

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



La gestión del cambio en el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo en el marco de la pandemia: Estudio de caso de la Institución Microfinanciera MiBanco

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Social que presenta:

*Alonso Vidal Manco Carrillo*

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

*Brenda Mirella Oré Gutierrez*

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

*Julio Alejandro Villanueva Ortiz*

Asesor:

*Regina Mariella Soriano Rivera*

Lima, 2023

La tesis:

**La gestión del cambio en el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo en el marco de la pandemia: Estudio de caso de la Institución Microfinanciera MiBanco.**

ha sido aprobada por:

---

Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Irene Maria Julia Vera Arica  
[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, asesora de la tesis/el trabajo de investigación titulado La gestión del cambio en el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo en el marco de la pandemia: Estudio de caso de la Institución Microfinanciera MiBanco, de los autores Alonso Vidal Manco Carrillo, Brenda Mirella Oré Gutiérrez y Julio Alejandro Villanueva Ortiz, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 17/01/2024.
- 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, 17 de enero de 2024.

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

## DEDICATORIA

A Dios, por el don de la vida y la fortaleza para seguir adelante. A mis padres Angel y Marleni, quienes con esfuerzo y amor me apoyaron incondicionalmente. A mis hermanos Cinthya y José, quienes confiaron en mí en todo momento y a mis sobrinas de quienes me siento profundamente orgulloso. Este logro es para ustedes porque estuvieron y están en cada paso que doy y sé que siempre podré contar con cada uno. ¡Lo logramos!

**Alonso Manco**

A mis padres y hermana, cuyo apoyo incondicional y confianza han sido los pilares fundamentales de mi viaje universitario. En cada desafío, en los momentos más oscuros, ustedes fueron mi luz. Su sacrificio y amor han moldeado cada logro. Esta tesis no solo representa mi esfuerzo, sino también el reflejo de su dedicación y guía constante. Con gratitud profunda, les dedico este logro que compartimos juntos.

**Brenda Oré**

Este trabajo está dedicado a mis padres, Julio y Carmen, por su guía y sostén en el camino.

A Javier, Andrea, Gerardo y Álvaro, por siempre creer en mí. A Dios por su compañía vigilante y serena. Y, finalmente, a mis amigos de la hermandad y a ellas, mis personas favoritas, por su amistad y amor genuinos en los buenos y malos momentos.

El tiempo es la precursora del cambio, nuestro carácter el gestor de este.

**Julio Villanueva**

## RESUMEN

La investigación tiene por objetivo comprender el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo desde la perspectiva de la Gestión del Cambio en Mibanco. Al respecto, este proceso tiene como antecedentes su plan piloto en 2018 y como contexto al periodo de confinamiento producto de la pandemia debido a la COVID-19.

Para ello, la investigación optó por un enfoque cualitativo de alcance exploratorio y una estrategia de estudio de caso. De modo que, el esfuerzo se centró en obtener acceso al sujeto de estudio y a la perspectiva de sus colaboradores a través del uso de entrevistas semiestructuradas.

Como primer paso, se definieron los conceptos de Gestión del Cambio y Agilidad. Luego, se realizó el proceso de validación ante especialistas de Gestión del Cambio y Gestión de personas. A partir de ello, se obtuvo el modelo definitivo de 06 factores.

Con la aplicación del modelo de 06 factores se describió el proceso de cambio hacia la agilidad como uno que tomó a la pandemia como oportunidad, fue liderado por un área encargada de reforzar la visión y los principios culturales. Además, contó con planes de capacitación y un sistema de metas e incentivos que permitió alcanzar la institucionalización del cambio.

Finalmente, se concluye que si bien el proceso cuenta con oportunidades de mejora, este resultó exitoso para la organización en su segundo año de formalización.

**Palabras claves:** gestión del cambio, agile, microfinanzas

# ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1. Problema de la investigación .....	3
1.1. Descripción del problema empírico.....	3
1.2. Descripción del problema a investigar .....	5
2. Objetivos.....	6
2.1. Objetivo General .....	6
2.2. Objetivos específicos.....	6
2.3. Preguntas específicas .....	6
3. Justificación .....	7
4. Limitaciones de la investigación.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Gestión del Cambio .....	9
1.1. Definición a través del tiempo.....	9
1.2. Pasos relevantes para la investigación.....	13
1.3. Antecedentes y aplicación de lo Agile .....	16
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	20
1. Microfinanzas e Instituciones microfinancieras .....	20
1.1. Características de las microfinanzas .....	21
1.2. Situación actual de las microfinanzas en el Perú.....	21
1.3. Instituciones Microfinancieras en el Perú.....	24
2. Gestión del cambio en el sector de las IMF's.....	25
2.1. Gestión del cambio en las IMF's del mundo .....	25
2.2. Gestión del cambio en las IMF's de Latinoamérica .....	27
2.3. Gestión del cambio en las IMF's del Perú .....	28
2.4. Gestión del cambio en MiBanco .....	28
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....	32
1. Alcance.....	32
2. Diseño y secuencia metodológica.....	32
3. Factores y subfactores de la investigación.....	34
4. Selección muestral.....	39
5. Técnicas de recolección de información y análisis de información.....	41
6. Proceso de análisis de la información .....	43
7. Ética .....	43

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
1. Procesamiento de la información de trabajo de campo.....	45
2. Presentación de hallazgos centrales.....	47
2.1. Identificar la Oportunidad del cambio .....	48
2.2. Crear equipos con poder de liderazgo.....	53
2.3. Crear y comunicar la visión del cambio .....	55
2.4. Preparar a los receptores al cambio .....	60
2.5. Establecer objetivos, monitorear e incentivar su cumplimiento .....	64
2.6. Institucionalizar el cambio .....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	75
1. Conclusiones .....	75
2. Recomendaciones.....	77
REFERENCIAS .....	80
ANEXOS.....	85
ANEXO A: Reportes bibliométrico.....	85
ANEXO C: Reportes de entrevistas con expertos .....	90
ANEXO D: Reportes de entrevistas con expertos para el recojo de información .....	93
ANEXO E: Matriz de Codificación .....	99
ANEXO F: Guías de entrevista .....	101
ANEXO G: Modelos Seminales.....	110

## INTRODUCCIÓN

Los cambios en las organizaciones suceden continuamente, especialmente en un contexto sostenido en la globalización y en la constante búsqueda de la innovación. Por si eso fuera poco, la pandemia por la COVID-19 ha sido un impulsor de cambios en el mundo empresarial y una de las causas de la reinención o cese de estas. La presente investigación busca comprender cómo se ha producido el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo en la institución Microfinanciera MiBanco desde la perspectiva de la gestión del cambio.

De este modo, en el primer capítulo, Planteamiento del Problema, se aborda el problema que la investigación busca responder. En tal sentido el problema de investigación se describe en términos del contexto temporal y los desafíos que este plantea para el sector y la propia gestión de la organización sujeto de estudio. Con todo ello, se plantearon interrogantes que permitieron definir el objetivo general y sus objetivos específicos.

En lo que respecta al segundo capítulo, Marco Teórico, se realiza una revisión de la literatura de los principales conceptos con la finalidad de contar con una base teórica. De este modo, se estudiaron los modelos de (i) los 8 pasos de Kotter, autor seminal de la Gestión del cambio y principal inspiración para la investigación; y (ii) el modelo ACT de la consultora Emergent; además, se revisó lo propuesto por Jing y Van de Ven en su estudio de la Teoría de la Gestión de la Oportunidad. Asimismo, se pudo ahondar en la Agilidad a partir de la revisión de sus antecedentes y aplicabilidad.

En el tercer capítulo, Marco Contextual, se describe el contexto en el que se encuentran inmersos el objeto y sujeto de estudio; es decir, la Gestión del Cambio y la institución microfinanciera Mibanco, respectivamente. Esta descripción se realizó a través de la investigación de las Microfinanzas y sus Instituciones, profundizando en (i) las características de las microfinanzas, (ii) la situación actual de las microfinanzas en el Perú, y (iii) las instituciones microfinancieras en el Perú, con lo cual se identificó al sujeto de estudio como líder local. Asimismo, se abordó las tendencias de la gestión del cambio en instituciones microfinancieras desde el nivel internacional, regional, local y dentro de la organización en estudio (Mibanco).

En cuanto al cuarto capítulo, Metodología, este presenta la metodología con la que se realizó la investigación. En ese sentido, se tomó como base al modelo de los 8 Pasos de Kotter, el modelo aplicativo de la Consultora Emergent, y la teoría de la Oportunidad de Jing y Van de Ven, con la finalidad de desarrollar un modelo a emplear en la investigación. Es así, como se obtuvo el modelo de 9 pasos, el cual fue sometido a un proceso de validación a través de entrevistas con distintos especialistas en Gestión del Cambio y Gestión de



personas. Luego de este proceso y gracias a sus opiniones y retroalimentación, se obtuvo el modelo resultante de 6 factores, el cual fue empleado en el recojo de información.

En el quinto capítulo, Análisis de la Investigación, se presentaron los principales hallazgos del recojo de información en Mibanco. En primer lugar, se encontró que la pandemia fue la oportunidad que tuvo la institución para poder formalizar el cambio que venían preparando. En segundo lugar, se pudo confirmar que existe un área la cual se encargó de dirigir y decidir respecto al cambio. En tercer lugar, se comprobó que la visión y los principios culturales fueron reforzados a causa de la implementación de formas ágiles de trabajo. En cuarto lugar, se corroboró la existencia de un plan de acción y de capacitación. En quinto lugar, se pudo conocer que trabajan bajo metas a corto plazo u OKRs y que su sistema de recompensas es más emocional que económico. Finalmente, se evidenció que el proceso de institucionalización aún se encuentra en tránsito, debido a que el cambio aún no abarca a toda la organización.

Finalmente, en el último capítulo, Conclusiones y recomendaciones, se mostraron las conclusiones del estudio, así como también se propusieron recomendaciones, tanto para la organización sujeto de estudio, como para futuros estudios relacionados al tema de investigación. En ese sentido, se concluye que el repaso literario fue eficiente para abordar el tema y proponer un modelo que se adecúe al fenómeno estudiado. Por otro lado, el proceso de cambio en Mibanco, a pesar de mostrar oportunidades de mejora, resulta demostrar éxito en su segundo año de formalización. Por ello, se propone atender estas oportunidades a través del estudio de la necesidad de un cambio total en la organización o la forma de realizar sus procesos de comunicación o retroalimentación para evitar la jerarquización. Además, se incentiva al estudio de este tema en el sector de microfinanzas para enriquecer el conocimiento de este y ofrecer otros enfoques para lograr una mirada completa del fenómeno de adopción de formas ágiles de trabajo, desde la perspectiva de la Gestión del Cambio.

# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se describe el problema de investigación desde la identificación, y distinción, del problema empírico. Además, se presentan los objetivos generales y específicos establecidos, estos junto a las preguntas que las originan. Por otra parte, el capítulo justifica la investigación en su relevancia para tres ámbitos claves, estos son, el ámbito económico-social, el ámbito del sector microfinanciero y el ámbito académico. Por último, el capítulo culmina con la presentación de las limitaciones para la investigación.

## **1. Problema de la investigación**

A continuación, se da detalle del problema identificado, desde la perspectiva del problema empírico hasta mostrar el problema que aborda la presente investigación.

### **1.1. Descripción del problema empírico**

Los problemas y/o dificultades que enfrentan las organizaciones que se desempeñan en el sistema financiero resulta importante toda vez que son estas las responsables del acceso a diferentes servicios vitales para las dinámicas económicas de los ciudadanos de un país, como lo es el caso del acceso al financiamiento. Al respecto, el grupo Banco Mundial (Banco Mundial, s.f.) menciona que “un buen acceso al financiamiento mejora el bienestar general de un país, ya que permite a las personas prosperar y gestionar mejor sus necesidades, ampliar sus oportunidades y mejorar sus niveles de vida.”

Asimismo, “los sistemas financieros sólidos sustentan el crecimiento económico y el desarrollo”, es decir, el estado del sistema financiero es de relevancia económica para el desarrollo de un país. De este modo, y al igual que otros sectores, el estudio del sector financiero peruano es de especial interés sobre todo si tenemos en cuenta que cursó un papel esencial en el sostén de las dinámicas económicas en el marco de las medidas de contención de la pandemia. Por ejemplo, a través de la reprogramación de créditos, la posibilidad de trabajar en las provisiones, el despliegue del programa de Reactiva Perú, entre otras (Instituto Peruano de Economía, s.f.).

Por otra parte, los problemas del sector resultan relevantes también desde una perspectiva organizacional, pues su evolución durante las dos últimas décadas evidenció una gestión masiva del capital humano. Ejemplo de esto es que, de acuerdo con la ENAHO 2014, para el periodo del 2007 al 2014 la fuerza laboral empleada por el sector financiero creció a un promedio anual de 11.8%, con lo cual, al final de dicho periodo el 0.9% de la fuerza laboral total del país le pertenecía a este sector (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2016). Es decir, a finales del 2014 el sector financiero empleaba a 146 mil trabajadores, cifra

que constituye un crecimiento del 160% en la última década para el personal empleado por dichas entidades (El Economista, 2015).

En cuanto al contexto de pandemia, los principales rubros económicos que han sufrido un impacto significativo a raíz de esta han sido los servicios empresariales, las actividades financieras, la industria química, entre otros (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022). En ese sentido, se estimó que “la economía global puede sufrir entre \$5.8 y \$8.8 trillones en pérdidas [...] como resultado de la pandemia originada por el virus del COVID-19” (Zhang & Zheng, 2021). En nuestro país, el sistema financiero “se encuentra comprendido por el conjunto de instituciones, intermediarios y mercados donde se canaliza el ahorro hacia la deuda” (Instituto Peruano de Economía, 2013).

Siendo esto así, el presente estudio se centró en el subsistema de microfinanzas o sector microfinanciero, este subsistema tiene como principal actor a las Instituciones Microfinancieras (o IMFs), organizaciones dedicadas a las microfinanzas. Para el caso peruano, a las IMFs se las define como “empresas de operaciones múltiples especialmente enfocadas en brindar servicios financieros a hogares y empresas de bajos recursos” (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019); es decir, es el sector que se encuentra directamente relacionado con la inclusión de las personas al sistema financiero a través de sus diversos productos y servicios.

Con todo esto, las IMFs debieron enfrentar el desafío de la adaptación puesto que no serán únicamente consecuencias económicas a las que se enfrentarán, sino también a crisis que se desarrollarán con el correr de los meses o años, a medida que la incertidumbre se impregne en la economía (Portal FinDev, 2020). En ese contexto, MiBanco, IMF líder del sector, orientó sus estrategias a las nuevas exigencias; por ejemplo, “el COVID obligó a Mibanco a ajustar sus políticas crediticias y las diferentes puntuaciones que utiliza” (Mibanco, 2022).

Es ahora que, a través de la publicación de sus memorias integradas de gestión de los años 2020 y 2021 podemos conocer su enfoque de negocio y las acciones desplegadas, las cuales tienen su origen en la definición de tres lineamientos, los cuales son: (i) la Experiencia del cliente, (ii) la Experiencia del colaborador y (iii) la Adaptabilidad con agilidad en el modelo de negocio; siendo esta última la de interés para la presente investigación, pues es la que desplegó las acciones de adopción de formas ágiles de trabajo y nuevas estructuras de gestión (Mibanco, 2021).

De este modo, la pandemia habría representado la oportunidad para acelerar este proceso de cambio hacia una “organización ágil”. Por lo tanto, el comprender cómo Mibanco

ha adoptado formas ágiles de trabajo manteniendo su alineación con los objetivos organizacionales representa el problema empírico.

## **1.2. Descripción del problema a investigar**

Cada vez existen más organizaciones que buscan la innovación y la eficiencia dentro de sus procesos, es por ello por lo que han estado adoptando diferentes metodologías ágiles para poder llegar a este objetivo y hacer frente a los cambios en el mercado (Denning, *What Is Agile?*, 2016). La idea de la gestión de estos cambios incrementales y continuos, y que se basan en la autoorganización, conduce a esta idea de “agilidad corporativa” (Lies, 2020). Se conoce que MiBanco se encuentra atravesando una situación de cambio organizacional para convertirse en una entidad ágil, esto en respuesta a las demandas del sector y a la situación global actual (Mibanco, 2021). A la par, con la evolución de la crisis sanitaria global, se extendió la preocupación en el sector de banca y finanzas respecto del impacto sufrido por la pandemia. Se destacaron entre los principales temas de discusión los que advierten del impacto en el desempeño de las IMFs, de las oportunidades y/o riesgos que pueden representar las decisiones de adaptación y/o transformación (Appui au Développement Autonome, 2020).

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se espera que el proceso de cambios organizacionales de MiBanco, pautados desde sus tres lineamientos, sea seguido de acciones de parte de cada una de las áreas funcionales a fin de adecuarse al proceder de una organización ágil. Es en este punto que cobra relevancia la implementación de una gestión del cambio adecuada que pueda liderar y brindar el soporte necesario a las áreas funcionales en este proceso. De manera puntual, la preocupación se centra en que los procesos de cambio a gran escala requieren consolidar áreas claves que aporten en su gestión. Así, por ejemplo, tenemos el caso del área de Recursos Humanos, Personas o Talento, esto debido a su trabajo en la gestión de los equipos y en la interiorización de los objetivos organizacionales como suyos (Jovanović, Mesquida, Mas, & Colomo-Palacios, 2020).

Con todo esto es clave identificar las opiniones de los colaboradores desde las diferentes perspectivas que ofrecen las áreas involucradas en el desarrollo e implementación de las demandas impuestas por la transición a la nueva organización ágil. Esto es así debido a que todo proceso de cambio involucra un componente humano, el cual, dentro de las teorías de este - especialmente el modelo de ocho pasos de Kotter - es comúnmente denominado como agente o receptor (Armenakis & Harris, *Reflections: our Journey in Organizational Chang Research and Practice*, 2009). Sobre el particular, es preciso señalar lo significativo de la relación de la teoría con los aspectos relacionados a la comprensión de los agentes o

receptores, sobre todo para el caso particular de la metodología ágil. Ejemplo de esto es lo expresado por Strode (The impact of organizational culture on agile method use, 2009) cuando señalan que las metodologías ágiles se adaptan mejor a ciertas culturas organizacionales que a otras, ya que esta puede ser la base de una transición exitosa.

Es por ello por lo que para comprender el proceso de implementación de las metodologías ágiles en MiBanco resulta válido preguntarse por las consideraciones de los tomadores de decisiones durante su desarrollo y, además, del modelo o esquema de gestión en el que calza lo ejecutado. Al respecto, Renzo Rossi, gerente de transformación de MiBanco, menciona que “no puede haber transformación de ningún tipo si no es acompañada por una evolución cultural y fundamentalmente el compromiso manifiesto de los que lideramos el banco” (Mibanco: sus clientes y su transformación digital en tiempos de COVID19, 2020) .En definitiva, se advierte que el proceso de cambio hacia una organización ágil de MiBanco plantea una serie de consideraciones que la presente investigación busca abarcar para la comprensión de dicho proceso.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Comprender cómo se ha producido el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo de MiBanco desde una perspectiva de la gestión del cambio.

### **2.2. Objetivos específicos**

1. Desarrollar los conceptos de gestión del cambio y *Agile*; así como, sus modelos y los factores que la propician.
2. Validar la propuesta de modelo de gestión del cambio y sus factores aplicables al contexto del proceso de cambio organizacional de MiBanco.
3. Describir el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo en Mibanco desde el modelo y factores de la gestión del cambio propuesto.

### **2.3. Preguntas específicas**

1. ¿Cuáles son los conceptos de Gestión del Cambio y *Agile*; así como, sus modelos y los factores que la propician?
2. ¿Cuál es el modelo y los factores aplicables que se usarán para describir el proceso de cambio organizacional en Mibanco?

3. ¿Cómo fue el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo en MiBanco desde el modelo y los factores de la gestión de cambio?

### **3. Justificación**

En lo que respecta al interés del presente estudio, este se centra en la particularidad de las Instituciones Microfinancieras (IMFs). Desde el ámbito económico y social, las estadísticas demuestran la importancia de las microfinanzas para el desarrollo productivo del país puesto que previo a la pandemia este sector administraba hasta el 51% de los créditos otorgados a la MYPES (Peñaranda, 2019). Es decir, 1 de cada 2 créditos con los que cuentan las MYPES es administrado por una Institución Microfinanciera.

De este modo la presente investigación se preguntó por los desafíos que las IMFs debieron afrontar debido a su forma tan particularmente distintiva de relacionarse con sus clientes. Esta preocupación es bien expresada por Paula Sierra (The Impact of COVID-19 on the Microfinance Sector, 2021) cuando señala que “otro tema preocupante en el sector de las microfinanzas es el hecho de que las relaciones con los clientes requieren visitas cara a cara”, las cuales en el contexto de pandemia fueron limitadas. Estas particularidades exigieron a MiBanco, quien al 2021 contó con 9,800 colaboradores en activo (Mibanco, 2021) y cuyas operaciones representan el 27.5% de los créditos del sistema microfinanciero (Moody's Local, 2021), desplegar todo un proceso de adopción de formas ágiles de trabajo y nuevas estructuras de gestión en salvaguarda de su posición como IMF líder en el Perú y referente latinoamericano.

En cuanto a la relevancia académica de la presente investigación, se descubrió que si bien desde el ámbito académico la comprensión de los procesos de cambio en las organizaciones ha sido ampliamente explorada por la teoría y gestión del cambio (Figura 5 - Anexo 1), resultan comparativamente menores los estudios de las microfinanzas (Figura 1 - Anexo 1) y de la agilidad (Figura 3 - Anexo 1). Por otra parte, los estudios de gestión del cambio que tienen por objeto a las instituciones microfinancieras son escasos en comparación con los estudios de gestión del cambio y agilidad (Figura 8 - Anexo 1). Con todo ello, se tiene que las investigaciones de los procesos de cambio relacionados a la agilidad en el marco de las instituciones microfinancieras son casi inexistentes (Anexo N° 1). Es por esto, que desde el ámbito académico resulta relevante el estudio de los procesos de cambio en el campo de las microfinancieras, sobre todo al relacionarse con conceptos recientes como la agilidad, así mismo, es importante considerar que el contexto que dio origen al proceso de cambio se encuentra vigente.

Finalmente, esta investigación se propone conocer el trayecto de MiBanco al afrontar un proceso de adopción de formas ágiles de trabajo y nuevas estructuras de gestión a lo largo de estos dos primeros años de pandemia, en particular, comprender su desarrollo desde la teoría de la gestión del cambio. De esta forma, se contribuye a conocer la realidad dentro de la gestión de las IMFs y su modelo de negocio que, desde hace unas décadas, viene siendo el soporte de miles de MYPES y la fuente de miles de puestos de trabajo.

#### **4. Limitaciones de la investigación**

Con respecto a las limitaciones que se tuvo en la investigación, en primer lugar, se trabajó con un contacto que laboraba en la organización estudiada en la presente tesis; sin embargo, para el segundo semestre, es decir al momento del trabajo de campo, el contacto cesó su relación laboral con Mibanco. Al respecto, si bien se contó con su apoyo como nexo para la coordinación con potenciales entrevistados, su ausencia fue una limitante.

Por otro lado, pese a que a fines del mes de septiembre se habían reducido las restricciones de actividades, la totalidad de las coordinaciones y búsqueda de contactos se realizaron por medios virtuales, así como las entrevistas mediante la plataforma Zoom. Adicionalmente, las coordinaciones con los potenciales entrevistados presentaron diversas dificultades relacionadas a las características del sector como lo es la temporada navideña, en cuyo financiamiento desempeñan un papel protagónico y el inicio del último trimestre operativo del año. Asimismo, la presente investigación fue limitada por el contexto de pandemia, por las propias características del sector financiero, el incremento de la carga laboral de los entrevistados, su limitado tiempo para el otorgamiento de las entrevistas y la demora en las respuestas a las invitaciones enviadas por LinkedIn.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrolla la revisión teórica de los conceptos de gestión del cambio y *Agile*; todo esto a través de la revisión bibliográfica de autores seminales y estudios actuales cuyos aportes han moldeado la aplicación práctica de los conceptos en beneficio de las organizaciones.

### 1. Gestión del Cambio

#### 1.1. Definición a través del tiempo

El cambio ha sido parte de la historia de muchas organizaciones. “En casi todos los casos, la meta ha sido la misma: realizar cambios fundamentales en cómo el negocio se conduce para poder hacer frente al entorno cambiante” (Kotter, 1995). Se inicia con Kotter debido a que es un autor seminal en términos de la Gestión del cambio. En ese sentido, en su artículo, propone, desde su experiencia, una serie de pasos para poder lograr el éxito de un proceso de cambio en un entorno variable:

Figura 01: Los 8 pasos de Kotter



Fuente: Kotter (1995)



Por otro lado, según (Brouwers, 2013), la teoría del cambio es “el proceso de explicar las relaciones causales y la creación del entendimiento del cambio, incluyendo revisar las asunciones y la búsqueda continua de formas de permitir la adaptación de una intervención”. Como se puede apreciar, la Teoría del Cambio apunta al estudio de la adaptación de las organizaciones al entorno cambiante, entendiendo las relaciones causales existentes. Sin embargo, como apunta (Lies, 2020), en referencia a Demers (2007), “La idea de la gestión del cambio evoluciona a lo largo del tiempo. Hoy, incluye aproximaciones *planificadas-radicales-reativas* con alcances amplios; iniciativas *funcionales-enfocadas* hacia procedimiento evolutivos”. En un sentido más convencional, la gestión del cambio “intenta sustancialmente optimizar las estructuras, funciones y procesos para controlar costos u otros indicadores de éxito en un contexto racional” (Lies, 2020). Además, agrega que “la gestión del cambio, teniendo en mente los continuos e incrementales cambios basados en los elementos auto organizacionales, conduce a la idea de la agilidad corporativa” (Lies, 2020).

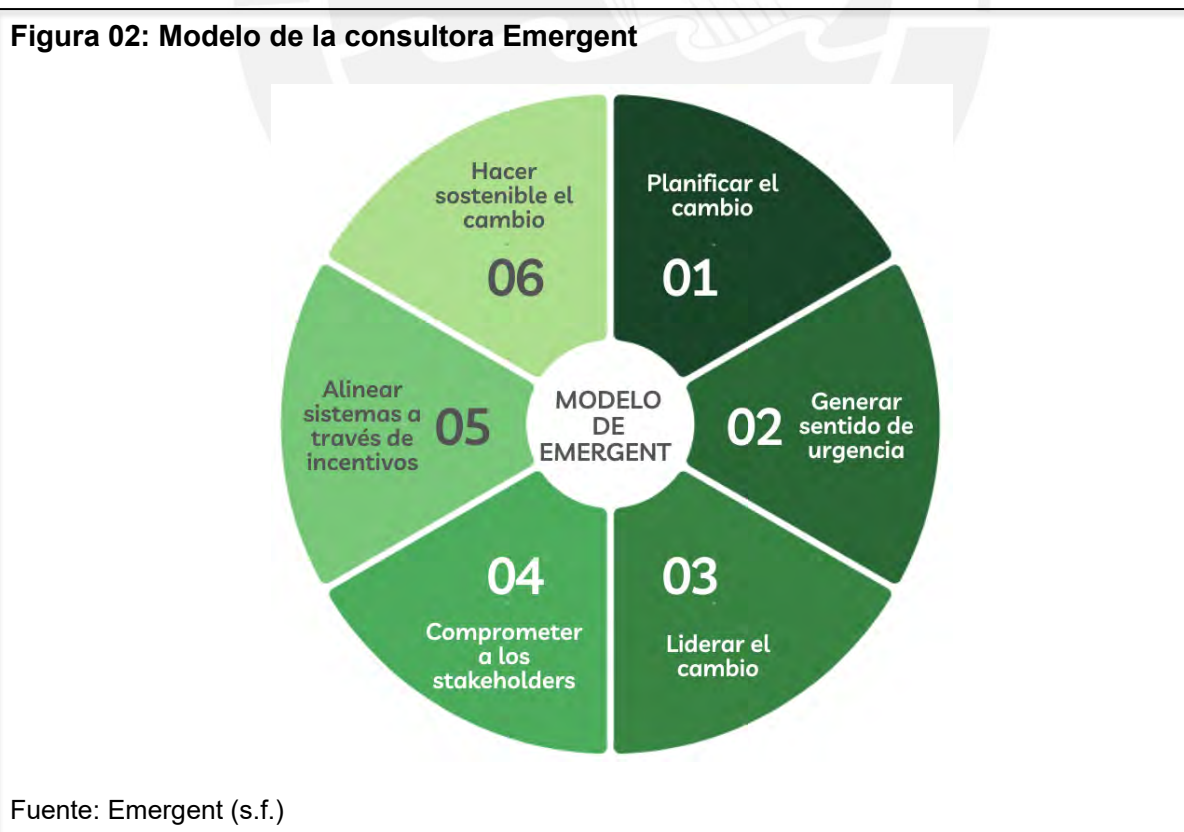
Así, se conoce lo que es el cambio y su gestión en las organizaciones; no obstante, también es importante considerar las razones que permiten esta situación. Al respecto, Williams y Williams mencionan que las “presiones para el cambio pueden emanar de una variedad de fuentes, tanto externas como internas” (A change management approach to evaluating ICT investment initiatives, 2007). A partir de esto se desprende que las razones del cambio responden al contexto sistémico de las organizaciones, en las cuáles tanto lo externo como lo interno pueden ocasionar cambios en la estrategia y estructura organizacional. En particular, las “presiones externas pueden ser vistas en términos de PEST [...], mientras que los factores de motivación de Reddin’s (1975) pueden verse como presiones internas” (Williams & Williams, 2007). Como se puede observar, los autores consideran la motivación de las personas como un elemento esencial para el cambio.

Otro de los modelos aplicado a la gestión del cambio es el de la Creación de preparación para el cambio de Armenakis, Feild y Harris, que tuvo como inspiración el modelo de investigación para la acción de Lewin. “Lewin (1947) argumentaba que, al atravesar un cambio, se experimentan las etapas de *descongelamiento, movimiento y recongelamiento*” (Armenakis, Harris, & Feild, Creating Readiness for Organizational Change, 2007). Este modelo “pretende otorgar a los agentes de cambio con la perspectiva de lo que requieren para planificar un programa que dé forma a las cinco creencias claves y convenza a los receptores del cambio para sumergirse en el cambio organizacional” (Armenakis & Harris, 2009). Como se menciona, este modelo centra su estudio y características en los empleados de la organización, quienes serán los receptores del cambio implementado por los tomadores de decisiones. Es así como el modelo sigue los siguientes pasos; en primer lugar, identificar las cinco creencias claves relacionadas a la motivación por el cambio de los receptores. En

segundo lugar, enfatizar la participación de los receptores en los esfuerzos del cambio. A continuación, la preocupación por el diagnóstico efectivo de la necesidad de cambio. Asimismo, supone el enfocarse en la preparación en lugar de esperar la reducción de la resistencia al cambio. En quinto lugar, describir la clave de las estrategias de liderazgo para influenciar las cinco creencias al atravesar el cambio. Finalmente, esforzarse en la continua evaluación de las reacciones al cambio organizacional y proporcionar herramientas para mejorarlas (Armenakis & Harris, Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice, 2009).

Al mismo tiempo de brindar atención al modelo de Armenakis y Harris, es importante tomar nota de lo advertido por (Vora, 2013) cuando señala que la gestión del cambio fundamentalmente requiere de “liderazgo para establecer una dirección, gestión de proyectos para ocuparse de los aspectos técnicos del cambio y la gente para poder implementarlo”, pues hace referencia a los aspectos claves que conducen y operan el proceso de cambio sin dejar de lado a los recursos, que en este caso refiere a las personas.

Otro modelo relacionado a la Gestión del cambio es el de Emergent, “una firma de consultoría independiente con sede en Denver y que atiende a clientes pertenecientes a Fortune 500” (Emergent, s.f.). Como se puede observar en el siguiente gráfico, el modelo, también llamado ACT (*Accelerating Change & Transformation*), consta de 06 fases:



En adición a la revisión de diferentes modelos, se trae a colación el aporte de los autores (Jing & Van de Ven , 2018) quienes hacen referencia a un factor de importante consideración a la hora de estudiar la necesidad del cambio, así como, del momento oportuno para su inicio, esto a través de lo que denominaron la gestión de la oportunidad del cambio. Al respecto, los autores ahondan en este concepto al señalar que “la oportunidad del cambio no siempre se basa en la intención de gestionar, sino también en el momento, que es definido como las fuerzas contextuales que permiten el cambio organizacional” (Jing & Van de Ven , 2018).

Sobre esto, he de indicarse que los autores parten del estudio del cambio organizacional al relacionarlo con el azar. En esa relación advirtieron que el cambio es influenciado por (i) La percepción de los colaboradores y (ii) El periodo de impulso, que es el evento que da pie al cambio. Es a partir de la unión de estos dos puntos que postulan que son los colaboradores, o agentes de cambio, evalúan la favorabilidad de dicho evento en base al análisis contextual para así decidirse por el cambio. Esta revisión académica resulta relevante al entrar a complementar la presencia e importancia del sentido de urgencia evidenciado en los diferentes modelos de gestión del cambio.

Con esto, la gestión del cambio parte desde el entendimiento de las relaciones causales hasta la adaptación de las organizaciones ante lo externo e interno. Es por ello por lo que resulta relevante la revisión teórica de la Gestión del Cambio, pues se observa que el proceso por el que está pasando Mibanco ha requerido una estrategia que permita seguir lineamientos para la consecución de sus objetivos. Además, la revisión permite definir el modelo a seguir en la presente investigación para poder comprender el proceso. Al respecto, a continuación, se detallan los modelos y factores claves, así como, los conceptos importantes, producto de la revisión teórica que definieron el modelo a seguir. En primer lugar, he de señalarse la relevancia de Kotter como autor fundamental en este tema, así como su modelo, que “aunque carece de fundamentos rigurosos, se convirtió en un éxito en su época y continúa siendo referente en el campo de la Gestión del cambio” (Appelbaum, 2012). Por otro lado, la definición propuesta por Brouwers permitió complementar el entendimiento del proceso de cambio al demostrar que la adaptación es fundamental para el cambio, adicionalmente, el aporte de Lies respecto de la importancia de la evolución del término y la inclusión de la agilidad corporativa condujo la revisión teórica hacia la actualidad.

Del mismo modo, el texto de Williams y Williams señaló la importancia del estudio del sistema de la organización por la que está sucediendo el cambio. Por su parte, Armenakis y Harris, brindan un modelo centrado en las personas (receptores o agentes) que condujo al interés del estudio de las personas dentro de este proceso. Por otra parte, Jin y Van de Ven trajeron a colación el gestionar la oportunidad en la que se desarrollará este proceso.

Finalmente, resulta importante el modelo de Emergent, el cual brinda 6 pasos aplicados a la consultoría y que sirven de modelo para la Gestión del Cambio en organizaciones, pues es a través de este que se identificó la tendencia actual de adaptación de las teorías por parte de las organizaciones dedicadas a su gestión.

Con todo lo mencionado, los autores que se han considerado más importantes para la presente investigación son Kotter, Jin y Van de Ven, debido a que brindan un acercamiento teórico importante y que será utilizado para establecer el modelo que se propone a continuación. Asimismo, se debe rescatar la aplicabilidad del modelo de Emergent, pues es un ejemplo práctico de la actualidad en la gestión del cambio.

## 1.2. Pasos relevantes para la investigación

De acuerdo con la revisión teórica antes realizada, la presente investigación empleó como punto de partida los modelos propuestos por Kotter y la consultora Emergent, así como, lo propuesto por Jin y Van de Ven respecto de la gestión de la oportunidad. A continuación, el detalle de los propuesto por dichos modelos y sus autores:

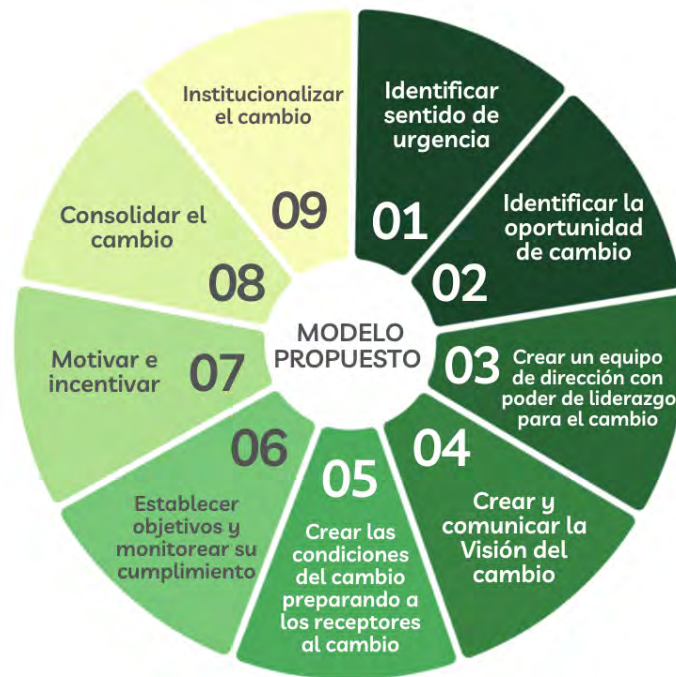
**Tabla 01: Modelos usados para la investigación**

Kotter	Jin y Van de Ven	Emergent
Los 8 pasos son rescatados para crear el nuevo modelo, debido a su trascendencia en la mayoría de los estudios de Gestión del cambio; sin embargo, requería actualización y adaptación al sujeto de estudio.	Se considera importante la identificación de la oportunidad del cambio pues, si bien puede parecer similar al “sentido de urgencia” propuesto por Kotter, en el sujeto de estudio se ve reflejado en el cambio del sector y la pandemia como factores externos que diferencian ambos términos.	La planificación del cambio, la creación del sentido de urgencia, así como el liderazgo y la institucionalización del cambio, son pasos que se rescatan de este modelo aplicado por Emergent.
PASOS		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer sentido de urgencia</li> <li>2. Coalición poderosa de dirección</li> <li>3. Crear la visión para dirigir el cambio</li> <li>4. Comunicar la visión</li> <li>5. Empoderar hacia la visión</li> <li>6. Planificar y crear victorias a corto plazo</li> <li>7. Consolidar mejoras y planificar más cambios</li> <li>8. Institucionalizar enfoques</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar el cambio</li> <li>2. Generar sentido de urgencia</li> <li>3. Liderar el cambio</li> <li>4. Comprometer a los stakeholders</li> <li>5. Alinear sistemas a través de incentivos</li> <li>6. Hacer sostenible el cambio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar sentido de oportunidad</li> </ol>

Fuente: (Kotter, 1995), (Jing & Van de Ven , 2018) y (Emergent, s.f.)

De este modo, se decidió que para el estudio del proceso de cambio en Mibanco se debía optar por un modelo propio que adaptase lo propuesto por Jing y Van de Ven acerca de la oportunidad del cambio, así como, la teoría y aplicabilidad de la Gestión de este por parte de Kotter (autor seminal) y la consultora Emergent. Todo esto en una mezcla que brinde la oportunidad de repasar las acciones que ha tomado el sujeto de estudio. Finalmente, se obtuvo el modelo de 09 pasos, el cual se presenta a continuación:

**Figura 03: Modelo propuesto para la investigación**



Fuente: Adaptado de Kotter (1995), Jing y Van de Ven (2018) y Emergent (s.f.).

En ese sentido, y de acuerdo con lo descrito de los modelos empleados, a continuación, se realiza una breve descripción del significado e importancia de los pasos para el modelo propuesto:

- 1. Identificar un sentido de urgencia:** Esta primera dimensión fue advertida por Kotter en su publicación "*Leading Change*" para identificar crisis potenciales y oportunidades nacientes (Kotter, 1995). Por su parte, en el modelo Emergent se señala que la creación de urgencia sirve para clarificar la necesidad de que el cambio sea ahora y no mañana (Emergent, s.f.). Además, ambos modelos coinciden en que el sentido de urgencia está asociado al entusiasmo que finalmente derivará en el compromiso para asumir o dar inicio al cambio. Con todo esto, resulta evidente que el proceso de cambio no es de carácter fortuito siendo que este es el resultado de las labores de planificación propias de las responsabilidades de quienes dirigen las organizaciones. Por lo tanto, el sentido de urgencia es una dimensión esencial por identificar para la

comprensión de la gestión detrás de las circunstancias que permitieron ejecutar el proceso de cambio.

- 2. Identificar la oportunidad de cambio:** Del mismo modo, Jin y Van de Ven, van más allá de lo expresado respecto al sentido de urgencia al identificar que son las fuerzas contextuales las que finalmente determinan el cambio organizacional (Toward a Chance Management View of Organizational Change, 2018). Al respecto, estas fuerzas contextuales marcan distancia del sentido de urgencia cuando se le añade el componente de temporalidad que es el momento de ocurrencia de estas. Con todo esto, el momento y las fuerzas externas, es que se identifica lo que denominan la oportunidad de cambio. De esta manera, la propuesta de Jing y Van de Ven permite comprender el proceso de cambio al señalar la ocurrencia o momento de las fuerzas contextuales como un evento. Por lo tanto, se tiene que para una adecuada comprensión del proceso de cambio que atraviesa el sujeto de estudio es relevante identificar, adicional o complementariamente al sentido de urgencia, la oportunidad de cambio en la que se basa su puesta en marcha.
- 3. Crear un equipo de dirección con poder de liderazgo para el cambio:** Por otra parte, Kotter señala que el proceso de cambio requiere de una coalición poderosa de dirección. Esto es, menciona Kotter, identificar a los líderes dentro de la institución e involucrarlos en el cambio (Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, 1995). Por su parte, la aplicación de Emergent argumenta que este es el paso en el que se alinearán a los líderes con las razones fundamentales del cambio y los objetivos de este.
- 4. Crear y comunicar la Visión del cambio:** Esta es una mezcla de los pasos 3 y 4 del modelo de Kotter. En ellos, argumentaba que se debe crear una visión que sea fácil de comunicar identificando cómo se ve la empresa en un futuro y con ello describir la estrategia para lograr esos beneficios esperados (Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, 1995). Con tal se comunica la visión constantemente para que se inserte en todas las capas de la organización. Es importante en ese paso, predicar con el ejemplo de los propios líderes (Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, 1995).
- 5. Crear las condiciones del cambio preparando a los receptores al cambio:** En ese punto, la aplicación de Emergent muestra que se debe informar y preparar a todas las personas interesadas en la iniciativa de cambio. Aquí se debe asegurar que estas personas cuenten con los recursos y voluntad para el proceso de cambio (Emergent, s.f.). Por su parte, Kotter menciona que se puede identificar en este punto a las

personas involucradas realmente con el cambio, así como a quienes se resisten a él. Esto servirá para trabajar con ellas a fin de lograr su convencimiento (Kotter, 1995).

6. **Establecer objetivos y monitorear su cumplimiento:** Esta dimensión, que deriva del modelo de Kotter, propone el establecimiento de objetivos (particularmente de corto plazo) que tengan éxito asegurado y que permitan reforzar el proceso de cambio en el tiempo (Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, 1995). Esto permitirá tener argumentos favorables para el proceso y se podrá reconocer a los miembros de equipos que contribuyeron con esto.
7. **Motivar e incentivar:** En línea con el paso de Kotter anterior, aquí, una vez identificadas las personas comprometidas realmente con el cambio, se procede a establecer planes de incentivos y recompensas. Así, de acuerdo con la aplicación de Emergent, se pueden promover los comportamientos y acciones deseados (Accelerating Change & Transformation (ACT) Model, s.f.).
8. **Consolidar el cambio:** La consolidación del cambio implica el reconocimiento de lo logrado, pero más que ello, la búsqueda de la mejora continua. Esto vuelve al cambio un ciclo iterativo en el que cada vez se perfecciona lo logrado, lo cual será el cimiento para lograr el paso siguiente (Kotter, 1995).
9. **Institucionalizar el cambio:** Esta última dimensión, proviene tanto del modelo de Kotter como de la aplicación del modelo de Emergent. En este punto, el cambio ya es una acción cotidiana de las personas (Kotter, 1995), por lo que se pueden resaltar los beneficios alcanzados de manera visible. Se deben aprovechar las lecciones aprendidas para que se puedan aplicar a cambios futuros (Accelerating Change & Transformation (ACT) Model, s.f.)

Al respecto, y en base a la revisión de las memorias, se consideró que este modelo de 09 pasos propuesto podría calzar con el cambio que transcurre en Mibanco. En ese sentido, y para poder utilizarlo en el recojo de información, este será sometido a un proceso de validación que consistió en la recepción de la opinión de especialistas en temas de Gestión del Cambio, Gestión de Personas y Agilidad con la finalidad de verificar su pertinencia, dicho proceso se desarrollará en el capítulo 4 - Metodología.

### 1.3. Antecedentes y aplicación de lo Agile

Para poder definir la Agilidad o Agile, es preciso iniciar con el documento que “supuso un cambio radical en la forma de desarrollar software” (Durán Graván, 2018). En este se expresan 4 valores que son el sustento de las metodologías ágiles que nacieron a partir de su redacción en 2001 y, aunque nació a partir del desarrollo de ‘softwares’ puede ir mucho

más allá, debido a que no solo estos procesos pueden estar expuestos a los cambios del mercado o de la tecnología, sino que todos los procesos del negocio requieren adaptarse a las circunstancias externas de una manera flexible y ágil (Schmitt & Hörner , 2021).

Estos valores son: “individuos e interacciones sobre procesos y herramientas; Software funcionando sobre documentación extensiva; colaboración con el cliente sobre negociación contractual, y respuesta ante el cambio sobre seguir un plan” (Agile manifiesto, 2001), mencionando que, a pesar de que se valoran ambas ideas, es importante realzar las primeras.

En esa línea, Jan Lies (2020) menciona que el concepto *Agile* se introdujo en la década de 1990 como un proceso abierto de gestión de proyectos de TI facilitando la aceleración y resolviendo las necesidades de las partes interesadas. Por otro lado, Denning (2016) alude que este concepto inició mediante el desarrollo de software en 2001. No obstante, ambos autores coinciden en que la agilidad es un enfoque dentro de la gestión de las organizaciones que nació de la mano con el surgimiento del desarrollo digital, de esta manera este enfoque ayudó a fomentar la innovación en las organizaciones para que puedan sobrevivir en un mercado cambiante y volátil.

La globalización ocasionó un ritmo de cambio más acelerado, haciendo que las organizaciones se adapten de forma rápida a estos. Como resultado de la globalización, las empresas tuvieron que pensar en el cliente de una manera nueva, ya que:

Si a un cliente no le gustaba algo que estaba ofreciendo, la empresa decía: “Escuchamos lo que dice, pero eso es lo que ofrecemos. Consideraremos introducir cambios en nuestro próximo modelo, dentro de algunos años”. En el mercado más competitivo de hoy, este enfoque es cada vez menos eficaz. El cliente está pensando: “¿Por qué estamos esperando un par de años? Si no lo arreglas ahora, encontraré a alguien que lo haga” (Denning, 2016).

Es por eso por lo que las empresas dependen de la agilidad de los empleados para poder adaptarse rápidamente a estos cambios en el entorno (Mani & Mishra, 2020). Adicional a lo mencionado, tener equipos ágiles, y en el centro de la estrategia organizacional, genera crecimiento significativo de los ingresos, avanzando de forma incremental y continua hacia los objetivos. Además, se observó que las empresas que ejecutaron estas prácticas implementaron más rápido la innovación, mejorando la satisfacción al cliente y el compromiso del personal (el objetivo de esta mentalidad ágil es entregar valor a los clientes y, el resultado de esta, la generación de ganancias) (Denning, 2016).

Para poder describir de mejor manera este concepto, se utilizará la matriz diseñada por Mani y Mishra (2020) que consta del eje de progreso hacia las metas y sesgo para la acción. Como se puede observar el *Agile Team* (Equipo ágil) hace un buen progreso hacia



las metas y tienen un alto sesgo por la acción. Estos equipos se caracterizan por lograr un progreso continuo hacia los objetivos organizacionales generando un espíritu de innovación y experimentación.

**Figura 04: Matriz de características e ingredientes de una fuerza de trabajo ágil**

Progress towards goals ↑	Good	Hierarchical	Cross Functional	Agile Team
	Mixed	Dysfunctional	Clan/Familial	Cabal/Clique
	Poor	Toxic	Fledgling	Frenzied
		Low	Medium	High
Execution/Bias for Action (Speed & Energy) →				

Source: Authors own

Fuente: Mani y Mishra (2020)

Asimismo, para poder entender mejor el concepto *Agile*, es necesario mencionar tanto los sistemas cerrados y abiertos. Los sistemas abiertos se refieren a modelos de transformación donde el equipo intercambia información y/o material; mientras que los sistemas cerrados se refieren a la relación con los procesos de autoorganización teniendo ideas autopoiesis/organizadas, siguiendo códigos particulares, y operando y ejecutando una función cerrada específica (Lies, 2020). Por ello, hay que mencionar que cuando las organizaciones tienen un sistema mucho más cerrado es más difícil adaptarse al cambio y optar por esta mentalidad ágil, generando así burocracia dentro de la organización. Estas organizaciones cerradas seguían operando de esta manera, ya que tenían la creencia de que los equipos no podían ofrecer un rendimiento disciplinado y/o eficiente; así como atendían a sus clientes dentro de los límites y restricciones de su propio sistema (Denning, 2016).

En cuanto a las herramientas que se utilizan para la agilidad en una organización, se tiene el enfoque *Scrum* el cual es un “proceso simple para gestionar proyectos complejos” (Lies, 2020). Este enfoque se trabaja mediante *sprints* que es una iteración de 30 días naturales cuyo objetivo es conseguir un incremento de valor en el producto que estamos construyendo; adicional a esto, existe los “*daily scrum*”, que son reuniones diarias de 15 minutos donde se optimiza la colaboración y el desempeño del equipo mediante el progreso que se tiene hacia el *sprint* (Lies, 2020). Este enfoque ayuda a que los equipos sean autoorganizados, multifuncionales y autogestionados, siendo responsables de cada iteración y del proyecto.

En ese sentido, existen distintos términos relacionados a la agilidad que son importantes dentro de las herramientas que utiliza. Estas definiciones, relevantes para la investigación, son: *Chapters*, quienes son las líneas de reporte responsables de generar capacidades y repartir a la gente en los *squads*, basados en su competencia (De Semet, 2018); *squads*, la unidad o equipo más pequeño de una estructura ágil (Gester, Dremel, Brenner, & Prashant, 2020). Están, además, el *Product Owner*, quien representa al cliente en el equipo y se asegura de que el producto entregue valor al negocio, además de priorizar acciones (Gester, Dremel, Brenner, & Prashant, 2020); el *Agile Coach*, asesor de distintos equipos (usualmente) para aprender y aplicar la agilidad y mejorar el aprendizaje (Gester, Dremel, Brenner, & Prashant, 2020); el *Scrum Master*, quien asegura que se entienda la metodología y se cumplan los eventos de equipo y el aprendizaje (Gester, Dremel, Brenner, & Prashant, 2020).

Con todo lo mencionado, se puede definir *Agile* como un enfoque “que involucra nuevos valores, principios, prácticas y beneficios, y son una alternativa radical a la gestión estilo comando y control [...] que permiten ofrecer soluciones para evolucionar a través de la colaboración entre equipos multidisciplinarios y autoorganizados” (Denning, 2016). Aquí es donde no solo se encasilla en las herramientas, sino que también se habla de la evolución e introduce la importancia de los equipos de trabajo. Los autores reconocen las características de estos equipos, aportando la iteración y el logro de los objetivos en la definición de agilidad. El término, a su vez, no debe estar ligado únicamente con la tecnología, sino también enfocarla en las distintas áreas funcionales de las organizaciones. Es así como (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016) indican que “la oportunidad (de generar niveles de mejora) en otras partes de las organizaciones es sustancial”. Hoy, la agilidad se “expande a través de una amplia gama de industrias y funcionamientos, incluyendo a los altos ejecutivos de las organizaciones” (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016). Es decir, la agilidad ha traspasado la frontera de lo tecnológico o digital y se ha asentado en toda la organización.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se aborda el contexto actual de las microfinanzas a partir de sus características globales, la situación de esta y las instituciones que la desempeñan en el Perú. Por otra parte, se explica la aplicación de la gestión del cambio en este sector. Para ello, se parte de una revisión de la gestión del cambio a nivel mundial, para luego aterrizar al contexto Latinoamericano y finalmente al ambiente peruano y su entorno actual.

### 1. Microfinanzas e Instituciones microfinancieras

Como mencionan (Delfiner, Pailhé, & Perón, 2007) “el término microfinanzas se refiere a la provisión de servicios financieros a personas de bajos ingresos, especialmente a los pobres”. Las microfinanzas tuvieron su origen en el año 1974 de la mano de Muhammad Yunus quien identificó que existía un grupo de personas que tenían el interés en iniciar microemprendimientos; sin embargo, debido a la situación de pobreza en la que se encontraban, no podían afrontar las exigencias de la banca tradicional. Es así como Muhammad utilizó fondos propios para otorgar los primeros préstamos (Delfiner, Pailhé, & Perón, 2007). Es a partir de esta primera experiencia que la práctica se fue extendiendo hasta convertirse en lo que ahora se conoce como las microfinanzas.

En la actualidad, de acuerdo con MicroRate agencia clasificadora de riesgo especializada en microfinanzas, en su artículo publicado en diciembre del 2022 titulado “El desempeño de las microfinanzas a Junio 2022”, tanto la pandemia por la COVID-19, la crisis económica y la guerra en Ucrania son los desafíos más grandes para el sector, tanto microfinanciero como el financiero. (Microrate, 2022). Detalla, además, que el préstamo promedio por prestatario creció en 17.7% entre junio de 2021 y junio de 2022 mientras que el número de estos últimos ha mejorado en el mismo periodo, pasando de -4.8% a un 9.5%, reflejando una mayor retención de clientes (Microrate, 2022). Por otro lado, indica que las dificultades de las IMF para crecer sus tasas o mejorar las condiciones de sus préstamos son “la alta competencia en el sector, la búsqueda de los mejores prestatarios y el impacto de una cartera en riesgo comparativamente mayor” (Microrate, 2022).

Para la presente investigación, se optó por explicar cuáles son las principales características de estas instituciones y cómo se diferencia de las finanzas. Luego, se introdujo la situación actual del sector en el país, todo esto mediante un análisis PEST. Finalmente, se mencionó cómo se encuentra el sector y las principales IMFs del Perú.

## **1.1. Características de las microfinanzas**

En la actualidad, el desarrollo de las microfinanzas la han convertido en un subsector dentro del campo de las finanzas. A diferencia de las finanzas tradicionales, que se basan en garantías, las microfinanzas se basan en las características personales de los clientes, ya que requiere escasa documentación y requiere muchas horas-hombre invertidas por cada crédito otorgado (Delfiner, Pailhé, & Perón, 2007). Como se puede apreciar, este subsector se caracteriza por su gran fuerza laboral y la importancia del contacto y conocimiento del perfil del cliente. Por otro lado, su cartera está compuesta por montos pequeños que tienen escasa diversificación y que pueden tener atrasos volátiles. Además, tiene altos costos operativos (en comparación con las finanzas tradicionales), principalmente en gastos de personal. (Delfiner, Pailhé, & Perón, 2007).

Con respecto a su estructura de capital, cuentan con alta participación de ONGs y accionistas sin fines de lucro; sin embargo, con el tiempo y dependiendo del éxito de la IMF pueden ampliar sus fuentes de fondeo a la captación de depósitos del público. Por último, en relación con los clientes, son en su mayoría personas de bajos ingresos, con poca experiencia en el sistema financiero y que no cuentan con muchas posibilidades de presentar documentación que solicitaría una institución del sistema financiero tradicional. (Delfiner, Pailhé, & Perón, 2007).

## **1.2. Situación actual de las microfinanzas en el Perú**

En esta sección se realiza un análisis del sistema microfinanciero a través de la herramienta PEST, marco para monitorear los diversos factores externos que impactan en el sistema, desde el punto de vista Político-Legal, Económico, Social, Tecnológico.

### **1.1.1. Político Legal**

Respecto del entorno político legal, el Instituto Peruano de Economía (en adelante IPE), señala que la variable política es importante a considerar ya que, de acuerdo con el BCRP, existe un grado de incidencia de la confianza empresarial sobre la ejecución de proyectos de inversión del sector privado (Instituto Peruano de Economía, 2021). En ese sentido, en nuestro país se acaban de celebrar los comicios municipales y regionales; sin embargo, el 47% de la población, según DATUM, respondió no tener ningún interés en el proceso (Chinchay, 2022). Esto está relacionado con la opinión de las personas respecto a los políticos. Al respecto, según reporte del INEI de julio, “el nivel de percepción del peruano sobre democracia es bajo, esto sería por la desconfianza en las instituciones y partidos políticos, el cual llega a un 92.2%” (Business Empresarial, 2022). Por otro lado, en Perú se

ha promulgado la Ley de Teletrabajo, “ley que tiene por objeto regular el teletrabajo en las entidades públicas e instituciones y empresas privadas en el marco del trabajo decente y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.” (RPP Noticias, 2022).

En síntesis, la situación política del país influye en sus finanzas, por lo que resulta relevante su conocimiento para la presente investigación. A su vez, la opinión de las personas respecto a la política responde a la historia reciente nacional; sin embargo, no impide que se incrementen las colocaciones de las instituciones como se mencionará en el análisis de las instituciones microfinancieras del Perú. Además, la nueva Ley de Teletrabajo podría afectar a las micro y pequeñas empresas, principales clientes del sistema microfinanciero.

### **1.1.2. Económico**

Con respecto al análisis económico, según S&P Global Ratings, la tendencia de riesgo económica para el Perú es negativa, reflejando tendencia a la baja en crecimiento en inversión (Gestión, 2022). En ese sentido, de acuerdo con el economista Elmer Cuba, la economía peruana ha resistido; sin embargo, ya no es la estrella regional del crecimiento que fue durante los últimos 20 años (Terranova, Economía peruana resiste, pero ya no es la estrella regional de crecimiento, 2022). Otro reto para la economía nacional es la recesión en Estados Unidos, uno de los principales socios comerciales peruanos. Esto puede resultar en un golpe a la inversión privada (Terranova, 2022). Por otro lado, ya en el desenvolvimiento de lo que mueve a la economía peruana, “el 83% de las Mypes son informales y aún no recuperan los niveles de venta prepandemia, según ComexPerú” (Infobae, 2022).

En síntesis, diversos factores externos están afectando a la economía nacional. Esto influye en la inversión privada pues los inversionistas se mantendrán cautelosos, lo cual afectará al crecimiento del PBI (Gestión, 2022). Sumado a la informalidad de las Mypes, principales clientes del sector microfinanciero en el que se desenvuelve Mibanco, y los niveles no deseados de ventas, repercute en los ingresos del sujeto de estudio, para lo cual debe proponer estrategias que lo mantenga como líder del sector, a la vez que obtenga beneficios por su modelo de negocio.

### **1.1.3. Social**

En el aspecto social, es importante considerar factores relevantes que caractericen a la sociedad, esto es debido a que las Instituciones Microfinancieras suelen contribuir a los niveles de bancarización, como bien hace notar MiBanco cuando señala tener como compromiso el desarrollo inclusivo a través del impulso de la inclusión financiera y la bancarización (2021). En ese sentido, el INEI reportó que para el año 2021 al menos el 30%

de la población peruana vive en condición de pobreza, con lo cual la demanda por bienes y servicios propios del sistema financiero, en especial microfinanciero, será importante. Como consecuencia de ello, el reciente estudio de CEPAL muestra que para Junio del 2022 la tasa de variación del índice de Precio al Consumidor en nuestro país ha sido de 8.8% (2022), reflejo del incremento del promedio de los bienes y servicios frecuentes en el gasto de consumo de los hogares. Con respecto a las PYMES, principales clientes del sujeto de estudio representan cerca del 95% del tejido empresarial, según el Ministerio de la Producción (Mibanco, 2021). Al respecto, la Cámara de Comercio de Lima reportó que cerca de 135 mil MYPES dejaron de operar a consecuencia de la pandemia (RPP Noticias, 2022).

En síntesis, los índices de pobreza en el Perú se han visto afectados por la pandemia, lo que impacta directamente en los principales clientes de Mibanco y de todo el sistema microfinanciero. Con ello se puede deducir que un importante número de personas han quedado nuevamente fuera del sistema, por lo cual son importantes las medidas que pueda tomar el Estado para el crecimiento de la economía y que pueden ser otorgadas (como se ha visto en los años 2020 y 2021) por las instituciones del sistema microfinanciero.

#### **1.1.4. Tecnológico**

En primer lugar, la digitalización ha cobrado vital importancia, a raíz de la pandemia, en los procesos de las empresas. Esto debido a que han tenido que adaptarse a las nuevas formas de trabajo (Banco de Desarrollo de América Latina, 2020). Este impulso a la tecnología digital, particularmente en el sector financiero, ha incrementado el número de Fintech que operan en la región (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022). Estas son “las empresas que prestan servicios financieros a través de la tecnología” (BBVA, 2015). En ese sentido, es importante mencionar que la idea de digitalización en la actualidad, a pesar de que normalmente se piensa en su uso por los usuarios de los servicios financieros, es igual o más importante que se utilicen al interior de las empresas para agilizar sus propios procesos (Kleinberg, 2021).

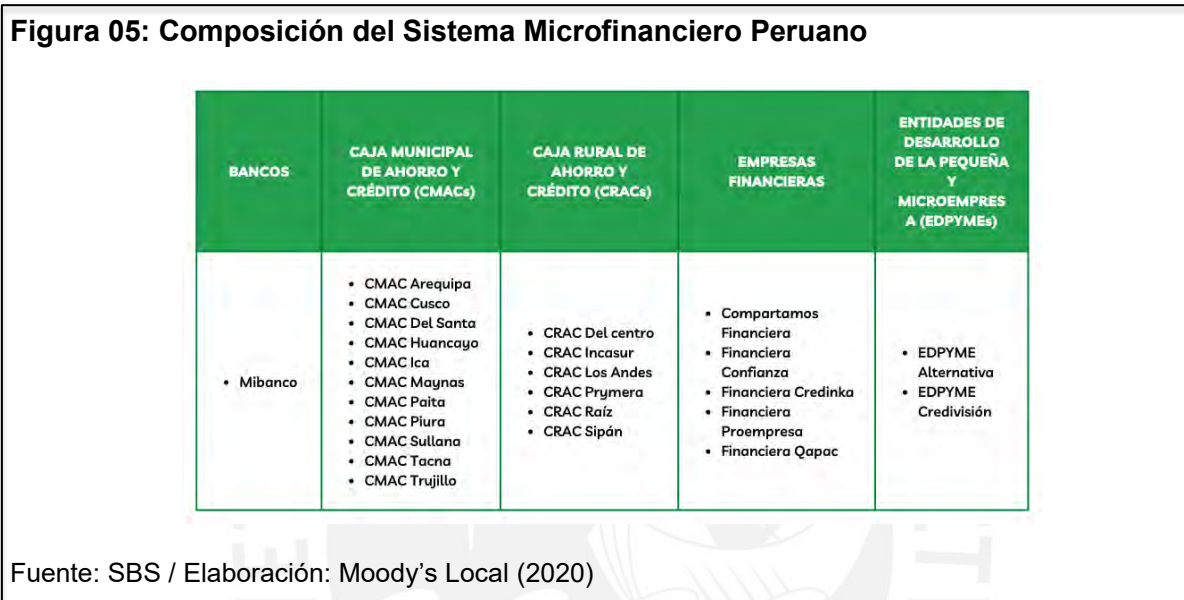
Con ello, a manera de resumen el uso de la tecnología en las IMF's se ve como una oportunidad para el sector, debido a que, como se detalla más adelante, uno de los cambios principales es la introducción de servicios financieros digitales; por lo que el sector puede innovar para acercarse mucho más a sus clientes y así agilizar sus procesos.

A partir del análisis PEST expuesto, podemos concluir que, a la fecha, las microfinanzas se encuentran en una situación de cambio toda vez que desde cada categoría de análisis se advierten eventos que, en el mejor de los casos, constituyen desafíos. En primer lugar, se debe destacar que la pandemia no es el primer desafío para las microfinanzas, pues

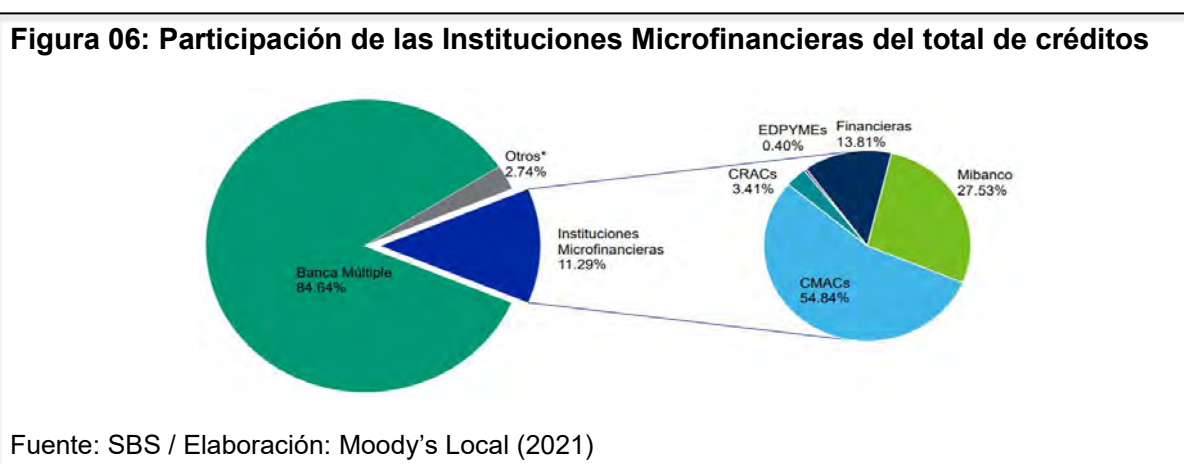
desde hace ya más de una década que la ola de emprendimientos en tecnología asociada a las finanzas ha creado el concepto de Fintech, el cual viene poniendo a prueba la competitividad de las organizaciones microfinancieras.

### 1.3. Instituciones Microfinancieras en el Perú

Como se puede observar en la siguiente figura, el sistema microfinanciero está compuesto por 25 entidades, las cuales se dividen en 04 subsistemas (Moody's Local, 2021):



Respecto a su cobertura, se debe señalar que, durante los años 2019 y 2020, las entidades que más bancarizaron fueron Compartamos Financiera, Mibanco, CMAC Arequipa y Financiera confianza. Entre estos años, se identificó una tendencia de aumento anual sostenido en la cantidad de personas que ingresaron al sistema financiero nacional (Mibanco, 2021). Como se puede observar en el siguiente gráfico, la participación de las Instituciones Microfinancieras hacia fines del 2020 abarcó el 11,29% del total de créditos del sistema financiero, siendo que, de este, el 54,84% estaba destinada en las Cajas Municipales (11) y el 27.5% únicamente a Mibanco (Moody's Local, 2021):



Por otra parte, otro indicador a tomar en cuenta en las organizaciones del sistema financiero son las colocaciones, pues estas son los préstamos y/o créditos otorgados a los clientes. Al respecto, se tiene que, gracias a los programas de garantías del Gobierno en conjunto con las medidas tomadas por el BCRP y la SBS, y además la reactivación económica gradual, a partir del primer semestre del 2020 las colocaciones tuvieron una tendencia creciente. Siendo el caso más relevante el de Mibanco, entidad que presentó el mayor crecimiento con el 14% alcanzado a fines del 2020 (Moody's Local, 2021). Sobre las colocaciones es importante tener en cuenta que en el sector de comercio es donde se encuentran la mayor cantidad de colocaciones, lo que se puede deber al alto riesgo que implica colocar créditos para producción.

En síntesis, el subsistema microfinanciero resulta importante dentro del sistema financiero nacional, pues permite el ingreso de nuevos clientes a este, a través de los diversos servicios que ofrece. Además, como se menciona, fue de utilidad para hacer llegar a las personas algunos de los programas otorgados por el Estado para la reactivación de la economía nacional. Es por todo ello que el estudio del cambio que ha tenido Mibanco, líder del sector, resulta relevante para conocer la evolución de este.

## **2. Gestión del cambio en el sector de las IMFs**

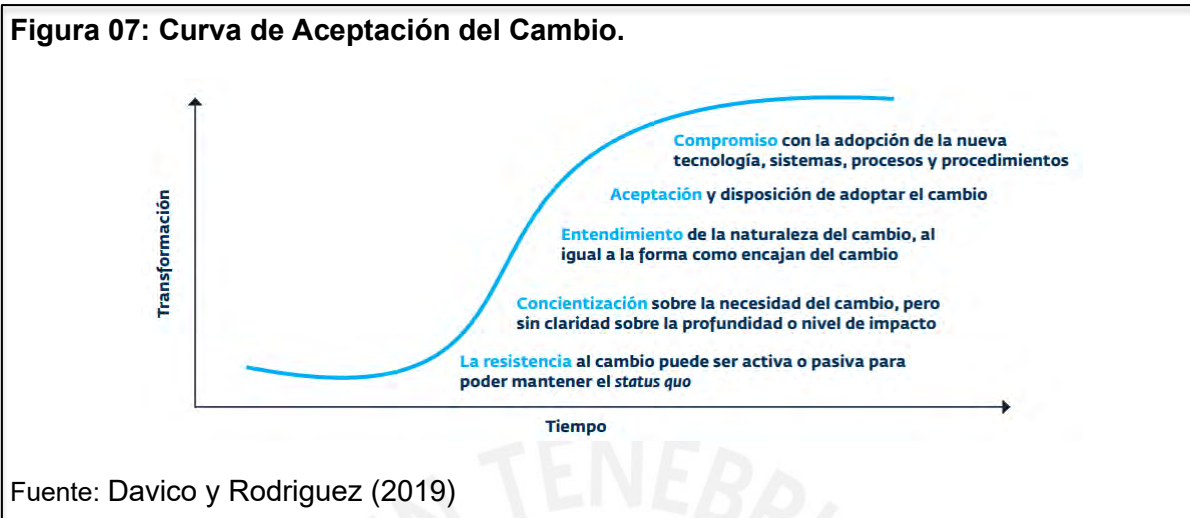
### **2.1. Gestión del cambio en las IMFs del mundo**

En esta sección se exploraron las acciones que se han tomado relacionadas a la gestión del cambio en el sector microfinanciero. Para esto, se desarrolla la experiencia en el continente africano donde la labor de las Instituciones microfinancieras está asociada al desarrollo de las economías de los países. En ese sentido, el estudio realizado por la International Finance Corporation, de la mano con The Mastercard Foundation, hace un análisis de la gestión del cambio que han implementado las distintas instituciones de los países africanos y el impacto de su labor (Davico & Rodriguez, 2019).

En primer lugar, se desprende que el principal cambio que se ha incorporado es la implementación de servicios digitales para los clientes de las instituciones. “Los cambios incorporados en volverse digital tocan todos los niveles del negocio e incluso pueden desafiar el modelo de negocio establecido o la identidad institucional” (Davico & Rodriguez, 2019). En ese sentido, las instituciones deben comprender que “la introducción de un canal digital requiere de un cambio en la mentalidad del personal y los clientes” (Davico & Rodriguez, 2019). De aquí se puede apreciar la importancia que tiene tanto el personal, quienes serían los receptores del cambio, como las personas que podrán beneficiarse de los resultados; es



decir, los clientes. Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, se debe reconocer el tiempo que tomará en que se acepte este cambio:



Estos cambios han requerido una estrategia para poder implementarse de manera eficiente. En ese sentido, a manera de estrategia, el estudio propone que la gestión del cambio de servicios financieros digitales debe incluir también centralidad en el cliente, retroalimentación y adaptación constante, además de abordar los aspectos emocionales del cambio e implementar un enfoque de estructura paso a paso (Davico & Rodriguez, 2019).

Considerando el modelo con el que la presente investigación trabaja (adaptado del modelo de Kotter), este guarda relación con la gestión del cambio que se está implementando en los países africanos, tomando como ejes la estructura del modelo: Los aspectos que vinculan a la percepción de los receptores del cambio, y la retroalimentación y adaptación necesaria para poder lograr la visión trazada por el cambio. Además, el estudio demostró que la gestión del cambio tuvo un impacto en la organización misma, en la aceptación del personal hacia el cambio y en la mejora de los procesos (Davico & Rodriguez, 2019).

A manera de ejemplo, podemos observar el caso de LAPO, la institución microfinanciera más grande de Nigeria. Esta “decidió desarrollar una estrategia de gestión del cambio para tratar la resistencia del personal de campo al canal digital [...] introduciendo actividades de comunicación y capacitación” (Davico & Rodriguez, 2019). Esto llevó a la conclusión de que una gestión del cambio eficiente propone aspectos importantes en su estructura (relacionados al modelo establecido). En ese sentido, en LAPO se identificó el uso de un plan de comunicaciones robusto dirigido a informar del cambio a su personal, con lo cual se abordan los aspectos emocionales; además, este invita al personal a ser partícipes del cambio a través de sesiones de capacitación en la introducción de los servicios digitales y la retroalimentación continua sobre el programa. (Davico & Rodriguez, 2019).

En síntesis, el cambio más relevante en las IMFs a nivel internacional, específicamente en el continente africano, fue el gran crecimiento de la inclusión financiera la cual está fuertemente relacionado con la adición de la digitalización en sus servicios. Estos últimos han logrado un crecimiento en la inclusión, ya que aumentaron a más de 40% de personas con servicios financieros (López, 2018). Esto resume la importancia del cambio en este tipo de instituciones, encargadas de conectar a las personas con los servicios financieros.

## **2.2. Gestión del cambio en las IMFs de Latinoamérica**

Con respecto a la gestión del cambio en la región, a nivel general, el punto de quiebre significativo para las organizaciones ha sido la pandemia. Este contexto generó restricciones sanitarias en los distintos países, lo que llevó al cese de las operaciones de algunas instituciones y, por ende, a la generación de estrategias para poder reanudarlas. A modo de ejemplo, se tiene el caso del sector de cooperativas de ahorros y créditos en Paraguay, en el cual la gestión del cambio se basó en “una reestructuración de los puestos, tareas y cargos en la organización” (Forneron, 2021). En ese sentido, “se realizó un diagnóstico que permitió proponer un modelo de cambio en la gestión” (Forneron, 2021).

Como resultado de esto, se pudo observar que se asemeja también a la metodología mencionada anteriormente (adaptada del modelo de Kotter), al momento de poder identificar la visión a la que apuntan las estrategias; sin embargo, tuvo debilidades en la aceptación de los receptores de este cambio, debido a que se concluyó que “los funcionarios presentan fuertes actitudes de resistencia al cambio, que son insatisfactorias para la organización, y que debe tomarse en cuenta para la planificación de mejoras organizacionales” (Forneron, 2021).

Por otro lado, según el Banco de desarrollo de América Latina, el principal cambio en el sector de las microfinanzas pasa por la digitalización. Para ello, se ha identificado la necesidad de transformación en las diversas instituciones, principalmente en la “transformación digital y, especialmente, de lo que los expertos denominan *Customer Centricity*” (Banco de Desarrollo de América Latina, 2020). Asimismo, el CAF propone un taller dirigido a las principales entidades microfinancieras, a manera de consultoría para realizar el diagnóstico digital (Banco de Desarrollo de América Latina, 2020); es decir, la situación actual, con la finalidad de poder elaborar el plan de acción (la visión a la que apunta el cambio). Esto va en línea nuevamente del modelo propuesto, pues se ha identificado el sentido de urgencia y la motivación de este cambio.

Como se puede apreciar, todo lo mencionado son indicios de lo que es la gestión del cambio en las instituciones microfinancieras de latinoamérica; sin embargo, la gestión del

cambio y la metodología que se utilizará dependerá de las necesidades específicas de cada organización. Es por eso por lo que Mibanco como institución microfinanciera ha podido identificar la necesidad con prontitud y, a partir de eso, ha desarrollado sus estrategias para poder llegar a la visión que apuntan.

### **2.3. Gestión del cambio en las IMFs del Perú**

La gestión del cambio se ha representado como un desafío de supervivencia para las empresas. Un ejemplo que nos menciona Kety Jáuregui (2016) es que del ranking FORTUNE de empresas entre 1955 y 2014, solo el 22% siguen operando, por lo que muchas de estas empresas no supieron cómo adaptarse a los nuevos mercados y la innovación. En el caso de empresas peruanas, el 58% de los encuestados por ESAN (2016) percibe esta gestión como una oportunidad de mejora, 11% como algo necesario, 21% como algo negativo y 10% como algo costoso de aplicar. No obstante, esto varía de acuerdo con el nivel jerárquico; por ejemplo, la alta dirección está más predispuesta a estos cambios comparado con los niveles inferiores. En este estudio se concluyó que la principal falencia radicaba en la dirección, en especial en la capacidad de los líderes para incluir a las personas. El estudio menciona que es necesario mejorar el rol del líder mediante la comunicación, inspiración y actuar como modeladores (Jáuregui, 2016).

A manera de ejemplo, se tiene a BBVA quien para el 2019 tuvo una transformación dentro de la organización basándose en tres principios: el cliente es lo primero, somos un solo equipo y pensamos en grande (Costanza, 2019). Así también, la organización cambió su estructura jerárquica a una estructura ágil conformada por bloques, de este modo agilizaron los tiempos de atención a clientes y desarrollo de nuevos productos. Para finales del 2020, BBVA Perú optó por un movimiento cultural llamado CREO donde más de 6000 colaboradores están involucrados en creer y crear dentro de la organización, todo esto con el fin de cumplir su objetivo de ser el mejor banco peruano (López, 2020). En el caso de la transformación de MiBanco, esta estuvo influida por su socio BCP quien para el 2017 realizó todo un cambio organizacional dentro de la empresa con el fin de enfocar sus operaciones en los clientes, todo esto con pequeños equipos llamados SAMAY quienes se encuentran cerca de los stakeholders de la organización (Redacción EC, 2017).

### **2.4. Gestión del cambio en MiBanco**

Mibanco S.A., constituida en 1998 en el Perú, es una banca múltiple que se orienta preferentemente al sector micro y pequeña empresa. En 2014, Financiera Edyficar (subsidiaria de BCP) adquirió el 81,93% de las acciones de la empresa; por lo que, desde ese momento, Mibanco formó parte del grupo Credicorp (Apoyo & Asociados, 2018). Esta

institución microfinanciera tiene como propósito “Transformar la vida de las personas, comprometidos con su inclusión financiera y progreso, aportando juntos al crecimiento del país” (Mibanco, 2021).

Para el año 2021, Mibanco logró tener más de 300 agencias a nivel nacional y más de 9,800 colaboradores. Con todo esto, la empresa logró trabajar con más de 900,000 clientes de crédito y 30% NPS de satisfacción. Asimismo, para este año la organización trabajó con dos iniciativas inclusivas: Crédito mujer, dirigido a mujeres que desean promover su independencia económica, y Crediagua, enfocados a reducir la falta de acceso a los servicios de agua y desagüe. Como se puede observar en la siguiente imagen, estas iniciativas han ido aumentando el número de créditos desembolsados durante los años (Mibanco, 2022).

**Figura 08: Número de créditos desembolsados en Mibanco**

INICIATIVA	2017	2018	2019	2020	2021
CRÉDITO MUJER	16,625	40,066	44,906	17,774	24,256
CREDIAGUA	137,352	167,827	160,951	74,957	150,822

Fuente: Mibanco (2022)

Por otro lado, para el 2021 mejoraron sus canales digitales con el objetivo de brindar una mejor experiencia de servicio y acceso fácil al sistema financiero. Esto ayudó a mejorar su eficiencia comercial, logrando más de 570,000 afiliaciones en sus plataformas digitales (App Mibanco y Mibanco por internet) (Mibanco, 2022). Asimismo, para este año, el equipo de MiBanco inició el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo:

“En este año, además, adoptamos formas ágiles de trabajo y nuevas estructuras de gestión a través de tribus de negocios como parte de la estrategia de transformación que nos acerquen a nuestros clientes y nos ayuden en la construcción de modelos de evaluación que no requieran atención presencial” (Mibanco, 2022).

Para esto, el equipo de MiBanco sentó las bases de su cambio desde la adaptación de su enfoque de negocio al nuevo contexto a través de su estrategia. Como bien mencionan, en MiBanco asumieron “el compromiso de acompañar la evolución de los emprendedores ante el impacto de los cambios de comportamiento del mercado, especialmente aquellos productos de la reciente crisis sanitaria.” (Mibanco, 2021). De esta manera, como se puede apreciar en el gráfico inferior, el equipo de MiBanco optó por el despliegue de acciones organizadas en tres lineamientos:

**Figura 09: Estrategia de Negocio - MiBanco.**



Fuente: Mibanco (2021)

A partir de esto, y con el objetivo de recuperar la dinámica comercial del 2019 tanto en productividad como en monto de desembolsos, se desplegaron las siguientes acciones: En primer lugar, y con el objetivo de desarrollar un modelo de gestión integral, se desplegó un proceso de certificación de todas las agencias. El desarrollo del modelo de gestión integral comenzó en julio del 2021 con el proceso de certificación, siendo así que, para el cierre del año, se alcanzó a visitar el 71% de las agencias que alcanzaron dicha certificación (Mibanco, 2021).

Del mismo modo, se buscó la implementación de los denominados “habilitadores digitales”, los cuales son la herramienta de escritorio remoto, la evaluación remota de Digitalización del Proceso Documentario y la plataforma URPI. Asimismo, se desarrollaron y lanzaron los productos digitales de autoservicio como la App de MiBanco y Homebanking (Mibanco, 2021). En otro frente, se impulsaron los trabajos de bancarización a través de la especialización y conformación de equipos comerciales enfocados en captar nuevos clientes. Este es el caso de Fuerza Wanka, equipo especializado en la captación de nuevos clientes, y de Fuerza Juni Y, equipo enfocado a clientes de la base de la pirámide (Mibanco, 2021).

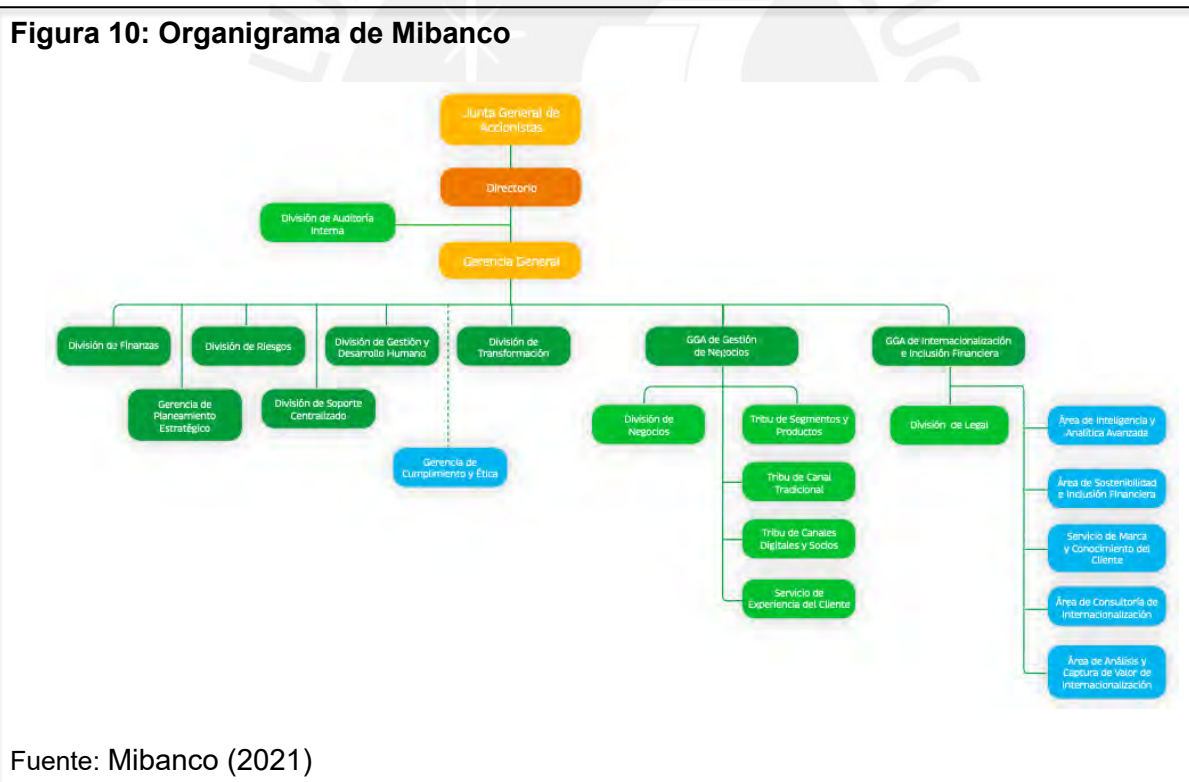
En general, se realizaron diversas acciones de optimización de áreas claves, como lo fueron la construcción e implementación de un nuevo modelo de priorización de la gestión en el área Comercial, a través del uso de herramientas de data y analytics. Además, se gestionaron los niveles de productividad del equipo comercial de modo que al cierre del 2021 se mejore la productividad en 65% de las operaciones per cápita diarias, en comparación a los niveles registrados hasta diciembre de 2020 (Mibanco, 2021).

En este punto, es importante precisar que el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo implementado en MiBanco es posterior, y complementa a su iniciativa por escalar los modelos de negocio digitales que inició en el 2019 (en una situación prepandemia). De este modo, la adopción de formas ágiles se inscribe en un momento de importante transformación

de los procesos sin dejar de lado el reconocimiento de sus principales fortalezas que la han mantenido como el número uno del mercado peruano.

Por su parte, el despliegue operativo de la adopción de formas ágiles de trabajo se dio a través de las siguientes acciones: En primer lugar, se crearon cuatro (04) tribus de negocios, de manera que, al cierre del año estuvieron distribuidas en i) el Canal Tradicional, ii) el Segmento Producto, iii) el Ecosistema de Negocios y iv) los Canales Digitales (Mibanco, 2021). Del mismo modo, se fundaron dos (02) Centros de Excelencia, o COE por sus siglas en inglés, estos son: i) el COE Agilidad y ii) el COE Experiencia Cliente (Mibanco, 2021). Por último, se desplegaron veinticinco (25) Squads que sirvieron de soporte en: i) “Originación”, ii) Cobranza, iii) Desarrollo digital, iv) Trabajo experimental y, v) Experiencia del cliente (Mibanco, 2021).

Con todos los cambios mencionados, se puede apreciar en la siguiente imagen el organigrama de Mibanco donde se eliminó la Gerencia de División de Marketing que reportaba a la Gerencia General Adjunta de Gestión de Negocios (Mibanco, 2021).



En síntesis, Mibanco se enfocó en que el centro de todas sus operaciones tenía que ser el cliente. Para que este enfoque pueda ser efectivo tuvieron que hacer cambios dentro de la organización, creando nuevas formas ágiles de trabajo y utilizando la crisis sanitaria para poder digitalizar todos sus procesos.

## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA**

El presente capítulo muestra el alcance de la investigación, así como el diseño y la secuencia metodológica. Para ello, se presenta el modelo de recojo de información luego de los comentarios de los especialistas en la etapa de validación. A partir de ello, se presentan los factores y subfactores del modelo propuesto final. Además, se presenta la selección muestral y las técnicas de recojo de información empleadas. Finalmente se muestra el proceso de análisis de la información y el acápite de ética.

### **1. Alcance**

El alcance de la presente investigación fue exploratorio con características descriptivas, ya que, como menciona Ponce y Pasco (2015), la investigación exploratoria busca “examinar un tema que ha sido poco estudiado, sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto, o porque se trata de un fenómeno relativamente nuevo”. En ese sentido, si bien el objeto de estudio de la investigación; es decir, la gestión del cambio es un tema recurrente en los trabajos de investigación, el factor determinante y que ha impactado en el aceleramiento de estas estrategias ha sido la pandemia por la COVID-19. Conociendo la temporalidad de este suceso es que se escoge el alcance exploratorio, en el sentido de la relatividad de su novedad en las investigaciones a nivel global.

Por otro lado, al tener un carácter descriptivo se “orienta a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional” (Ponce & Pasco, 2018). Esto se ve reflejado en la búsqueda de literatura que permitió conocer la gestión del cambio y el desenvolvimiento de este en las microfinanzas, sabiendo que estos términos y acontecimientos se desenvuelven en un contexto de pandemia que aceleró el cambio en la organización de Mibanco.

Asimismo, como se mencionó en el capítulo anterior, se usó un modelo de 09 pasos los cuales fueron formados por los modelos de Kotter, Jin y Van de Ven y Emergent. Este modelo propuesto, el cual se encuentra en el punto 03, fue analizado por especialistas quienes entregaron información valiosa para la investigación.

### **2. Diseño y secuencia metodológica**

En cuanto al enfoque que tuvo la investigación, fue de carácter cualitativo. Este enfoque presenta una “mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio así enfatiza el trabajo en muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación profunda del fenómeno investigado” (Ponce & Pasco, 2018). En ese sentido, resultó útil para la investigación la flexibilidad en cuanto a la secuencia que

se siguió. Si bien se parte de un modelo de investigación, este ha sido adaptado (y actualizado) de acuerdo con las necesidades de estudio, tanto del objeto como del sujeto. Además, los instrumentos que se utilizaron (por ejemplo, entrevistas semiestructuradas), resultan más útiles debido a que lo que se busca es profundizar en el tema propuesto y conocer los efectos de la adopción de formas ágiles de trabajo desde la perspectiva de la gestión del cambio. Así, con este tipo de herramientas se pudo conocer también la opinión tanto de los tomadores de decisiones, como de los receptores de este cambio, para conocer su interpretación de lo acontecido en la organización durante este proceso.

La estrategia general de la investigación fue un estudio de caso. Este está orientado “a la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto [...] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darle sentido (Harrison, 2002, p. 177)” (Ponce & Pasco, 2018). Esta estrategia se adecúa a lo requerido por la investigación ya que permite el conocimiento de las nuevas formas de trabajo implementadas desde la perspectiva de la Gestión del Cambio, todo ello teniendo en cuenta el contexto en el que se desenvuelve la organización, desde su sector y las restricciones operativas debido a la pandemia. De esta manera, el estudio del caso de Mibanco, empresa líder del sector microfinanciero, permitirá, además, conocer los desafíos a los que se enfrenta el sector y servir de ejemplo para las organizaciones de este.

En relación con la secuencia metodológica, en primer lugar, se realizó la revisión teórica de los términos más importantes para la investigación: la gestión del cambio y *Agile*, así como otros que se consideraron que tenían un impacto directo en estos y en el sujeto de estudio. A continuación, se procedió a investigar el contexto en el cual se desenvuelve la gestión del cambio dentro del sector de microfinanzas, tanto a nivel global como en la propia institución. Durante estas etapas se tuvo el acompañamiento de un contacto dentro de la organización y quien fue nuestro nexo para poder realizar el recojo de la información más adelante.

Una vez que se contó con el marco teórico correspondiente para la investigación, así como el contextual, se elaboró el modelo a emplear en la obtención de la información durante el trabajo de campo. Para esto, como se menciona en el capítulo 02 - Marco Teórico, se tomó como base el modelo de los 08 pasos de Kotter; además, y considerando la época de publicación de este, se decidió complementarlo con estudios y/o aportes más recientes. De este modo, se tomó el trabajo de Jin y Van de Ven y la propuesta de modelo práctico de la consultora Emergent, con todo ellos se obtuvo un modelo de 09 factores, los cuales, junto a sus correspondientes subfactores, se presentan en la siguiente sección.



### 3. Factores y subfactores de la investigación

Una vez realizado el repaso de la literatura relevante para la investigación, se definieron los factores a utilizar. Para esto, se realizó un ejercicio de revisión de los diferentes factores de los modelos de 08 pasos de Kotter, los 06 pasos del ACT Modelo de Emergent y del aporte de Jin y Van de Ven respecto de la oportunidad del cambio. De esto modo, se elaboró la propuesta de modelo a validar, cuyo detalle de factores y subfactores es presentado a continuación:

**Tabla 02: Modelo de 09 factores propuesto para la investigación**

FACTORES		SUBFACTORES
1	Identificar sentido de Urgencia	Identificar la crisis
		Identificar necesidades y oportunidades
		Grado de entusiasmo y compromiso
2	Identificar sentido de Cambio	Identificar las fuerzas contextuales
		Identificar el evento del cambio
3	Crear un equipo de dirección con poder de liderazgo para el cambio	Identificar los verdaderos líderes dentro de la organización
		Identificar el compromiso emocional y real en los líderes
		Trabajar en equipos para lograr el cambio
		Localizar áreas débiles para fortalecer con personas comprometidas
4	Crear y comunicar la Visión del cambio	Establecer valores esenciales
		Crear la visión del futuro
		Definir la estrategia para ejecutar la visión
		Asegurar que todos los miembros conocen la visión
		Comunicar la visión de manera clara y práctica
5	Crear las condiciones del cambio preparando a los receptores al cambio.	Brindar herramientas de capacitación para los receptores
		Ofrecer canales de comunicación confiables y abiertos
		Incluir los valores del cambio a los receptores
		Identificar a las personas que son nuevas y ayudarlas en su transición
6	Establecer objetivos y monitorear su cumplimiento.	Buscar proyectos de logros de meta asegurada
		Determinar objetivos a corto plazo que sean consecuentes con los de largo plazo
		Elegir metas que no sean costosas
		Analizar lo bueno y lo malo de cada proyecto

**Tabla 02: Modelo de 09 factores propuesto para la investigación (continuación)**

7	Motivar e incentivar	Mirar el sistema de recompensas que esté en armonía con la visión
		Reconocer el esfuerzo del equipo
		Valorar a los miembros que hicieron posible el cambio
8	Consolidar el cambio	Identificar a las personas que se resistan al cambio
		Eliminar barreras ya sean humanas o no
		Analizar las acciones que se pueden mejorar
		Establecer objetivos más ambiciosos
		Utilizar sistema de mejora continua
9	Institucionalizar el cambio	Divulgar el éxito
		Agregar nuevas ideas añadiendo a nuevos líderes del cambio
		Recompensar continuamente el cumplimiento de objetivos
		Crear planes de sucesión de los líderes del cambio (para que no se pierda el legado)
		Cuidar la selección de personal, de manera que su perfil sea facilitador de cambio.

Fuente: Adaptado de Kotter, 1995, Jing y Van de Ven , 2018 y Emergent, s.f..

Por su parte, el proceso de validación consistió en la revisión del modelo propuesto por un total de 06 expertos, cuyas especialidades de estudio son los procesos de cambio (04) y la gestión de personas (02). Al respecto, estos contaban con conocimientos académicos y experiencia práctica sobre la teoría del cambio, así como, de la gestión de personas, ambos en organizaciones que atravesaron procesos de cambio. A continuación, la información de los expertos consultados:

**Tabla 03: Entrevista a expertos**

NOMBRE	ESPECIALIDAD	FECHA	TIEMPO	OBJETIVO
Gerardo Arroyo Andonaire	Maestría en Ciencias en Gestión de Personas, Conocimiento y Cambio	16/09/2022	45 minutos	Validar modelo desde la perspectiva de gestión del cambio
Jimmy Chavez Carruitero	Maestría en Administración de Empresas	19/09/2022	53 minutos	Validar modelo desde la perspectiva de gestión del cambio
Cecilia Vidal Castro	Maestría en Administración	22/09/2022	60 minutos	Validar modelo desde la perspectiva de gestión del cambio

**Tabla 03: Entrevista a expertos (continuación)**

NOMBRE	ESPECIALIDAD	FECHA	TIEMPO	OBJETIVO
María Isabel Cigüenas Espinel	Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas	27/09/2022	49 minutos	Validar modelo desde la perspectiva de gestión de personas
Gabriela Linares Callalli	Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología	04/10/2022	47 minutos	Validar modelo desde la perspectiva de gestión del cambio
Frida Marticorena Quevedo	MBA Internacional	05/10/2022	68 minutos	Validar modelo desde la perspectiva de gestión de personas

En ese sentido, las entrevistas a expertos brindaron información muy útil para definir los factores y subfactores a considerar y/o descartar respecto de la propuesta de modelo a emplear en la investigación. Según los reportes de las entrevistas (Ver Anexo N° 3), a continuación, se presenta un resumen de los principales aportes para cada uno de los 9 factores. En primer lugar, respecto del sentido de urgencia el comentario más común entre los entrevistados era el que este provenía de lo identificado por Kotter respecto del punto de partida del cambio. Esto, indicaron los entrevistados, se encuentra asociado a la necesidad de cambiar que pueda advertir la organización antes de someterse a un proceso de cambio. Por otra parte, la oportunidad de cambio, que de acuerdo con lo tratado en la presente investigación refiere al evento que da pie al cambio, es asociada por los entrevistados al análisis de las fuerzas del contexto que finalmente identifica las oportunidades y/o amenazas que se trabajan con el cambio.

Con todo esto, se tiene que el primer factor refiere a un aspecto interno, el reconocimiento de parte de la organización que debe cambiar. Por otra parte, el segundo factor, la oportunidad de cambio, señalan que proviene del exterior y son las fuerzas contextuales. A pesar de esta distinción de carácter conceptual, refieren los entrevistados, la diferencia en la práctica no sería del todo clara por lo que señalan que podría generarse confusión entre los equipos de dirección y operativos. Respecto del tercer factor, el principal comentario estaba dirigido al proceso de identificación de los líderes, siendo que se hacía hincapié en el origen de estos, pues, señalaron los entrevistados, los altos mandos no son necesariamente los líderes adecuados para el cambio. Asimismo, se otorgó especial importancia al poder trabajar con el equipo encargado de este proceso de identificación de líderes, quienes consideraban debían ser los equipos del área de Recursos Humanos o Talento. Finalmente, los entrevistados mencionaron dos puntos a considerar para este tercer

factor, esto son, el compromiso de los líderes con el cambio y que el equipo seleccionador haya considerado el aspecto emocional de los candidatos.

Por otra parte, sobre el cuarto factor, crear y comunicar la visión del cambio, los entrevistados indicaron la importancia de la comunicación para el cambio y del cómo esta es transversal durante todo el proceso, por ejemplo, esto se deja de manifiesto en el tercer factor con la selección de los líderes. Asimismo, existe consenso en que la comunicación requiere de dirección y de un contenido definido, esto es contar con una visión del futuro y, sobre todo, de definir los valores esenciales. Adicionalmente, se rescata la importancia de cocrear la visión y la definición de los valores, que este debe ser un proceso de características sistémicas, pues involucra a toda la organización y el objetivo del cambio. Asimismo, en lo que respecta al quinto factor, no se brindó mayor detalle toda vez que los entrevistados señalaron lo esencial de la planificación en la preparación de las personas para afrontar el tránsito al cambio. Sin embargo, se indicó que se deben considerar los medios que permitan distinguir a las personas reacias, señalando además que es entre el personal antiguo donde se identificaría a estos. Finalmente, se reflexiona respecto del nuevo personal, indicando que este ya debería ser elegido en base a su experiencia en las materias, valores y visión a los que se apunta.

En lo referido al sexto factor, la implementación y monitoreo de *quick wins* fue el principal aporte. Esto debido a que la definición de objetivos y su monitoreo son actividades consideradas incluso desde otros factores como es el caso del primer, segundo y cuarto factor. Adicionalmente, se discute sobre la estrecha relación entre los objetivos y el séptimo factor referido a la motivación y los incentivos. En este caso, se hace hincapié en el reconocimiento al alcance de los objetivos (premio al éxito) y al sistema establecido para esto, señalando una vez más la relevancia de conocer a los equipos encargados de esta tarea, cuya responsabilidad nuevamente se atañe a las áreas de recursos humanos o talento. Por otra parte, en lo que respecta al octavo factor se advirtió que previo a su análisis se debe tener en cuenta que la labor, definir las formas de medición de la consolidación, y el responsable, quien realiza la medición, deben ser plenamente explicados e identificados. Esto debido a que el factor, refieren ellos, considera la mejora continua como parte de las actividades para el éxito del cambio, así como, se caracteriza por la toma de acciones reflejadas en los subfactores de replanteo de objetivos hacia otros más ambiciosos, la eliminación de las barreras identificadas, el análisis de las acciones de mejora, etc.

Por último, sobre la institucionalización del cambio, el comentario general apuntaba a que esta se relaciona con la etapa definitoria de permanencia del cambio. Asimismo, uno de los comentarios apuntó que este factor abordaba los aspectos normativos o escritos mediante los cuales el éxito de este es manifestado en la organización. En esta línea, se refirió que el

octavo y noveno factor hacían referencia al aspecto *soft* y *hard* del cambio. Es decir, la consolidación refiere a los aspectos personales y la institucionalización a lo organizacional. Finalmente, se resaltó que, dado que la investigación se plantea con el cambio aún en marcha, es necesario trabajar este factor como una proyección hacia la sostenibilidad de los éxitos a la fecha alcanzados. Con todo esto, se tiene que el modelo propuesto resultante, así como, sus factores y subfactores que lo conforman, es el siguiente:

**Tabla 04: Modelo Final de 06 factores para la investigación**

FACTORES		SUBFACTORES
1	Identificar oportunidad de Cambio	Identificar el evento del cambio
		Identificar las fuerzas contextuales: necesidades y oportunidades
		Grado de apertura al cambio
2	Crear equipos con poder de liderazgo	Identificar al área o equipo encargado de la selección
		Definir el proceso de selección
		Identificar a los líderes dentro de la organización
3	Crear y comunicar la visión del cambio	Establecer valores esenciales -
		Crear la visión del futuro -
		Definir la estrategia para ejecutar la visión -
		Asegurar que todos los miembros conozcan la visión -
		Comunicar la visión de manera clara y práctica -
4	Preparar a los receptores al cambio	Brindar herramientas de capacitación para los receptores
		Ofrecer canales de comunicación confiables y abiertos
		Identificar a las personas resistentes al cambio y ayudarlas en su transición
5	Establecer objetivos, monitorear e incentivar su cumplimiento.	Establecer <i>quick wins</i>
		Identificar las lecciones aprendidas para cada objetivo
		Definir un sistema de recompensas que esté en armonía con la visión
		Identificar a los que hicieron posible el cambio
6	Institucionalizar el cambio	Analizar las acciones que se pueden mejorar
		Identificar los aspectos personales y organizacionales visibles
		Seleccionar perfiles alineados al cambio
		Divulgar el éxito
		Utilizar sistema de mejora continua
		Establecer objetivos más ambiciosos

Fuente: Adaptado de Kotter, 1995, Jing y Van de Ven , 2018 y Emergent, s.f. .

En ese sentido, el análisis de lo referido por los especialistas permitió reconsiderar la pertinencia de algunos factores, así como de sus subfactores. Además, se dio lugar a nuevos factores y/o subfactores. En primer lugar, un detalle importante fue la consideración de que la entidad, y el sector en el que se desempeña, ya habían avistado una necesidad de cambio

relacionada con el uso de la tecnología; por un lado, a través de la transformación digital la cual se identificaba en el sector desde hacía unos años, y por otro con la llegada de la pandemia y sus propias necesidades. Por ello, el factor del sentido de urgencia fue descartado en favor de la oportunidad de cambio, no sin antes tomar en cuenta al subfactor relacionado al grado de entusiasmo y compromiso que finalmente se modificó al grado de apertura al cambio. Por otra parte, el ahora considerado segundo factor es resultado de los aportes de los expertos relacionados a las mejoras a considerar para la creación de equipos con poder de liderazgo, aquí se tomó lo referido al proceso y los responsables. De igual manera, el factor referido a crear y comunicar la visión del cambio se mantuvo libre de cambio incluso en sus subfactores, esto debido a su carácter transversal para el proceso de cambio. Del mismo modo, para el caso del factor de preparación de los receptores se optó por mantener sus subfactores en coherencia con lo señalado por los expertos. Sin embargo, se retiró el subfactor referido a incluir los valores, pues esto corresponde al factor de comunicación.

En lo que respecta a los anteriormente considerados el sexto y séptimo factor, se optó por agrupar los mismo de modo que sean los subfactores los que abarcaran la identificación del sistema de monitoreo y recompensa, así como, los equipos responsables del diseño y ejecución de estos. Por último, los aportes y recomendaciones de los expertos respecto del tratamiento a los factores de consolidación e institucionalización derivaron en la decisión de agrupar los mismo bajo un único factor que, mediante sus subfactores, indague respecto de la sostenibilidad del cambio, sobre todo, permitiendo diferenciar entre los personales y organizacionales.

#### **4. Selección muestral**

Para el caso del presente estudio las consideraciones de la investigación nos orientaron al uso de un muestreo no probabilístico, pues, como bien relatan Ponce y Pasco, al decir que “en este caso, la muestra no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado.” (2018), lo que se busca es caracterizar a las unidades de observación en base a consideraciones relevantes del sujeto de estudio al que pertenecen. Al respecto, se empleó este método debido a que las unidades de observación se constituyen del personal empleado en MiBanco, el cual asciende a 9,800 colaboradores a nivel nacional (Mibanco, 2022). Por último, dentro del método de selección de muestras se debe definir el tipo de muestreo a emplear, este es, el de muestreo homogéneo, pues para este tipo lo que se busca es enfatizar la conformación de una muestra con unidades de observación similares (Ponce & Pasco, 2018).

Con todo ello, el método de selección elegido y su tipo definido, se procede a identificar los criterios para la selección. A continuación, los criterios empleados:

- Nivel jerárquico dentro del sujeto de estudio
- Grado de involucramiento con el proceso de cambio
- Disposición al acceso de información

Como se puede observar en la tabla inferior, se tuvo previsto contar con la participación de los directivos, pues estos tienen una enorme importancia dentro del proceso de cambio, sobre todo desde su papel de líderes y tomadores de decisiones. Su puesto, a nivel estratégico y táctico, los vuelve sumamente relevantes a la hora de definir los parámetros del proceso de cambio. Además, se tuvo la participación del personal administrativo o de soporte, que es el encargado de conectar la estrategia con su despliegue en campo. Este grupo es especialmente importante toda vez que el proceso de tránsito hacia la agilidad detallado en la presente investigación refiere a cambios en este grupo, pues la adopción de las formas ágiles y las modificaciones en la estructura organizacional lo afectan directamente.

**Tabla 05: Ficha Técnica de Entrevistas**

COLABORADOR	PUESTO	FECHA	TIEMPO
Maribel Rubio	Gerente de Gestión del Cambio	25/10/2022	58 minutos
Ángel Reyes	Analista Senior - <i>People Analytics</i>	26/10/2022	59 minutos
José Maggiolo	Gerente de Servicio de Control Financiero	28/10/2022	40 minutos
Luis Gonzáles	<i>Chapter Lead</i> de <i>Agile Coach</i>	30/10/2022	118 minutos
Gabriela Monzón	Subgerente de Planeamiento Estratégico	30/10/2022	34 minutos
José Olascuaga	Gerente de Productos pasivos, Ingresos por servicios y Medios de pago	31/10/2022	60 minutos
Gianella Sánchez	Gerente de Sostenibilidad e Inclusión Financiera	02/11/2022	59 minutos

**Tabla 05: Ficha Técnica de Entrevistas (continuación)**

COLABORADOR	PUESTO	FECHA	TIEMPO
Vanessa Carranza	<i>Agile Coach</i>	03/11/2022	65 minutos
Ana Granados	<i>Agile Coach - Tribu de Canales Digitales</i>	08/11/2022	47 minutos
Rocío Manottupa	Especialista de Modelo de Gestión	08/11/2022	46 minutos
Cynthia Guzmán	<i>Chapter Lead de Agile Coach</i>	08/11/2022	58 minutos
Marianella Weydert	<i>Head of Agile Transformation</i>	09/11/2022	74 minutos

## 5. Técnicas de recolección de información y análisis de información

Para la recolección de información para la presente investigación se usó la entrevista individual la cual se basa en una conversación personal entre el investigador y el investigado con el objetivo de recabar información detallada sobre temas específicos. Para este tipo de técnica se usa como instrumento la guía de entrevista donde se incluyen preguntas abiertas para que el entrevistado pueda expresarse ampliamente. Asimismo, se realizó de forma semiestructurada, es decir que se involucraron diferentes preguntas con una secuencia flexible (Ponce & Pasco, 2018).

En este punto, se trabajó con una guía de entrevistas la cual se basó, en primera instancia, en un cuestionario de la consultora Henka, el cual incluye una serie de preguntas que deben hacer los líderes para gestionar un cambio en las organizaciones. Esto debido a que los modelo que inspiraron al propuesto no cuentan con un cuestionario de preguntas propio. Para ello, se modificaron algunas preguntas para que se adecúen al modelo propuesto, siendo estas, en su mayoría, propuestas también por los investigadores. En ese sentido, las preguntas del cuestionario de la presente investigación partieron de los factores y subfactores para hacer más eficiente el análisis de la información recabada en las entrevistas, y facilitar la codificación que se realizó para este proceso.

Para la validación de la guía de entrevista se realizaron pruebas piloto que permitieron ponerla a prueba y recibir retroalimentación con la finalidad de adecuar su contenido para emplearla en las entrevistas semiestructuradas a realizarse vía plataforma Zoom, esto en la etapa de recojo de información. Asimismo, se cumplió con los estándares de ética para las investigaciones durante las entrevistas de la etapa de recojo de información, presentándose el consentimiento informado e informando a los participantes de todas las consideraciones



previo al inicio de la entrevista. Finalmente, se remitió el consentimiento informado a los participantes vía correo electrónico con la finalidad de recibir su aprobación escrita tal cual se establece en el protocolo.

Finalmente, luego del recojo de información con las entrevistas a personal de Mibanco, se realizaron reuniones con especialistas los cuales pudieron validar y entregar comentarios con respecto a la investigación recopilada. En este caso se tuvo **05** expertos, cuyas especialidades de estudios fueron netamente de Gestión del Cambio. Cabe recalcar, que contaban con conocimientos académicos y experiencia práctica sobre la teoría del cambio, así como, de la gestión de personas. A continuación, la información de los expertos consultados:

**Tabla 06: Entrevista a expertos para validar información**

NOMBRE	ESPECIALIDAD	FECHA	TIEMPO	OBJETIVO
Christian Velásquez	Ingeniero Electrónico, especialista en tema de Tecnología de Información	24/11/2022	65 minutos	Validar el recojo de información desde la perspectiva de gestión del cambio
Gerardo Arroyo Andonaire	Maestría en Ciencias en Gestión de Personas, Conocimiento y Cambio	30/11/2022	39 minutos	Validar el recojo de información desde la perspectiva de gestión del cambio
Ben Zabarburu	Profesional de Recursos Humanos con especialización en Transformación Digital y experiencia en Gestión del Cambio	07/12/2022	74 minutos	Validar el recojo de información desde la perspectiva de gestión del cambio
Jimmy Chávez	Docente del curso de Innovación y Cambio con experiencia en Transformación Digital e Implementación Ágil	07/12/2022	70 minutos	Validar el recojo de información desde la perspectiva de gestión del cambio
Francisco Zaplana	Profesional de la Tecnología de la Información, Líder de diversas transformaciones en compañías a nivel global	08/12/2022	53 minutos	Validar el recojo de información desde la perspectiva de gestión del cambio

Como se puede observar en el Anexo 04, estas entrevistas nos pudieron brindar referencia sobre los resultados del recojo de información en Mibanco los cuales serán mencionados a profundidad dentro del capítulo 5 - Análisis de la Investigación.

## **6. Proceso de análisis de la información**

Con respecto a este proceso, una vez realizadas las entrevistas, se procedió a la transcripción de estas para, posteriormente, extraer las afirmaciones más resaltantes de los entrevistados. Para ello, se trabajó con una Matriz de Codificación (Anexo E), en la cual se asignó un sobrenombre a los entrevistados (E1, E2, ..., E12) de modo que el proceso de identificación de hallazgos sea mucho más sencillo. Luego de esto, se codificaron las unidades de análisis de acuerdo con lo propuesto por el modelo, esto es, ordenar las unidades de análisis en función de los subfactores correspondientes a los 06 factores del modelo. En ese sentido, se escribieron sentencias que puedan agrupar estas unidades de análisis (subfactores) y se les otorgó una codificación.

Una vez realizada esta labor, se colocaron las citas más relevantes para cada subfactor, acompañada de su respectivo código para identificar de manera adecuada la información relevante y que servirá para el proceso de análisis. De esta manera, se agrupó la información relacionada a cada subfactor a través de las afirmaciones de los entrevistados. Si bien este proceso permitió obtener nuevas unidades de análisis que finalmente aportaron a la investigación, también se obtuvieron unidades sin una cantidad de respuestas que pudieran ser determinantes para corroborar la misma. Culminado este proceso de codificación, se redactaron los principales hallazgos por factor, desarrollando cada uno de sus subfactores, para posteriormente realizar la triangulación de estos.

Finalmente, el proceso de triangulación proceso estuvo ligado a la comparación de los principales hallazgos redactados para cada subfactor, con la literatura propuesta en el marco teórico; es decir, principalmente los autores cuyas teorías o aplicaciones sirvieron de base para el modelo metodológico, así como con las entrevistas que se realizaron nuevamente a expertos en Gestión del Cambio y Agilidad. En ellas, los especialistas brindaron su punto de vista respecto de los comentarios de los entrevistados para cada factor del modelo. Con este proceso de triangulación, se dio fin al capítulo de análisis de la información y permitió realizar las principales conclusiones y recomendaciones que presenta la investigación en su capítulo 6.

## **7. Ética**

La presente investigación sigue los parámetros establecidos por el Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a través de sus principios: respeto por las personas, beneficencia y no maleficencia, justicia, integridad científica y responsabilidad (Comité de Ética de la Investigación, 2017). Con ello

se busca definir el proceso en que se actuó durante la investigación, estableciendo estos principios como algo transversal en el proceso investigativo (Ponce & Pasco, 2018).

Por ello, al momento de realizar las entrevistas para el recojo de información, se procedió a presentar el consentimiento informado. En este caso, al realizarse de manera virtual, se compartió pantalla de este durante las grabaciones y se solicitó el consentimiento oral del mismo. Una vez finalizadas las entrevistas, se envió el documento de manera digital a la espera de la firma del participante, para contar con el consentimiento escrito. Sin embargo, durante el proceso de investigación, también se optó por enviar el documento adjuntando un formato de respuesta en la que el participante brindaba su consentimiento sin la necesidad de realizar una firma manuscrita al documento, esto se hizo así a pedido de una cantidad de entrevistados a los que se le dificultaba el proceso y siguiendo los lineamientos establecidos por la universidad.



## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se aborda el desarrollo del análisis de la información, el cual consta de los subcapítulos: procesamiento de la información del trabajo de campo y la presentación de hallazgos y análisis de datos. En ese sentido, el primer subcapítulo describe el procesamiento de la información obtenida de las entrevistas a los profesionales de Mibanco, para esto, se brinda un breve repaso del modelo de 06 factores empleado, el cual fuera definido y validado en el capítulo 4 - Metodología. A continuación, en el segundo subcapítulo se presentan los hallazgos del trabajo de campo de acuerdo con cada uno de los 06 factores del modelo y los subfactores que los conforman; así mismo, el subcapítulo es complementado con el análisis de datos producto del proceso de triangulación realizado entre hallazgos; literatura, que fuera explorada en el capítulo 2 - Marco Teórico, y la opinión y comentarios de los especialistas de Gestión del Cambio y Agilidad a los hallazgos.

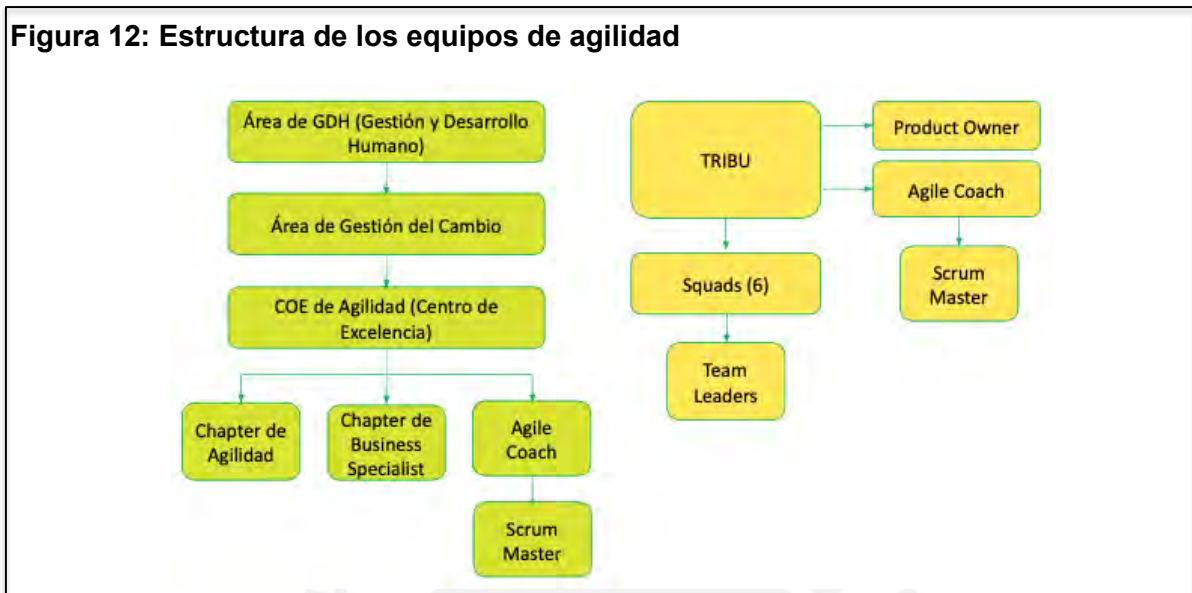
### 1. Procesamiento de la información de trabajo de campo

El proceso de recojo de información, como se mencionó en el Capítulo 4 - Metodología, se realizó a través de entrevistas semiestructuradas a los trabajadores de Mibanco que estuvieron, y/o están, involucrados en el cambio hacia la agilidad. En ese sentido, se entrevistó a doce personas que ocupan los roles de *Product Owners*, *Scrum Masters* o *Agile Coach*, así como, a miembros del *LACE - Lean Agile Center of Excellence*, equipo encargado de brindar soporte a las distintas tribus formadas en este paso a la agilidad.

Por otro lado, antes de poder empezar con los factores, amerita explicar cómo se encuentran los puestos de agilidad actualmente. Para esto, como se observa en la figura 12, se identificó que dentro de la división de Gestión y Desarrollo Humano se ubica el área de Gestión del Cambio, encargada del proceso de implementación de la agilidad en Mibanco (A. Granados, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022). Asimismo, dentro de esta área, el equipo de MiBanco implementó un Centro de Excelencia, o *COE* por sus siglas en inglés, al cual denominó *Lean Agile Center of Excellence*, o *LACE* por sus siglas en inglés. Este centro de excelencia se enfoca en apoyar a los trabajadores en todo lo que concierne con la agilidad, así como, en brindar los lineamientos y objetivos para el uso de esta con la finalidad de llegar a su principal propósito, que es ser cliente céntrico (V. Carranza, comunicación personal, 03 de noviembre de 2022). Para esto, el área tiene a dos *Chapters*, uno de ellos es el *Chapter* de Agilidad y el otro es el *Chapter Business Specialists*, los cuales mantienen un constante seguimiento de las actividades de las tribus y sus integrantes, entre estos, los *Agile Coaches* y *Scrum Masters*, quienes, junto con el *Product Owner*, lideran los diferentes *squads*

que existen dentro de cada una (V. Carranza, comunicación personal, 03 de noviembre de 2022).

**Figura 12: Estructura de los equipos de agilidad**



Respecto del procesamiento de la información, una vez recabada esta, se transcribió cada una de las entrevistas para luego proceder a agruparla en una matriz, la cual se dividió por cada uno de los 06 factores del modelo y sus correspondientes subfactores. En este punto, se utilizó el proceso de codificación Manual, el cual se trabajó en el curso de Métodos de Investigación Cualitativa en la Facultad de Gestión y Alta dirección, y se creó un cuadro de códigos con el conocimiento que se tiene del modelo a través de sus factores y subfactores. A continuación, se agruparon las frases resaltantes de los entrevistados en estos códigos, a la vez que surgieron nuevos. Sobre este proceso, es importante señalar que las frases seleccionadas debían guardar sintonía, es decir, estar alineadas, con la definición del factor y/o aportar a este. Con ello, se identificaron ideas, aportes, comentarios, así como, información técnica, que constituyen los hallazgos de la presente investigación y que son presentados en el siguiente subcapítulo de acuerdo con el orden de los 06 factores del modelo y sus subfactores.

Por último, he de recordar que el modelo empleado se basa en una adaptación de los modelos de 8 pasos de Kotter, autor seminal en lo que respecta a la Gestión del cambio; y el modelo de 6 pasos de la consultora Emergent; así como, por lo propuesto por Jing y Van de Ven en su Teoría de la Gestión de la Oportunidad, tal cual fue presentado en el Capítulo 4 - Metodología, y que fue sometido a la opinión de expertos en Gestión del Cambio y Gestión de Personas a través de entrevistas en dicho capítulo. Al respecto, este ejercicio permitió recibir retroalimentación y la opinión de los expertos dando como resultado el actual modelo de 06 pasos. En ese sentido, en la tabla 06 se puede observar este modelo, el cual finalmente fue empleado en el recojo de información:

**Tabla 07: Modelo Final de 06 factores para la investigación**

FACTORES		SUBFACTORES
1	Identificar oportunidad de Cambio	Identificar el evento del cambio
		Identificar las fuerzas contextuales: necesidades y oportunidades
		Grado de apertura al cambio
2	Crear equipos con poder de liderazgo	Identificar al área o equipo encargado de la selección
		Definir el proceso de selección
		Identificar a los líderes dentro de la organización
3	Crear y comunicar la visión del cambio	Establecer valores esenciales
		Crear la visión del futuro
		Definir la estrategia para ejecutar la visión
		Asegurar que todos los miembros conozcan la visión
		Comunicar la visión de manera clara y práctica
4	Preparar a los receptores al cambio	Brindar herramientas de capacitación para los receptores
		Ofrecer canales de comunicación confiables y abiertos
		Identificar a las personas resistentes al cambio y ayudarlas en su transición
5	Establecer objetivos, monitorear e incentivar su cumplimiento.	Establecer <i>quick wins</i>
		Identificar las lecciones aprendidas para cada objetivo
		Definir un sistema de recompensas que esté en armonía con la visión
		Identificar a los que hicieron posible el cambio
6	Institucionalizar el cambio	Analizar las acciones que se pueden mejorar
		Identificar los aspectos personales y organizacionales visibles
		Seleccionar perfiles alineados al cambio
		Divulgar el éxito
		Utilizar sistema de mejora continua
		Establecer objetivos más ambiciosos

Fuente: Adaptado de Kotter, 1995, Jing y Van de Ven , 2018 y Emergent, s.f.

## 2. Presentación de hallazgos centrales

El presente subcapítulo se organiza en función del modelo de los 06 factores, presentando así los hallazgos para cada uno de estos y los subfactores que los conforman. Asimismo, la presentación de los hallazgos por cada uno de los factores es acompañada tanto de la síntesis de estos como del análisis realizado en el proceso de triangulación, el cual contrasta hallazgos, literatura y la opinión de los especialistas entrevistados.

## 2.1. Identificar la Oportunidad del cambio

Este primer factor es analizado a través de los tres subfactores siguientes: (i) identificar el evento del cambio; (ii) identificar las fuerzas contextuales: necesidades y oportunidades, y (iii) el grado de apertura al cambio. Cabe resaltar que del procesamiento de la información se advirtió la recurrencia de comentarios referidos a las etapas previas a la adopción de formas ágiles de trabajo, en concreto, se señaló que existieron acciones piloto desde el año 2018; siendo que, como veremos más adelante, el cambio oficialmente se instaura desde el 2020. De este modo, y con la finalidad de contar con una estructura de subfactores coherente, se optó por adicionar como cuarto subfactor al denominado “Precedentes del cambio”. En ese sentido, se tiene la siguiente distribución: (i) identificar el evento del cambio; (ii) identificar las fuerzas contextuales: necesidades y oportunidades; (iii) el grado de apertura al cambio, y (iv) precedentes del cambio.

Con respecto al primer subfactor, (i) la identificación del cambio, los entrevistados consideraron que el principal motor de este ha sido progresar con la inclusión financiera, pues deseaban llevar sus productos y servicios de una manera más rápida y eficaz. Además, si bien el cambio a la adopción de formas ágiles se trabajaba como piloto desde el año 2018 aproximadamente, ha sido la pandemia su principal acelerador, al ser uno de los factores externos que afectó directamente a sus formas de trabajo, empujándolos hacia la digitalización de la mayoría de sus comunicaciones y el trabajo remoto. Es decir, identifican a la pandemia como la principal oportunidad de implementar de manera formal el cambio agilizando lo que se venía trabajando. Algo que se ve reflejado en lo mencionado en las entrevistas, por ejemplo, se indicó que la primera parte de la pandemia cerró las operaciones de muchos emprendimientos, muchos incluso cambiaron de rubro o se reinventaron. De modo que el banco tuvo que aprender de sus nuevos clientes. (J. Maggiolo, comunicación personal, 28 de octubre de 2022). Asimismo, se afirmó que la pandemia llegó para acelerar todos los cambios que se trabajaban respecto de la red de agencias y los procesos que se manejaban en estas. (M. Rubio, comunicación personal, 25 de octubre de 2022)

De este modo, la pandemia, ahora identificada como la principal oportunidad para el cambio, derivó en otras fuerzas contextuales dentro del sector, como es el caso de la diversificación de los negocios de muchos emprendedores, quienes buscaron la forma de subsistir a pesar de las restricciones. Asimismo, la pandemia llevó a los emprendedores a reinventarse de una manera más digital al encontrarse en un entorno cambiante, lo que encontró respuesta en Mibanco, al brindarle una atención digital y que les permita, a través de sus productos, financiar dichos emprendimientos. A manera de ejemplo, se indicó en las entrevistas que hubo negocios que cerraron, particularmente los que no eran de bienes y servicios básicos, incluso quebraron o tuvieron que diversificarse. (J. Olascuaga,

comunicación personal, 31 de octubre de 2022). Mencionaron también que “otro de los grandes retos que trajo la pandemia fue la digitalización. El miedo a contagiarse y de no vernos frecuentemente y no brindar atención presencial impulsó la venta digital” (J. Olascuaga, comunicación personal, 31 de octubre de 2022). Además, agregaron que la pandemia hizo que los que pensaron en digitalizarse no solo para vender en un *e-commerce*, vieran esta oportunidad para crecer con menos presupuesto. (G. Monzón, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

Por otro lado, se identificó al propio sector microfinanciero como una fuerza contextual que otorga oportunidades. Al ser este uno muy dinámico y a la vez riesgoso, pero que cuenta con un propósito que busca alcanzar un impacto tanto económico como social, ha hecho que la institución busque nuevas formas de mejorar su *time to market*; es decir, la forma en la que llegan sus productos a sus clientes finales, con la intención de contribuir con el progreso de la economía nacional. Asimismo, Mibanco, al ser el líder del sector, sentía la necesidad de continuar innovando en sus funciones, pese a la aparición, por ejemplo, de las *Fintech* o la nueva oferta que proponen otras instituciones microfinancieras. Otras menciones fueron el programa “Reactiva” ofrecido por el Estado durante el confinamiento y las herramientas digitales bancarias como *YAPE* o *PLIN*, esto es mencionado por L. Gonzáles al indicar que fueron impactados por los esfuerzos del Estado con los programas de alivio, como “Reactiva”, al cual Mibanco se adhirió en su propósito de ayudar a las *Mypes* (comunicación personal, 30 de octubre de 2022). Agrega que después de la pandemia hubo un cambio en el sector, desde el ingreso de plataformas como *YAPE*, *PLIN* o *LUQUITA* (L. Gonzáles, comunicación personal, 30 de octubre de 2022). A lo que agrega V. Carranza indicando que el hecho de ser una de las instituciones líderes en microfinanzas, no solo en Perú, los llevó a buscar distintas maneras de hacer las cosas (comunicación personal, 03 de noviembre de 2022).

En lo que respecta al grado de apertura que se tuvo por el cambio, los entrevistados coincidieron en que, al inicio se tomó con mucha incertidumbre por parte de los trabajadores. A pesar de que encontraron personas que estuvieron dispuestas a colaborar e interiorizar los cambios, hubo un gran porcentaje quienes sintieron temor por sus empleos y por todos los cambios que implicaba la nueva forma de trabajo. Sin embargo, coinciden también en que esa fue una primera etapa y que, con el paso del tiempo, cuando se iba detallando e incorporando el *mindset* en las personas a través de las capacitaciones y la escucha, ese temor se fue disipando y empezaron a “abrazar el cambio”. Esto sucede en las nuevas “olas”, que son el paso de una cantidad de equipos de trabajo, a formar las nuevas Tribus. Esto es respaldado, por ejemplo, por A. Reyes, quien indica que en las personas el cambio no fue entusiasta, aunque tampoco apático sino más bien cauteloso, a la espera de cómo funcionaba (comunicación personal, 26 de octubre de 2022), o L. Gonzáles al mencionar que al inicio no



sabía muy bien cómo implementar el cambio, pero después las cosas fueron resultando y eso hizo que la gente abrace el cambio (comunicación personal, 20 de octubre de 2022).

De manera adicional, los entrevistados hicieron referencias a eventos previos al momento del cambio, lo cual fue catalogado como un nuevo subfactor dentro de la Oportunidad del Cambio, al que se denominó “Antecedentes del cambio”. En este se hace referencia al plan piloto de la incorporación de metodologías ágiles, así como hábitos previos de la organización. En un primer momento, previo a la pandemia, en el año 2018, el cambio empezó como un piloto, con el trabajo de mesas ágiles. Esto, como consecuencia de la incorporación de agilidad previa en las empresas del grupo Credicorp (al que pertenece Mibanco). De esta manera se pudo experimentar con los roles del *framework*. En esta época se contó con consultores externos que capacitaron a los altos mandos en relación con la metodología. Es a inicios del 2020 en que ya se empieza a trabajar con 2 tribus (piloto aún) y en el 2021 que se instaure el cambio oficialmente.

Con este cambio, existieron hábitos que se adaptaron, mejoraron y/o se eliminaron. Por ejemplo, los entrevistados mencionan la priorización de las cosas, pilar de la agilidad, y que les permitió tener foco en lo más importante de su trabajo para poder otorgar el valor deseado. Además, el planteamiento de acciones estratégicas ahora parte de los propios equipos, conocedores de las oportunidades de mejora de primera mano. Mencionan también que actualmente las iniciativas pueden ser compartidas por otros equipos de trabajo, lo que permite generar sinergias, que antes no se tenían. Por otro lado, han conservado el respeto hacia el colaborador y su forma de pensar y responder a los cambios. Y, si bien se ha dado más independencia a las Tribus, aún la toma de decisiones más importantes, como inversiones o gastos, pasan por la Gerencia. Otro hábito que permanece en la institución es que no toda la organización es ágil, aún hay áreas que permanecen bajo un esquema tradicional y con las cuales se debe interactuar, lo que genera algunas veces un cuello de botella, que se detalla en el cuarto factor.

Esta información adicional, y que resulta relevante para la investigación, se ve reflejada en comentarios recogidos de las entrevistas cuando se menciona que antes de la pandemia había mesas ágiles que se instalaron para poder experimentar (V. Carranza, comunicación personal, 03 de noviembre de 2022). O cuando indican que al pertenecer al grupo Credicorp, su aliado, BCP, empezó con agilidad en el año 2016 aproximadamente (A. Granados, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022). Con respecto a los hábitos, indican que el proceso de priorización es algo que conecta con el valor que ofrece la institución, por lo que resulta clave actualmente, siendo algo que no se realizaba previo al cambio (J. Olascuaga, comunicación personal, 31 de octubre de 2022). Además, otro aspecto que ha cambiado es que ahora los propios equipos ejecutores (marketing u operaciones, por

ejemplo) son los que plantean y definen su plan de acción trimestral (J. Maggiolo, comunicación personal, 28 de octubre de 2022). Sin embargo, un aspecto que aún se conserva es el respeto al entender a las personas, quienes pueden tener una opinión favorable o no respecto del cambio y quienes son el punto de partida para este (V. Carranza, comunicación personal, 03 de noviembre de 2022).

En síntesis, a partir del recojo de la información para este primer factor denominado “Identificar la Oportunidad del cambio”, se encontró que los entrevistados identifican a la pandemia como la oportunidad de establecer de manera oficial su cambio hacia las prácticas ágiles de trabajo; es decir, fue el detonante principal para realizarlo, en respuesta al primer subfactor. Esto es resaltado por la literatura encontrada, especialmente por los autores Jin y Van de Ven (2020), quienes señalan: “la oportunidad del cambio no siempre se basa en la intención de gestionar, sino también en el momento, que es definido como las fuerzas contextuales que permiten el cambio organizacional”, siendo la fuerza contextual identificada, la pandemia, pese a que las intenciones de cambio venían de un tiempo atrás. Además, la aceleración del cambio que originó la pandemia se ha dado en muchas industrias y, particularmente en Mibanco, hace que su propósito de inclusión financiera deba estar a la par de estos cambios, menciona G. Arroyo, especialista en Gestión del Cambio, lo cual es corroborado por B. Zubarburu cuando menciona que prácticamente todos los bancos han pasado por ese proceso y el no hacerlo resultaría un retraso para Mibanco (comunicación personal, 07 de diciembre de 2022). En ese sentido, F. Zaplana añade que, si bien la pandemia fue el acelerador del cambio, el evento central que permitió el cambio fue el plan piloto que venía trabajando Mibanco (comunicación personal, 08 de diciembre de 2022). Por lo tanto, al hablar de “fuerzas contextuales” al referirnos a la oportunidad del cambio, se puede tomar la pandemia como una fuerza contextual externa y al piloto que trabajó Mibanco como una fuerza contextual interna.

De este detonante identificado por los entrevistados se han derivado otras fuerzas contextuales mencionadas (segundo subfactor), siendo el sector y la digitalización las más mencionadas. Este resulta un punto interesante, como indica G. Arroyo, pues estos fenómenos apuntan a la búsqueda de la parte más humana en las microfinanzas, para acercarse mucho más a los clientes (comunicación personal, 03 de diciembre de 2022). Además, agrega B. Zubarburu, este cambio en el sector se viene implementando desde aproximadamente el 2016, acelerándose en el mismo (comunicación personal, 07 de diciembre de 2022). Con ello, se puede observar que el sector en general viene transitando por un cambio ligado a su relación con sus clientes, lo que ha priorizado Mibanco a través de sus procesos internos. En relación con el tercer subfactor, el grado de apertura al cambio, se encontró a partir de las entrevistas que existió incertidumbre en un principio; sin embargo,

con el paso del tiempo, esta se fue disipando con la interiorización del cambio. En esa línea, se menciona la importancia de conocer la utilidad del cambio para la organización, por parte de los trabajadores (C. Velásquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2022). Por el contrario, G. Arroyo indica que esta incertidumbre puede estar ligada al primer subfactor y no estar presente de manera independiente, pues es parte del evento que motivó el cambio (comunicación personal, 30 de noviembre de 2022). Con ello queda demostrado que, a pesar que el estudio propone un modelo con factores, este no es necesariamente lineal, sino que para fines académicos se presenta de esta manera. Por ello, en este punto podría encajar el término de *readiness*, con el cual, en la organización, se podría realizar un comparativo entre el estado actual y el futuro, “preparando el terreno” para que se eviten las fricciones u obstáculos durante el cambio.

De este modo, los hábitos encontrados forman parte de cómo los cambios, que se venía realizando, fueron percibidos por las personas involucradas, lo que respalda el hecho mencionado anteriormente, de que la parte operativa del cambio es la que identifica la fuerza contextual principal. En esa línea, los especialistas mencionan que existen actividades que pueden ser resueltas bajo un modelo tradicional. Si se trabaja con el 100% de agilidad, puede causar un sobreesfuerzo innecesario, por lo que se debe entender bien las fuerzas que lo motivan y las actividades o hábitos que prevalecen aún en la organización. (C. Velásquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2022). Como se puede observar, los especialistas coinciden en la importancia del conocimiento que se tiene del cambio y la integración de la incertidumbre, no como algo lineal, sino que está presente desde que se conoce que se va a cambiar algo en la organización. Con todo ello, se tiene que para este primer factor el modelo obtuvo información relevante relacionada a sus tres subfactores. Además, permitió recoger datos importantes respecto de un nuevo subfactor al que se denominó “Precedentes del cambio”, el cual detalla las acciones que realizó la institución previa a la aplicación formal del cambio y los hábitos que se mantienen desde ese periodo, esto debido a que el plan piloto del cambio nació en el año 2018, por lo que existe un trabajo previo a su formalización en la organización. En ese sentido, menciona J. Chávez, es importante hacer mención de ello para poder tomar en cuenta la importancia de este subfactor (comunicación personal, 07 de diciembre de 2022).

Finalmente, a continuación, se presenta la Tabla 07 con los subfactores resultantes para el factor número uno, identificar la oportunidad de cambio, resaltando los subfactores corroborados en color verde y los añadidos en color azul.

**Tabla 08: Factor de identificar oportunidad de cambio**

FACTORES		SUBFACTORES	
1	Identificar oportunidad de Cambio	Precedentes del cambio	
		Identificar el evento del cambio	
		Identificar las fuerzas contextuales: necesidades y oportunidades	
		Grado de apertura al cambio	

## 2.2. Crear equipos con poder de liderazgo

Con respecto al segundo factor, crear equipos con poder de liderazgo, este se divide en tres subfactores: (i) Identificar al área o equipo encargado de la selección, (ii) definir el proceso de selección y (iii) identificar a los líderes dentro de la organización. En cuanto al primer subfactor, se pudo identificar a las áreas responsables de la selección y seguimiento de la agilidad. En este caso, como menciona Á. Reyes, la labor de elección de los equipos estuvo a cargo de la alta gerencia (comunicación personal, 26 de octubre de 2022); al respecto, siete de los doce entrevistados mencionan que el comité de gestión, el cual se conforma por los Gerentes de División y el Gerente General, fue el encargado de decidir el uso de formas ágiles de trabajo dentro de Mibanco. Puntualmente, los entrevistados mencionaron que, tanto el COE LACE (Centro de Excelencia *Lean Agile Centers Excellence*) como el comité de gestión, fueron los encargados de decidir quiénes iban a ser los *Product Owners* (líderes) de cada tribu. Por su parte, corrobora J. Olascuaga, el primer paso estuvo a cargo del comité de gestión y los líderes de tribu, estos crearon un diseño estratégico para armar los perfiles de acuerdo con la necesidad (comunicación personal, 31 de octubre de 2022).

En segundo lugar, sobre el proceso de selección, se obtuvo un panorama general de parte de la Gerente de Gestión del Cambio. Al respecto, M. Rubio menciona que este proceso consistía en un primer momento en el que se anuncia la formación y alcance de la tribu, así como, la presentación y convocatoria del proceso de selección. Sobre este primer momento, ella refiere que se va conociendo la posición (M. Rubio, comunicación personal, 25 de octubre de 2022). Luego, se tiene la etapa de postulación, momento en el cual se tiene la oportunidad de conversar con diferentes personajes, como los *business partner*, el *team leader* de la posición, entre otros. Esto permite conocer de cerca el puesto y cualquier duda que se pueda presentar sobre el proceso. De este modo, M. Rubio resalta que se inician las ceremonias y los espacios casi a diario con lo cual llega la selección y la conformación del equipo. Finalmente, y por medio de un proceso “intenso”, se define la estructura de la tribu asignando

nombres y apellidos a cada rol o posición (Comunicación personal, 25 de octubre de 2022). No obstante, finalizado el proceso de selección, esto no quiere decir que cada *squad* realizará sus actividades independientemente, sino que será acompañado por el LACE. Al respecto, J. Olascuaga indica que el LACE acompaña a cada miembro de acuerdo con su perfil en el proceso de cambio (comunicación personal, 31 de octubre 2022).

En lo que respecta al subfactor de identificar a los líderes dentro de la organización, este se centró en el proceso de selección o en el perfil que se buscaba. Al respecto, V. Carranza menciona que en la asignación de líderes se considera el *expertise* y los diferentes *soft skills*; de este modo, el banco puede reforzarlos, generarlos y/o afianzarlos, o, de corresponder, mejorarlos (comunicación personal, 03 de noviembre de 2022). En ese sentido, V. Carranza concluye que existe una importante visión en cuanto a las habilidades del colaborador, en esta se busca apoyar e ir madurando dichas habilidades, tanto los *soft skill* como los *hards skills* los cuales, son considerados en la selección (comunicación personal, 03 de noviembre de 2022). Por su parte, A. Granados aporta refiriendo que si bien hubo un cambio en el mercado hacía un perfil más técnico en lo digital y en el análisis de data, también lo hubo en cuanto a las habilidades de, por ejemplo, comunicación, anticipación, trabajo en equipo que genere lazo, puesto que no se logrará nada sin la colaboración en las mesas de trabajo (comunicación personal, 08 de noviembre 2022).

Por otra parte, V. Carranza refiere que los líderes son mandos medios, los cuales siempre han existido pero que se ha reenfocado la manera de verlos y la manera de trabajar, pues se ha pasado a un plano más horizontal en la relación del líder con el resto del equipo (comunicación personal, 03 de noviembre de 2022). Así también, se menciona el caso de los líderes que fueran traídos de fuera, como cuenta G. Sánchez al referir que “cuando se creó el primer equipo de innovación y de transformación vino una persona nueva de fuera a liderar ese equipo” (comunicación personal, 02 de noviembre 2022). Sobre esto, M. Rubio expresó que actualmente se está capacitando y buscando perfiles *in house* que puedan ser líderes del cambio, debido a que estos profesionales tendrían mayor conocimiento de la estructura y trabajo dentro de Mibanco; puntualmente, refiere ella, se está entrando en un proceso de *upskillings* y *reskillings* (comunicación personal, 25 de octubre 2022).

En síntesis, a partir del recojo de la información para este segundo factor denominado “Crear equipos con poder de liderazgo”, se encontró que existió un área encargada de dirigir y decidir respecto del proceso de cambio; adicionalmente, también fue el responsable de identificar, seleccionar y empoderar a los nuevos líderes de los diferentes equipos a transitar por la agilidad. Para esto, la alta gerencia, a través del comité de gestión, se unió con Gestión y Desarrollo Humano, así como, con el área de Gestión del Cambio para llevar a cabo este proceso de selección de los nuevos miembros de cada equipo. Además, se tiene como

principal característica tanto de líderes como de los miembros de equipo elegidos las denominadas habilidades blandas.

Todo esto es mencionado por la literatura de Kotter (1995) quien afirma que los procesos de cambio dentro de las organizaciones requieren de una coalición poderosa de dirección; asimismo, estos son los encargados de identificar a los líderes e involucrarnos en el cambio dentro de la organización. Asimismo, G. Arroyo, especialista en Gestión del Cambio (comunicación personal, 30 de noviembre de 2022), mencionó que, en muchas organizaciones contar con el Gerente General como parte de la toma de decisiones puede ayudar a llegar al objetivo del proceso de cambio y generar beneficios dentro de la organización. De la misma manera, C. Velásquez (comunicación personal, 24 de noviembre de 2022) señaló que en un primer momento sí fue ideal contratar personal externo y poder nutrirse con sus conocimientos; no obstante, este proceso tiene que cambiar, ya que lo preferible sería potenciar a los actuales trabajadores mediante un *upskilling* y/o *reskilling*.

Finalmente, a continuación, se presenta la Tabla 08 con los subfactores resultantes para el factor número dos, Crear equipos con poder de liderazgo, resaltando los subfactores corroborados en color verde.

**Tabla 09: Factor de crear equipos con poder de liderazgo**

FACTORES		SUBFACTORES
2	Crear equipos con poder de liderazgo	Identificar al área o equipo encargado de la selección
		Definir el proceso de selección
		Identificar a los líderes dentro de la organización

### 2.3. Crear y comunicar la visión del cambio

Con respecto al factor de crear y comunicar la visión del cambio, esta fue dividida en cinco subfactores los cuales son: (i) establecer valores esenciales, (ii) crear la visión del futuro, (iii) definir la estrategia para ejecutar la visión, (iv) asegurar que todos los miembros conozcan la visión, y (v) comunicar la visión de manera clara y práctica. Cabe resaltar que, luego de realizar el recojo de información, los entrevistados mencionaron primero los valores de la organización y luego la visión que fue mejorada por estas. Es por ello por lo que se estaría empezando con el segundo subfactor siguiendo con el primero. Adicionalmente, las entrevistas nos dieron información sobre la retroalimentación dentro de Mibanco, por lo que se adiciona el subfactor “Retroalimentación”.

Para el subfactor de crear la visión del futuro, todos los entrevistados mencionaron que la visión de Mibanco sigue siendo la misma pues indican que no consideran que se ha

modificado. Esto se debe a que el propósito del banco sigue siendo el mismo: transformar vidas y escribir juntos una historia de progreso. Como menciona J. Olascuaga, este sigue firme como propuesta de valor, lo que ha variado es la forma de atenderla (comunicación personal, 31 de octubre de 2022). Asimismo, agregan que, a pesar de haber sido siempre clientes céntricos, con el cambio pueden ser más eficientes al replantear sus formas de trabajo, sin perder el foco del cliente (A. Reyes, comunicación personal, 26 de octubre de 2022). Es así como, el objetivo del cambio está alineado a la estrategia de la organización, cuidando a las personas y las formas en cómo llegan a los clientes, sin perder el objetivo principal (L. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

Para esto, pusieron mayor énfasis en el valor que entregaban, ya que, como menciona M. Rubio (comunicación personal, 25 de octubre de 2022) había que poner foco en este valor que en un principio no era muy evidente. La priorización era un aspecto de mejora importante que se continúa trabajando para posicionarlo al 100%. Así también, se crearon espacios trimestrales donde el Comité de Gestión revisaba el propósito de la organización, la aspiración y sus objetivos, y se le hacía ciertos ajustes para poder cumplirlas durante el año, pues definen el propósito de la organización sin la necesidad de cambiarlo anualmente, sino para mantenerlo presente al revisarlo trimestralmente (J. Maggiolo, comunicación personal, 28 de octubre de 2022).

También, con respecto al subfactor de establecer valores esenciales, J. Olascuaga (comunicación personal, 31 de octubre de 2022) menciona que de momento se mantienen los principios culturales después del cambio. Agregan además que no hubo cambios en los valores de la institución pues estos siempre han sido claros; sin embargo, se ha replanteado cómo abordarlos (V. Carranza, comunicación personal, 03 de noviembre de 2022). Es así como la mayoría de los entrevistados alegaron que los principios culturales siguen siendo los mismos: Asesoramos, Cuidamos, Innomejoramos, Cooperamos y Jugamos limpio. Sin embargo, la agilidad hizo que se sume sobre su cultura algunos comportamientos que no eran tan evidentes anteriormente y enfocarse más en los trabajadores. Como menciona M. Rubio, “más que cambios, lo que se ha realizado es sumar a la cultura de la organización algunos comportamientos que antes no resultaban tan evidentes. La agilidad ha llegado a Mibanco a sumar cosas” (comunicación personal, 25 de octubre de 2022).

Entre los ejemplos que refirieron fue el principio cultural de “Cuidamos”, como menciona M. Rubio (comunicación personal, 25 de octubre de 2022) “[...] tenemos cinco principios, uno de los cuales es el “cuidamos”. Este se hizo más evidente que nunca a través de toda la pandemia”. Principalmente aludía a tener un espacio adecuado y las herramientas necesarias para el trabajo; sin embargo, debido a la pandemia, se hizo más evidente y se transformó a tener un equilibrio de trabajo y vida personal, y enfocándose en el bienestar de

los trabajadores. Otro ejemplo mencionado fue el principio de “Jugamos limpio”, como alude L. Gonzales (comunicación personal, 30 de octubre de 2022) “Jugamos limpio, es otro de los principios de mi banco: mientras no tengas estas conversaciones transparentes [...] o sea ser honesto. Pero la agilidad lo que te da, además de ser honesto, dice transparente que tengas el coraje de decir las cosas”, inicialmente se refería a ser honesto [...] se enfoca en tener conversaciones transparentes entre colaboradores”.

Por otro lado, enfocándonos al subfactor de definir la estrategia para ejecutar la visión, los entrevistados mencionan que la retroalimentación y espacios de escucha fueron esenciales para que el personal pueda conocer más la visión, pues mencionan que se puede mejorar a partir de generar mayor retroalimentación, la cual se da entre tribus (L. Gonzáles, comunicación personal, 30 de octubre de 2022). Asimismo, como menciona Á. Reyes (comunicación personal, 26 de octubre de 2022), en la institución cuentan con prácticas culturales, como reuniones de Cultura, para los cuales tienen roles, que denominan, por ejemplo, “Embajadores de Cultura”. Todo esto ha ayudado a que los trabajadores se atrevan a equivocarse entendiendo que es la única manera de avanzar y todas estas dificultades compartirlas con los otros colaboradores. De la misma manera, ha ayudado a que exista mayor trabajo en equipo y mayor colaboración, ya que antiguamente se veía cada área alejada e incomunicada, pues antes cada equipo era como una isla, trabajando independientemente; sin embargo, con la agilidad, se siente un mejor trabajo en equipo. (R. Manottupa, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

En lo que respecta al cuarto y quinto subfactor, asegurar que todos los miembros conozcan la visión y comunicar la visión de manera clara y práctica, obtuvimos escasa información por parte de los entrevistados, los cuales no pudieron diferenciarlos. Es por eso por lo que se ha optado por fusionar ambos subfactores en uno a denominarse “Comunicación y aseguramiento de la visión”. Para este nuevo subfactor, los entrevistados mencionaron que existió diferentes formas para comunicar el cambio de Mibanco. En primer lugar, cuando el trabajador ingresa a Mibanco, se le hace un onboarding de bienvenida donde se explican los objetivos y principios de la empresa, así como los objetivos que se tienen (G. Monzón, comunicación personal, 30 de octubre de 2022). Esta etapa de onboarding es esencial pues la cultura y los principios están impregnados en ella, así como el propósito del banco (J. Olascuaga, comunicación personal, 31 de octubre de 2022).

En segundo lugar, Mibanco realiza un evento de “Visita a la cancha” para poder concientizar a los colaboradores. Este evento consiste en que el personal del staff tenga un día con el asesor de negocios (ADN) y poder conocer de cerca la visita a los clientes y el objetivo de la empresa, visitando las agencias del Banco, para entender el negocio y vivir realmente los productos y servicios ofrecidos a los clientes (J. Olascuaga, comunicación



personal, 31 de octubre de 2022). Sirve, además, para concientizar al staff, al vivir la realidad de los asesores de negocio, caminando junto con ellos para poder generar la conexión necesaria con el trabajo que se realiza (V. Carranza, comunicación personal, 03 de noviembre de 2022).

En tercer lugar, realizan reuniones culturales donde el Gerente General, Javier Ichazo, comenta el proceso de las ventas y resalta la misión de Mibanco. Asimismo, en estas reuniones se tienen a los “Embajadores de Cultura” quienes se encuentran en cada equipo. Estos embajadores son los portavoces de esta evolución y los encargados de difundir la misión y propósito de Mibanco, de la mano con los líderes de las tribus que moldean las conductas que se buscan. Además, cuentan con espacios de sensibilización, los cuales se vienen ganando gracias a la cultura propia de la institución (A. Reyes, comunicación personal, 26 de octubre de 2022).

En cuarto lugar, se tienen diferentes espacios donde se permite ver los casos de éxitos sobre cómo la agilidad y la gestión de cambio, que han sido positivas dentro de la organización (A. Reyes, comunicación personal, 26 de octubre de 2022). Por último, mencionaron que actualmente se encuentran armando maquetas y prototipos donde se pueda explicar de forma sencilla lo que es la agilidad y cómo ayudaría a alcanzar el propósito de Mibanco:

“[...] en algún comunicado que tenga, por ejemplo, el gerente general hacia el banco da estas pastillitas, por así decirlo. El tema de que no haya temor a equivocarse, que, si necesitas algo, hazte cargo o, por último, si es que no, no te quedes con la duda, pregunta. Entonces ha habido estos refuerzos, además de ello estamos armando como pastillitas, videíto, donde expliquemos un poquito que la agilidad, qué son los principios. Tenemos un canal ahí de Workplace, donde estamos armando toda esta parte de comunicación. Para ser sincera, recién lo estamos viendo, estamos poniendo el esfuerzo a la parte comunicacional” (C. Guzmán, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

De manera adicional, los entrevistados hicieron referencia a la forma en que realizaban retroalimentación dentro de Mibanco. Como es el caso de Á. Reyes quien expresó que “la retroalimentación se dio principalmente en los espacios de cultura”, los cuales, señala, además de comunicar el cambio, también fungen como espacios de apertura, de escucha (Comunicación personal, 26 de octubre de 2022). Estos espacios de escucha sirvieron para conocer personal que se encontraba con dudas y/o expectativas diferentes del cambio que estaba pasando la organización:

“[...] también dependiendo de la necesidad, si vemos que hay alguna tribu que lo requiere, porque así nos lo dicen las encuestas, empezamos a diseñar [...] en función a lo que va levantando. Hay TLs que tienen espacios semanales, por ejemplo, con cuatro miembros de su

equipo y conversan de lo que quieran, hay TLs que no lo necesitan. Hay TLs que tienen focus groups, hay TLs que no [...] hay hojas de ruta personalizadas, pero siempre con la capacidad de que tú puedas dar feedback y preguntar y levantar la mano” (M. Rubio, comunicación personal, 25 de octubre 2022).

En síntesis, a partir del recojo de información para este tercer factor denominado “Crear y comunicar la visión del cambio”, se encontró que los entrevistados consideran que la visión ha sido visible dentro de la organización. Es decir, a pesar de que la visión y los principios culturales no tuvieron cambio prepandemia ni postpandemia, eso no implica que estas no hayan sido reforzadas por las formas ágiles de trabajo. No obstante, todo esto difiere parcialmente a la literatura de Kotter (1995) quien menciona que es necesario crear una visión que sea fácil de comunicar. En el caso de Mibanco, la visión y los valores no fueron modificados, sino reforzados y comunicados de forma más eficaz a los trabajadores. Por otro lado, la organización utilizó la comunicación para que todo el personal pueda conocer mejor el propósito de Mibanco y sus objetivos; así como conocer su opinión y generar retroalimentación. Adicionalmente, dentro de estas comunicaciones, se enfocaron en los trabajadores y ayudarlos a que se vuelvan más ágiles.

En este caso, como menciona Kotter (1995) es importante la comunicación dentro de un proceso de cambio, ya que ayuda a que este proceso se inserte en todas las capas de la organización y generar *feedback*. En lo que respecta al análisis por parte de los especialistas, se obtuvieron comentarios favorables toda vez que estos hallazgos son coherentes entre sí y con las dinámicas propias de un proceso de cambio. Al respecto, C. Velasquez (comunicación personal, 24 de noviembre de 2022), refiere que el reforzamiento de los valores de Mibanco y la propia ayuda brindada para un proceso de cambio sin temor ha sido valioso. Así mismo, G. Arroyo (comunicación personal, 24 de noviembre de 2022) rescató que contar con retroalimentación dentro de la organización ha ayudado a que los colaboradores puedan conocer más e identificarse con el propósito de Mibanco.

Por otra parte, en lo que respecta a la visión del cambio, B. Zababuru (Comunicación personal, 07 de diciembre 2022) refiere que el cambio tiene su propia visión y esta debe ser identificada. Por su parte, J. Chávez (Comunicación personal, 07 de diciembre 2022) indicó que esta visión suele ser confundida con la visión de la organización; sin embargo, es importante realizar un esfuerzo por definirla. Por otra parte, F. Zaplana señala que si bien el factor refiere a la visión del cambio, los hallazgos parecen expresar la visión de la organización, ya que se corrobora que esta última sigue siendo la misma (comunicación personal, 08 de diciembre de 2022). Con todo ello, se tiene que si bien el presente factor se enfocó en conocer si la visión de la organización se vio afectada por el proceso de cambio, de los entrevistados se pudo conocer que la organización considera a la adopción de formas

ágiles como un medio para alcanzar un *time to market* adecuado. Es decir, si hemos de referirnos a la visión del cambio, esta se constituiría como la de alcanzar el mejor *time to market*.

Finalmente, a continuación, se presenta la Tabla 09 con los subfactores resultantes para el factor número tres, Crear y comunicar la visión del cambio, resaltando los subfactores corroborados en color verde, los añadidos en color azul y los no corroborados y retirados en color rojo y tachado.

**Tabla 10: Factor de crear y comunicar la visión del cambio**

FACTORES	SUBFACTORES
3 Crear y comunicar la visión del cambio	Crear la visión del futuro
	Establecer valores esenciales
	Definir la estrategia para ejecutar la visión
	Asegurar que todos los miembros conozcan la visión
	Comunicar la visión de manera clara y práctica
	Comunicación y aseguramiento de la visión
	Retroalimentación

## 2.4. Preparar a los receptores al cambio

En lo que respecta al cuarto factor, se cuenta con tres subfactores: (i) brindar herramientas de capacitación para los receptores; (ii) ofrecer canales de comunicación confiables y abiertos, e (iii) identificar a las personas resistentes al cambio y ayudarlas en su transición; los cuales en suma permitirán comprender el proceso de preparación de los colaboradores previo a la implementación de la agilidad. En ese sentido, a continuación, se desarrollan los hallazgos por cada uno de los subfactores.

En primer lugar, se corroboró que, efectivamente, existió un plan de capacitación. Esto a través de declaraciones como las de L. Gonzales (Comunicación personal, 30 de octubre de 2022) y C. Guzmán (Comunicación personal, 08 de noviembre de 2022), en las que señalaron que el despliegue de una tribu implicaba un plan de capacitación, el cual, acota L. Gonzales, se realizaba desde alrededor de un mes previo al proceso transformador (Comunicación personal, 30 de octubre de 2022). Al respecto, el contenido de las capacitaciones se centró en el (a) conocimiento de lo que implicaba la agilidad y (b) el propio proceso de implementación. Como bien manifiesta A. Granados, las capacitaciones

abordaron, para el caso de punto (a), las definiciones de lo que es una tribu y/o un squad, así como, las características de cada rol; y, en el caso (b), el detalle de los eventos, las evaluaciones de desempeño, entre otros (Comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

En segundo lugar, el proceso de cambio hacia la agilidad implicó una serie de acciones comunicativas que continuamente eran reforzadas con la oferta de canales o espacios con propósitos informativos y/o de seguimiento. Esto se evidenció en diferentes declaraciones, por ejemplo, una primera acción comunicativa con fines informativos es la que manifiesta L. Gonzales cuando señala que el proceso hacia la agilidad comienza con una comunicación notificando del cambio, esto a través de una comunicación del líder (Comunicación personal, 30 de octubre de 2022). Luego de lo cual, acota Luis Gonzales, se activan las sesiones de escucha para la atención de la incertidumbre generada (Comunicación personal, 30 de octubre de 2022), lo cual constituye una segunda acción, en este caso, con un propósito de seguimiento. Así como esta, se tienen otras declaraciones que dan cuenta de la continuidad de las acciones comunicativas y el uso de diferentes canales. Como es el caso de V. Carranza, quien señala que el acompañamiento se otorga de acuerdo con las necesidades de cada tribu y/o equipo (Comunicación personal, 03 de noviembre de 2022).

Al respecto, se emplearon los siguientes canales y espacios: el correo, aunque, como bien menciona Á. Reyes, este canal se limitaba al grupo en el cual se producía el cambio (Comunicación personal, 26 de octubre de 2022); los talleres y conversatorios, los cuales, refiere Maribel Rubio, son espacios generalmente dirigidos por los líderes y si bien tienen carácter informativo, permiten la generación de conversación (Comunicación personal, 25 de octubre de 2022); las sesiones de escucha, las cuales, menciona Anna Granados, son de dos tipos, en grupos o en parejas, esto con el fin de que todos puedan abrirse a brindar sus comentarios u opiniones (Comunicación personal, 08 de noviembre de 2022); y las mesas de trabajo, en estas, señala J. Maggiolo, actúan principalmente los *coaches* de agilidad casi que diario recibiendo o brindando el feedback y contribuyendo con el empoderamiento, además, permite transmitir las preocupaciones y dudas con respecto al nivel de desempeño en agilidad en el que se encuentra un equipo (Comunicación personal, 28 de octubre de 2022).

Por último, la comunicación no se limitó únicamente a la oferta de canales, sino también a la búsqueda y uso de herramientas, de este modo, se identificó el uso de encuestas, sobre las cuales, señala V. Carranza, son de carácter obligatorio y tienen por propósito dar seguimiento a la maduración del proceso, así como, al acompañamiento que brinda el LACE (Comunicación personal, 03 de noviembre de 2022). En la misma línea, nos cuenta Á. Reyes, se buscaba segmentar a los equipos para una mejor comunicación, razón

por la cual se emplearon plataformas como Workplace (Comunicación personal, 26 de octubre de 2022).

En lo que se refiere al tercer subfactor, identificar a las personas resistentes al cambio y ayudarlas en su transición, se identificó a la incertidumbre como principal manifestación de la resistencia al cambio. Sobre esto, J. Maggiolo señala que la incertidumbre provenía de la preocupación, de las preguntas relacionadas al porqué de la agilidad y de las reorganizaciones de equipos (Comunicación personal, 28 de octubre de 2022). Por su parte, Anna Granados indica que existía temor, pues se entendía que transformar una organización también implica cambio de personal, lo cual generaba aún más incertidumbre (Comunicación personal, 08 de noviembre de 2022). Al mismo tiempo, Á. Reyes, mencionó que otra barrera de resistencia fue el aspecto de la valoración que se tenía sobre los cargos (Comunicación personal, 26 de octubre de 2022). Sobre esto, menciona A. Reyes, la percepción era negativa, pues se pasaba de tener gente a cargo a ser parte de un equipo ágil (Comunicación personal, 26 de octubre de 2022). Por otra parte, indica V. Carranza, el proceso de implementación de las formas ágiles de trabajo ocasiona complicaciones cuando se busca la colaboración con otras áreas no ágiles (Comunicación personal, 03 de noviembre de 2022).

Ante esto, señala L. Gonzales, que la incertidumbre siempre está presente y no abordarla es lo que puede traer abajo cualquier cambio (Comunicación personal, 30 de octubre de 2022). En ese sentido, en lo que respecta a las acciones dirigidas a ayudar a las personas resistentes en su transición al cambio, es decir, las acciones destinadas a paliar los puntos de resistencia se tienen a las mencionadas en el subfactor uno y dos, puesto que tanto lo desarrollado desde la capacitación como desde la comunicación, permitió atender cada uno de los puntos de resistencia antes descritos. Por ejemplo, el desarrollo de capacitaciones, mencionado anteriormente por Anna Granados en el subfactor uno, respecto de definiciones y/o características de los roles, así como, el empleo de los espacios de escucha y las mesas de trabajo atendieron la incertidumbre generada por los temores respecto de la reorganización, el porqué de la agilidad, entre otros.

En síntesis, en lo que respecta al cuarto factor, se corroboró con los entrevistados la existencia de un plan de acción y de capacitación, pues, una vez tomada la decisión de incorporar la agilidad sobre un área o división, se desplegaron una serie de pasos que permitieran preparar a los receptores para lo que se avecina. Asimismo, se corroboró la existencia de diversos canales y espacios de comunicación enfocados en brindar información, así como, realizar el seguimiento y escuchar a los colaboradores. Finalmente, se identificaron a las personas (o grupos) resistentes al cambio a través de los aspectos de resistencia, además, se determinó que brindar herramientas de capacitación y ofrecer canales de

comunicación permitió apoyar a los reacios en su transición al cambio.

Por otro lado, en cuanto a lo inicialmente advertido por la literatura y el modelo para este cuarto factor, se tiene que este se enfoca, en primer lugar, en informar a las personas que atravesarán el proceso; así como, asegurar sus recursos y voluntades (Emergent, s.f.). En esa línea, los hallazgos del subfactor uno y dos antes descritos permiten establecer una serie de acciones las cuales corroboran que, en el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo de MiBanco, se informó a los colaboradores. Si bien las acciones se pueden resumir en: informar las características del proceso; comunicar el porqué de la agilidad; y detallar el plan de capacitación, G. Arroyo advierte que se debe analizar cuál de estas acciones causó mayor impacto, pues, generalmente, la incertidumbre persiste a las acciones (comunicación personal, 24 de noviembre de 2022). Por otra parte, F. Zaplana señaló que el factor debió ir más allá de las acciones hasta el punto de conocer cómo se desarrolló el proceso de planificación de la preparación de los receptores del cambio (comunicación personal, 08 de diciembre de 2022).

Al mismo tiempo, este cuarto factor busca, además, abordar un segundo foco, que es el señalado por Kotter, cuando refiere que se deben identificar a las personas, colaboradores, que se resistan al cambio con la finalidad de trabajar con estas (1995). Sobre este segundo foco, C. Velasquez (comunicación personal, 24 de noviembre de 2022) refiere que si bien resulta importante identificar a quienes se resisten, también lo es identificar a quienes no están pasando por el proceso de cambio, pero quieren ser parte de este; es decir, identificar a quienes para el caso de MiBanco no forman parte de las áreas elegidas para la adopción de las formas ágiles de trabajo, pero si desean pertenecer a estas. Esto es importante, indica C. Velasquez porque son personas que pueden ser “facilitadores ocultos”, pues al ser llamados por el cambio y desear ser parte de algo pueden terminar convenciendo a los demás (comunicación personal, 24 de noviembre de 2022). Finalmente, J. Chávez indicó que se debe diferenciar entre las causas de la resistencia y las manifestaciones de esta (comunicación personal, 07 de diciembre de 2022).

Finalmente, a continuación, se presenta la Tabla 10 con los subfactores resultantes para el factor número cuatro, Preparar a los receptores al cambio, resaltando los subfactores corroborados en color verde.

**Tabla 11: Factor de Preparar a los receptores al cambio**

	FACTORES	SUBFACTORES
4	Preparar a los receptores al cambio	brindar herramientas de capacitación para los receptores

**Tabla 11: Factor de Preparar a los receptores al cambio (continuación)**

	FACTORES	SUBFACTORES
4	Preparar a los receptores al cambio	ofrecer canales de comunicación confiables y abiertos
		identificar a las personas resistentes

## 2.5. Establecer objetivos, monitorear e incentivar su cumplimiento

Este quinto factor se analiza en el recojo de información a través de 4 subfactores, los cuales son: “establecer *quick wins*”, “identificar las lecciones aprendidas para cada objetivo”, “definir un sistema de recompensas que esté en armonía con la visión” e “identificar a los que hicieron posible el cambio”.

Para el primer subfactor, y habiendo identificado las principales necesidades que Mibanco quería cubrir, se plantearon objetivos para este cambio hacia la agilidad. En ese sentido, el principal fue mejorar el acercamiento que tenían con los clientes para poder atenderlos de una manera eficaz y con la flexibilidad que requería el entorno cambiante para su bancarización; es decir, mejorar el *time to market*. Como indicaron en las entrevistas, apuntaban a estar cerca y atender a la perfección la necesidad del cliente (J. Olascuaga, comunicación personal, 31 de octubre de 2022); es decir, acortar su *time to market*, para llegar al cliente de la manera más rápida (V. Carranza, comunicación personal, 03 de noviembre de 2022). Además, otros dos objetivos de la institución, de acuerdo con la información de los entrevistados, son continuar con el liderazgo del sector, no solo a nivel nacional sino también regional y poder cumplir con esto de manera sostenible, esto es, cumpliendo con el propósito de una institución con impacto social y económico. En ese sentido, mencionaron que esperaban ser un negocio escalable y rentable, en relación con su participación en el mercado (J. Olascuaga, comunicación personal, 03 de noviembre de 2022). Lo que se respalda cuando indican que esperan ser líderes de microfinanzas en la región, gracias a su sucursal en Colombia, de manera sostenible y económicamente factible (J. Maggiolo, comunicación personal, 28 de octubre de 2022).

Al encontrarse en un entorno de agilidad, el cumplimiento de los objetivos no se puede medir en un largo plazo, Si bien se plantean, de acuerdo con la información recogida, hacia el año 2024, los equipos ágiles trabajan en base a OKRs; es decir, para monitorear el alcance, se dividen en metas a corto plazo que se pueden medir con el trabajo de las Tribus (a través de sus *squads*). Este monitoreo y seguimiento se realiza a través de los *Quarterly Business Review* o *QBRs*, que son las reuniones trimestrales en las cuales se muestran los resultados que van obteniendo las Tribus. Sin embargo, dentro de cada una (e incluso de cada *Squad*),

se miden también objetivos más pequeños de logros en cada *sprint*, el cual tiene una duración aproximada de dos semanas. Al respecto, indican que trimestralmente se revisa su avance en relación con sus objetivos del 2024, siendo los OKRs los que permiten esta medición (V. Carranza, comunicación personal, 03 de noviembre del 2022). Lo que se respalda al confirmar que a través de los *QBR* (basados en los OKR) se plantean los objetivos ligados a cada *Sprint* para que en tres meses se pueda tener un resultado (G. Monzón, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

A partir del establecimiento de estos objetivos y ya a punto de culminar el segundo año del paso a agilidad, los entrevistados indicaron lecciones aprendidas de estos, segundo subfactor. En ese sentido, el *feedback* recibido en cada *squad* ha sido fundamental para poder aprender en cada etapa de este proceso, como indican cuando mencionan que todo el equipo está revisando el feedback que se dan y arman planes de trabajo con el *Scrum* y el *Agile Coach* (J. Olascuaga, comunicación personal, 31 de octubre de 2022). Así, las principales lecciones que mencionaron están ligadas a la medición del propio cumplimiento pues, en un principio, hubo planteamientos que no tenían una métrica definida, por lo que les resultaba difícil medir su desempeño (A. Granados, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022). En ese sentido, plantearon trabajar en la plataforma JIRA, la cual les permite seguir el *performance* de los equipos, definiendo los OKRs, que son esas métricas (V. Carranza, comunicación personal, 03 de noviembre de 2022), respaldado al indicar que en un principio se usaba Miro, a través de Post Its, que era más dinámico, pero no tan ordenado (R. Manottupa, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

Al tener métricas que pueden monitorear el progreso de los equipos, se consultó por el tercer subfactor; es decir, el sistema de recompensas que maneja la institución para sus trabajadores. En relación con ello, se supo que en Mibanco este no se basa en algo económico. Si bien la propia institución tiene iniciativas de reconocimiento monetario relacionadas al logro de objetivos, estos no nacieron con la agilidad, sino que parten de la propia cultura de Mibanco, por lo que no hubo un cambio en ese aspecto (J. Olascuaga, comunicación personal, 31 de octubre de 2022). El cambio para incentivar a los trabajadores no se creó en función a la nueva corriente de agilidad (G. Sánchez, comunicación personal, 02 de noviembre de 2022). Sin embargo, con la agilidad la recompensa se da a través del reconocimiento. Cuenta con el evento llamado PACHIKUY, en el cual se premia a los trabajadores que han alcanzado ciertos logros en el trabajo en los equipos ágiles por División.

Como se resaltó, por el lado de los incentivos emocionales, se tiene reconocimientos particulares de la institución como PACHIKUY (V. Carranza, comunicación personal, 03 de noviembre de 2022) agregando que este es un sistema de reconocimientos que se le brinda a los trabajadores a través de tarjetas en una ceremonia (J. Olascuaga, comunicación



personal, 31 de octubre de 2022). Resaltan, además, que el propio conocimiento de metodologías ágiles y el empoderamiento en sus equipos de trabajo, además de la línea de carrera, no solo en Mibanco, que ofrece la agilidad es ya una recompensa al trabajo realizado, pues es el empoderamiento que generan al mitigar el sistema vertical (R. Manottupa, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022). Además, indican que la motivación va por aprender una nueva forma de trabajo, generando mayores conocimientos en las herramientas que el personal utiliza (L. Gonzáles, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

Este seguimiento de métricas que ayudan a monitorear los objetivos y las recompensas que brinda la organización están lideradas por miembros de la Alta Dirección, siendo estos la respuesta al cuarto subfactor, “identificar a los que hicieron posible el cambio”; es decir, el Gerente General y los Gerentes Divisionales, quienes conforman el Comité de Gestión. Asimismo, el *LACE* es el órgano encargado de monitorear directamente el trabajo de las Tribus y de sus *Squads*. En estos, los líderes que cumplen la función interna son el *Product Owner* y el *Agile Coach*, en conjunto con el *Scrum Master*, que a su vez dirige los trabajos de los *Team Members*. Esto es mencionado por A. Granados (comunicación personal, 08 de noviembre de 2022):

“Empezaron a adoptar lo que es el modelo Spotify, que tiene tribus, squads, roles. Los roles que ya existen en *Scrum*, como *Product Owner*, *Team Member*, *Scrum Master*, y el rol de *Agile Coach*, Líder de Tribu o Líder de Tribu Técnico (...) Entonces, las personas tenían que cambiar su forma de hacer las cosas”

En síntesis, a partir de las entrevistas realizadas, se pudo observar para el primer subfactor que, a partir del cambio hacia la agilidad, en Mibanco se empezó a trabajar bajo el sistema de *OKRs*, los cuales permiten apuntar a un objetivo a largo plazo (2024 en el caso de la institución) a través de metas a corto plazo, que les permiten observar qué es lo que se puede mejorar en cada periodo o trimestre. Esto guarda relación con lo mencionado por Kotter (1995), al mencionar que una transformación real toma tiempo y podría perder impulso si es que no cuenta con metas a corto plazo para reconocer y celebrar. En ese sentido, Mibanco cumple con el reconocimiento de estos logros en sus reuniones trimestrales, en las cuales se va midiendo el alcance de sus esfuerzos, lo que motiva a continuar con el cambio. En esa línea, agrega G. Arroyo, estos *OKRs* con lo que están realizando su medición es lo que se llama en Gestión del Cambio “*Quick wins*” (comunicación personal, 30 de noviembre de 2022) lo cual valida el nombre de este subfactor, además de mostrar la importancia de la literatura de Kotter en su actualización y aplicación en un estudio de caso. Sin embargo, B. Zabarburu indica que con los objetivos que se menciona, se puede estar hablando más de la visión del cambio y, al ser ese el caso, este subfactor debería estar cronológicamente antes, a la par del primero (Comunicación personal, 07 de diciembre de 2022). En ese sentido, resulta

importante para el estudio hacer esa diferencia, la cual fue mencionada también en el factor 3 y lo cual replica lo mencionado en el factor 1, en el cual se explica la linealidad del modelo únicamente para fines académicos.

Además, estos brindan importancia a las métricas que se instauraron con el cambio y su seguimiento, pues les ha permitido corroborar el éxito del cambio o las oportunidades de mejora, así como lecciones aprendidas, segundo subfactor. Tal como menciona Kotter (1995), cuando se encamina en el cambio un par de años, se descubre que la calidad comienza a elevarse en ciertos índices o se reduce en los ingresos. Con ello, Kotter afirma que los índices que se miden son los que ayudan a corroborar la calidad del cambio y su consecuente efecto en los ingresos de la institución. Para el caso de Mibanco, estos índices o métricas les sirven para medir sus resultados y, por ende, el propósito global de la institución, de generar un impacto social y económico, así como en mejorar su *time to market*. En esa línea, se agrega un punto importante a considerar al momento de realizar la medición, pues, C. Velásquez (especialista en Gestión del Cambio) menciona que se debe tomar en cuenta los “cuellos de botella” del proceso, pues es la verdadera velocidad de este (comunicación personal, 24 de noviembre de 2022), y, siendo que la medición no se hace en conjunto con los equipos tradicionales, pueden ser estos los “cuellos de botella” que identifican algunos entrevistados y que puede ser tomado como un punto de mejora para la aplicación de las metodologías de trabajo ágiles que propone Mibanco. Además, G. Arroyo, que estos dos primeros subfactores son esenciales para la investigación, validando los mismos a partir del recojo de información (comunicación personal, 03 de diciembre de 2022). Por su parte, J. Chávez agrega que estas mediciones comúnmente se dan en equipos ágiles más pequeños, pues son más utilizadas para la medición de resultados (comunicación personal, 07 de diciembre de 2022).

En adición, el sistema de recompensas en Mibanco, tercer subfactor, es fuerte en el aspecto emocional, por el tema de los reconocimientos y la formación que espera brindar a sus colaboradores; sin embargo, no se ha planteado un reconocimiento económico aún. Nuevamente Kotter (1995), cuyo modelo sirvió de inspiración para este factor, menciona que los gerentes buscan la forma de obtener mejoras en el desempeño al alcanzar las metas propuestas, a través de las recompensas a las personas involucradas con reconocimientos, línea de carrera e, incluso, dinero, por lo cual, se puede corroborar que Mibanco maneja su cambio en concordancia con el modelo presentado, ofreciendo reconocimientos y formando profesionales en agilidad, por encima de un reconocimiento monetario. En esa línea, es preciso recordar que, a pesar del reconocimiento a personal destacado, todos hacen posible el cambio, así su contribución sea menor o mayor (B. Zabarburu, comunicación personal, 07 de diciembre de 2022). Esto es algo que, según indican, se repite a todos los colaboradores para que puedan interiorizar el cambio, lo cual, demuestra la importancia de estos para los

líderes.

Como se puede apreciar en este factor, luego de la triangulación de lo recogido en las entrevistas, con la literatura (particularmente la de Kotter, modelo del que se rescató este factor) y la comunicación con los especialistas, Mibanco ha seguido un proceso de cambio en el cual establece objetivos a corto plazo a través de métricas y un sistema de recompensa más emocional que económico. Esto, de momento, le resulta exitoso pues, el cambio se viene instaurando de manera efectiva y los equipos de trabajo que están en agilidad lo interiorizan a través de las ceremonias que celebran por la agilidad, por lo que la institución viene cumpliendo con los lineamientos del cambio que propone el modelo de la presente investigación.

Finalmente, a continuación, se presenta la Tabla 11 con los subfactores resultantes para el factor número cinco, Establecer objetivos, monitorear e incentivar su cumplimiento, resaltando los subfactores corroborados en color verde.

**Tabla 12: Factor de Establecer objetivos, monitorear e incentivar su cumplimiento**

FACTORES		SUBFACTORES	
5	Establecer objetivos, monitorear e incentivar su cumplimiento	Establecer <i>quick wins</i>	
		Identificar las lecciones aprendidas para cada objetivo	
		Definir un sistema de recompensas que esté en armonía con la visión	
		Identificar a los que hicieron posible el cambio	

## 2.6. Institucionalizar el cambio

En cuanto al sexto factor, este se compone de otros seis subfactores, estos son: (i) analizar las acciones que se pueden mejorar, (ii) Identificar los aspectos personales y organizacionales visibles, (iii) seleccionar perfiles alineados al cambio, (iv) divulgar el éxito, (v) utilizar sistema de mejora continua y (vi) establecer objetivos más ambiciosos. En suma, estos subfactores permitirán comprender el proceso de institucionalización del cambio. De este modo, a continuación, se desarrollan los hallazgos por cada uno de los subfactores.

Sobre el primer sub factor, el análisis de las acciones que se pueden mejorar, los entrevistados dieron a entender que para efectuar este análisis se debe tener en cuenta que, como bien resume G. Monzón, al ser cada área un espacio, un mundo, distinto, no hay una única forma de identificar lo que se debe mejorar (Comunicación personal, 30 de octubre de 2022), así mismo, aporta V. Carranza, el hablar de puntos de mejora no refiere a cosas

negativas, sino, a tomar las consideraciones debidas para decidir por lo que mejor encaja (Comunicación personal, 03 de noviembre de 2022). En ese sentido, a continuación, se comparten los aspectos o acciones del proceso que los entrevistados identificaron que se pueden mejorar.

Al respecto, un primer aspecto de mejora identificado fue el feedback, sobre el cual A. Granados menciona que se debería considerar la implementación de lo que denomina como “feedback 360”, pues, señala ella, sería positivo contar y recopilar el feedback de todas las aristas desde tu posición (Comunicación personal, 08 de noviembre de 2022). A su vez, señala V. Carranza, se identificaron los temas de liderazgo y habilidades blandas como otros dos aspectos de mejora, sobre los cuales, menciona, se coordinó para la generación de espacios donde estos sean reforzados (Comunicación personal, 03 de noviembre de 2022). Por otra parte, un cuarto aspecto fue el referido a los equipos, a la asignación de roles y sus responsabilidades, sobre los cuales R. Manottupa menciona que se estarían generando jerarquías debido a, sobre todo, la falta de empoderamiento. En ese sentido, propone transparentar las responsabilidades y actividades de cada rol en los equipos para disipar la “eventual” percepción de jerarquización (Comunicación personal, 08 de noviembre de 2022). En quinto lugar, el principal punto de mejora identificado por los entrevistados fue el de la comunicación, al respecto, comenta Á. Reyes, se deben mejorar la forma en la que la gente entienda lo que se le comunica, acota, además, que se deben evitar los tecnicismos y la comunicación de los conceptos debe apuntar a su entendimiento indistintamente del rol (Comunicación personal, 26 de octubre de 2022).

Por último, se tienen dos aspectos de mejora igual de importantes, pero menos referidos entre los entrevistados. El primero, el señalado por J. Maggiolo, este refiere que hizo falta compartir la experiencia de equipos que ya habían abordado la agilidad, sobre esto, señala, se pudo aprovechar la visita de los capacitadores del grupo Credicorp, con lo cual, además, se habría otorgado mayor tranquilidad (Comunicación personal, 28 de octubre de 2022). En cuanto al segundo, es el referido por Á. Reyes, quien señala que se tienen conceptos cuya comprensión tienen un alto grado de dificultad, lo cual genera que estos no sean plenamente valorados por quienes no lo viven en su día a día (Comunicación personal, 26 de octubre de 2022), es decir, quienes no forman parte de los equipos ágiles; a pesar de contar con las posibilidades para formarlos en metodología ágiles.

En lo que respecta al segundo subfactor, identificar los aspectos personales y organizacionales visibles, se obtuvieron comentarios de los entrevistados que referían a acciones o momentos a través de los cuales ellos notaron que el cambio se estaba manifestando en la organización. Al respecto, un primer aspecto organizacional visible, señala

J. Olascuaga, son los resultados que, tanto cualitativos como cuantitativos, los acompañaron en todo nivel, de cara al cliente, como banco y como colaborador (Comunicación personal, 31 de octubre de 2022). Asimismo, otro aspecto organizacional visible es el que manifiesta cuando, acota J. Olascuaga, se tiene a personal nuevo que identifica el cambio e incluso se sorprenden del *mindset*, por ejemplo, en cuanto a la intención de sacar rápido los productos y el pensar en términos de productos mínimos viables (Comunicación personal, 31 de octubre de 2022). Por otra parte, el identificar aspectos personales visibles resultó difícil para los entrevistados, puesto que, como manifiesta A. Granados, la agilidad ya es su día a día y no se percibe como algo especial. Si bien se acompaña a todos (*Product Owner*, Líderes de Tribu, *Team Members*, etc.), ya es algo que se ha promovido tanto que los equipos ya evolucionaron (Comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

Por otro lado, los hallazgos para el tercer subfactor, seleccionar perfiles alineados al cambio, se encontraban alineados en que, efectivamente, hubo en cambio en los perfiles y que ahora la búsqueda de estos consideraba su compatibilidad con las formas ágiles. Al respecto, comenta J. Olascuaga, se percibe una migración hacia un perfil diferente, esto debido a que el perfil actual no necesariamente era el adecuado para los objetivos (Comunicación personal, 31 de octubre de 2022). A su vez, M. Rubio indica que, si bien el principal cambio de perfil fue el que apuntaba hacia la búsqueda de los *Agile Coaches* y *Scrum Máster*, este proceso de búsqueda ya se detuvo y ahora se encuentran ingresando en un proceso de *upskilling* y *reskilling*, a través de la formación *inhouse* (Comunicación personal, 25 de octubre de 2022).

En ese sentido, he de señalarse que para el caso de los perfiles se tienen como atributos, características y/o consideraciones mencionadas a la flexibilidad, adaptabilidad, la cercanía al cliente, la transparencia y el aprendizaje del error (J. Olascuaga, Comunicación personal, 31 de octubre de 2022); así mismo, se indicó que si bien el mercado apunta a características más técnicas en lo digital y en el análisis de data, se consideran importantes las habilidades de comunicación, la anticipación y la generación de lazos (J. Maggiolo, Comunicación personal, 28 de octubre de 2022). En resumen, indica R. Manottupa, se buscan características del “[...] nivel persona, más nivel de trabajo en equipo [...] antes me parece que era más que tanta experiencia tienes, qué tanto sabes; sin embargo, ahora se busca bastante el tema de la empatía, de qué tanto puedes colaborar [...]” (Comunicación personal, 08 de noviembre de 2022). Finalmente, es importante resaltar que, según indica M. Rubio, se incorporó un filtro adicional que es el del encaje cultural, puesto que las microfinanzas tienen toda una serie de matices a mirar distinto al de un banco (Comunicación personal, 25 de octubre de 2022).

En cuarto lugar, se tiene al subfactor de divulgación del éxito, sobre el cual, señala J. Maggiolo, que dentro de la organización existe una continua comunicación de los logros alcanzados a través de diferentes actividades como lo son las reuniones mensuales con el Gerente General en donde se brindan reportes de manera más informal, se comentan los logros, entre otros. (Comunicación personal, 28 de octubre de 2022). Al respecto, puntualiza R. Manottupa, “los indicadores siempre nos lo transparentan, nos muestran cómo vamos y los logros que estamos teniendo [...]. Siempre tenemos una reunión de resultados mensuales” (Comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

En esa misma línea, M. Rubio refiere que, dentro de la organización, se cuentan con variados espacios y se continúan reinventando; por ejemplo, señala, se acaba de lanzar un espacio de entrevistas en el que los líderes, que a hoy ya tienen un nivel de madurez distinto sobre la agilidad, pueden conversar (Comunicación personal, 25 de octubre de 2022). Por su parte, G. Monzón señala que existen boletines, que se envían constantemente; se tienen los espacios de conversación con el Gerente General, que es de carácter semanal; de igual forma, se cuenta con una plataforma de Workplace en donde se brindan las noticias institucionales (Comunicación personal, 30 de octubre de 2022). Más adelante, acota M. Rubio, se tiene el espacio *Illapa*, en el cual, menciona, se sienta a un miembro de una tribu a contar su experiencia, a contar cómo fue el viaje hacia la agilidad (Comunicación personal, 25 de octubre de 2022).

Por otra parte, J. Maggiolo refiere que en cuanto a la difusión externa no se conversa tanto sobre el trabajo con agilidad (Comunicación personal, 28 de octubre de 2022), al respecto, puntualiza que “no lo comunicamos tanto al mercado. Quizá en un rubro más académico, pero en el mercado general, no” (Comunicación personal, 28 de octubre de 2022). Sobre esto, comenta A. Granados, existieron “muchas maneras que puedan haber sido hacia afuera”, pues, señala, “se han obtenido muchos logros” (Comunicación personal, 08 de noviembre de 2022). Asimismo, se indicó que la comunicación hacia fuera se centraba en iniciativas que hubieran trascendido a nivel nacional, por ejemplo, el Crédito Mujer, que recibió reconocimiento (A. Granados, comunicación personal, 08 de noviembre de 2022).

En contraste a lo referido, otros entrevistados mencionaron que sí se emplearon actividades o espacios para comunicar de los logros al exterior, estos son, en su mayoría, los relacionados al grupo Credicorp. Por ejemplo, se tiene el *Agile Day*, “que fue un espacio de dos días en donde hablábamos un poco hacia la calle” (Comunicación personal, 25 de octubre de 2022). Otros son los eventos y talleres, que menciona G. Monzón, donde se fomenta y se premia, así como, se demuestra el cambio (Comunicación personal, 30 de octubre de 2022). Del mismo modo, señala Ángel Reyes, se tienen foros, a través de los cuales se comparten

buenas prácticas, los casos de éxito en agilidad y, nuevamente, las entrevistas del Gerente General (Comunicación personal, 26 de octubre de 2022). Por último, se rescató el uso de diversas plataformas que permitieron, a través de las cuentas personales de los colaboradores (en el caso de las redes sociales) o de los equipos (para el caso de Workplace), divulgar el éxito tanto dentro como fuera (V. Carranza, comunicación personal, 03 de noviembre de 2022).

En quinto lugar, se tiene al subfactor de utilizar un sistema de mejora continua, sobre este, no se identificaron declaraciones exactas, más bien, los entrevistados mencionaron nuevamente los puntos de mejora anteriormente identificados, por ejemplo, el del feedback. Además, refirieron, acciones como las de los *Agile Coach*, que según G. Monzón, se encargaban de que no se repitan los errores identificados (Comunicación personal, 30 de octubre de 2022). O, lo referido por V. Carranza, que menciona cómo es que se ve, constantemente, lo que se está haciendo, lo que se debe mejorar y la constante búsqueda de cómo mejorar, así como, el volver a medir e indagar, refiere que siempre se está en constante revisión (Comunicación personal, 03 de noviembre de 2022). En lo que respecta al sexto subfactor, establecer objetivos más ambiciosos, los entrevistados no calificaron a los próximos objetivos como “ambiciosos”, pues solo se limitaron a brindar los objetivos que, desde su opinión, debían ser perseguidos; por ejemplo, refiere Á. Reyes, que lo primero es continuar con el nivel de adopción en agilidad, pues se tiene como aspiración que para el 2024 el banco se encuentre ya “corriendo” en cuanto a la agilidad. (Comunicación personal, 26 de octubre de 2022)

En síntesis, para el factor de institucionalización de la agilidad, los entrevistados señalaron que lo principal es mantener la constancia en cuanto al pensamiento ágil, pues si bien ahora se han reforzado principios y valores como los de Innamejoramos, el cliente centrismo, los triple check, entre otros, siempre está presente la posibilidad de querer retomar formas de hacer las cosas del modo tradicional o convencionales, que es como denominan al antes de la agilidad. En lo que respecta a la visibilidad de los aspectos personales y organizacionales en el marco del proceso hacia la agilidad, los entrevistados manifestaron que son las acciones las que le otorgan la visibilidad a los avances del proceso. En cuanto al nivel organizacional, señalaron que el uso y alcance de OKRs fue un indicador visible, así como, el aumento y conformación de equipos ágiles. Además, la propia interacción productiva entre equipos ágiles y tradicionales, o convencionales, es un símbolo del avance de la agilidad. En cuanto al cambio entre los perfiles del colaborador en el marco de la agilidad, las posiciones se encuentran divididas, pues mientras unos señalan que se impulsó la incorporación de un perfil mayoritariamente técnico con conocimientos puntuales, otros

refieren que el foco estuvo en las habilidades blandas relacionadas a la adaptabilidad, flexibilidad y, sobre todo, trabajo en equipo.

De igual forma, en lo que respecta a la divulgación del éxito, se destacó que esta se centró en el ámbito interno de la organización, siendo que la divulgación externa en su mayoría se limitó al grupo Credicorp y/o algún evento público. Por otra parte, no se pudo identificar la existencia de un sistema de mejora continua más allá de la propia identificación de puntos de mejora y/o el reconocimiento de qué el proceso de adopción de formas ágiles es un camino de autoaprendizaje. Finalmente, es de destacar que, si bien no se identifican objetivos ambiciosos como tales, se puede observar el entusiasmo por alcanzar los próximos objetivos en cuanto a la agilidad.

En lo que respecta al contraste con la literatura, se tiene que, para Kotter, la institucionalización refiere al estado en el que el cambio ya es una acción cotidiana de las personas (1995), en ese sentido, G. Arroyo refiere que, si bien no se ha institucionalizado el cambio, es gracias a que se cuenta con diversos indicadores que se puede decir que el cambio está en vías de ello (comunicación personal, 24 de noviembre de 2022). Por otra parte, respecto de la divulgación del éxito y la mejora continua la literatura indica que esto era necesario para la consolidación del cambio y posteriormente la institucionalización, pues ambas formaban un ciclo iterativo en el que cada vez se perfecciona lo logrado (Kotter, 1995).

Por otra parte, advierte C. Velasquez, se debe tomar con pinzas el uso del Feedback 360, pues si bien puede contribuir a interiorizar el cambio también se puede generar rechazo ya que su éxito depende de la gestión del Líder (comunicación personal, 24 de noviembre de 2022). Asimismo, en lo que respecta a la definición de objetivos ambiciosos se indicó que la mención de los colaboradores a incorporar el total de la agilidad en la organización si constituye un objetivo ambicioso, pues en esta época los cambios deberían ser radicales además de qué debió ser pensado así desde el inicio (C. Velasquez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2022). Por último, J. Chávez advirtió considerar la situación de salida de los líderes, es decir, con qué medidas o acciones se cuentan para mantener lo avanzado en el proceso de cambio en caso el líder sea reemplazado.

Finalmente, a continuación, se presenta la Tabla 12 con los subfactores resultantes para el factor número seis, Institucionalizar el cambio, resaltando los subfactores corroborados en color verde.



**Tabla 13: Factor de Institucionalizar el cambio**

	FACTORES	SUBFACTORES
6	Institucionalizar el cambio	<b>Analizar las acciones que se pueden mejorar</b>
	Institucionalizar el cambio	<b>Identificar los aspectos personales y organizacionales visibles</b>
	Institucionalizar el cambio	<b>Seleccionar perfiles alineados al cambio</b>
	Institucionalizar el cambio	<b>Divulgar el éxito</b>
	Institucionalizar el cambio	<b>Utilizar sistema de mejora continua</b>
	Institucionalizar el cambio	<b>Establecer objetivos más ambiciosos</b>



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las principales conclusiones luego del análisis de los hallazgos que se realizaron en el capítulo 5 - Hallazgos y Análisis. En ese sentido, se presentan además las recomendaciones que propone la presente investigación a la institución microfinanciera Mibanco, respecto de su proceso de adopción de formas ágiles de trabajo, desde la perspectiva de la Gestión del Cambio y a futuros estudios relacionados al objeto de la investigación.

### 1. Conclusiones

La investigación centró sus esfuerzos en la comprensión del proceso de adopción de formas ágiles de trabajo en Mibanco a través de la teoría de la Gestión del Cambio. Para ello, se propuso, como primer objetivo específico, desarrollar los conceptos gestión del cambio y *Agile*. Así, en el capítulo 2 - Marco Teórico, se repasó la literatura relacionada a la gestión del cambio y a la evolución a través del tiempo de sus distintas definiciones, factores y/o dimensiones que abarca, así como, los modelos propuestos para su estudio y/o aplicación. De igual manera, se desarrolló el concepto de *Agile*, repasando conceptos ligados a sus antecedentes y su aplicación.

De este modo, se tiene que a pesar de las escasas investigaciones que abordan la agilidad en las instituciones microfinancieras en el marco de la gestión de cambio (como bien se señala en el Anexo A), si se cuenta con una amplia literatura relacionada tanto a la Gestión del cambio como a la Agilidad de forma individual; es decir, abundan los textos que profundizan estos términos por separado. En ese sentido, se concluye que el abordaje teórico realizado en el capítulo 2 - Marco Teórico permitió brindar un punto de partida para el entendimiento de los conceptos que se propusieron como *keywords*, para así obtener una primera propuesta de modelo que se base en las fuentes secundarias exploradas en términos de Agilidad y Gestión del cambio y se puedan aplicar al proceso de cambio en Mibanco. Por lo expuesto, el primer objetivo específico fue alcanzado con éxito ya que se pudo definir una primera propuesta de modelo a partir de la literatura estudiada, siendo este el modelo de 09 factores mostrado en el capítulo 4 - Metodología.

En lo que respecta al segundo objetivo específico, validar la propuesta de modelo de gestión del cambio y sus factores aplicables al contexto del proceso de cambio organizacional de MiBanco. Se tiene que luego de contar con la primera propuesta de modelo (modelo de 09 factores) el cual se explicó en el capítulo 4 – Metodología, se procedió con su presentación ante especialistas de los campos de Gestión del Cambio y Gestión de Personas.

En ese sentido, de dicho proceso se concluyó que si bien existen una extensa variedad de modelos que tratan de explicar la gestión del cambio en las organizaciones, resulta importante enfocar los esfuerzos en contar con uno que ofrezca la mejor aproximación al fenómeno de estudio. En este caso, se trató de que el modelo presentado se acerque a la realidad del cambio por el cual transita Mibanco. Razón por la cual, el proceso de validación del modelo original de 09 factores a uno de 06 factores fue determinante para la obtención de hallazgos en el proceso de recolección de información, siendo una de las principales razones la condensación de la información que se quería obtener y que, al ser un tema de agilidad, era importante asemejarse a ese comportamiento desde la herramienta de recojo de información, de acuerdo con los comentarios brindados por especialistas de Gestión de Personas. Finalmente, en lo que respecta al alcance del segundo objetivo específico este se alcanzó con la validación de la propuesta de modelo inicial y obtención del modelo resultante de 06 factores

Por su parte, el tercer objetivo específico corresponde a Describir el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo en Mibanco desde el modelo y factores de la gestión del cambio propuesto. Al respecto, se tiene que, al contar con un modelo definitivo luego de la revisión con especialistas, se procedió con el desarrollo de una guía de entrevista que permitiese obtener respuestas en función de cada uno de los 06 factores y sus subfactores. De este modo, se probó la guía de entrevista en pruebas piloto que permitiera su mejora, con lo cual se pasó al proceso de recojo de información con los trabajadores de la organización. Estos hallazgos obtenidos fueron sometidos a un proceso de análisis que consistió en su triangulación con la literatura y la opinión de expertos.

Así pues, este se alcanzó cuando en el proceso de presentación de hallazgos se pudo corroborar al menos un subfactor de cada uno de los 06 factores del modelo dando como resultado que el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo de MiBanco se describa como aquel que encontró en (i) la pandemia la oportunidad para introducir formalmente dicho cambio, el mismo que (ii) fue liderado por un área encargada de su planificación e implementación. Asimismo, en este proceso (iii) sus principios culturales y su visión se vio reforzada sin perder el foco en el cliente. Además, (iv) se contó con un plan de capacitación, el cual (v) estuvo acompañado por un sistema de logro de metas a corto plazo basado en OKRs y uno de reconocimiento. Finalmente, se determinó que en la etapa actual (vi) el proceso de institucionalización aún se encuentra en tránsito, pues si bien hay evidencia de su interiorización este aún no se realiza a nivel de toda la organización.

De lo rescatado en el análisis de la información, es preciso indicar el fuerte valor que se le da a la Cultura Organizacional en MiBanco. De lo recogido, podemos concluir que la organización tiene muy presente este concepto a través de sus valores culturales y que, a pesar del cambio estos no han cambiado radicalmente, si no más bien se ha mejorado o innovado la forma en que se viven. En ese sentido, esta fuerte cultura en la institución ha sido clave para poder llevar a cabo el cambio pues ha sido pilar del compromiso de la mayoría de trabajadores quienes conociéndola han permitido conservar la esencia de la misma a través del proceso.

En ese sentido, se debe reconocer que, si bien este es un factor importante para Mibanco, el incluirlo en el estudio significaría abarcar una nueva gama de ideas que podrían no ser profundizadas en la investigación puesto que ya se trabajó con conceptos que por sí mismos requieren un esfuerzo por comprender y estudiar como lo son la propia Gestión del Cambio y las metodologías ágiles; sin embargo, como demuestran los entrevistados, está presente a lo largo del proceso que está atravesando Mibanco.

En suma, el abordaje teórico que permitió obtener una primera propuesta de modelo, el esfuerzo por contar con un modelo validado que ofrezca la mejor aproximación al fenómeno de estudio y el poder describir el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo en MiBanco desde dicho modelo, constituyen una aproximación a la comprensión de este proceso, concluyendo así que la institución ha seguido su proceso de cambio de acuerdo a las pautas referidas por la teoría de la gestión del cambio, en particular, este proceso de cambio es enmarcado en el modelo de 06 factores propuesto.

## **2. Recomendaciones**

Como se ha expresado anteriormente, los procesos de cambio son cada vez más recurrentes, en específico, los que apuntan a la incorporación de nuevas formas de trabajo, En ese sentido, se espera que la descripción ofrecida sirva de ejemplo para ahondar en los procesos de cambio por los que atravesaron, y continúan atravesando, las diferentes organizaciones de sectores claves durante la pandemia de la COVID 19. Todo ello, bajo el entendimiento de las peculiaridades propias del sujeto de estudio y/o entorno. A partir de esto, a continuación se brindan las recomendaciones de acuerdo a los objetivos de la investigación, metodología, hallazgos y conclusiones:

En primera instancia, al enfocarse el primer y segundo objetivo en el desarrollo de los conceptos teóricos que brindan el sustento a la investigación, es necesario recomendar que para el caso de futuras investigaciones en materia de gestión del cambio, es imprescindible contar con un proceso de validación en una fase temprana y, sobre todo, que se involucre a un equipo multidisciplinario con experiencia práctica en el campo de acción del sujeto de estudio. Ello debido a que a la fecha los procesos de cambio pueden ser inspirados por casos de éxito en el mismo rubro y sentar sus bases sobre modelos similares.

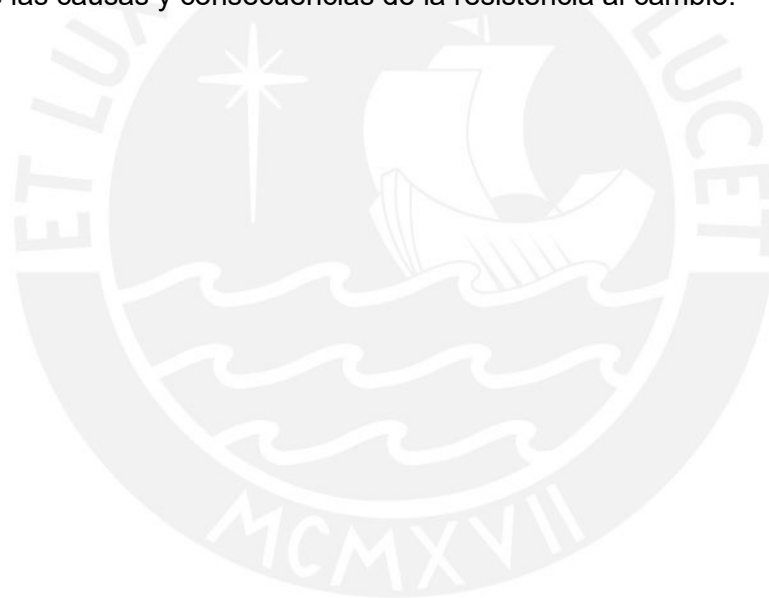
En cuanto a la metodología, se recomienda evaluar el enfoque a emplear en la investigación de acuerdo con las características del sujeto de estudio y/o de las prácticas comunes en su sector, esto permitirá recortar sustancialmente las brechas de acceso a la información, toda vez que tanto los investigadores como el sujeto de estudio se encontrarán en la misma sintonía. En el caso de la presente investigación, el enfoque cualitativo se alineó al enfoque empleado por la dirección de gestión del cambio de la organización.

Asimismo, el aporte de los expertos ha sido de suma importancia para el desarrollo de instrumentos de recolección adecuados para un proceso de cambio en plena ejecución. Al respecto, se sugiere que en el estudio de los procesos de cambio los instrumentos de recolección de información precisen la distinción entre elementos similares que puedan generar confusión. Este es el caso de la presente investigación en la que en el proceso de análisis los expertos señalaron que posiblemente algunos entrevistados estuvieran confundiendo el factor de visión del cambio con la visión organizacional.

Por otra parte, es necesario recomendar que la institución tome en cuenta que la comunicación externa, sobre todo la divulgación del éxito es un sub factor de gran relevancia para el éxito del proceso y sobre todo para su relación con otros actores. De los resultados obtenidos, se hace evidente que la organización es transparente en cuanto a los logros obtenido con el equipo involucrado en el cambio, sin embargo, al ser este un proceso de cambio de magnitud organizacional resulta importante contar con la opinión de actores externos a fines, como bien puede ser el caso de las empresas de grupo Credicorp. Asimismo, se sugiere a la institución considerar la inclusión del “*feedback 360*”, el cual fuera referido frecuentemente por los entrevistados como una práctica beneficiosa para los equipos en su proceso de adopción de formas ágiles de trabajo.

Adicionalmente, se recomienda brindar énfasis a la identificación de prácticas de resistencia al cambio. Este es el caso de la percepción de disminución del valor del cargo con el traspaso al esquema de roles ágiles. En esa línea, como medida de prevención de la resistencia, se sugiere también realizar un estudio previo a la transición de un equipo tradicional hacia la agilidad, en el cual puedan encontrar tres aspectos fundamentales de ese proceso: lo que está ganando la persona de ese equipo, lo que está perdiendo y el impacto que tendrá en su trabajo. Así, esto ofrecerá claridad respecto de las cosas que podrían considerar negativas, explicando el plan que se tiene y lo positivo que pueden rescatar del proceso.

Finalmente, es necesario sugerir que los resultados y las síntesis proporcionadas puedan dar cabida a estudios desde el área de la cultura organizacional, esto con el propósito de explorar a detalle la relación de la cultura con el éxito del cambio, de la identificación de los colaboradores con el propósito de su organización, así como, en la identificación de las causas y consecuencias de la resistencia al cambio.



## REFERENCIAS

- Agile manifiesto. (2001). *Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software*. <http://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html>
- Apoyo & Asociados. (2018). *Mibanco – Banco de La Microempresa*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Mibanco%20Dic17%20Inst%20e%20Inst%20rum.pdf>
- Appelbaum, S. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711211253231/full/html>
- Appui au Développement Autonome. (2020). *El impacto de la crisis sanitaria en las instituciones de microfinanzas. Conclusiones y perspectivas*. <https://www.ada-microfinance.org/es/nuestros-recursos/mediateca/el-impacto-de-la-crisis-covid-19-en-las-instituciones-de-microfinanzas>
- Armenakis, A., & Harris, S. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14697010902879079?needAccess=true>
- Armenakis, A., Harris, S., & Feild, H. (2007). Creating Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2020). *América Latina necesita entidades microfinancieras más digitales*. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2020/03/america-latina-necesita-entidades-microfinancieras-mas-digitales/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Estudio: Industria fintech dobla su tamaño en América Latina y Caribe en tres años*. <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-industria-fintech-dobla-su-tamano-en-america-latina-y-caribe-en-tres-anos>
- Banco Mundial. (s.f.). *Entendiendo a la pobreza*. Recuperado el 01 de 09 de 2022. <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialssector/overview>
- BBVA. (2015). *¿Qué es el fintech? Innovación en servicios financieros*. <https://www.bbva.com/es/que-es-el-fintech/>
- Brouwers, J. (2013). CDI and theory of change. *Centre for Development Innovation*. <https://edepot.wur.nl/287166>
- Business Empresarial. (2022). *Elecciones Regionales y Municipales 2022: ¿Qué debería evaluar la población antes escoger a sus representantes?*. <https://www.businessempresarial.com.pe/elecciones-regionales-y-municipales-2022-que-deberia-evaluar-la-poblacion-antes-escoger-a-sus-presentantes/>
- Chinchay, M. (2022). *La crisis política y su influencia en el desinterés por las Elecciones Regionales y Municipales 2022*. <https://rpp.pe/politica/actualidad/elecciones-2022-la-crisis-politica-y-su-influencia-en-el-desinteres-por-los-proximos-comicios-noticia-1425664?ref=rpp>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48077/S2201058\\_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48077/S2201058_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

- Comité de Ética de la Investigación. (Setiembre de 2017). *Ética de la investigación con seres humanos. ¿En qué consiste la ética de la investigación con seres humanos?* <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/71120>
- Costanza, G. (19 de Junio de 2019). *La cultura corporativa, clave en el proceso de transformación de BBVA*. <https://www.bbva.com/es/co/la-cultura-corporativa-clave-en-el-proceso-de-transformacion-de-bbva/>
- Davico, G., & Rodriguez, C. (2019). *Cambiando la gestión del cambio: Adaptando la cultura interna y externa en la era de la transformación digital*. Johannesburgo. [https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/es\\_ifc\\_field\\_note\\_8\\_spanish\\_lettersizev2.pdf](https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/es_ifc_field_note_8_spanish_lettersizev2.pdf)
- De Semet, A. (2018). *The agile manager: Who manages in an agile organization? And what exactly do they do?* McKinsey & Company. <http://www.alphapointadvisors.com/pdf/TheAgileManager.pdf>
- Delfiner, M., Pailhé, C., & Perón, S. (2007). Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación. *Revista de Temas Financieros - SBS*, 4(1), 63-118. [https://www.sbs.gob.pe/portals/0/jer/edipub\\_volumen4/63-118.pdf](https://www.sbs.gob.pe/portals/0/jer/edipub_volumen4/63-118.pdf)
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization Agile. *Strategy & Leadership*, 44(4), 10-17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>
- Denning, S. (2016). Understanding the three laws of Agile. *Strategy & Leadership*, 44(6), 3-8. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2016-0074>
- Denning, S. (Agosto de 2016). *What Is Agile?*. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/08/13/what-is-agile/?sh=467cd23526e3>
- Durán Graván, A. (29 de Noviembre de 2018). *Manifiesto 'agile', ¿qué es?* BBVA. <https://www.bbva.com/es/agile-manifiesto-que-es/>
- El Economista. (23 de Febrero de 2015). *Más de 56.000 personas trabajan en el sector bancario peruano*. <https://www.eleconomistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/6499981/02/15/Mas-de-56000-personas-trabajan-en-el-sector-bancario-peruano-.html#:~:text=de%20acuerdo%20a%20cifras%20registradas%20por%20la%20Asociaci%C3%B3n%20de%20Bancos%20del%20Per%C3%BA%20>
- Emergent. (s.f.). *Accelerating Change & Transformation (ACT) Model*. <https://www.emergentconsultants.com/thought-leadership/act-process.shtml>
- Forneron, R. (2021). Gestión del cambio organizacional por covid-19 en las cooperativas. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(4). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.667](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.667)
- Gester, D., Dremel, C., Brenner, W., & Prashant, K. (2020). How Enterprises Adopt Agile Forms of Organizational Design: A Multiple-Case Study. *Data Base for Advances in Information Systems*, 84-103. doi:10.1145/3380799.3380807



- Gestión. (2022). *S&P: Perú con riesgo a la baja en crecimiento e inversiones por volatilidad política*. <https://gestion.pe/economia/sp-peru-con-riesgo-a-la-baja-en-crecimiento-e-inversiones-por-volatilidad-politica-noticia/?ref=gesr>
- Infobae. (2022). *Mypes aún venden 27% menos que en prepandemia y aún mantienen cifra alta de informalidad*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/08/24/mypes-aun-venden-27-menos-que-en-prepandemia-y-aun-mantienen-cifra-alta-de-informalidad/>
- Instituto Peruano de Economía. (2013). *Sistema Financiero*. <https://www.ipe.org.pe/portal/sistema-financiero/>
- Instituto Peruano de Economía. (2021). *EL COSTO DE LA INCERTIDUMBRE POLÍTICA*. <https://www.ipe.org.pe/portal/el-costo-de-la-incertidumbre-politica/>
- Instituto Peruano de Economía. (s.f.). *LA PANDEMIA ENCONTRÓ AL PERÚ CON BUEN NIVEL DE PROVISIONES*. <https://www.ipe.org.pe/portal/un-sistema-financiero-solido-para-la-recuperacion-economica#:~:text=Por%20su%20parte,la%20crisis%20sanitaria>
- Jáuregui, K. (2016). Gestión del cambio: La receta peruana. *Aptitus*(55), 56-57.
- Jing, R., & Van de Ven, A. (2018). Toward a Chance Management View of Organizational Change. *Management and Organization Review*, 14, 161-178. [https://www-cambridge-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/core/journals/management-and-organization-review/article/toward-a-chance-management-view-of-organizational-change/21BD1FC24275FFDE2AEC77FCF5C1AF](https://www.cambridge-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/core/journals/management-and-organization-review/article/toward-a-chance-management-view-of-organizational-change/21BD1FC24275FFDE2AEC77FCF5C1AF)
- Jovanović, M., Mesquida, A., Mas, A., & Colomo-Palacios, R. (2020). Toward a Chance Management View of Organizational Change. *Management and Organization Review*, 8, 15711-15735. doi:10.1109/ACCESS.2020.2967839
- Kleinberg, J. (2021). Tecnología, aliada de las microfinanzas. <https://www.linkedin.com/pulse/tecnolog%C3%ADa-aliada-de-las-microfinanzas-jorge-kleinberg/?originalSubdomain=es>
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 59-67.
- Lies, J. (2020). Imagining Niklas Luhmann as a “change manager”: scrum as an example of a closed system for the self-organized stabilization of corporate agility. (E. P. Limited, Ed.) *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1417-1429. doi:<https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/JOCM-11-2019-0355>
- López, P. (13 de Noviembre de 2018). *África también es vanguardia en innovación financiera*. <https://www.esglobal.org/africa-tambien-es-vanguardia-en-innovacion-financiera/>
- Mani, S., & Mishra, M. (2020). Characteristics and ingredients of an agile work force - a strategy framework. *Strategic HR Review*, 19(5), 227-230. <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2020-0013>
- Mibanco. (2021). *Memoria Integrada 2020*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Mibanco%20Memoria%20Integrada%202021.pdf>

- Mibanco. (2022). *Memoria Integrada 2021*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Mibanco%20Memoria%20Integrada%202021.pdf>
- Microrate. (2022). *El desempeño en las microfinanzas a junio 2022*. [https://admin.microrate.com/assets/6e883759-dcb7-485b-8552-80c98292a19e/\(ESP\)%20El%20desempe%C3%B1o%20en%20las%20microfinanzas%20a%20Junio%202022%20\(1\)\\_compressed.pdf](https://admin.microrate.com/assets/6e883759-dcb7-485b-8552-80c98292a19e/(ESP)%20El%20desempe%C3%B1o%20en%20las%20microfinanzas%20a%20Junio%202022%20(1)_compressed.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016). *Subsector financiero: ocupaciones frecuentes y oferta formativa a nivel nacional*. <https://www2.trabajo.gob.pe/archivos/dnpefp/cenforp/2SSFinanciero.pdf>
- Moody's Local. (2021). *Análisis y Perspectivas del Sistema Microfinanciero Peruano al 30 de noviembre de 2020*. <https://www.moodylocal.com/6727d198-63c9-43b7-b048-861080081dd5>
- Peñaranda, C. (2019). *MYPES CON POCO ACCESO AL FINANCIAMIENTO*. La Cámara. <https://www.camaralima.org.pe/wp-content/uploads/2020/09/190422.pdf>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- Portal FinDev. (Octubre de 2020). *Después de la tormenta: Cómo adaptar las microfinanzas y lograr que prosperen*. <https://www.findevgateway.org/es/blog/2020/10/despues-de-la-tormenta-como-adaptar-las-microfinanzas-y-lograr-que-prosperen>
- Redacción EC. (21 de Agosto de 2017). *El BCP renueva su cultura interna a través de Samay*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/bcp-renueva-cultura-interna-traves-samay-noticia-451827-noticia/>
- Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 94(5). <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Rossi, R. (2020). Mibanco: sus clientes y su transformación digital en tiempos de COVID19. (A. García, Entrevistador) <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2020/08/mibanco-transformacion-digital.html/?ref=gesr>
- RPP Noticias. (2022). *Más de 135 mil mypes cerraron en los últimos dos años*. <https://rpp.pe/economia/economia/mas-de-135-mil-mypes-cerraron-en-los-ultimos-dos-anos-noticia-1411653>
- RPP Noticias. (2022). *Promulgan la Ley del Teletrabajo: ¿qué beneficios trae la norma para los trabajadores?* <https://rpp.pe/peru/actualidad/promulgan-la-ley-del-teletrabajo-que-beneficios-trae-la-norma-para-los-trabajadores-noticia-1431393?ref=rpp>
- Schmitt, A., & Hörner, S. (2021). Systematic literature review – improving business processes by implementing agile. *Business Process Management Journal*, 27(3), 868-882. doi:<https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/BPMJ-10-2019-0422>
- Sierra, P. (2021). The Impact of COVID-19 on the Microfinance Sector. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/64631/TFG001735.pdf?sequence=2>

- Strode, D., Huff, S., & Tretiakov, A. (2009). The impact of organizational culture on agile method use. *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-9. doi:10.1109/HICSS.2009.952
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Setiembre de 2019). *Las IMF en el Perú y su rol en el financiamiento que demandan las MYPE*. [https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/81#:~:text=Las%20instituciones%20microfinancieras%20\(IMF\)%20son,y%20empresas%20de%20bajos%20recursos](https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/81#:~:text=Las%20instituciones%20microfinancieras%20(IMF)%20son,y%20empresas%20de%20bajos%20recursos)
- Terranova, J. (2022). *Economía peruana resiste, pero ya no es la estrella regional de crecimiento*. <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-resiste-pero-ya-no-es-la-estrella-regional-de-crecimiento-crecimiento-noticia/?ref=gesr>
- Terranova, J. (2022). *Recesión en EE.UU. configura escenario retador para la economía peruana*. <https://gestion.pe/economia/empleo-recesion-en-eeuu-configura-escenario-retador-para-la-economia-peruana-inversion-inversion-privada-noticia/?ref=gesr>
- Vora. (2013). Business excellence through sustainable change management. *The TQM Journal*, 25(6), 625-640. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-07-2013-0080/full/html>
- Williams, M., & Williams, J. (2007). A change management approach to evaluating ICT investment initiatives. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(1), 32-50. <https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/17410390710717129/full/html>
- Zhang, J., & Zheng, C. (2021). The impact of COVID-19 on the efficiency of microfinance institutions. *International Review of Economics & Finance*, 71, 407-423. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2020.09.016>

# ANEXOS

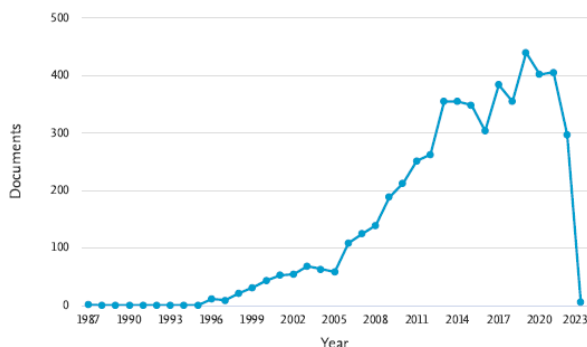
## ANEXO A: Reportes bibliométrico

A través del uso de la base de datos Scopus se pudo cuantificar las investigaciones relacionadas a los temas de interés que comprende el presente estudio. A continuación, el detalle de la búsqueda individual y colectiva de cada uno de los temas abordados:

### 1. Microfinanzas (“Microfinance”)

Respecto de las microfinanzas, la búsqueda arrojó 5,338 documentos relacionados, esto para el periodo de tiempo comprendido entre 1987 y 2022, revelando incluso que se contaba con publicaciones programadas para el 2023. A continuación, la gráfica:

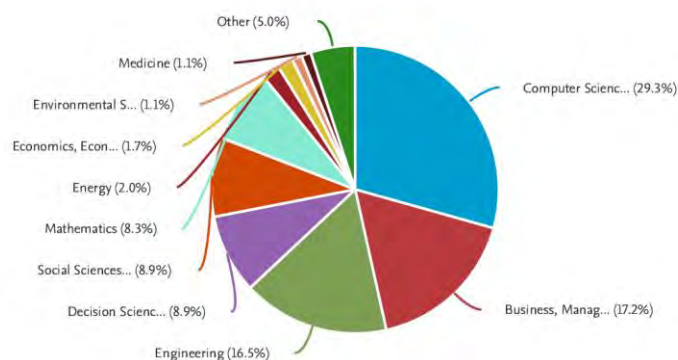
**Figura A1: Documentos por año**



Fuente: Scopus (2022)

Asimismo, se pudo conocer los campos de estudio de mayor concentración, siendo los tres primeros el de las ciencias sociales, el económico y el campo de los negocios y/o administración.

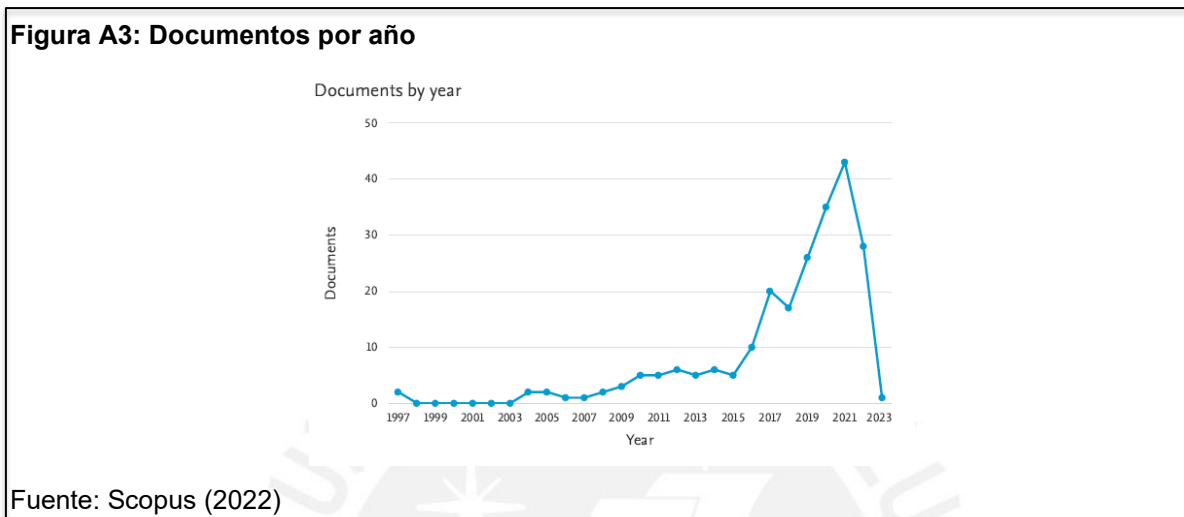
**Figura A2: Documentos por área temática**



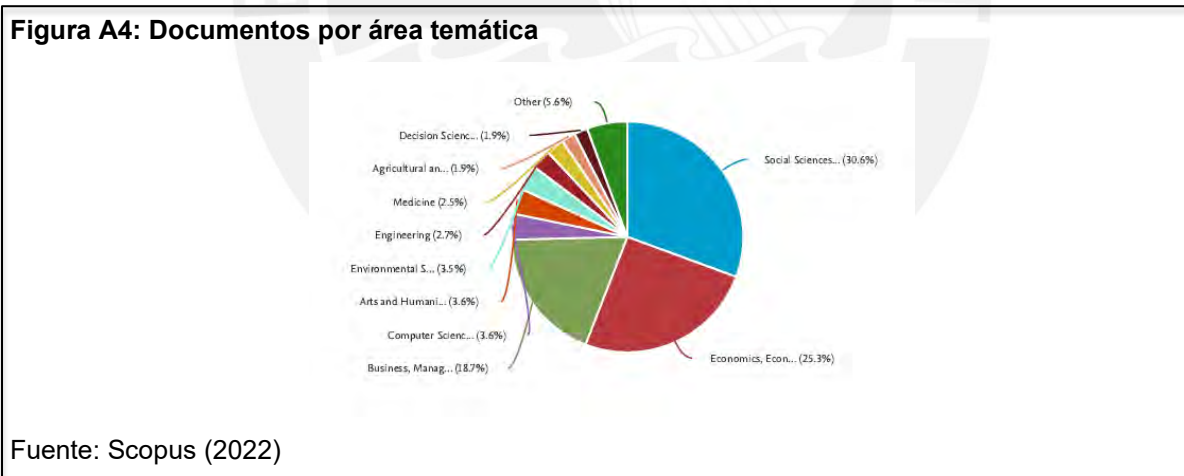
Fuente: Scopus (2022)

## 2. Mentalidad ágil (“*Agile Mindset*”)

Del mismo modo, la revisión de las publicaciones relacionadas a la agilidad como mentalidad arrojaron un total de 225 documentos. Esto para el periodo comprendido entre 1997 hasta la fecha, y con publicaciones programadas para el 2023. A continuación, la gráfica:



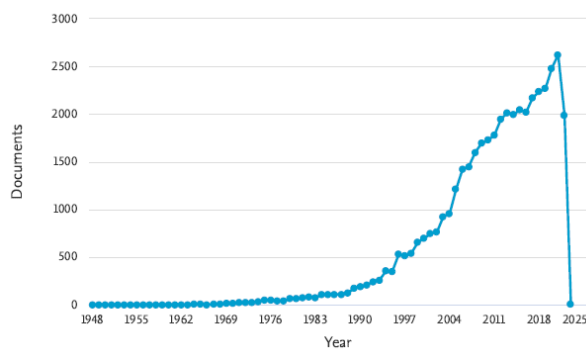
Por su parte, los campos de estudio de mayor concentración fueron los de ciencias de la computación, negocios y/o administración, e ingeniería.



## 3. Gestión del cambio (“*Change management*”)

Por otra parte, la revisión de publicaciones relacionadas a la gestión del cambio fue significativamente mayor al obtener un total de 44,038 documentos. Cabe resaltar que este resultado abarcó publicaciones para el periodo comprendido entre 1948 hasta la fecha, contando con publicaciones programadas hasta el 2025. A continuación, la gráfica:

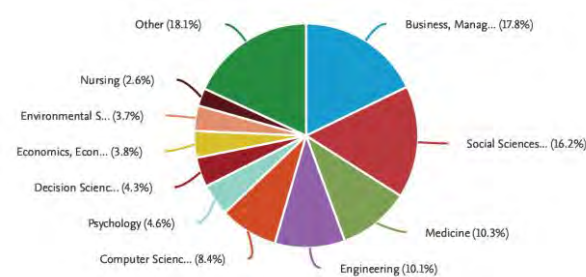
**Figura A5: Documentos por año**



Fuente: Scopus (2022)

Por su parte, los campos de estudio de mayor concentración fueron los de negocios y/o administración, ciencias sociales y otros.

**Figura A6: Documentos por área temática**

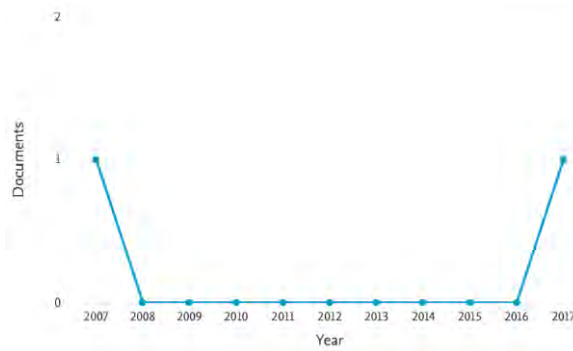


Fuente: Scopus (2022)

#### 4. Organizaciones Financieras, Gestión del cambio y Agilidad

Asimismo, la búsqueda de publicaciones que abordan colectivamente las áreas temáticas propuestas tan solo arrojó un total de dos documentos. Al respecto, cabe decir que se exploraron diversas opciones en cuanto al uso de palabras claves, siendo que el uso de “organizaciones financieras” fue la única combinación que arroja algún resultado en contraposición al uso de “organización microfinanciera” o sus relacionadas como “microfinanzas” o “microfinanciera”.

**Figura A7: Documentos por año**



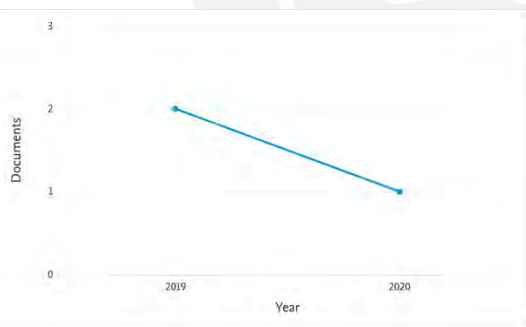
Fuente: Scopus (2022)

Sin embargo, es preciso señalar que la búsqueda colectiva para las combinaciones posibles entre las áreas temáticas abordadas tuvo resultados variados. Por ejemplo, la combinación entre Agilidad y gestión de cambio tuvo un total de 281 resultados, mientras que la Agilidad y las microfinanzas solo identificó 03 resultados. Del mismo modo, la combinación entre cambio organizacional, derivado de la gestión del cambio, con las microfinanzas arrojó un total de 10 resultados. Por último, es importante señalar que acotar la búsqueda a instituciones microfinancieras en lugar de referirse al sector de las microfinanzas tiene un impacto considerable en la reducción de resultados.

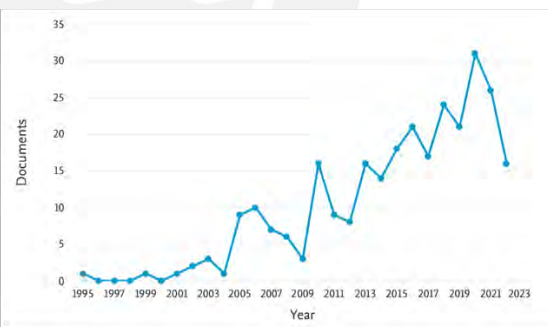
A continuación, los gráficos correspondientes:

**Figura A8: Resumen de documentos por año**

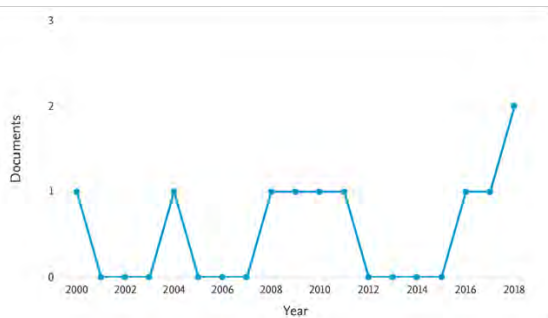
Agilidad y Microfinanzas (03)



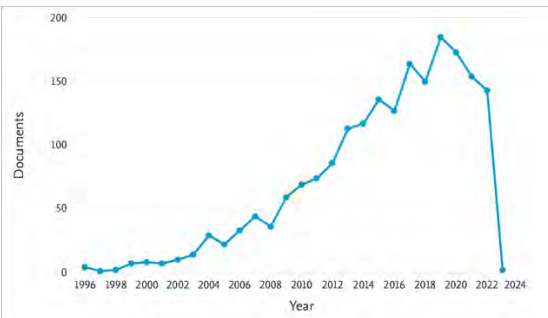
Agilidad y gestión de cambio (281)



Cambio organizacional y microfinanzas (10)



Instituciones microfinancieras (1969)



Fuente: Scopus (2022)

## ANEXO B: Matriz de Consistencia

Tabla B1: Matriz de consistencia

Objetivo General	Comprender cómo se ha producido el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo de MiBanco desde una perspectiva de la gestión del cambio.		
OEs	PEs	Elementos Teóricos	Herramientas
Desarrollar los conceptos de gestión del cambio y <i>Agile</i> ; así como, sus modelos y los factores que la propician.	¿Cuáles son los conceptos de Gestión del Cambio y <i>Agile</i> ; así como, sus modelos y los factores que la propician?	Gestión del cambio y Agilidad.	Revisión de información secundaria (Fuentes académicas y Memorias o documentos de gestión de MiBanco).
Validar la propuesta de modelo de gestión del cambio y sus factores aplicables al contexto del proceso de cambio organizacional de MiBanco.	¿Cuál es el modelo y los factores aplicables que se usarán para describir el proceso de cambio organizacional en Mibanco?	Gestión del cambio, Microfinanzas e Instituciones Microfinancieras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisión de información secundaria (Fuentes académicas y Memorias o documentos de gestión de MiBanco)</li> <li>● Entrevistas semiestructuradas.</li> </ul>
Describir el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo en Mibanco desde el modelo y factores de la gestión del cambio propuesto.	¿Cómo fue el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo en MiBanco desde el modelo y los factores de la gestión de cambio?	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevistas semiestructuradas</li> </ul> <p>Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar la oportunidad de Cambio</li> <li>● Crear equipos con poder de liderazgo</li> <li>● Crear y comunicar la visión del cambio</li> <li>● Preparar a los receptores al cambio</li> <li>● Establecer objetivos, monitorear e incentivar su cumplimiento.</li> <li>● Institucionalizar el cambio</li> </ul>



## ANEXO C: Reportes de entrevistas con expertos

Tabla C1 - Reporte de Experto - Gerardo Arroyo

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"><li>• Explicar las razones de elección de cada autor.</li><li>• La tendencia es que los <i>frameworks</i> se acorten.</li><li>• Los pasos 1 y 2 pueden entenderse como una sola cosa en la práctica.</li><li>• El paso 4 podría estar dentro del paso 3: la comunicación es fundamental al elegir a los líderes.</li><li>• Paso 5 es diferente a los anteriores e importante.</li><li>• La Cultura Organizacional es un punto importante, pero juntarlos en una investigación es “meterse en camisa de 11 varas”, puede desestabilizar; sin embargo, se tocan algunos puntos de esta en el modelo.</li><li>• Paso 8 es poco realista que esté al final, por los subfactores se ve desde que se elige a los líderes.</li><li>• Paso 9 es un buen cierre para la retroalimentación y se inicie algo nuevo.</li><li>• Ser cuidadosos con las preguntas: notar el lenguaje corporal de los entrevistados, los “pero” y otros gestos.</li></ul>

Tabla C2 - Reporte de Experto - Jimmy Chavez

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se debe recalcar que los pasos señalados pueden ser en paralelismo y no necesariamente en secuencialidad.</li><li>• Es necesario hacer la diferenciación entre el paso 1 (identificar el sentido de urgencia) y el paso 2 (identificar la oportunidad de cambio).</li><li>• Para el paso 3 sería necesario repensar cómo se está nombrando, ya que tiene una pequeña desviación de lo que dice Kotter.</li><li>• Las gestiones exitosas del cambio se hacen de arriba hacia abajo.</li><li>• En el paso 3 se haría preguntas no solo a los directivos, sino también a personas que pueden influenciar a otras.</li><li>• Del lado del paso 7, agregar el hecho de los <i>quick wins</i> (metas rápidas) a nivel organizacional y de equipos.</li><li>• Enfocarse en las metas de muy corto plazo y asegurarse de que sean exitosas, esto ayudará en el paso 8.</li><li>• El “identificar a las personas que se resistan al cambio” es esencial para poder ver y observar a los trabajadores que son escépticos.</li><li>• La cultura organizacional debe estar en todos los pasos del modelo.</li><li>• El paso 8 y 9 son las definitorias, con esto se puede ver si el cambio es permanente.</li></ul>

Tabla C3 - Reporte de Experto - Cecilia Vidal

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"><li>• El modelo de Kotter es muy lineal.</li><li>• Generar el sentido de urgencia, formar una coalición y construir “<i>quick wins</i>” son pasos relevantes para todo cambio.</li><li>• Generar sentido de urgencia significa tomar conciencia y luego tomar acción. No es fácil de realizar.</li><li>• Existe resistencia a la pérdida, mucho más que al cambio. Algunos modelos son bastantes estructurales, no consideran lo emocional.</li><li>• Los pasos 1 y 2 si tienen diferencia: las fuerzas contextuales son las que la marcan.</li><li>• Paso 4 es Kotter totalmente. Se debería cocrear la visión a futuro, hacerlo algo más sistémico.</li><li>• Se puede realizar un User Research para conocer la perspectiva de las personas.</li></ul>

**Tabla C3 - Reporte de Experto - Cecilia Vidal (continuación)**

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"><li>● Paso 6 es adecuado pues se asemeja a los <i>quick wins</i>.</li><li>● El paso 7 genera ruido porque es lineal. No se puede identificar si el cambio es genuino o no.</li><li>● Los pasos finales son adecuados. Divulgar el éxito es celebrar juntos, lo cual es adecuado.</li><li>● Proyección de la sostenibilidad de los éxitos si es que no se logra abordar todo el cambio por el tiempo.</li></ul>

**Tabla C4 - Reporte de Experto - María Isabel Cigüeñas**

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"><li>● Plantear preguntas abiertas para la guía de entrevista.</li><li>● El proceso de cambio es pensado desde la alta dirección.</li><li>● Para el paso 1, es algo que viene desde la alta dirección: identificar en qué grado está presente.</li><li>● El cambio trae resistencia, es la respuesta natural por el cambio.</li><li>● Identificar para el paso 2 que elementos del contexto “dispararon” la oportunidad para cambiar.</li><li>● La estructura organizacional de los bancos muchas veces es piramidal y en algunos casos el cambio es ilusorio o empieza sólo cosméticamente.</li><li>● Probablemente se pueda poner el paso 4 antes del paso 3.</li><li>● Ser ágil con las preguntas: ver qué información se recibe y de quién.</li><li>● Cuestionar sobre la visión: todos deberían responder lo mismo.</li><li>● El paso 5 suena como una lista de “chequeo”; es decir, deberían ser preguntas más cerradas.</li><li>● Formular bien las preguntas del paso 6 de manera que se especifique que se habla de los objetivos del cambio.</li><li>● Paso 7 requiere de doble perspectiva, tanto de GDH como de los líderes. Está ligado al paso 5 pues en este se crean las condiciones para el cambio.</li><li>● Para consolidar un cambio no solo se motiva una vez, es un proceso constante.</li><li>● El paso 8 podría ir también en el paso 5, pues se habla de las barreras. Esto debería ser tratado con anterioridad.</li><li>● El tema de mejora continua es interesante, pues es de lo que se trata con la agilidad.</li><li>● Existen 3 actitudes frente al cambio: la aceptación, el cinismo y el rechazo. Los cínicos son la gran amenaza.</li></ul>

**Tabla C5 - Reporte a Experto - Gabriela Linares**

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"><li>● Sobre los modelos empleados, el modelo de Jin y Van de Ven me suena bastante complementario.</li><li>● El de Emergent me suena repetitivo al modelo de Kotter. Se puede utilizar para complementar algunos puntos como el de la planificación en el sentido de urgencia.</li><li>● Para definir un sentido de urgencia hay que planificar el cambio.</li><li>● Sobre el paso 1 y 2, el sentido de urgencia es generalmente determinado por la Alta Gerencia, la oportunidad la identificaría un nivel más operativo.</li><li>● La agilidad también involucra innovación, se debe considerar las herramientas para identificar la oportunidad de cambio.</li><li>● Aclarar que un líder no necesariamente es alguien de dirección. Diferenciar el liderazgo de la dirección.</li></ul>

**Tabla C5 - Reporte a Experto - Gabriela Linares (continuación)**

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"> <li>● En el paso 3 sobre entusiasmo y compromiso se refiere a los adeptos de la transformación, del <i>change management</i> con las personas. Por otro lado, el grado de entusiasmo en el punto 1 refiere a la relevancia estratégica y el grado de compromiso con esta.</li> <li>● Hay que enfatizar también en la unidad líder, estos son equipos y responsables, y no solo en los líderes.</li> <li>● Respecto del paso 4, guarda sinergia con el paso 2, pues identificamos la oportunidad y luego abordar el cómo vas a hacerlo para comunicarlo.</li> <li>● Respecto del paso 4 este podría ser consecutivo con el paso 6, pues si quieres comunicar el cambio no hay forma de hacerlo si no se dice hacia dónde se quiere ir.</li> <li>● Señalar los incentivos, las metas, los <i>quick wins</i>, todo de la mano con la medición.</li> <li>● Una crítica al modelo de Kotter es la secuencialidad, recomiendo tratar al modelo como un proceso, de forma circular, para que puedas retornar entre pasos.</li> <li>● En el punto 5 considerar el reto que representan los trabajadores antiguos sobre los nuevos.</li> <li>● El cambio a la agilidad es un proceso de aprendizaje y hay iteraciones, a estas últimas accedes en el trabajo de campo.</li> <li>● Sobre el punto 7 se debe tener claridad sobre el espacio de crecimiento de cada uno. Hay casos en los que solo se transforma perfiles a los nuevos roles.</li> <li>● Sobre el punto 8, la consolidación del cambio se debe tener en cuenta que una cosa es definir las formas de medición y otra es establecer quién lo hace.</li> <li>● Muchas organizaciones olvidan el <i>management system</i> que es considerar las herramientas, el espacio para hacerlo, etc. y luego la toma de acciones que es el punto 8: establecer objetivos, eliminar barreras, analizar lo bueno, etc.</li> <li>● El punto 9 refiere a los procedimientos, <i>agile</i> no significa que no haya procedimientos.</li> <li>● El punto 9 tiene que ver con los procesos formales, la estructura misma de la organización.</li> <li>● El punto 8 y 9 se diferencian entre los <i>soft</i> y lo <i>hard</i>, lo personal y lo institucional</li> <li>● Recursos Humanos y/o <i>Talent Management</i> son las áreas que marcan la pauta en los procesos de cambio.</li> <li>● La creación de unidades, equipos, áreas me parece contradictorio, pues no debería generarse burocracia. El responsable del cambio en toda la organización es la gestión de personas (RRHH, Talento, etc.)</li> <li>● La participación de los profesionales de RRHH o Talento es relevante en el estudio de los modelos de cambio.</li> </ul>

**Tabla C6 - Reporte de Experto - Frida Marticorena**

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se debe analizar todos los obstáculos o resistencias que pueden tener las personas.</li> <li>● Recursos humanos entran para poder vender este cambio a las personas.</li> <li>● Se debe realizar la comunicación permanentemente (desde principio a fin).</li> <li>● Se debe preguntar a las personas cómo este cambio podría afectar en sus labores, hacerlos parte del cambio.</li> <li>● Se debe ver cuánto los líderes están involucrados en el sentido de paciencia, lidiando con las personas, etc.</li> <li>● El área de recursos humanos es esencial y no solo como soporte.</li> <li>● El paso 1 y paso 2 parecen similares, pero no lo es, uno es más externo y otro interno.</li> <li>● En el paso 4 añadir si ellos definieron mensajes claves que todos los líderes deberían tener.</li> <li>● Se debe tener claro cuál fue el cambio.</li> <li>● En el paso 5 se podría añadir que herramientas se usaron y cómo implicó en las personas.</li> </ul>

## ANEXO D: Reportes de entrevistas con expertos para el recojo de información

Tabla D1 - Reporte de Experto - Christian Velasquez

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es un cambio bastante agresivo. Si una Tribu que ya está en agilidad realiza todas sus funciones bajo esta forma de trabajo, existen algunas actividades a las que se les está brindando demasiado esfuerzo, que bien podrían resolverse bajo un método tradicional de manera más eficiente. Usualmente, se debería realizar de manera híbrida.</li><li>• En un futuro podría existir un sobreesfuerzo para cosas que no lo necesitan. Es más sencillo traer a personas que ya pasaron por ese cambio para que puedan evangelizar (sobre la gente que llegó de BCP). Es un proceso y luego se hace la búsqueda <i>Inhouse</i>.</li><li>• Si el "GAP" entre los perfiles que busca la institución y lo que tienen es grande, deben dar un "golpe de timón"; es decir, hacer un cambio total (reemplazos, inclusive)</li><li>• El tiempo de dos años resulta incluso corto para establecer un cambio como ese. Este es un cambio cultural, no solo de implementación de tecnología, por lo que este tipo de cambios también implica bajas.</li><li>• El <i>Scrum Master</i> y todo lo que está debajo (dentro del marco de la agilidad) pueden ser tercerizables. Algunas organizaciones ponen esta capa al medio, pues este marco "no es la Biblia", permite adecuarse a las necesidades de la empresa.</li><li>• Se entiende que Mibanco, al contar con el respaldo del grupo Credicorp, haya incorporado la agilidad de esa manera.</li><li>• Tener todo <i>inhouse</i> implica el esfuerzo de manejar gente, de motivar, formar, reclutar, etc. Es mucho más fácil o simple gestionar proveedores.</li><li>• El programa "Visita la Cancha" es muy potente y es algo que deben potenciar con todos los trabajadores, debería convertirse en un lema.</li><li>• Con esto, es el propósito de la organización lo que los motiva, para poner foco en el cliente, debes conocer al cliente, ponerse en sus zapatos.</li><li>• La comunicación se ve potente, eso de "aprender a equivocarse", viene acompañado de la Gestión del Error; es decir, equivocarse, pero aprender de ello para que no vuelva a ocurrir. Si no, están en la mitad del camino.</li><li>• Es importante el compromiso de la Alta dirección en ello, en apoyar el "aprender a equivocarse". ¿Aceptan todo tipo de riesgo o solo lo dicen "de la boca para afuera"?</li><li>• Si los líderes de mando medio tienen ese consentimiento, entonces van en un buen camino. Es muy importante lo que se encontró, respecto al cambio de paradigma. Ese cambio en el que dejan sus puestos de "gerentes" para ser parte de un equipo de agilidad y llamarse de otra forma, a muchos les incomoda.</li><li>• El espacio físico en la organización también es un tema importante, pues este refuerza las nuevas formas de trabajo colaborativas, eso colabora a preparar el cambio.</li><li>• Es importante identificar a los que se resisten a este cambio, pero también a la otra parte, a quienes no están pasando el cambio, pero quieren ser parte de él. Son personas que pueden ser "facilitadores ocultos", porque los llama, porque desean ser parte de algo novedoso y pueden terminar convenciendo a los demás.</li><li>• Existe la teoría de las restricciones (del libro "La Meta"), en el cual indican que es importante identificar el "cuello de botella" de las operaciones. No tanto como algo negativo, si no para poder tener un control sobre el proceso. En ese sentido, en Mibanco, el trabajar con equipos tradicionales parece ser su "cuello de botella". Entonces, se debe ver bien hasta dónde desean expandirse pues, al final de cuentas, la velocidad de su operación más lenta es la velocidad de todo el proceso.</li><li>• Entonces, para monitorear sus logros, de nada serviría todo el esfuerzo de la agilidad, si al final no mejora el <i>time to market</i> por un proceso más lento.</li><li>• El utilizar el Feedback 360 puede generar rechazo pues algunas veces no saben cómo va a resultar. Es muy bueno, pero depende de la Gestión del Líder en que resulte exitoso. Esto ayuda a interiorizar el cambio.</li><li>• En un principio es normal el tema de la comunicación y de los roces entre los que se están transformando y los que no.</li></ul>

**Tabla D1 - Reporte de Experto - Christian Velasquez (continuación)**

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"><li>● Al final, estas áreas terminan adaptándose, pero es un proceso que toma tiempo para ver que es colaborativo.</li><li>● El mundo actualmente está globalizado y las empresas también. Es importante tomarlo en cuenta, si no terminas creando “silos” o 2 culturas en una. Entonces, ¿cómo comunicar a través de 2 culturas?</li><li>● La incorporación total de la agilidad es un objetivo ambicioso, pero quizá debieron pensarlo desde el inicio del cambio. Hoy en día, los cambios son distintos a los de hace 10 años, por lo tanto, deberían ser radicales. De nada sirve copiar un modelo que fue exitoso hace tiempo (por el BCP).</li></ul>

**Tabla D2 - Reporte de Experto - Gerardo Arroyo**

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"><li>● Esta aceleración se ha dado en muchas industrias, especialmente en la banca, es una tendencia. Entonces, está bien la aceleración también de su propósito de inclusión financiera.</li><li>● El grado de apertura, al hablar de incertidumbre, podría estar ligado al subfactor 1, no necesariamente ser un subfactor como tal.</li><li>● Es interesante el 2do subfactor, pues es un fenómeno que se venía dando desde antes de la pandemia, la búsqueda de la parte más humana en las microfinanzas, para llegar mucho más al cliente.</li><li>● De acuerdo con el hallazgo, más no con que el comité de gestión sea conformado por Gerentes Divisionales. En algunas empresas puede funcionar, pero en otros casos no.</li><li>● El proceso de selección es bastante estándar. La única crítica puede ser si las personas seleccionadas para el Comité son las idóneas para esa labor.</li><li>● De acuerdo con los hallazgos. En muchos casos, con el cambio, se desea modificar la visión o los valores. En este caso que lo han decidido mantener, resulta importante resaltar que se promuevan las reuniones y la retroalimentación.</li><li>● El hecho de que haya retroalimentación permanente probablemente sea la mayor fuerza para comunicar el cambio, desde el punto de vista de un agente externo.</li><li>● El subfactor 4 explica el subfactor 1 y 2. El plan de capacitación es una de las estrategias más poderosas cuando se habla de Gestión del cambio: capacitaciones, reuniones, mesas de trabajo, escucha.</li><li>● De ello se debe analizar qué fue lo que causó mayor impacto pues, a pesar de las capacitaciones, normalmente la incertidumbre (principal resistencia al cambio) se mantiene.</li><li>● Subfactor 3 podría ir antes de subfactor 1 y 2 o como un solo subfactor, pero con 2 enfoques diferentes. Para este caso, estoy de acuerdo hasta en el orden de los subfactores.</li><li>● Esto de los OKRs es lo que en Gestión del Cambio llamamos “<i>quick wins</i>”, para ir midiendo las cosas.</li><li>● Subfactores 1 y 2 son esenciales, y subfactores 3 y 4 son la consecuencia de ello.</li><li>● Se ven atisbos o pequeñas señales de cambio, no se ve algo consolidado y eso es porque un cambio institucional profundo, demora.</li><li>● Sostendría que no se ha institucionalizado el cambio, pero se está en vías a ello, porque se tienen ciertos indicadores que permiten sostener tal afirmación.</li></ul>

Tabla D3 - Reporte de Experto - Jimmy Chávez

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"><li>● El cambio está más ligado a la mejora del time to market.</li><li>● Como está fraseado, da a entender que el fin es la inclusión financiera.</li><li>● Lo demás está bien, pero es importante aclarar lo del 4to subfactor.</li><li>● Especificación del énfasis de la diversidad de los líderes del cambio, sobre todo de los mandos medios.</li><li>● Cómo se llega al centro de excelencia.</li><li>● Ahondar en los COE. Normalmente parten de la instauración de mesas ágiles. ¿Cuál fue el plan para que los líderes sean acompañados o haya un flujo de líderes de un lado a otro?</li><li>● A veces se confunden los líderes con los roles. De repente algunos líderes no tienen el skill para ocupar un rol importante. Tener cuidado con ese tema.</li><li>● Sugerencia: desarrollar el modelo cultural de la organización y sobre esa evaluación confirmar la afinidad con la cultura organizacional para que se note la aclaración de que los principios culturales están alineados a los de la agilidad.</li><li>● Subfactor 3 es un poco “gaseoso”: ¿a qué se refiere con que se promueve en todas las reuniones?</li><li>● Subfactor 2: la visión del cambio no significa la visión de la organización. Luego de implementar la agilidad podrán responder rápidamente, mejorar la experiencia de los clientes, etc. La visión de cambio es el antes y después de lo que se quiere lograr.</li><li>● Si se descubre que una pregunta fue entendida de otra manera, se puede aclarar eso en la redacción o ver la forma de tomar los resultados para acoplarlo a los factores.</li><li>● No significa rediseñar la visión de la compañía. La del cambio va dentro del contexto de la visión de la organización.</li><li>●</li><li>● Sugerencia para subfactor 2: correo corporativo para formalizar.</li><li>● La incertidumbre es una condición, no una manifestación. Tomar la incertidumbre como generador de resistencia al cambio.</li><li>● Incertidumbre sería el principal generador de la resistencia al cambio, aunque esto resulta a veces obvio.</li><li>● Las manifestaciones de resistencia al cambio normalmente están asociadas a la teoría de la curva del cambio; es decir, inconformidad, desmotivación o preocupación.</li><li>● Es un buen ejemplo de resistencia esa manifestación de la definición de los cargos y la importancia que le dan los trabajadores a un avance dentro de su carrera profesional tradicional y a los nuevos roles que ocupan dentro de la agilidad.</li><li>● Es un factor que encuentro sólido con respecto a los hallazgos.</li><li>● Las reuniones trimestrales son más para medir resultados, lo cual aplica a un equipo más pequeño. Cuando se tienen muchos equipos sí se necesita una revisión completa de lo que se está trabajando para que esté alineado a los OKRs.</li><li>● Considerar lo que pasaría en una transición; es decir, si existe un esquema en el cual un líder sale de un equipo, cómo aseguran que se mantenga la transición a nivel de equipos ágiles, para que la visión se mantenga fija.</li><li>● Esa cuestión está más dirigida, por ejemplo, a recursos humanos o a los directivos.</li><li>● Se sugiere enfatizar el tema de los perfiles pues es donde se visibiliza que la organización está alineada al cambio al buscar nuevos talentos.</li><li>● El subfactor 4 es también relevante, el cómo se difunde este éxito.</li><li>● Sería bueno también mencionar el plan de desarrollo que existe dentro de cada rol de la agilidad.</li></ul>

Tabla D4 - Reporte de Experto - Ben Zabarruru

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"><li>● Sobre el subfactor 2: hay un tema del sector en particular que se ha visto acelerado en términos de implementación de metodologías ágiles, que ocurre desde el 2016 aproximadamente.</li><li>● A la fecha, casi todos los bancos han pasado por este proceso. Es un tema ya de la industria y el no hacerlo, era quedarse atrás. Tiene su explicación también en las fintech.</li><li>● Sobre el subfactor 3: acá encaja mejor el readiness, se hace un comparativo entre el estado actual y futuro y se mide las aptitudes u obstáculos que retrasarían el proceso de cambio. Es la preparación del terreno para que no haya tanta fricción.</li><li>● En ese readiness no solo se consideran personas, sino también procesos y herramientas.</li><li>● Queda la duda de si el nombre del factor termina explicando lo que se quiere transmitir: crear equipos con poder liderazgo puede tratar de equipos de influencia que no encaja del todo con los subfactores y lo otro identificar los roles claves de la implementación.</li><li>● Los roles de la agilidad no necesariamente van a ser los líderes.</li><li>● El título del factor se puede tomar como los sponsors: promueven el cambio desde su jerarquía o influencia.</li><li>● Probablemente este rol de sponsor se queda con los Gerentes Divisionales o el Gerente General, por lo que se puede entender.</li><li>● Asociar poder con liderazgo no siempre es correcto.</li><li>● El liderazgo está asociado al Change Manager o el Project Manager, normalmente. Intuitivamente se busca que el Gerente General sea el que promueva el cambio.</li><li>● Este factor es complejo debido a que es algo más intangible: visión o cultura. Incluso es complejo para la organización tratar de diferenciar una visión de lo que quieren como banco y una de lo que quieren con el cambio.</li><li>● Es probable que se hayan “convergiado” ambas visiones que son diferentes. O puede darse el caso de que, por eficiencia, se asuman ambas como las mismas con las licencias de adaptarlas. Otra razón puede ser que se formen “2 visiones” lo que puede generar confusiones.</li><li>● Lo mencionado no necesariamente está asociado al propósito de implementar agilidad.</li><li>● Como Change Manager, el objetivo no es necesariamente reforzar la visión de la compañía.</li><li>● Es importante tener claridad de la diferencia de los 2 conceptos: la visión del cambio y la visión de la compañía.</li><li>● El tema de las subculturas es inevitable: el scrum es más o menos estándar, pero en los equipos tradicionales sí habrá subculturas, pues su modelo de trabajo es distinto.</li><li>● Este factor se ve bien, especialmente en los conversatorios o sesiones de escucha.</li><li>● En Gestión del cambio hay un modelo tradicional y un modelo ágil. Todo lo que implica el feedback de la gente es correcto y se resalta en Mibanco.</li><li>● Recomendación para el modelo: el modelo de ADKAR considera 2 etapas importantes antes de la capacitación que son Awareness (más asociado a la visión, lo que se busca) y Desire (o motivación, se busca definir beneficios en función a los impactos que se tendrán, ser honesto con lo que se puede ganar o perder).</li><li>● La parte motivacional es importante, considerar lo que gana, pierde y cómo les impacta.</li><li>● Si esto se comunica de manera adecuada, puede reducir los niveles de incertidumbre y resistencia.</li><li>● Nuevamente, parecido al tema de la visión, con los objetivos sucede algo igual.</li><li>● Con estos objetivos, probablemente se está hablando ya de la visión del proyecto.</li><li>● Hablando cronológicamente, los objetivos deberían estar antes de preparar a la gente para el cambio. Estos deben estar, probablemente, en el factor 1 (oportunidad) o, como mucho, en el factor 3, de comunicar la visión del cambio.</li><li>● Estos objetivos terminan siendo la tangibilización de la visión.</li></ul>

**Tabla D4 - Reporte de Experto - Ben Zabarruru (continuación)**

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"><li>● El tema de las metas puede ser una confusión, lo de los OKRs, sprints, es parte de la metodología. Probablemente, puedan ser objetivos (ejm. asegurar que el 80% de los sprints lleguen al valor definido por entrega). De ser así, pasarían a la parte de visión. Esto es más que nada cómo se trabaja en Scrum.</li><li>● Todos hacen posible el cambio, así su contribución sea menor o mayor.</li><li>● El subfactor 4 podría juntarse con el subfactor 3, se puede considerar que van de la mano.</li><li>● Arrancaría por el subfactor 2. Usualmente en los aspectos personales la gente suele decir que siente que su opinión es más tomada en cuenta que si trabajara en un modelo tradicional o que está aprendiendo más o al sentirse parte del cambio al comentarlo con su círculo. Con respecto a lo organizacional, sí son los resultados.</li><li>● Luego, se pasaría al subfactor 4. Es correcto que se haga, es parte del reforzamiento que debe hacerse y lo convierte en aspiracional pues la gente se puede animar a participar.</li><li>● Seguido, subfactor 1 que no tiene mucha diferencia con subfactor 5. El que pueda ser documentado es una forma que puede generar mejora continua.</li><li>● Luego, el subfactor 3 es correcto que el área de recursos humanos deba cambiar el perfil de las personas y también ayudar al proceso de paso a una persona que desee ser participe.</li><li>● Y finalmente, subfactor 6, por lo general lo que ocurre es que va creciendo el número de Scrums, lo que permite generar más productos y tener mayor velocidad.</li></ul>

**Tabla D5 - Reporte de Experto - Francisco Zaplana**

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"><li>● Parece reiterativo identificar el evento del cambio y luego las fuerzas contextuales (necesidades y oportunidades)</li><li>● La pandemia fue simplemente el acelerador, el evento, en mi opinión, es que les fue bien en el piloto. Esto debido a que, si la alta dirección no ve resultados, es poco probable que dé el visto bueno para aplicar el cambio. Por ello, el evento debe haber sido algún proyecto en específico.</li><li>● Existe una pequeña inconsistencia entre el título que habla de la visión del cambio y los hallazgos que detallan la visión de la organización, pues esta última sigue siendo la misma.</li><li>● Se debe ver cómo la visión del cambio se integra con los principios culturales. Cómo adoptar esta visión del cambio. Ejemplo: aprender a equivocarse, si dentro de los valores de la institución se predica esto.</li><li>● En el factor se enfoca en la preparación de una tribu, pero más abajo tiene los squads. También están los capítulos, que son transversales a las tribus.</li><li>● Sería interesante conocer la planificación de la preparación de los receptores del cambio. De este modo se podría hacer una explicación de la verdadera planificación, pues, por ejemplo, se pueden crear focal points, que son personas las que pueden resolver todas las dudas: líderes de squads o capítulos.</li><li>● Sugerencia: crear una ruta del cambio para poder explicarlo.</li><li>● En el tema de recompensa, es algo que no mencionaría. Lo colocaría de frente como reconocimiento que no fue económico. Con agilidad se espera reconocer a la gente sprint a sprint y trabajar de forma más eficiente, a través de las métricas.</li><li>● Este es un tema del que se puede obtener información valiosa. En latinoamérica a veces este punto es más económico, a veces lo demás no se reconoce mucho, como el tiempo, por ejemplo.</li><li>● El subfactor de mejora podría no estar en línea con el título del factor, pues este habla de la institucionalización, no lo pondría como el primer punto de este factor.</li><li>● El título también es bastante fuerte, pondría incorporación del cambio.</li></ul>



**Tabla D5 - Reporte de Experto - Francisco Zaplana (continuación)**

Reporte de Entrevista Experto
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sugerencia: Reemplazar el Workplace por Intranet, ya que está red interna sirve de comunicación para la organización, donde se publica toda su información.</li><li>• Aclarar que Illapa es palabra Quechua y a que se refiere con ese ambiente.</li><li>• Verificar si existen evaluaciones de madurez en agilidad.</li></ul>



## ANEXO E: Matriz de Codificación

Tabla E1: Matriz de codificación

FACTOR	SUBFACTOR	ELEMENTO CLAVE	CÓDIGO
1. Identificar oportunidad de Cambio	1.1 Identificar el evento del cambio	Evento	IPOCMB
		Urgencia	UCMB
	1.2 Identificar las fuerzas contextuales: necesidades y oportunidades	Necesidad	IICMB1
		Oportunidad	IICMB2
	1.3 Grado de apertura al cambio	Incertidumbre ante el anuncio de cambio	PCMBR1
		Entusiasmo ante el anuncio de cambio	PCMBR2
	1.4 Precedentes del cambio	Forma de trabajo anterior al cambio	SPFCMB1
		Programas, proyectos o iniciativas anteriores al cambio	SPFCMB2
2. Crear equipos con poder de liderazgo	2.1 Identificar al área o equipo encargado de la selección	Área encargada de la selección	EELCMB1
		Puestos o roles involucrados en la selección	EELCMB2
	2.2 Definir el proceso de selección	Planificación del proceso	PSLCMB1
		Descripción de perfiles	PSLCMB2
		Descripción del proceso	PSLCMB3
	2.3 Identificar a los líderes dentro de la organización	Funciones en el proceso de cambio	CPCMB1
Compromiso con el proceso de cambio		CPCMB2	
3. Crear y comunicar la visión del cambio	3.1 Establecer valores esenciales	Descripción del valor, principio o lineamiento	VALCMB1
		Impacto del cambio en el valor, principio o lineamiento	VALCMB2
	3.2 Crear la visión del futuro	Descripción de la visión	VCMB1
		Impacto del cambio en la visión	VCMB2
	3.3 Definir la estrategia para ejecutar la visión	Descripción la estrategia	CVCMB1
		Describir la implementación	CVCMB2
	3.4 Asegurar que todos los miembros conozcan la visión	Conoce la visión y/o los valores, principios o lineamientos	AVCMB1
		Desconoce la visión y/o los valores, principios o lineamientos	AVCMB2
	3.5 Comunicar la visión de manera clara y práctica	De acuerdo con que la visión se comunicó claramente	PVCMB1
		Desacuerdo con que la visión se comunicó claramente	PVCMB2
4. Preparar a los receptores al cambio	4.1 Brindar herramientas de capacitación para los receptores	Planificación de las capacitaciones	CDCMB1
		Contenido de las capacitaciones	CDCMB2
	4.2 Ofrecer canales de comunicación confiables y abiertos	Canales y espacios de comunicación	CCCMB1
		Describe y califica los canales y/o espacios	CCCMB2
	4.3 Identificar a las personas resistentes al cambio y ayudarlas en su transición	Situaciones de resistencia al cambio	RCMB1
		Acciones de apoyo a la transición	RCMB2
5. Establecer objetivos, monitorear e incentivar su cumplimiento	5.1 Establecer quick wins	Objetivos	OCMB
		Indicadores de medición o cumplimiento	IPMO
	5.2 Identificar las lecciones aprendidas para cada objetivo	Lección aprendida	LAP

**Tabla E1: Matriz de codificación (continuación)**

FACTOR	SUBFACTOR	ELEMENTO CLAVE	CÓDIGO
<b>5. Establecer objetivos, monitorear e incentivar su cumplimiento</b>	5.3 Definir un sistema de recompensas que esté en armonía con la visión	Acciones de reconocimiento y/o recompensa	<b>SRCMB</b>
	5.4 Identificar a los que hicieron posible el cambio	Promotores y/o facilitadores del proceso	<b>PFCMB</b>
<b>6. Institucionalizar el cambio</b>	6.1 Analizar las acciones que se pueden mejorar	Identifica oportunidades de mejora	<b>OMJR1</b>
		Describe oportunidades de mejora	<b>OMJR2</b>
	6.2 Identificar los aspectos personales y organizacionales visibles	Aspectos organizacionales visibles	<b>OOPCMB1</b>
		Aspectos personales visibles	<b>OOPCMB2</b>
	6.3 Seleccionar perfiles alineados al cambio	Señala si el perfil ha cambiado o no	<b>PSCMB1</b>
		Describe el nuevo perfil	<b>PSCMB2</b>
	6.4 Divulgar el éxito	Divulgación interna del éxito	<b>DEXCMB1</b>
		Divulgación externa del éxito	<b>DEXCMB2</b>
	6.5 Utilizar sistema de mejora continua	Sin sistema de mejora continua, pero describe un hecho de mejora	<b>SMJRCMB1</b>
		Sin sistema de mejora continua	<b>SMJRCMB2</b>
6.6 Establecer objetivos más ambiciosos	Menciona objetivos, pero no los señala como ambiciosos	<b>NOBJCMB</b>	



## ANEXO F: Guías de entrevista

### Guía de entrevista - Validación de modelo con especialistas

#### 1. Introducción

Buenas tardes, nosotros somos Brenda Oré, Alejandro Villanueva y Alonso Manco, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando nuestro trabajo de Tesis para el curso de “Seminario de Investigación 2” cuyo objetivo es **comprender cómo se ha producido el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo de MiBanco desde una perspectiva de la gestión del cambio.**

Le agradeceremos nos brinde un poco de su tiempo (aproximadamente 45 minutos) para poder responder algunas preguntas con respecto al tema antes mencionado. Específicamente, para poder validar el modelo propuesto para la investigación. Cabe resaltar que la información brindada será grabada y utilizada estrictamente con fines académicos como parte de la investigación que se está realizando, por lo que permanecerá en absoluta confidencialidad.

Primera parte de la entrevista:

A continuación, le mostraremos de qué trata nuestra investigación.

Estas preguntas tienen como finalidad conocer un poco más de usted. Pregunta de inicio 1: Sabemos que es usted “[Nombre]” y es especialista en la Gestión de Personas, por eso quisiéramos preguntarle: ¿Cuál es su experiencia relacionada con este tema?

#### 2. Secuencia de preguntas y repreguntas

Tema 1: Conocimiento previo.

Pasaremos a adentrarnos en lo que es el tema, por lo tanto, para conocer un poco el contexto quisiéramos saber si:

1. ¿Está familiarizado/a usted con el modelo de los 8 pasos de Kotter? De ser así, coméntenos qué es lo que conoce del modelo.

[Es el autor seminal de nuestra investigación y es en el que se basa el modelo propuesto]

2. ¿Conoce usted alguna aplicabilidad fuera de la teoría relacionada con el modelo? [Como el modelo es netamente teórico y “lineal”, por lo tanto ¿conoce alguna institución o consultora que aplica este modelo directamente]

Esta ha sido la parte del modelo de Kotter que se ha tomado y queríamos consultar. Ahora bien, como segundo aspecto de este espacio queríamos saber si:

3. ¿Conoce usted el modelo de Jing y Van de Ven que está referido a la Gestión de la Oportunidad?

Para brindarle un acercamiento al trabajo de estos autores: “Este es un modelo teórico propuesto por Runtian Jing y Andrew Van de Ven en el que representan como los agentes de cambio pueden evaluar la favorabilidad del impulso actual y futuro y cómo ellos pueden beneficiarse de la identificación de una oportunidad percibida mediante el uso de la captación, el arrastre, la creación y la estrategia de manejo para promover el cambio organizacional” En ese sentido, los autores mencionan (y por lo cual consideramos relevante para el modelo propuesto) que “la oportunidad del cambio no siempre se basa en intención de gestionar, sino también en el momento, que es definido como las fuerzas contextuales que permiten el cambio organizacional”

4. Una tercera parte del modelo está basado ya en una aplicabilidad. En ese sentido nos hemos basado en el modelo de Gestión del Cambio de EMERGENT, el cual se llama The Accelerating Change and Transformation (ACT) Model. ¿Ha escuchado alguna vez de este modelo o de la consultora en particular?

Para brindarle un acercamiento de la propuesta de este: “Es un modelo de la Gestión del cambio que aplica la consultora Emergent a manera de herramienta para personas responsables de facilitar el cambio en las organizaciones. Este ha sido probado a través de su uso en una gran cantidad de empresas pertenecientes a Fortuna 500. Consta de 6 fases, las cuales son:

- a) Planificar el cambio; es decir identificar el propósito y los posibles resultados, así como al equipo de trabajo para llevarlo a cabo.
- b) Crear sentido de urgencia: lo que implica dejar en claro que la necesidad de cambiar es hoy y no mañana.
- c) Liderar el cambio: equipar a los líderes del cambio e identificar a quienes pueden influir a otros.
- d) Comprometer a las personas: informar a los stakeholders prioritarios en la iniciativa.
- e) Alinear los sistemas: establecer recompensas y sistemas de incentivos que promueva comportamientos y acciones de compromiso.
- f) Sostener el cambio: mantener la cadencia de la comunicación y compromiso de los stakeholders. Aprender las lecciones aprendidas para futuros cambios.

## Tema 2: Presentación del modelo

En esta sección le mostraremos el modelo propuesto por la investigación. Este nace a partir de los 3 autores previamente mencionados y la propuesta de EMERGENT de la Gestión del cambio. Se consideran importantes para la presente investigación a Kotter y Jin y Van de Ven debido que brindan un acercamiento teórico importante. Además, se rescata la aplicabilidad del modelo de Emergent, pues es una validación práctica de lo propuesto

[Se explica el modelo, especialmente la importancia de la diferencia del “Sentido de Urgencia” y la “Oportunidad del cambio”]

5. En ese sentido, luego de haber visto el modelo, quisiéramos saber su opinión acerca de este, con la finalidad de tener una validación de su parte o, en su defecto, correcciones de este para que pueda ser aplicado en el recojo de información de la presente investigación.
6. ¿Considera que el paso “X” del modelo es relevante para poder conocer cómo se ha producido el cambio en Mibanco? [Así con todos los pasos]
7. ¿Cree que algunos pasos de este modelo podrían agruparse o expandirse?

Finalizada la entrevista, nos gustaría agradecerle por haber respondido todas las preguntas planteadas; asimismo, por el tiempo dedicado para esta. Las respuestas brindadas tendrán un impacto grande en nuestra investigación. Esperamos que esta conversación haya sido de su agrado. Hasta luego.

## Guía de entrevista - Trabajadores de Mibanco

### 1. Introducción

Buenas tardes, nosotros somos Brenda Oré, Alejandro Villanueva y Alonso Manco, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando nuestro trabajo de Tesis para el curso de “Seminario de Investigación 2” cuyo objetivo es **comprender cómo se ha producido el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo de MiBanco desde una perspectiva de la gestión del cambio.**

Le agradeceremos nos brinde un poco de su tiempo (aproximadamente 45 minutos) para poder responder algunas preguntas con respecto al tema antes mencionado. Específicamente, para poder conocer su perspectiva acerca del proceso de adopción de formas ágiles de trabajo en Mibanco. Cabe resaltar que la información brindada será grabada y utilizada estrictamente con fines académicos como parte de la investigación que se está realizando, por lo que permanecerá en absoluta confidencialidad.

#### **Primera parte de la entrevista:**

Estas preguntas tienen como finalidad conocer un poco más de usted.

#### **Preguntas de inicio:**

- 1) ¿Puede indicarnos su nombre y su edad?
- 2) ¿Qué cargo ocupa/ocupaba en Mibanco?
- 3) ¿Cuánto tiempo lleva laborando/ laboró en esta institución? Fecha inicio y, de aplicarse, fecha fin. (Si laboró durante la pandemia)
- 4) Si ingresó durante la pandemia: ¿Cuál es su sector de expertis? ¿Qué otras posiciones ocupó?

#### **Preguntas de recojo de información que responden a las dimensiones del modelo:**

Para empezar con esta parte de la entrevista, es necesario aclarar que el cambio al que nos referimos en las siguientes preguntas está relacionado a la “Adopción de formas ágiles de trabajo en Mibanco”. En ese sentido, definimos agilidad como: “el enfoque de gestión que involucra nuevos valores y prácticas, que busca soluciones a

través de equipos multidisciplinarios y autoorganizados para lograr resultados más eficientes”

### 1) IDENTIFICAR OPORTUNIDAD DE CAMBIO

- 5) Sobre el sector, ¿Había necesidades que requerían ser atendidas antes de la pandemia? ¿Cómo se dieron cuenta? ¿Era urgente esto?
- 6) A estas necesidades ¿Qué fuerzas del entorno externo las impactaron (oportunidades y/o amenazas)? ¿cuáles?
- 7) Estas necesidades identificadas, ¿Qué impacto tuvieron en la forma de trabajo?
- 8) Desde su punto de vista, ¿Cómo percibió el grado de entusiasmo de la organización respecto a estos cambios en el sector?
- 9) En la organización, ¿Qué proyectos se venían realizando previo a la pandemia?
- 10) ¿Cómo influyó la declaratoria de pandemia por la COVID-19 en el cambio que se venía realizando? ¿detalle?
- 11) Entendiéndose el mindset de formas de trabajo ágiles como “*el enfoque de gestión que involucra nuevos valores y prácticas, que busca soluciones a través de equipos multidisciplinarios y autoorganizados para lograr resultados más eficientes*” ¿Cuándo y cómo se decidió trabajar con las formas ágiles de trabajo? Detalle
- 12) Antes del cambio en la organización, ¿Cuáles eran los hábitos que se tenían y cuáles ya no se desean en la organización?
- 13) Si bien se adoptaron las formas ágiles de trabajo, ¿Qué prácticas, previas a la pandemia decidieron conservar?

### 2) CREAR EQUIPOS CON PODER DE LIDERAZGO

- 14) ¿En qué momento se decidió empoderar a los mandos medios para la adopción de formas ágiles de trabajo?
- 15) ¿Cómo identificaron a estas personas? ¿Quién lo hizo y bajo qué criterios?
- 16) ¿Mediante qué acciones se evidenció su compromiso con la adopción de formas ágiles?
- 17) ¿Cómo considera la relevancia asignada al aspecto emocional al escoger a estos líderes? ¿Por qué?
- 18) ¿Cómo considera la relevancia asignada respecto a la motivación de estos líderes en relación con las nuevas formas de trabajo? ¿Por qué?

\*Me podrías comentar un poco de cómo es la estructura de las tribus, COEs y si dentro de estas están los agile o scrums? \*

\*¿Qué tipo de metodologías están usando en los grupos agile y tradicionales? \*

### 3) CREAR Y COMUNICAR LA VISIÓN DEL CAMBIO

- 19) Al momento de incorporar las formas ágiles de trabajo ¿Cómo cambiaron o se renovaron los valores de la institución? ¿Por qué hubo este cambio/renovación?
- 20) ¿Cómo se fomentaron los nuevos valores relacionados al cambio?
- 21) ¿A qué **objetivo primordial** apuntaban con la adopción de formas ágiles? (Match con la visión de Mibanco)

- 22) Se entiende como la visión de MiBanco:” *Ser el socio más querido de clientes, colaboradores y comunidades, para acompañar su progreso, por la confianza que inspira y el servicio extraordinario que entrega, siendo el principal promotor de evolución de las microfinanzas de la región*”, ¿La visión se ha modificado a partir del cambio?
- SI:** ¿Cuál? ¿Quiénes considera que fueron partícipes de la creación de esta visión? ¿Por qué?
  - NO:** ¿Considera que la visión actual apunta/demuestra ese cambio en la implementación de agilidades en sus procesos? ¿Por qué?
- 23) En caso haya cambiado la visión, ¿Cómo decidieron comunicar esta a los demás miembros de la institución? ¿Cómo medían la efectividad de esta comunicación?
- 24) ¿Esta comunicación sirvió como un instrumento para recibir retroalimentación respecto al cambio que se está teniendo?
- NO:** ¿Por qué?
  - SI:** ¿Qué feedback recibieron respecto al cambio que se está teniendo? ¿Fue positivo o negativo en un principio? ¿Cambió con el tiempo?

#### 4) PREPARAR A LOS RECEPTORES AL CAMBIO

- 25) Para este proceso de transformación hacia la agilidad, ¿Cómo se realizó el proceso de capacitación a los miembros de la organización ¿Existió un plan? ¿Cómo fue este plan? Detalle
- 26) ¿Cómo se trató el compromiso y motivación de los equipos de trabajo en el plan? Detalle
- 27) ¿Qué barreras para el cambio encontraron en el trayecto? ¿Cómo trabajaron con ellas?
- 28) ¿Qué tipo de canales de comunicación usaron para que el personal pueda usar?

#### 5) ESTABLECER OBJETIVOS, MONITOREAR E INCENTIVAR SU CUMPLIMIENTO

- 29) En relación con las formas ágiles de trabajo, ¿Cómo se establecieron los objetivos para poder implementarlas? ¿Cuáles fueron estos?
- 30) ¿Qué acciones se hicieron para que se incorporara en el tiempo establecido?
- 31) ¿Qué acciones se hicieron para que se incorporara en las áreas indicadas?
- 32) ¿Cuáles fueron los resultados que les permitió saber que se estaban logrando los objetivos? ¿Cuáles son las herramientas que se emplearon para el monitoreo de estos proyectos?
- 33) ¿De qué manera considera que estos proyectos fueron importantes para el cambio?
- 34) ¿Qué tipo de análisis se realizó para conocer los aspectos que los receptores de cambio podrían considerar negativos? ¿Por qué? Detalle
- 35) ¿Cuál fue su sistema de recompensas para incentivar a los trabajadores? ¿Cómo se implementó? ¿Por qué?

#### 6) INSTITUCIONALIZAR EL CAMBIO

- 36) ¿Cómo se midió/mide/medirá el éxito del cambio?
- 37) ¿Qué acciones realizan para evitar volver a los hábitos que se tenían antes del cambio?



- 38) ¿Qué acciones consideran que se pueden mejorar con respecto al cambio o su forma de implementarlo? ¿Cuál ha sido el mecanismo para implementarlo?
- 39) ¿Cómo ha sido la difusión del éxito dentro de la organización?
- 40) ¿Cómo ha sido la difusión del éxito fuera de la organización?
- 41) ¿Cuál ha sido el cambio del perfil de trabajadores que se busca en la institución?
- 42) ¿Cómo han documentado el cambio dentro de Mibanco?
- 43) ¿Qué “normativas” han eliminado/agregado en la organización?
- 44) ¿Qué acciones se están realizando para poder mantener vivo el cambio a futuro?
- 45) Habiéndose alcanzado los objetivos del 2021 y estando en proceso los objetivos del presente año ¿Cuáles serían los objetivos siguientes? ¿Por qué?

## Guía de entrevista - Análisis de hallazgos con especialistas

### 1. Introducción

Buenas tardes, nosotros somos Brenda Oré, Alejandro Villanueva y Alonso Manco, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando nuestro trabajo de Tesis para el curso de “Seminario de Investigación 2” cuyo objetivo es **comprender cómo se ha producido el proceso de adopción de formas ágiles de trabajo de MiBanco desde una perspectiva de la gestión del cambio.**

Le agradeceremos nos brinde un poco de su tiempo (aproximadamente 45 minutos) para poder responder algunas preguntas con respecto al tema antes mencionado. Específicamente, para poder contrastar la información recogida con los trabajadores de Mibanco. Cabe resaltar que la información brindada será grabada y utilizada estrictamente con fines académicos como parte de la investigación que se está realizando, por lo que permanecerá en absoluta confidencialidad.

Primera parte de la entrevista:

A continuación, le mostraremos de qué trata nuestra investigación.

Estas preguntas tienen como finalidad conocer un poco más de usted. Pregunta de inicio 1: Sabemos que es usted “[Nombre]” y es especialista en la Gestión de Personas, por eso quisiéramos preguntarle: ¿Cuál es su experiencia relacionada con este tema?

### 2. Secuencia de preguntas y repreguntas

#### Presentación del modelo

Como puede observar, este es el modelo en el cual se basó el recojo de información, el cual nace del modelo de 8 pasos de Kotter, la teoría de la Oportunidad del Cambio de Jing y Van de Ven, y la aplicación de la consultora Emergent.

[Se muestra el modelo y se explica un poco]

**En ese sentido, para el primer factor “Identificar la Oportunidad del cambio”, se recogió la siguiente información:**

- El objetivo del cambio fue mejorar su time to market y así progresar con la inclusión financiera.
- Sub-1 - A pesar de que el cambio se venía trabajando como piloto desde el 2018, la pandemia ha sido el principal acelerador.
- Sub-2 - Otras fuerzas contextuales: diversificación de los negocios, el propio sector dinámico y riesgoso.
- Sub-3 - Grado de apertura: inicio con incertidumbre, trayecto de aprendizaje y "abrazo al cambio".
- Nuevo subfactor: Antecedentes al cambio --> plan piloto desde el 2018 con mesas ágiles.

¿Qué opinión le merece los hallazgos encontrados en este factor?

**Para el segundo factor “Crear equipos con poder de liderazgo”, se recogió la siguiente información:**

- Sub-1 - Existe un Comité encargado de dirigir el cambio: Gerentes divisionales y Gerente General.
- Sub-2 - COE LACE y Comité designaban a los líderes (Product Owners) -> Comité con líderes de Tribu crearon diseño estratégico para definir perfiles. Inicia Proceso de Reclutamiento. -> Acompañamiento constante del COE LACE a los líderes.
- Sub-3 - líderes -> mandos medios -> labor reenfocada hacia un plano más horizontal -> skills técnicos y soft.
- Al principio, se trajo externos, ahora hay un desarrollo inhouse -> proceso de upskillings y reskillings

¿Qué opinión le merece los hallazgos encontrados en este factor?

**Para el tercer factor “Crear y comunicar la visión del cambio”, se recogió la siguiente información:**

- Sub-1 - Los principios culturales siguen siendo los mismos. Se adecúan a la agilidad y el contexto.
- Sub-2 - La visión sigue siendo la misma, la agilidad es un medio para cumplir el propósito.
- Sub-3 - Se promueve en todas las reuniones.
- Sub-4 (Antes 4 y 5) - La retroalimentación es esencial. Permitted a que se atrevan a equivocarse. Mejor trabajo en equipo. Comunicación: onboarding, "Visita la cancha", reuniones culturales, espacios de comunicación del éxito.

¿Qué opinión le merece los hallazgos encontrados en este factor?

**Para el cuarto factor “Preparar a los receptores al cambio”, se recogió la siguiente información:**

- Factor - Se corroboró que existió un plan de capacitación. La creación de una tribu implicaba un plan de capacitación.
- Sub-1 - El contenido de las capacitaciones: (i) el conocimiento y (ii) el propio proceso de implementación.
- Sub-2 - Canales y espacios: (i) el correo, (ii) los talleres y conversatorios, (iii) las sesiones de escucha, y (iv) las mesas de trabajo
- Sub-3 - Incertidumbre como la principal causa de resistencia al cambio. Esta proviene de la preocupación al cambio de personal y a la pérdida de la valoración de los cargos. Las acciones dirigidas a la transición: capacitaciones, espacios de escucha y mesas de trabajo.

¿Qué opinión le merece los hallazgos encontrados en este factor?

**Para el quinto factor “Establecer objetivos, monitorear e incentivar su cumplimiento”, se recogió la siguiente información:**

- Sub-1 - Objetivo principal: mejorar el time to market para una atención eficaz. Otros: preservar liderazgo del sector y el cumplimiento sostenible. Las metas se miden a corto plazo: base en OKRs, a través de los Quarterly Business Review (trimestral) y por sprints (cada 2 semanas)
- Sub-2 - Principales lecciones: introducir métricas (uso de JIRA) / Comunicación y preparación del cambio.
- Sub-3 - Recompensa no es económica, es más emocional (PACHIKUY).
- Sub-4 - Líderes: Gerentes del Comité de Gestión, LACE, los Product Owners, Agile Coaches y Scrum Masters

¿Qué opinión le merece los hallazgos encontrados en este factor?

**Para el sexto factor “Institucionalizar el cambio”, se recogió la siguiente información:**

- Sub-1 - No hay una única forma de identificar lo que se debe mejorar. Primer aspecto de mejora identificado fue el feedback, los temas de liderazgo y habilidades blandas. Otros: los equipos, a la asignación de roles y sus responsabilidades. Principal mejora la comunicación
- Sub-2 - Aspecto organizacional visible son los resultados. Otro aspecto a personal nuevo que se sorprende
- Sub-3 - Hubo en cambio en los perfiles. Perfiles: flexibilidad, adaptabilidad, la cercanía al cliente, la transparencia y el aprendizaje del error
- Sub-4 - Difusión interna: reuniones mensuales, entrevistas, boletines, conversación con el GG, Workplace, espacio Illapa: un miembro cuenta su experiencia,
- Sub-5 - No hubo un sistema de mejora como tal, solo se enfocaron en las acciones a mejorar del subfactor 1
- Sub-6 - Se limitaron a señalar los objetivos que consideran se esperan cumplir en el siguiente periodo

¿Qué opinión le merece los hallazgos encontrados en este factor?

Finalizada la entrevista, nos gustaría agradecerle por haber respondido todas las preguntas planteadas; asimismo, por el tiempo dedicado para esta. Las respuestas brindadas tendrán un impacto grande en nuestra investigación. Esperamos que esta conversación haya sido de su agrado. Hasta luego.



## ANEXO G: Modelos Seminales

Los 8 pasos de Kotter:

- a. Establecer sentido de urgencia examinando el mercado y la competencia, para identificar crisis potenciales y oportunidades nacientes
- b. Crear una coalición poderosa de dirección a través de grupos con el poder de liderazgo necesario para el cambio y fortalecimiento del trabajo en equipo
- c. Crear una visión para dirigir el cambio, desarrollando estrategias para alcanzarla
- d. Comunicar la visión usando los medios necesarios, enseñando nuevos comportamientos con el ejemplo
- e. Empoderar a todos para actuar hacia la visión, superando obstáculos, modificando sistemas o estructuras que socavan la visión
- f. Planificar y crear victorias a corto plazo para lograr mejoras visibles en el desempeño, reconociendo y premiando a los empleados envueltos en esas mejoras
- g. Consolidar las mejoras y planificar más cambios, utilizando la credibilidad ganando para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no compaginan con la visión
- h. Institucionalizar nuevos enfoques, articulando conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito corporativo.

Fuente: (Kotter, 1995)

Modelo de la consultora Emergente:

- a. Planificar el cambio
- b. Generar sentido de urgencia
- c. Liderar el cambio
- d. Comprometer a los stakeholders
- e. Alinear sistemas a través de incentivos
- f. Hacer sostenible el cambio

Fuente: (Emergent, s.f.)

Enfoque de Jin y Van de Ven:

El sentido de oportunidad y su enfoque para comprender el proceso de cambio

Fuente: (Jing & Van de Ven , 2018)