensualmente comités por cada área y de manera general, que permitan el intercambio de ideas sobre las metas logradas y los beneficios percibidos, para conseguir que más personas se motiven a continuar con el proceso de cambio contextualizado en la transformación digital. Acompañado de las reuniones mensuales, se recomienda el desarrollo de encuestas anónimas por correo electrónico o un *google forms* para que los trabajadores expresen libremente como se sienten con respecto a los cambios en el contexto de la transformación digital y así poder recoger valiosa información que será usada para modelar los parámetros utilizados. Si las personas reconocen la importancia que tiene su opinión y perspectiva esto va a generar un aumento del vínculo con la empresa así como con el compromiso con los objetivos trazados.

Por último, para futuras investigaciones, realizar mayores investigaciones sobre la gestión del cambio en Perú, aterrizada en la transformación digital. De esta manera, poder identificar las fallas que aún existen y poder tomar acción ante ellas. En adición a ello, realizar un análisis más profundo sobre las necesidades de los colaboradores de la empresa, así como, adaptar los procedimientos de otras empresas líderes en el Perú o en el extranjero que han tenido éxito para lograr mejorar los procesos. Finalmente, sería viable añadir un curso regulatorio en el cual toda la compañía al entrar a un puesto sepa cómo deben usar las herramientas que van a usar en sus funciones. Asimismo, haya un equipo en el Contact center de Rímac que pueda encargarse de aclarar alguna duda, sobre las actualizaciones de las

distintas herramientas digitales; de este modo, ayudarían a los colaboradores a estar alineados con estas.



## REFERENCIAS

- Alarcón, H., & Cea, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima Organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista ingeniería industrial*, 6(1), 39-54.
- Almeida, V. (2019). Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la empresa Orellana. Master 's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. From <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6568/1/T2815-MDTH-Almeida-Propuesta.pdf>
- America Economía. (2011). *America Economía*. <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ministerio-deeconomia-y-finanzas-del-peru-pib-crecera-65-en-2011>
- Alunni, L., & Llambías, N. (2018). Explorando la Transformación Digital desde adentro. *Palermo Business Review*(12), 11-30.
- Andina. (2021). Perú: 85% de empresas se resiste a las nuevas formas de trabajo. Recuperado. From Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-85-empresas-se-resiste-a-las-nuevas-formas-trabajo-844788.aspx>
- Angulo, P., Angulo, P. J., & Huamán, L. (2017). Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana. *Horizonte de la Ciencia*, 7(13), 103-121. From *Investigación en Educación*: <https://www.redalyc.org/journal/5709/570960867008/html/>
- Apoyo & Asociados. (2021). Reporte de clasificación Rímac Seguros y Reaseguros. From <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2021/03/Ri%CC%81mac-Dic-20.pdf>
- Archanco, R. & Vergara, H. (2017). La Guía ejecutiva para la Transformación Digital: 7 pilares para superar el reto digital. <https://docplayer.es/94251609-Laguia-ejecutiva-para-la-transformacion-digital-7-pilares-para-superar-el-reto-digital.html>
- Barroso, G., & Delgado, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial. Revista Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 42-47. From <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562005>
- Bavaresco, Aura. (1997). "Proceso metodológico de la investigación (Cómo hacer un diseño de investigación). Tercera Edición. Academia Nacional de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. EdiLUZ. Maracaibo, Venezuela
- Bellver Abardía, R. (2012) Liderazgo transformacional: características, ventajas, desventajas. From: <https://www.lifeder.com/liderazgo-transformacional/>
- Beltrán, H. (2020). La transformación digital y la gestión del cambio organizacional. Red centroamericana de informática en salud. From <https://recainsa.org/la-transformacion-digital-y-la-gestion-del-cambio-organizacional>
- Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(1), 118-124.

- Bermúdez, C. A. (2022). Factores que influyen en el éxito de la implementación de la transformación digital. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 9(17), 69-75.
- Bermúdez, L. (2015). *Obstáculos en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001*. Madrid: Bureau Veritas.
- Bijker, W. (2005). ¿Cómo y por qué es importante la tecnología? From <https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/578/02-R2005v11n21.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y Dispositivos para diseñar instituciones*. Noveduc Libros.
- Bocanegra, R., & Guerrero, R. (2020). Análisis del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital durante la pandemia surgida en marzo del 2020: Telefónica del Perú. Facultad de Gestión. From [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17846/BOCANEGRA\\_MACHACA\\_GUERRERO\\_ROJAS%20%281%29.pdf?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17846/BOCANEGRA_MACHACA_GUERRERO_ROJAS%20%281%29.pdf?sequence=1)
- Camacho, R. (2018). *La Gestión del Cambio y Adaptación como Elemento Fundamental de la Estrategia Organizacional*. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administración de empresas, Universidad Militar Nueva Granada. From <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21291/CamachoCuestaRonFernando2019.pdf>
- Chávez, J., & Ibarra, J. (n.d.). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 138-158. From <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/796/718>
- Cueva, D. (2020). Transformación digital en la universidad actual. *Conrado*, 16(77), 538 - 589.
- Delgado, T. (2020). Taxonomía de transformación digital. *Revista Cubana de transformación digital*, 4-23.
- Del Prado Luis (2014) Las dimensiones del cambio From <https://es.slideshare.net/luis2977/las-dimensiones-del-cambio>
- Diario Gestión. (2018). ¿Qué es la transformación digital para los empresarios peruanos? From *Diario Gestión*: <https://archivo.gestion.pe/panelg/video-que-transformacion-digital-empresarios-peruanos-2207171>
- Duran, M. &, & D. (2019). La transformación digital como medio de creación de valor de las Empresas. From <https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
- Duran-Seguel, I., Gallegos, M & Cabezas, D. (2019) Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos <https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
- Flor, J. (2015). La transformación digital como medio de creación de valor de las Empresas. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/7663/1/TFG001345.pdf>
- Fontalvo, T., Quejada, R. & Puello, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión empresarial*, 9(1), 80-87.

- García, M., Arias F. & Gómez P. (s.f.). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a07.pdf>
- García, M., Rojas, M., & 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. From <https://www.redalyc.org/pdf/679/67922583009.pdf>
- Gil, J. (2011). Solo a los bebés les gusta que les cambien. Madrid España: *Editorial Empresarial*.
- Guerra, I. (2017). La transformación digital de la empresa. From <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/13402/ALONSOGUERRAIVAN.pdf?sequence=1>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5ta ed ed.). *McGraw-Hill*.
- Hernández, A. (2003). Los sistemas de información: evolución y desarrollo. Proyecto social: *Revista de relaciones laborales*, (10), 149-165.
- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/19783/AEEE-2002-15-teoria-recursos-capacidades.pdf>
- Infanta, P. (2019). Gestión organizacional: la transformación digital como actor cultural. Tesis de Postgrado Ingeniería, Universidad del Desarrollo. From <http://hdl.handle.net/11447/3669>
- IT Digital Media Group (2021) Las aseguradoras han avanzado un año de transformación digital en solo 90 días. (ARTICULO WEB) <https://www.itreseller.es/en-cifras/2021/07/las-aseguradoras-han-avanzado-un-ano-de-transformacion-digital-en-solo-90-dias>
- Iregui, D. (2020). Propuesta metodológica de gestión del cambio para lograr una implementación eficaz de un sistema de gestión. Maestría en Calidad y Gestión Integral, Facultad de Ingeniería Mecánica. From <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/33171/2021dianairegui.pdf?sequence=1&id%20Allowed=y>
- Jaramillo, M. P. & Millan, H. (2021) Liderazgo en tiempos de cambio. [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/88755/1/TG03242.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/88755/1/TG03242.pdf)
- Juste, J. (2017). El cambio estratégico y sus dimensiones: implicaciones sobre la composición y estructura de los equipos directivos. [https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61002/Tesis%20doctoral\\_Joaquin%20Juste.pdf?sequence=1](https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61002/Tesis%20doctoral_Joaquin%20Juste.pdf?sequence=1)
- Kotter, J. (1992). Una fuerza para el cambio. Ediciones Díaz de Santos.
- La Positiva Seguros (2021). Memoria Anual 2021. [https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual\\_2021\\_LPG.pdf](https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual_2021_LPG.pdf)

- López, H. (2012). Monstruo del cambio. From <https://psicorghecdianlopez.blogspot.com/2012/09/monstruo-del-cambio.html>
- López, M. E. Restretero, L. E. & López, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>
- Lozada Vera Piero Humberto (2016). La implementación de un área de Comunicaciones de Marketing para la Unidad de Seguros Empresariales: El caso de Rimac Seguros en el Perú. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2862/MAS\\_CEO\\_002.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2862/MAS_CEO_002.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- MAPFRE Economics (2021). El mercado asegurador latinoamericano en 2020, Madrid, Fundación MAPFRE. [https://www.anuarioseguros.lat/admin/storage/files/MAPFRE\\_21.pdf](https://www.anuarioseguros.lat/admin/storage/files/MAPFRE_21.pdf)
- Mariño-Arévalo, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *AD-minister*, (24), 119-141. <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a7.pdf>
- Martínez, W. Y. Transformación digital, la siguiente generación en la educación en Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/40304/MartinezLopezWendyYuranny2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martinez, M. & Reborido, M. (2011) Comunicación en los procesos de cambio organizacional. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/523/1/M-CD4228.pdf>
- McNeill, M., Arthur, L., Breyer, Y., Huber, E., & Parker, A. (2012). Theory into practice: Designing Moodle training for change management. *Asian Social Science*, 8(14), 58-64. From <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/21836>
- Melian (2009) Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O.: Una propuesta de medición del cambio organizacional. From <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/720/1/M-CD3874.pdf>
- Montoya C. & Boyero M. (2016) El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, núm. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 1-20 Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Morante, L. M (2020) Transformación digital: conceptos claves y casos de éxito en el Perú. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17069/MORANTE\\_TAVARA\\_LEANDRO\\_TRANSFORMACION%20DIGITAL\\_CONCEPTOS.pdf?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17069/MORANTE_TAVARA_LEANDRO_TRANSFORMACION%20DIGITAL_CONCEPTOS.pdf?sequence=1)
- Morelos-Gómez, J. y Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Muñoz, J. (2020). Dificultades y retos de la gestión del cambio percibidos por empleados administrativos en una organización católica del sector educativo. *universidad eafit*
- Orejuela, J. Quirós, C. C. y Rengifo, M. (2021). Perfil real versus perfil esperado en habilidades blandas en el contexto de la transformación digital: el caso de una empresa de

soluciones tecnológicas real profile versus expected profile in soft skills. parte primera: marketing, 693. [https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Valencia-10/publication/360554333\\_Estrategias\\_de\\_posicionamiento\\_para\\_el\\_corredor\\_turistico\\_Territorio\\_Paraiso\\_que\\_impulsa\\_la\\_Corporacion\\_Destino\\_Paraiso\\_en\\_los\\_municipios\\_de\\_Palmira\\_el\\_Cerrito\\_Ginebra\\_Guacari\\_y\\_Buga\\_para\\_el\\_ano\\_2021/links/627d3fd7b1ad9f66c8b85353/Estrategias-de-posicionamiento-para-el-corredor-turistico-Territorio-Paraiso-que-impulsa-la-Corporacion-Destino-Paraiso-en-los-municipios-de-Palmira-el-Cerrito-Ginebra-Guacari-y-Buga-para-el-ano-20.pdf#page=693](https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Valencia-10/publication/360554333_Estrategias_de_posicionamiento_para_el_corredor_turistico_Territorio_Paraiso_que_impulsa_la_Corporacion_Destino_Paraiso_en_los_municipios_de_Palmira_el_Cerrito_Ginebra_Guacari_y_Buga_para_el_ano_2021/links/627d3fd7b1ad9f66c8b85353/Estrategias-de-posicionamiento-para-el-corredor-turistico-Territorio-Paraiso-que-impulsa-la-Corporacion-Destino-Paraiso-en-los-municipios-de-Palmira-el-Cerrito-Ginebra-Guacari-y-Buga-para-el-ano-20.pdf#page=693)

Pacific Credit Rating [PCR]. (2015). Informe Sectorial Perú: sector seguros. [https://www.ratingspcr.com//uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial\\_seguros\\_201512.pdf?cv=1](https://www.ratingspcr.com//uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_seguros_201512.pdf?cv=1)

Parra Moreno, C. F., & Liz, A. D. P. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, 2(1), 97-108. <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs>

Parra, L. M. (2020). Aspectos positivos y negativos de la transformación digital y sus nuevas tendencias. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36243/ParraOlarteLeidyMarcela2020.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pasco, M., & Ponce, M., Guía de Investigación en Gestión (2018) From <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Guía%20de%20Investigación%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gestión.pdf?se>

Pomar, I (s.f). Guía para la transformación digital de las pymes.: [https://datisa.es/wpcontent/uploads/2019/06/Guia\\_para\\_la\\_transformacion\\_digital\\_de\\_las\\_pymes.pdf](https://datisa.es/wpcontent/uploads/2019/06/Guia_para_la_transformacion_digital_de_las_pymes.pdf)

Porter, M. E. (2008). ¿Qué es la estrategia?. <http://200.0.31.75/bitstream/20.500.11962/28281/1/2.%2BQue%CC%81%2Bes%2Bestrategia.pdf>

Quirant, A., & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 18, 50-64. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U2S5L3.pdf>

Ramirez, M., Rivas, E., Cardoña, C., El estudio de caso como estrategia metodológica (2019) From <https://www.revistaespacios.com/a19v40n23/a19v40n23p30.pdf>

Rebolledo, J. (2021). Factores que inciden en la resistencia al cambio por los colaboradores de una empresa automotriz, durante la implementación de un Sistema ERP. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/1944/50967/RebolledoDominguezJhocelin.pdf?sequence=1>

Rímac Seguros. (2018). Reporte de sostenibilidad Integrado Rímac Seguros.: <https://www.rimac.com.pe/uploads/Reporte-de-Sostenibilidad-2018.pdf>

Rímac Seguros. (2021). Memoria Anual 2021. Lima: Rímac Seguros

Rivera, A. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión Y Estrategia*, (44), 93–106.

- Rivera, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso Estratégico. 360: Revista de Ciencias de la Gestión,(1), 38-86. From <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7185811>
- Shang, S. (2012). Dual strategy for managing user resistance with business integration systems. Behaviour and Information Technology, 31(9), 909–925. From <https://tic.crue.org/wp-content/uploads/2016/03/transformacion-digital-univ.pdf>
- Soriano-Rivera, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. 360: Revista De Ciencias De La Gestión, 1(1), 38-86. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14870>
- Superintendencia de Banca y Seguros del Perú [SBS]. (2021). Informe de Estabilidad del Sistema Financiero. From [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub\\_InformeEstabilidad/Informe%20de%20Estabilidad%20Financiera\\_2021-I.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub_InformeEstabilidad/Informe%20de%20Estabilidad%20Financiera_2021-I.pdf)
- Tarruella Caballero Dña. M Llanos (1996) Gestionar el cambio. [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1490/03.MLTC\\_3de4.pdf?sequence=3](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1490/03.MLTC_3de4.pdf?sequence=3)
- Terán Ayay, J., & Pezo Shupingahua, J. L. (2021). Compromiso organizacional y su relación con la actitud frente al cambio en los colaboradores de la Estación Experimental Agraria El Porvenir–San Martín. [http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/4878/Jhuli%C3%B1o\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/4878/Jhuli%C3%B1o_Tesis_Licenciatura_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tripier, B. (2002). Resistencia al cambio un peligro manejable. El Nacional.
- Torres (2018) Gestión del cambio organizacional y clima laboral en docentes de una institución educativa pública del distrito de Huamachuco, 2018 From: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28281/torres\\_hd.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28281/torres_hd.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Toro C, Victor M. (2018) Transformación Digital de una empresa tradicional. From: <https://sistemas.acis.org.co/article/download>
- Vargas, D. (2020). Gestión del cambio organizacional en proyectos de ti en las entidades públicas del sector agropecuario en Colombia. Universidad Ean, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. From <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9807>
- Vera, A. & Marcelo, C. (2005). La triangulación entre métodos cuantitativos y cualitativos en el proceso de investigación. Ciencia & Trabajo, 7(16), 85-87. From <http://www.uprh.edu/elopez/13%20Triangulacion.pdf>
- Yin, R. (1994): Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Yin, R. (2011). Qualitative Research from Start to Finish. The Guilford Press. From <http://eli.johogo.com/Class/Qualitative%20Research.pdf>
- Zimmerman Arthur (2000) Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas. From [https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala)



## ANEXOS

### ANEXO A: Definiciones de gestión del cambio

Tabla A1: Definiciones de gestión del cambio

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
(Kotter, 1992)	"Es un conjunto de herramientas y mecanismos que están diseñados para asegurarse de que cuando usted intente hacer algunos cambios en su organización, no se salga de control y el número de problemas asociados, no suceda"
(Tripiet, 2002)	"(...) "El cambio organizacional es considerado un proceso de transición, desde una situación actual a una futura con el fin de crear una mejora, en donde se producirá una etapa de desequilibrio, mientras finaliza el cambio que regresará nuevamente el equilibrio".
(Blejmar, 2005)	"La gestión de cambio organizacional como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto."
(McNeill, Arthur, Breyer, Huber, & Parker, 2012)	"La gestión del cambio debe verse como una oportunidad para transformar e integrar las capacidades del personal y el uso de todos los recursos organizacionales, debe permitir usar las nuevas herramientas sostenibles y eficientes en un contexto de clientes cada vez más exigentes y diversos".
(Barroso y Delgado, 2007)	"(...) "Conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones, que se expresan en un nuevo comportamiento organizacional, a lo que se le debe agregar que condicione una nueva cualidad"
(Vargas, 2020)	"La gestión del cambio incluye variables como la cultura organizacional, modificaciones de estados, liderazgo, innovación y transformación tecnológica, las cuales impactan directamente en la consecución de los objetivos organizacionales por la manera en que el personal usa y apropia los procesos de transformación"

## ANEXO B: Matriz de consistencia

Tabla B1: Matriz de consistencia

Planteamiento del Problema de Investigación	Pregunta	Objetivo	Componentes y Dimensiones
<p>Existen diferentes complicaciones actuales que enfrenta la gestión empresarial para llevar a cabo los procesos de cambios organizacionales lo que complica que se puedan desarrollar todo con normalidad. Por ejemplo la falta de herramientas o técnicas en la proyección e implantación de cambios (García, Robaina, Pérez Rodríguez, 2005), la falta de liderazgo y la falta de visión de algunos dirigentes que no se enfocan en lograr que toda la organización esté alineada a los objetivos y los costos elevados para lograr una implementación. Todo ello ocasiona una brecha de conocimiento con respecto a la forma de gestionar las estrategias necesarias para implementar nuevas herramientas o procedimientos tecnológicos y que se pueda lograr que todos los trabajadores estén alineados con el cambio.</p>	<p>Pregunta general: ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de gestión del cambio para impulsar la transformación digital en Rímac Seguros entre el año 2021 y 2022 según el modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck?</p>	<p>Objetivo general: Analizar el proceso de gestión del cambio para impulsar la transformación digital en Rímac Seguros entre el año 2021 y 2022 según el modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck</p>	<p>Estancamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tecnología extemporánea</li> <li>● Estrategias deficientes</li> <li>● Escasez de recursos</li> <li>● Cambios en el mercado</li> <li>● Falta de liderazgo</li> </ul> <p>Preparación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicación alineada en toda la empresa</li> <li>● Planificación y elaboración de tareas operacionales</li> <li>● Elaboración de un nuevo diseño organizacional</li> <li>● Elaboración de nuevos cargos organizacionales</li> <li>● Elección de productos, servicios y habilidades</li> <li>● Dificultad de aceptación del cambio por parte de los colaboradores</li> </ul> <p>Implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de alineación entre líderes</li> <li>● Comunicación clara y asertiva</li> <li>● Comunicación defectuosa</li> <li>● Resistencia al cambio</li> <li>● Aplicación de los planes elaborados asociados a los principios de la organización</li> </ul> <p>Determinación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compromiso por las nuevas formas de acción</li> <li>● Equilibrio y evaluación de las dimensiones</li> <li>● Capacidad para lidiar con los cambios</li> </ul> <p>Fructificación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación de los beneficios logrados</li> <li>● Apertura para generar nuevos cambios</li> <li>● Convicción por parte de los líderes a los nuevos cambios</li> <li>● Evaluación de las posibles mejoras</li> </ul>
<p><b>Objetivo general</b></p>			
<p>Analizar y describir el proceso de gestión del cambio para impulsar la transformación digital en Rímac Seguros entre el año 2021 y 2022 según el modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck</p>			

**Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)**

Metodología	Pregunta	Objetivo	Componentes y Dimensiones
<p>Enfoque: Según Hernández, et al., 2014 los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis a lo largo del proceso de la recolección y el análisis de los datos. La investigación, presenta un enfoque cualitativo que permite analizar cómo se está llevando a cabo el proceso de gestión del cambio dentro de la empresa a partir de la experiencia de los trabajadores de Rímac Seguros que se encuentran involucrados en la implementación de diversos cambios en medio del contexto de transformación digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué es la gestión del cambio organizacional y cuáles son los modelos que delimitan el desarrollo de este proceso?</li> <li>¿Qué es la transformación digital? ¿Cuáles son sus fases, pilares, problemas y ventajas?</li> </ul>	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conceptualizar la gestión del cambio organizacional y analizar los modelos de desarrollo de este proceso.</li> <li>● Desarrollar el concepto de transformación digital e identificar los pilares, problemas y ventajas de este proceso.</li> </ul>	<p>Estancamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tecnología extemporánea</li> <li>● Estrategias deficientes</li> <li>● Escasez de recursos</li> <li>● Cambios en el mercado</li> <li>● Falta de liderazgo</li> </ul> <p>Preparación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicación alineada en toda la empresa</li> <li>● Planificación y elaboración de tareas operacionales</li> </ul>
<p>Alcance- En el contexto trabajado, el presente estudio tiene un alcance descriptivo. En esta línea, según Hernández, et al. (2010), esta se caracteriza por buscar especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Esta investigación es descriptiva ya que detalla la forma en la que el proceso de gestión del cambio se está llevando a cabo y se conocerá como los trabajadores y jefes de la empresa Rímac Seguros, así como los jefes específicamente del área de seguros EPS; usan e implementan los cambios propuestos en medio del contexto de transformación digital. De esta manera se podrá investigar cómo se ha ejecutado internamente la implementación del proceso de gestión del cambio y evaluar los elementos que son partícipes de ello.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Cuál es la situación actual del sector de seguros?</li> <li>● ¿Cómo ha sido el proceso de gestión del cambio organizacional para impulsar la transformación digital de Rimac Seguros en contraste con el modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Describir las principales características del sector de Seguros y presentar a la empresa Rimac Seguros</li> <li>● Describir el proceso de gestión del cambio organizacional en base al modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck para impulsar la transformación digital en Rímac Seguros</li> </ul>	<p>operacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de un nuevo diseño organizacional</li> <li>● Elaboración de nuevos cargos organizacionales</li> <li>● Elección de productos, servicios y habilidades</li> <li>● Dificultad de aceptación del cambio por parte de los colaboradores</li> </ul> <p>Implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de alineación entre líderes</li> <li>● Comunicación clara y asertiva</li> <li>● Comunicación defectuosa</li> <li>● Resistencia al cambio</li> <li>● Aplicación de los planes elaborados asociados a los principios de la organización</li> </ul> <p>Determinación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compromiso por las nuevas formas de acción</li> <li>● Equilibrio y evaluación de las dimensiones</li> </ul> <p>Fruición</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad para lidiar con los cambios</li> <li>● Evaluación de los beneficios logrados</li> <li>● Apertura para generar nuevos cambios</li> <li>● Convicción por parte de los líderes a los nuevos cambios</li> <li>● Evaluación de las posibles mejoras</li> </ul>

**Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)**

Metodología	Pregunta	Objetivo	Componentes y Dimensiones
<p>Estrategia general- Para el presente estudio, se ha considerado una estrategia de estudio de caso. Según Yin, R (1994) es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo en medio de un contexto de la vida real, Adicional a ello, Ramírez, et al (2019) explica que “el estudio de caso como estrategia metodológica es pertinente especialmente para diagnosticar y decidir en el ámbito de los problemas donde las relaciones humanas juegan un papel importante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué es la gestión del cambio organizacional y cuáles son los modelos que delimitan el desarrollo de este proceso?</li> <li>● ¿Qué es la transformación digital?</li> <li>● ¿Cuáles son sus fases, pilares, problemas y ventajas?</li> <li>● ¿Cuál es la situación actual del sector de seguros?</li> <li>● ¿Cómo ha sido el proceso de gestión del cambio organizacional para impulsar la transformación digital de Rimac Seguros en contraste con el modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck?</li> </ul>	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conceptualizar la gestión del cambio organizacional y analizar los modelos de desarrollo de este proceso.</li> <li>● Desarrollar el concepto de transformación digital e identificar los pilares, problemas y ventajas de este proceso.</li> <li>● Describir las principales características del sector de Seguros y presentar a la empresa Rimac Seguros</li> <li>● Describir el proceso de gestión del cambio organizacional en base al modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck para impulsar la transformación digital en Rimac Seguros</li> </ul>	<p>Estancamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tecnología extemporánea</li> <li>● Estrategias deficientes</li> <li>● Escasez de recursos</li> <li>● Cambios en el mercado</li> <li>● Falta de liderazgo</li> </ul> <p>Preparación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicación alineada en toda la empresa</li> <li>● Planificación y elaboración de tareas operacionales</li> <li>● Elaboración de un nuevo diseño organizacional</li> <li>● Elaboración de nuevos cargos organizacionales</li> <li>● Elección de productos, servicios y habilidades</li> <li>● Dificultad de aceptación del cambio por parte de los colaboradores</li> <li>● Falta de alineación entre líderes</li> </ul> <p>Implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicación clara y asertiva</li> <li>● Comunicación defectuosa</li> <li>● Resistencia al cambio</li> <li>● Aplicación de los planes elaborados asociados a los principios de la organización</li> </ul> <p>Determinación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compromiso por las nuevas formas de acción</li> <li>● Equilibrio y evaluación de las dimensiones</li> <li>● Capacidad para lidiar con los cambios</li> <li>● Evaluación de los beneficios logrados</li> <li>● Apertura para generar nuevos cambios</li> <li>● Convicción por parte de los líderes a los nuevos cambios</li> <li>● Evaluación de las posibles mejoras</li> </ul>

## **ANEXO C: Guía de entrevistas a líderes y colaboradores de RÍMAC SEGUROS**

Antes de presentarnos, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Somos estudiantes de la carrera de Gestión de la PUCP y nos encontramos realizando nuestra tesis sobre el proceso de gestión del cambio en el contexto de transformación digital en Rímac Seguros desde el año 2021 a junio 2022. El objetivo de esta entrevista es conocer, en base a su conocimiento y experiencia, su percepción sobre el proceso de gestión del cambio en el contexto de transformación digital en la empresa Rímac seguros. Agradecemos de antemano su colaboración con esta entrevista programada para la duración de aproximadamente 1 hora. Cabe resaltar que la información brindada será estrictamente confidencial y para uso académico, por lo que, previamente a iniciar la entrevista, es necesario que nos otorgue su consentimiento para poder grabar el audio de la reunión para hacer uso de la información. Esta guía de preguntas se ha elaborado en base al modelo gestión del cambio de Jeanie Duck (2001).

En nuestra investigación, hemos definido que la gestión del cambio hace referencia a...

Según Vargas (2020) la gestión del cambio es un proceso, el cual se “resalta variables como la cultura organizacional, modificaciones de estados, liderazgo, innovación y transformación tecnológica, las cuales impactan directamente en la consecución de los objetivos organizacionales por la manera en que el personal usa y apropia los procesos de transformación

Para usted, ¿Rímac Seguros se encuentra implementando o desarrollando un proceso de gestión del cambio para impulsar la transformación digital? ¿Por qué se decidió iniciar con este proceso de cambio?

1. ¿En qué consiste la gestión del cambio en Rímac Seguros?
2. ¿Qué beneficios o retos considera que existen en la gestión del cambio en el contexto de la transformación digital?

Según Ruiz et al., (1999) hay dos tipos de cambio, los intangibles y los tangibles

Dentro de los intangibles se encuentran: la alta dirección, la cual dispone de la creación de equipos, de los sistemas de comunicación, de la cultura y del liderazgo

En el segundo grupo, se encuentran las herramientas que la organización utilizará para ayudar al cambio que materialmente se va a llevar a cabo, estas son: fijación de objetivos, medida del rendimiento, aprendizaje y reconocimientos y recompensas.

Dentro de los tangibles, hace referencia al cambio aplicado al factor tecnológico, donde se incluye a otros factores estructurales, personal y cultura.

3. Según la definición brindada de los componentes ¿Cuáles considera que son **los elementos** claves dentro del proceso de gestión del cambio? ¿Los componentes nombrados son similares o diferentes a lo expuesto en Rímac Seguros?

### Estancamiento

Para poder responder la primera pregunta, se le brinda el siguiente concepto:

“Estrategia es el match que una organización hace con sus recursos internos y habilidades...y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo” (Grant 1991, citado en Ibarra & Suárez, 2002, p.64)

4. Según la definición brindada, ¿La empresa ha atravesado por estrategias que no han resultado como se esperaban? ¿Cómo afrontaron esos escenarios dentro de la empresa?

5. ¿Los productos que ofrece la empresa han fallado? ¿Cómo afrontaron esos escenarios dentro de la empresa?

6. ¿La empresa ha afrontado falta de nuevos productos /errores en los productos? ¿Cómo afrontaron esos escenarios dentro de la empresa?

7. ¿La empresa ha afrontado escasez de recursos? Comente con detalle ¿Cómo afrontaron esos escenarios dentro de la empresa?

8. ¿La empresa dispone de tecnología extemporánea? Comente con detalle

9. Si tenemos en cuenta que la cultura organizacional, según Edgar Schein (2004), es “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno”. ¿Considera que la cultura ha sido un freno o un impulso para impulsar la transformación digital?

### Preparación

10. ¿Usualmente, de qué manera Rímac Seguros comunica los cambios que están por generarse en la empresa?

11. En el contexto del cambio organizacional, ¿cómo y quiénes son partícipes de la decisión de usar un nuevo diseño organizacional en la empresa? Para poder contestar esta pregunta, es pertinente tener en cuenta la siguiente definición: “El proceso por el cual los gerentes toman decisiones acerca de cuál debe ser la estructura adecuada de la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes tengan dos puntos de vista simultáneos: hacia dentro y hacia afuera de su organización” (Castillo y Morales s.f., citado en Parra y Liz ,2009,p.104)

12. De cara a los cambios que se van a generar en la empresa, ¿esta se prepara para definir o redefinir nuevos cargos y asignar nuevas responsabilidades? Detalle

13. ¿De qué manera se identificaron aquellos factores que podrían apoyar el cambio en la organización? ¿Qué hicieron para potenciarlos?

14. ¿De qué manera se identificaron aquellos factores que podrían obstaculizar y qué hicieron para gestionarlos?

### **Implementación**

15. ¿Cómo es el proceso que lleva a cabo Rímac para implementar cambios en la empresa?

16. ¿Cuáles son las funciones claves que tienen los líderes/jefes de áreas durante el proceso de implementación del proceso de gestión del cambio en el contexto de transformación digital?

17. ¿Qué aspectos o elementos son los más relevantes durante este proceso y cómo Rímac los implementa?

Considera que el proceso de cambio organizacional afecta a....

18. ¿Cómo crees que Rímac gestiona un nuevo diseño organizacional, nuevos cargos y responsabilidades, y toma de decisiones sobre qué productos, servicios y habilidades hacer hincapié?

19. ¿Cómo se realiza una evaluación de lo logrado en el proceso de TD?

20. ¿Cómo crees que los colaboradores perciben y enfrentan los cambios propuestos?

21. ¿Los colaboradores aceptan la transformación? ¿Cómo se manifiesta la aceptación en ellos? ¿Qué hacen respecto a ello?

## Determinación

22. Según la definición brindada de estrategia anteriormente, ¿Cuáles son las estrategias para mantener a los colaboradores dispuestos a continuar con los procesos de cambio en la empresa? ¿Cómo mantienen comunicado a todo el personal respecto a la TD, este proceso los motiva, si no fuese el caso, hay retroalimentación?

23. ¿Cómo mantener motivado al personal durante el proceso de TD?

Para poder responder la siguiente pregunta, tener en cuenta los conceptos de tecnología, sistema de información, cultura y estrategia. Para estos dos últimos términos, se han definido anteriormente.

Bijker (2005) define a la tecnología en tres niveles. El más básico hace referencia a un conjunto de objetos físicos o artefactos; en el siguiente nivel, también se incluyen actividades humanas, donde también se hace referencia al diseño, la fabricación y el manejo de este tipo de máquinas; y, finalmente, se refiere a conocimiento: se trata tanto de aquello que la gente conoce como de lo que hace con las máquinas y los procesos de producción relacionados

Se tiene el siguiente concepto de sistemas de información: “Conjunto formal de procesos que [...] recopila, elabora y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia” (Andreu et al., 1991 citado en Hernández, 2003, p.1)

24. ¿Crees que Rímac involucra a todas las dimensiones (**cultura, estrategia, educación, sistemas de información y tecnología**) en el proceso de gestión del cambio hacia la TD? ¿Cómo?

## Fruición

25. ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos luego de culminar el proceso de TD? Especificar.

26. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas? Detalle

27. ¿Cuáles son los puntos o elementos donde usted cree que se debe poner mayor énfasis en el proceso de TD?

28. ¿Cuánto tiempo crees que Rímac Seguros deba tomar medidas con respecto a su proceso de gestión del cambio en contexto de TD?

29. ¿Cuál sería su rol como líder cuando ya esté finalizado el proceso de cambio en el contexto de TD?



## **ANEXO D: Guía de entrevistas a especialistas**

Antes de presentarnos, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Somos estudiantes de la carrera de Gestión de la PUCP y nos encontramos realizando nuestra tesis sobre el proceso de gestión del cambio en el contexto de transformación digital en Rímac Seguros en el año 2021 hasta junio del 2022. El objetivo de esta entrevista es conocer, en base a su conocimiento y experiencia, su percepción sobre el proceso de gestión del cambio en el contexto de transformación digital en las empresas aseguradoras. Agradecemos de antemano su colaboración con esta entrevista programada para la duración de aproximadamente 1 hora. Cabe resaltar que la información brindada será estrictamente confidencial y para uso académico, por lo que, previamente a iniciar la entrevista, es necesario que nos otorgue su consentimiento para poder grabar el audio de la reunión para hacer uso de la información. Esta guía de preguntas se ha elaborado en base al modelo gestión del cambio de Jeanie Duck (2001).

1. ¿Cómo se debe gestionar el cambio para impulsar la transformación digital en las empresas?
2. ¿Cuáles son los elementos que se deben de incluir y equilibrar en este proceso?
3. ¿Qué beneficios aporta la gestión del cambio para impulsar la transformación digital?

### **Estancamiento**

4. ¿Qué actividades cree que son necesarias realizar en la etapa de estancamiento de la empresa?
5. ¿Qué se debe transmitir durante este proceso al resto de la organización y por qué?
6. ¿Consideras que las empresas conocen las estrategias a utilizar durante este proceso?
7. ¿Cuáles crees que son las mejores estrategias para poder afrontar estos escenarios?

### **Preparación**

8. Al realizar la planificación de las tareas ¿Quiénes deberían de liderar el proceso de cambio y como deben de comunicarlo?
9. ¿Considera que las empresas realizan una planificación estratégica dentro de la gestión del cambio?

10. Según su experiencia, ¿Cuáles son las estrategias más importantes en este proceso para involucrar a los colaboradores?

### **Implementación**

11. ¿Cuáles son las funciones claves que tienen los líderes/jefes de áreas durante el proceso de implementación?
12. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de gestión del cambio?
13. ¿Cuáles suelen ser las principales complicaciones durante este proceso y cómo las enfrentan?
14. Según su experiencia ¿Cómo cree que los colaboradores perciben y enfrentan los cambios propuestos?

### **Determinación**

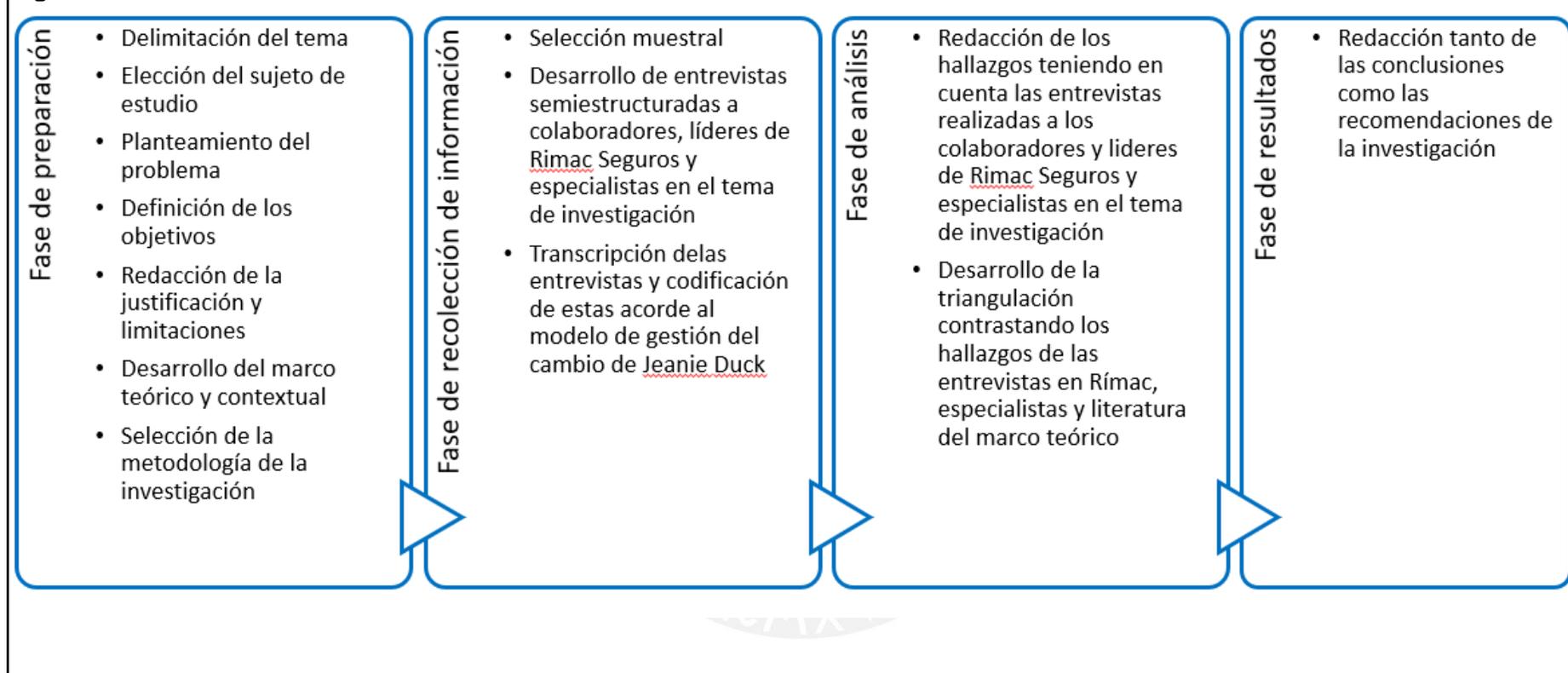
15. ¿Cuáles son las estrategias para mantener a los colaboradores dispuestos a continuar con los procesos de cambio en la empresa?
16. ¿Cómo se debería de lidiar con la dinámica del cambio
17. ¿Qué actividades se deben de realizar con los colaboradores para evitar la resistencia al cambio
18. ¿Cuál es la importancia del equilibrio de estas dimensiones: cultura, estrategia, educación, sistemas de información y tecnología en el proceso de gestión del cambio?

### **Fruición**

19. ¿Cómo consideras que las empresas deben continuar su proceso de gestión del cambio luego de lograr el objetivo inicial trazado?
20. ¿Crees que las organizaciones hacen un seguimiento pertinente luego de haber tomado las decisiones respecto a la gestión del cambio?
21. ¿Cada cuánto tiempo crees que las empresas deben tomar medidas con respecto a su proceso de gestión del cambio para impulsar la gestión del cambio?

## ANEXO E: Secuencia Metodológica

Figura E1: Matriz de consistencia



## ANEXO F: Matriz de codificación

Tabla F1: Matriz de codificación de componentes del Modelo de gestión del cambio de Jeanie Duck y nuevos sub componentes identificados

Tema	Componentes	Subcomponentes	Códigos
Modelo de Gestión del cambio según Jeanie Duck y nuevos subcomponentes identificados	<b>Estancamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología extemporánea</li> <li>• Estrategias deficientes</li> <li>• Escasez de recursos</li> <li>• Cambios en el mercado</li> <li>• Falta de liderazgo</li> </ul>	TECEXT ESTDEF ESCREC CAMBMER FALTLLID
	<b>Preparación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación alineada en toda la empresa</li> <li>• Planificación y elaboración de planes operacionales</li> <li>• Elaboración de un nuevo diseño organizacional</li> <li>• Elaboración de nuevos cargos organizacionales</li> <li>• Elección de productos, servicios y habilidades</li> <li>• Dificultad de aceptación al cambio por parte de los colaboradores</li> <li>• Falta de alineación entre líderes</li> </ul>	COALINEMP PLANYELABPO ELABNDO ELABNCO ELECPSH DIFACECAM FALTALINLID
	<b>Implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de los planes elaborados asociados a los principios de la organización</li> <li>• Comunicación clara y asertiva</li> <li>• Comunicación defectuosa</li> <li>• Resistencia al cambio</li> </ul>	APDEPEPRIN COMCLYAS COMDEF RESCAM
	<b>Determinación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso por las nuevas formas de acción</li> <li>• Equilibrio y evaluación de las dimensiones</li> <li>• Capacidad para lidiar con los cambios</li> </ul>	COMPORNFA EQEVDEDIM CAPLIDCAM
	<b>Fruición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los beneficios logrados</li> <li>• Evaluación de las posibles mejoras</li> <li>• Apertura para generar nuevos cambios</li> <li>• Convicción por parte de los líderes a los nuevos cambios</li> </ul>	EVDEBENEF EVDEMEJOR APERNUCAM CONVLIDNC