

UNIVERSIDAD ESAN



“La influencia del liderazgo transformacional en la gestión del cambio en equipos virtuales comerciales de una compañía de seguros peruana”

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Organización y Dirección de Personas

por:

Jorge William Carrillo Tarazona

Elizabeth Lizbeth Enriquez Marquina

Victoria Milagros Huacamayta Lara

Vanessa Claudia Jara Acosta

Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas

Lima, 31 de agosto de 2023

La influencia del liderazgo transformacional en la gestión del cambio en equipos virtuales comerciales de una compañía de seguros peruan

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	moam.info Fuente de Internet	2%
2	ww1.ratingspcr.com Fuente de Internet	2%

Excluir citas Activo Excluir coincidencias < 2%
Excluir bibliografía Activo

Este Trabajo de investigación:

“La influencia del liderazgo transformacional en la gestión del cambio en equipos virtuales comerciales de una compañía de seguros peruana”.

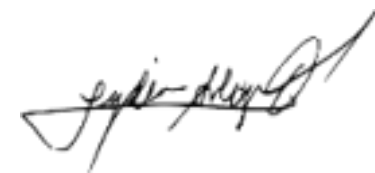
ha sido aprobado por.



Oswaldo Morales Tristán, PhD (Jurado)



Carlos Guerrero Medina, Ph.D. (Jurado)



Prof. Lydia Arbaiza (Asesora)

Jorge William Carrillo Tarazona

Maestría en Organización y Dirección de Personas con 25 años de experiencia en las industrias de seguros, pensiones, salud e intermediación financiera. Profesional analítico, responsable, con sentido de urgencia con destreza para gestionar procesos de reclutamiento, selección y formación de equipos comerciales. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área financiera.

FORMACIÓN

2021-2023 Escuela de Posgrado ESAN
Magister en Organización y Dirección de Personas

1999-2006 Universidad de Lima
Licenciatura en Administración

EXPERIENCIA

2013 - Actualidad	INTERSEGURO COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A. Compañía de Seguros del Grupo Intercorp, dedicada principalmente a la comercialización de seguros de vida y pensiones.
Feb. 2022 – a la fecha	Especialista de Talento Comercial. Gestión del proceso de reclutamiento y selección de las diferentes vacantes del equipo comercial, dirigiendo al equipo interno (analista y practicante) y proveedor externo de selección (1 analista, 5 consultores y 2 asistentes de reclutamiento). Gestión de la casuística del proceso de ingresos comerciales. Presentación de la oferta remunerativa, beneficios y otros relacionados a gestión humana. Revisión de acciones de clima comercial. Logramos el cumplimiento del 100% de los objetivos trimestrales para todos los periodos. Incremento de la dotación comercial de 30 a 60 ingresos mensuales y mantención de niveles de rotación por debajo del 7%.
Ene. 2018 – Ene. 2022	Analista Senior de Capacitación. Planificación y ejecución de la capacitación de asesores comerciales de Lima y provincias, en temas de finanzas, pensiones, seguros, economía, competencia, normativa, actualidad, entre otros. Preparación, evaluación y selección de postulantes a las divisiones comerciales. Investigación y análisis de estados financieros, clasificadoras de riesgo y otra información de la empresa, del sector y la competencia. Se mantuvo el liderazgo en los seguros de rentas y pensiones con un market share superior al 30% en los últimos años. Se cubrió al 100% las capacitaciones de Lima y provincias. Cumplimiento 100% de objetivos trimestrales en todos los

	periodos. Se digitalizaron los cursos de finanzas, productos y argumentos de venta.
Ene. 2015 – Dic. 2017	Analista de Capacitación. Ejecutar la capacitación presencial y virtual de asesores de provincias (200 personas), en temas de pensiones, finanzas y argumentos comerciales. Armar presentaciones para los diferentes cursos del plan de capacitación comercial y evaluaciones de los asesores regulares tanto Lima como Provincias. Elaboración de argumentos y tips comerciales. Cumplimiento al 100% de objetivos trimestrales. Reducción de costos en un 20% en las capacitaciones a asesores comerciales de provincias.
Ene. 2013 – Dic. 2014	Asistente de Operaciones. Coordinación de casos y reclamos con las AFP, bancos y otras áreas relacionadas. Aprobación e ingreso de tasas especiales para las cotizaciones de rentas vitalicias. Regularización de pagos, planillas, herencias y otros cálculos referidos al pago de pensiones. Cumplimiento de 100% de objetivos trimestrales.
2013 – 2014	AFP INTEGRAL S.A. Administradora de Fondos de Pensiones dedicada a la captación de afiliados al sistema privado de pensiones.
Ene. 2013 – Dic. 2014	Asistente de Operaciones. Validación de cuentas bancarias y carga electrónica de pagos a las diferentes entidades bancarias. Conciliaciones de cuentas bancarias con el área de Contabilidad. Reemisión de pagos, anulación de pagos y giro de órdenes de pagos. Atención de consultas y reclamos por pagos de pensiones. Cumplimiento de pago de planillas de pensionistas al 100% y en los plazos establecidos. Cumplimiento de objetivos semestrales al 100%.

Elizabeth Lizbeth Enriquez Marquina

Profesional con amplia experiencia liderando áreas de recursos humanos a nivel corporativo. Especialista en la implementación de políticas remunerativas y compensaciones, análisis de bandas salariales, negociación con brókers de seguro y selección de posiciones especializadas. Sólidos conocimientos en legislación laboral, gestión de KPIs y administración de personal. Enfocada en el cumplimiento de objetivos y desarrollo sostenible de las estrategias de la organización. Contadora especializada en Recursos Humanos con Maestría de Organización y Dirección de Personas (ESAN).

FORMACIÓN

2021-2023 Escuela de Posgrado ESAN
Magister en Organización y Dirección de Personas

2002 – 2006 Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Licenciatura en Contabilidad

EXPERIENCIA

2023 - 2022	RED ELÉCTRICA ANDINA (REDINTER) Empresa responsable de la construcción y gestión de redes de transporte de electricidad de alta tensión en Latinoamérica. Presentes en Perú, Chile y Brasil, donde gestionan +7.600 km de líneas.
Dic. 2022 – Jun. 2023	Coordinadora de Recursos Humanos. Responsable de los procesos de administración de personal y realización/seguimiento del presupuesto del área de RRHH (Perú y Chile). Asimismo, de los procesos de selección, análisis de bandas salariales del mercado vs bandas de casa matriz, manteniéndose de acuerdo a los cambios del IPC e inflación. Apoyo en la realización del plan de capacitación y el presupuesto asignado. Revisión de las propuestas de valor enviadas por el bróker de seguros. Reporte directo a Subgerente de Recursos Humanos Latam. <ul style="list-style-type: none">● Disminución de la rotación de personal en 1% (Perú y Chile), mediante proyecto de revisión de bandas salariales que permitió contar con la información actualizada y alineada al mercado. Eficiencias al cumplir al 100% con los entregables en el tiempo pactado con casa matriz (España).
2022	MANPOWER PERÚ. Empresa especializada en brindar servicios de consultoría, tercerización de personal, adquisición del talento, trade marketing, talleres/capacitaciones. Maneja las marcas de). Con presencia en Centroamérica y Latam.
Jul. 2022 – Dic. 2022	Coordinadora de Recursos Humanos (Red Eléctrica Andina: Redinter). Responsable de los procesos de administración de personal y de realización y seguimiento del presupuesto del área de Recursos Humanos de Perú y Chile. Encargada de realizar reportes para casa matriz en España (Redinter) y análisis de KPIs (Rotación de personal, tasa de capacitación, estadísticas de reclutamiento, entre otros, para

	<p>lograr el cumplimiento al 100%). Reporte directo al Subgerente de Recursos Humanos de Redinter.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logré al 100% el traspaso de información de antiguo colaborador de Redinter, consiguiendo gestionar exitosamente el cambio y contar con la data en tiempo real, buscando lograr los futuros objetivos.
2019-2022	<p>TRAFIGURA (CATALINA HUANCA SOCIEDAD MINERA). Empresa minera (mediana minería). Mina subterránea polimetálica, donde se extrae zinc, cobre y plomo, ubicada en Víctor Fajardo, Ayacucho</p>
Feb. 2019 – Feb. 2022	<p>Generalista de Recursos Humanos (Campamento Minero). A cargo de los procesos de administración, capacitación, selección del personal y clima/cultura, buscando la viabilidad de las distintas áreas. Análisis de KPIs (Rotación de personal, tasa de capacitación, estadísticas de reclutamiento, entre otros) y de bandas salariales del mercado. Revisión de evaluaciones de desempeño informando a casa matriz. Apoyo a gerencia de RRHH en reuniones mensuales y cierres de pliego con sindicato. Reporte directo a Gerente de Operaciones (Mina, Perú) y Share Business Partner (Uruguay), 3 colaboradores a cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución en 5% de accidentes de trabajo (área operativa), mediante la participación en la implementación de políticas para la administración de personal. • Cierre de pliego exitoso en una semana (2020), mediante participación en negociación exitosa con el sindicato (cursos de capacitación, mejoras en campamento, etc.). • Disminución de contagios de Covid (2020), obteniendo un 25% de contagiados no graves en el área operativa (obreros), mediante la implementación del protocolo de prevención contra el Covid 19 en el campamento minero. • Eficiencias en reporte mensual enviado al Regional, mediante el empleo de KPIs (Indicador Covid), logrando una mayor visibilidad y toma de decisiones oportuna. • Eficiencias en documentación de entregables de acuerdo a ley para los colaboradores (Visualización de boletas mensuales, certificados, entre otros), mediante campaña que permitió la implementación exitosa de app en los celulares del personal obrero.
2018	<p>UTEC (UNIVERSIDAD DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA). Universidad privada en Perú, orientada a la innovación y tecnología. Liderada por el Grupo Hochtchild.</p>
Abr. 2018 – Sep. 2018	<p>Coordinadora de Compensaciones, Beneficios y Administración de Personal. Responsable del área de compensaciones, bienestar social y administración de personal. Orientada al mejoramiento y viabilidad de las áreas. Reporte directo a la Directora de Recursos Humanos, 3 colaboradores a cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento al 100% de la ley de equidad salarial, mediante reestructuración del área de Remuneraciones,

	<p>estudio de bandas salariales, equidad externa e interna, entre otros (información recibida de Korn Ferry).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación y gestión en la implementación del ERP para el área de Remuneraciones, consiguiendo automatizar los procesos hard (procesamiento de la planilla) del área de RRHH y el avance de migración de data histórica al 80% (Fase procesamiento de paralelos). • Elaboración e implementación de políticas para el área de Compensaciones, Administración de Personal, Bienestar Social y Contratación, logrando lanzar la política a la empresa.
2016 - 2017	ZTE CORPORATION PERÚ. Empresa china, proveedor global líder de equipos de telecomunicaciones y soluciones de red
Sep. 2016 – Abr. 2017	<p>Human Resources Supervisor . A cargo del área de RRHH de Perú y de su creación desde cero. Coordinar con Ecuador y Bolivia para el alineamiento de la estrategia corporativa a nivel de RRHH dirigida por HQ. Velar por el bienestar, desarrollo del colaborador local/extranjero e inculcar los core values. Realizar los procesos de reclutamiento y selección de ZTE Perú y para HQ. Reporte directo a HR Business Partner Regional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación del área de Recursos Humanos desde cero para Perú. • Mejora del clima laboral en 80%, a través de la incorporación de actividades como: “Cumple mes”, actividades de integración y día de “Aprendiendo la cultura de nuestro compañero”, logrando integrar las culturas peruana y china. • Ahorros de USD 35,500 anuales e implementación de EPS para los colaboradores, mediante negociación con bróker de seguros consiguiendo mejorar el clima laboral. • Creación del organigrama y del Manual Organización de Funciones (MOF) en 3 meses, logrando viabilidad de la comunicación interna. • Elaboración e implementación de la política de remuneraciones para Perú, Ecuador y Bolivia en tiempo récord de 1 mes. • Organización y establecimiento en 2 meses del comité de seguridad y salud en el trabajo. • Puesta en marcha del plan de capacitación para Gerentes, logrando potenciar sus habilidades de negociación y habilidades blandas.
2012 – 2016	HUAWEI DEL PERÚ. Empresa privada multinacional china de alta tecnología especializada en investigación y desarrollo, proveedor de soluciones de redes personalizadas para operadores de la industria de telecomunicaciones y producción electrónica.
Dic. 2012 – Sep. 2016	Especialista de Nóminas y Compensaciones. Responsable de la revisión de la nómina, beneficios sociales y compensación de los colaboradores. Elaboración del presupuesto anual para el área HR y

	<p>realización de reportes regionales (Head Quarter). Apoyar al área de recursos humanos en selección, bienestar social, capacitaciones, formar parte del comité de seguridad y salud en el trabajo. Asesorar al área de HR a nivel laboral y preparar la documentación ante auditorias con entidades públicas, privadas y a nivel regional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la plataforma de HR en línea para Huawei Perú, el proyecto fue designado por HQ y en coordinación con Huawei Malasia, México, Panamá se realizó el levantamiento de información y adaptación de módulos de acuerdo a las necesidades de Perú y lineamientos de la organización, se logró en un tiempo récord de año y medio, supero las expectativas planeadas por HQ y HW Malasia. • Implementación del sistema Ego para el pago de los proveedores del área de recursos humanos de Perú, Se realizó en 3 meses en colaboración del área de procurement y HQ • Actualización del paquete de compensaciones para evitar la migración de talento y generar retención del personal. Se redujo en un 30% de rotación de personal a nivel de mandos medios.
2007 –2012	<p>BDO OUTSOURCING Firma contable que brinda servicios de asesoría contable, fiscal, auditora. BDO tiene firmas en 154 países, con 1400 oficinas en todo el mundo. Es la quinta red de servicios profesionales más grande del mundo.</p>
Dic. 2007 – Ago. 2012	<p>Supervisora de Nóminas y Administración de Personal. Responsable de la supervisión de la cartera de 23 clientes en rubros de construcción civil, transportadora de Gas, mineras en exploración, servicios petroleros, farmacéuticas entre otros. Asimismo, encargada de la administración del personal de BDO Outsourcing.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implementación de la plataforma de nóminas en línea para el cliente Astrazeneca Perú, el proyecto fue designado por BDO Inglaterra y en coordinación con Northgate Arinso Argentina, Astrazeneca CAMCAR, obteniendo un óptimo funcionamiento de la plataforma. • Implementación del área de recursos en BDO Outsourcing (start up), realización del reglamento interno, contratación de trabajadora social y asistente de selección.

Victoria Milagros Huacamayta Lara

Ejecutiva Senior con experiencia con más de 10 años en los temas de Administración de Personal, Remuneraciones y Compensaciones. Con experiencia en industrias del rubro farmacéutico, retail, outsourcing, servicios diplomáticos y gestión de proyectos de cooperación. Cuento con dominio en procesos de nóminas, administración de personal y la parte contable. Además de los aspectos involucrados en las relaciones laborales con sindicatos, Sunafil y Essalud. Key User en implementación de ERP tales como Ofisis y Oracle.

FORMACIÓN

2021-2023 Escuela de Posgrado ESAN
Magister en Organización y Dirección de Personas

1999 – 2003 Universidad Ricardo Palma
Titulada en Contabilidad

EXPERIENCIA

2016 - Actualidad	FARMACIAS PERUANAS. Empresa Retail del Rubro farmacéutico
Oct. 2016– a la fecha	Coordinadora de Remuneraciones. Liderar las actividades del área de Compensaciones y Remuneraciones de Inkafarma, que comprende 3 razones sociales (Farmacias Peruanas, Inretail Pharma, y Boticas IP S.AC.) con una fuerza laboral de 12,000 colaboradores, planificando, organizando y controlando el cumplimiento oportuno de las actividades del área: administración de personal, remuneraciones (quincena, nóminas fin de mes, AFP, Plame, CTS, Gratificación, Utilidades), liquidación de beneficios sociales y administración de relaciones laborales. A cargo de 4 personas. <ul style="list-style-type: none">● Liderar la gestión de los procesos de nómina y beneficios corporativos, con la centralización de la información de todas las Direcciones, para el correcto registro de promociones y traslados, vacaciones, renovaciones, fraccionamientos, reingresos, etc.● Responsable de la elaboración de reportes de proyecciones de planilla y presupuesto solicitados por la Gerencia de Compensaciones, Dirección de Finanzas y Dirección de Ventas.<ul style="list-style-type: none">- Gestionar indicadores de manera mensual y acumulada en el Tablero de Control de Gestión Humana para las diferentes Direcciones de la organización.● Controlar la dotación de personal, el gasto de remuneraciones y las cargas sociales de manera mensual, analizando las desviaciones para su presentación a la Dirección de Finanzas.

	<p>- Elaborar y actualizar políticas, normas y procedimientos internos de la organización relacionados a Remuneraciones, así como coordinar su difusión en los canales de comunicación de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Brindar soporte y asesoría a clientes internos de Boticas y Matriz, cumpliendo con los estándares de calidad fijados por la Gerencia de Compensaciones. <p>Logros: Automatización de envío de documentos de cese por correo, automatización de firmas de contratos.</p>
2014 – 2016	<p>TAWA CONSULTING. Empresa Consultora en Procesos de Recursos Humanos</p>
Ago. 2014 – Oct. 2016	<p>Analista de Remuneraciones. Encargada de la elaboración, análisis y revisión de las nóminas de clientes asignados, Nacionales y Transnacionales, hasta 1000 empleados. (Empresas del rubro de petróleo, gas, retail, servicios).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Encargada del proceso completo de nómina: cálculo, elaboración, validación, subsidios, remuneración integral, no domiciliados, cálculo de 5ta, pago de nómina y liquidaciones. Emisión de boletas y certificados respectivos. Declaración mensual de AFP y Plame según cronogramas. Reportes de gestión de acuerdo a solicitud del cliente. Encargada de la elaboración de provisiones. Gratificación, CTS, Vacaciones y asientos contables. Cálculo y pago de CTS, Gratificación y Utilidades. ● Resolución de consultas laborales y tributarias de clientes, de acuerdo a la normatividad vigente. <p>Logros: Fortalecer los controles y manejo en el proceso de nómina de clientes principales (Pecsa, Centenario, Gran Tierra).</p>
2014	<p>PETRAMAS. Empresa Gestión Integral de Residuos sólidos</p>
Ene. 2014 – Ago. 2014	<p>Analista de Remuneraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Encargada de validar y declarar las planillas de pago de AFP y PLAME (2000 trabajadores). Encargada del cálculo de Utilidades, CTS, Gratificaciones ● Encargada de los asientos contables y provisiones (CTS, Vacaciones, Gratificaciones) debidamente verificadas al área correspondiente y de acuerdo a las normas laborales. ● Consolidar y validar la información del presupuesto de gasto de personal. Elaborar el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), análisis mensual para el control de lo pagado con lo presupuestado. <p>Logros: Fortalecer los controles y manejo en el proceso de nómina de clientes principales (Pecsa, Centenario, Gran Tierra).</p>
2005 –2013	<p>AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. Organismo de Cooperación Internacional</p>
Jul. 2005 – Dic. 2013	<p>Analista de Contable</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de cuentas para elaboración de Reportes Financieros, Balances Trimestrales, Presupuestos anuales y Flujos de efectivo.

	<ul style="list-style-type: none">● Encargada de Tesorería, conciliaciones bancarias, Caja Chica, pago a proveedores, detracciones, liquidación de Viajes.● Encargada de elaboración de Planillas y pago de Nóminas, cálculo de CTS, control de vacaciones, presentación PDT PLAME.● Encargada del Área de Logística y compras, control de Inventario de la Oficina.● Logros: La oficina Contable de la AECID Perú, es considerada una de las mejores oficinas a nivel mundial (33 oficinas).
--	--

OTROS ESTUDIOS

Diplomado en Gestión de Talento Humano (2016- Universidad de Piura).

Especialización en Finanzas Corporativas PADE (2009- Universidad ESAN).

Vanessa Claudia Jara Acosta

Licenciada colegiada en Gestión y Alta Dirección con 7 años de experiencia en el área de Recursos Humanos, en los procesos de reclutamiento y selección, compensaciones y desempeño. Me caracterizo por mi predisposición positiva al trabajo, creatividad, negociación, liderazgo, resolución de problemas y vocación de servicio a las personas.

FORMACIÓN

2021-2023 Escuela de Posgrado ESAN
Magister en Organización y Dirección de Personas

2007 – 2014 Pontificia Universidad Católica del Perú
Licenciatura en Gestión y Alta Dirección, mención empresarial

EXPERIENCIA

2022 - Actualidad	MINISTERIO DEL AMBIENTE. Organismo de gobierno que promueve la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, la puesta en valor de la diversidad biológica y la calidad ambiental en beneficio de las personas y el entorno.
Nov. 2022– Actualidad	Especialista en rendimiento. Responsable de planificar, ejecutar y hacer seguimiento a la evaluación de desempeño de los colaboradores (600 personas) para mejorar su desempeño en la entidad y la toma de decisiones de Alta Dirección. <ul style="list-style-type: none">● He logrado crear estrategias de comunicación para incentivar el nivel de participación en los plazos mediante campañas de comunicación interna (juegos en equipos, mailing, guías).● Diseño e implementación de un Programa de Reconocimiento, implementando mejoras de los colaboradores para la institución.● Proponer la actualización de lineamientos para la aplicación de las herramientas.● Promover una iniciativa de cultura de retroalimentación a nivel de gobiernos nacionales, siendo referente.
2018 – 2022	SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS Organismo público adscrito al Ministerio del Ambiente cuya misión es asegurar la conservación de las Áreas Naturales Protegidas del país, su diversidad biológica y el mantenimiento de sus servicios ambientales.
Ene. 2018 – Oct. 2022	Especialista en desarrollo y rendimiento. Responsable de planificar, ejecutar y hacer seguimiento a la evaluación de desempeño de los colaboradores (1200 personas) para mejorar su desempeño en la entidad y la toma de decisiones de Alta Dirección. <ul style="list-style-type: none">● Creación de programa de aprendizaje virtual para posicionar la herramienta.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Creación de programa de fidelización de implementadores de gestión del rendimiento para el cumplimiento de los plazos (33 personas a nivel nacional). ● Diseño de iniciativa de reconocimiento de colaboradores destacados.
2017	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Organización de gobierno nacional que impulsa el crecimiento económico sostenido, el cual contribuye a una mejor calidad de vida de los peruanos, garantizando una política fiscal responsable y transparente, en el marco de la estabilidad macroeconómica.
May. 2017 – Dic. 2017	<p><u>Profesional en Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar el proceso de selección de los procesos CAS de la entidad. Diseño de los perfiles de puestos solicitados de acuerdo a la escala de remuneraciones. ● Implementar aplicativos virtuales de recursos humanos que ayuden a gestionar los procesos, reduciendo el margen de errores. ● Planificar, ejecutar y hacer seguimiento al piloto de la evaluación de desempeño de los colaboradores (30 colaboradores).
2015	MVO CONSULTORÍA. Empresa privada que presta servicios de consultoría contable y financiera para personas jurídicas y/o naturales.
Jun. 2015 – Nov. 2015	<p><u>Asistente de personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar los procesos de reclutamiento y selección de consultores. ● Brindar asistencia sobre la gestión de contratos y cálculo de remuneraciones. ● Crear e implementar programa de inducción a nuevos colaboradores. Organizar actividades de clima y cultura.
2011- 2012	LLAMAGAS. Empresa privada peruana, dedicada a la comercialización y distribución de Gas Licuado de Petróleo
Oct.2011- Mar. 2012	<p><u>Coordinadora administrativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Control de costo de activos de la empresa (vigilancia, seguridad y remesas) en 24 sedes a nivel nacional, reducción de errores de cálculo de pagos en 15%. ● Monitoreo de servicios, coordinación con administradores de plantas de distribución de gas. ● Contacto, resolución de problemas y negociación con proveedores externos. Revisión de contratos y renegociación de términos.

OTROS ESTUDIOS

Diplomado en Gestión de Recursos (2015- Cámara de Comercio de Lima).

Especialización en Marketing Digital (2018- Universidad ESAN).

Certificación de SCRUM Master (2020 -CIDE PUCP)

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xviii
CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2 Antecedentes	2
1.3. Pregunta de investigación.....	9
1.4. Objetivo general	9
1.4.1. Objetivos específicos	9
1. 5. Justificación.....	10
1.6. Alcance	11
1.7 Limitaciones	12
1.8 Contribución.....	13
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	15
2.2 Equipos Virtuales	15
2.2.1 Definición Conceptual	15
2.2.2 Estudios Previos.....	16
2.2.3 Los desafíos de los Equipos Virtuales	17
2.2.4 Modalidades de trabajo virtual	19
2.3. Liderazgo Transformacional	20
2.3.1 Definición conceptual.....	20
2.3.2 Estudios Previos:	24
2.3.3 Teorías del liderazgo transformacional:	25
2.4. Gestión del cambio	29
2.4.1 Definición conceptual.....	29
2.4.2 Teorías	30
2.5. Hipótesis.....	38
CAPÍTULO III - MARCO CONTEXTUAL	42
3.1 Sector seguros local.....	42
3.2 La empresa	43
3.2.2 Gestión de Cambio en Interseguro	46
3.2.3 Estructura Área Comercial Interseguro	47
3.2.3.1 Equipos Virtuales Comerciales en Interseguro.....	49

3.2.3.2 Perfil del asesor comercial.....	49
CAPÍTULO IV - DISEÑO Y MÉTODO.....	51
4.1 Diseño.....	51
4.1.1. Proceso de búsqueda y revisión de literatura.....	51
4.1.2. Característica de la Investigación	51
4.2. Población y Muestra.....	52
4.2.1 Población:	52
4.2.2 Muestra	52
4.3 Variables de estudio y medición	55
4.4 Mediciones (Operacionalización de las variables).....	57
4.4. Recopilación de datos.....	59
4.5 Procesamiento de datos	59
CAPÍTULO V - RESULTADOS.....	60
5.1 Evaluando la consistencia del instrumento	60
5.3 Pruebas estadísticas	63
5.3.1 Análisis de Correlaciones	64
5.3.2 Influencia idealizada atribuida y gestión de cambio.....	66
5.3.3 Influencia idealizada conductual y gestión de cambio	67
5.3.4 Motivación inspiracional y gestión de cambio	69
5.3.5 Estimulación intelectual y gestión de cambio.....	70
5.3.6 Consideración individualizada y gestión de cambio.....	72
5.3.7 Gestión del Cambio y todas las variables de Liderazgo Transformacional.	73
CAPÍTULO VI - CONCLUSIONES	76
CAPÍTULO VII - RECOMENDACIONES	79
ANEXOS	81
BIBLIOGRAFÍA	84

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Evolución de ROE, ROA e Índices	3
Gráfico 2 Evolución de las Primas de Seguros Netas por ramo.....	3
Gráfico 3 Percepción de adopción de nuevas tecnologías.....	5
Gráfico 4 Organigrama Área Comercial en Interseguro	48
Gráfico 5 Variables de estudio	56
Gráfico 6 Dispersión de datos	63
Gráfico 7 Correlación de variable Gestión del cambio.....	64
Gráfico 8 Correlación de variable Liderazgo transformacional.....	65
Gráfico 9 Correlación entre Influencia idealizada atribuida y gestión del cambio.....	66
Gráfico 10 Regresión lineal de Influencia idealizada atribuida sobre gestión del cambio	66
Gráfico 11 Correlación entre Influencia idealizada conductual y gestión del cambio.....	67
Gráfico 12 Regresión lineal de Influencia idealizada conductual sobre gestión del cambio	68
Gráfico 13 Correlación entre Motivación inspiracional y gestión del cambio.....	69
Gráfico 14 Regresión lineal de Motivación inspiracional sobre gestión del cambio	69
Gráfico 15 Correlación entre Estimulación intelectual y gestión del cambio	70
Gráfico 16 Regresión lineal de Motivación inspiracional sobre gestión del cambio	71
Gráfico 17 Correlación entre Consideración individualizada y gestión del cambio	72
Gráfico 18 Regresión lineal de Consideración individualizada sobre gestión del cambio	72
Gráfico 19 Regresión lineal múltiple de las variables de Liderazgo transformacional ...	74
Gráfico 20 Modelo inicial con todas las variables	74
Gráfico 21 Resultado de las interacciones.....	75
Gráfico 22 Modelo final.....	75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelos de gestión del cambio.....	37
Tabla 2 Modelos de cambio más usados	38
Tabla 3 Perfil de competencias esperadas en Interseguro.....	45
Tabla 4 Perfil de puesto de Asesor Comercial.....	50
Tabla 5 Cálculo de muestra.....	53
Tabla 6 Género.....	54
Tabla 7 Edad	54
Tabla 8 Ciudad.....	55
Tabla 9 Escala de medidas de variable Gestión del cambio	58
Tabla 10 Escala de medidas de variable Liderazgo transformacional.....	59
Tabla 11 Resultados de consistencia de variable Gestión del cambio	61
Tabla 12 Resultados de consistencia de variable Liderazgo transformacional	62

RESUMEN EJECUTIVO

El liderazgo y sus diferentes estilos, así como la gestión del cambio, han sido objeto de estudio por parte de académicos desde hace décadas. A pesar de varios estudios realizados por distintos expertos para establecer una relación entre liderazgo y gestión del cambio, esta investigación ahondará el cambio en la modalidad del trabajo híbrido de una empresa aseguradora en el país en el área comercial.

Este estudio de aplicación detalla información sobre la relación e influencia del estilo de liderazgo transformacional con la gestión del cambio, para lo cual, se recopiló datos de 186 colaboradores del área Comercial, específicamente de la división de seguros de vida, de la empresa Interseguro, utilizando como instrumento los cuestionarios MLQ y ADKAR.

Los hallazgos concluyen una fuerte relación positiva significativa entre el estilo de liderazgo transformacional que incluye las dimensiones de Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y la Consideración Individualizada. A raíz de los resultados obtenidos, se sugieren recomendaciones para que los líderes del cambio puedan adaptar su estilo de liderazgo transformacional aplicado a modalidades de trabajo (de remoto a híbrido).

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

A partir de los años 2020 y 2021, la pandemia global de COVID-19 ha sido un evento que afectó al mundo, acelerando significativamente a las organizaciones a la adaptación de una nueva modalidad de trabajo al incluir a los equipos virtuales, lo que fue convirtiéndose en un cambio radical (Kozlowski et al., 2021). Cabe mencionar que no todas las organizaciones estaban preparadas para este cambio, pero tras la pandemia, todos los sectores y organizaciones adaptaron sus operaciones de manera virtual. Todo ello ha originado que los empleados y las organizaciones cambien rápidamente sus prácticas laborales (Herath & Herath, 2020). Por lo tanto, la adopción de equipos virtuales es más una cuestión de continuidad y resistencia organizacional que una elección (Ritcher, 2020), lo cual implica una transformación radical que ha afectado la forma en que las personas interactúan y laboran en su lugar de trabajo (Afrianty et al., n.d.).

Un estudio realizado por Panteli (2018) indica que los líderes promueven el compromiso laboral de sus empleados, ya que emplean de una forma efectiva los recursos de la empresa que tiene a la mano, adicionando actitudes de orientación, crecimiento, orientación y apoyo a sus equipos. Estas características tienen una importancia relevante en los contextos donde hay una distancia geográfica amplia, con mayor diversidad, cierta ambigüedad y falta de familiaridad con el trabajo remoto o híbrido. Se indica que, a través de la confianza, el delegar responsabilidades y la retroalimentación eficaz, los líderes fomentan el crecimiento de sus empleados, incluso cuando están dispersos geográficamente y en la mayoría de casos que están socialmente distanciados.

La habilidad de manejar el cambio de una manera eficaz necesita de una forma de liderazgo que sea compatible con los objetivos de la organización, denominado liderazgo transformacional (Avolio & Dodge, 2000). La problemática de este estudio

aplicativo es destacar cómo se adoptan las diferentes dimensiones del liderazgo transformacional y cómo se relacionan con la gestión del cambio en Interseguro.

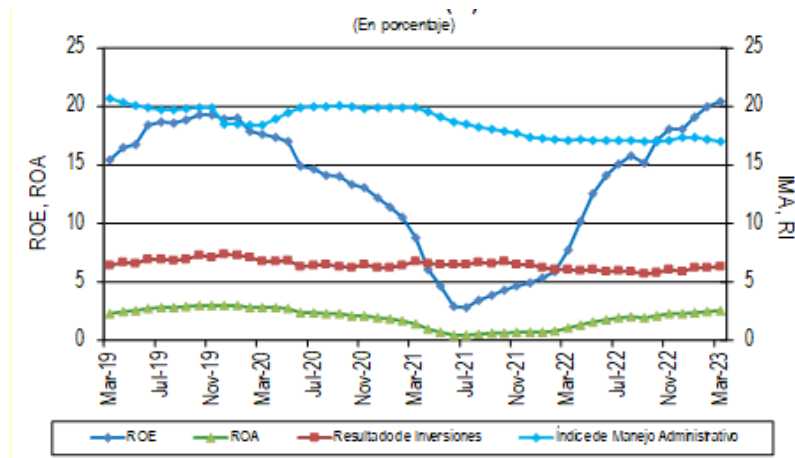
En la actualidad, la gestión exitosa del cambio se ha convertido en una de las principales prioridades para las organizaciones empresariales, independientemente del tipo de actividad que realicen, debido a que estas se encuentran en un estado de rápido desarrollo y alta rotación. El cambio está ocurriendo en todas partes a un ritmo cada vez más rápido y complejo, lo que ha convertido al liderazgo y al cambio en grandes desafíos para las organizaciones modernas. Por lo tanto, la organización ya no depende tanto de los gerentes, sino que se requiere que los líderes tengan la habilidad de persuadir a las personas de la visión y misión de la organización para llevar a cabo el cambio adecuadamente (Al Qatawenh, 2018).

En este sentido, para el desarrollo de esta investigación en el sector de seguros del Perú, se estableció la siguiente pregunta: ¿El estilo de liderazgo transformacional influye en la gestión de cambio en equipos virtuales comerciales de una compañía de seguros peruana?

1.2 Antecedentes

De acuerdo a un informe del evolutivo del sistema asegurador (Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, 2023), el sistema asegurador peruano muestra una recuperación de la rentabilidad a marzo 2023 (20%) similar al nivel alcanzado en el periodo pre pandemia (18%), como resultado de un ligero recupero del dinamismo económico.

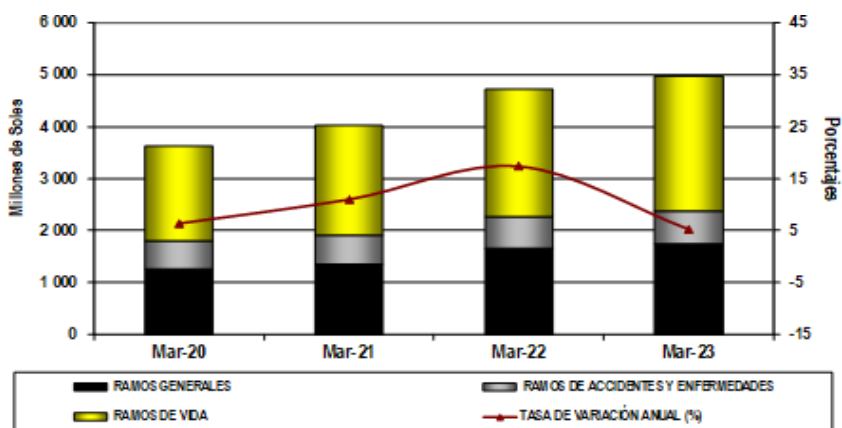
Gráfico 1 Evolución de ROE, ROA e Índices



Fuente: SBS

Asimismo, las primas de seguro mostraron un crecimiento constante en los últimos periodos más allá de la pandemia, esta vez impulsado por diferentes motivos como la mayor sensibilización de las personas a proteger su vida y su patrimonio.

Gráfico 2 Evolución de las Primas de Seguros Netas por ramo



Fuente: SBS

Asimismo, la pandemia del COVID-19 aceleró radicalmente la forma en que las personas interactúan y trabajan en el lugar de trabajo (Afrianty et al., n.d.). Las

organizaciones que están adaptándose constantemente al cambio, deben implementar las tecnologías digitales que ayudarán a que sus negocios crezcan con mayor velocidad, incluyendo en este proceso a sus clientes externos, generando productos y servicios con costos más bajos, creando así nuevos modelos de negocios y ganando más clientes, sobre todo captando los clientes de esas empresas que no se adaptan a los cambios digitales en su organización. (Sambamurthy et al., 2003)

El aislamiento de las personas tras las olas de contagio, ha resaltado la importancia de cómo los empleados pueden trabajar efectivamente mientras permanecen en casa. El enfoque en los equipos virtuales se ha vuelto algo predominante, las empresas multinacionales que han dedicado tiempo a formar a sus empleados sobre la colaboración virtual e intercultural ahora tienen equipos virtuales con mayores expectativas de confiabilidad entre los miembros (Caligiuri et al., 2020).

En Perú, en una encuesta realizada por Ernst & Young (2022) el 68% de los encuestados considera que para implementar transformaciones digitales en las organizaciones, el proceso de cambio, debe ser liderado por los directores generales de las empresas. El estudio arroja que la mayoría de transformaciones digitales fracasan por las limitaciones del componente humano. La falta de personal capacitado y la resistencia al cambio fue mencionado por el 45% de los participantes de la encuesta, y todos coinciden que este componente deriva la importancia de la gestión del cambio libradas por las personas correctas y capacitadas. (Escudero, 2022)

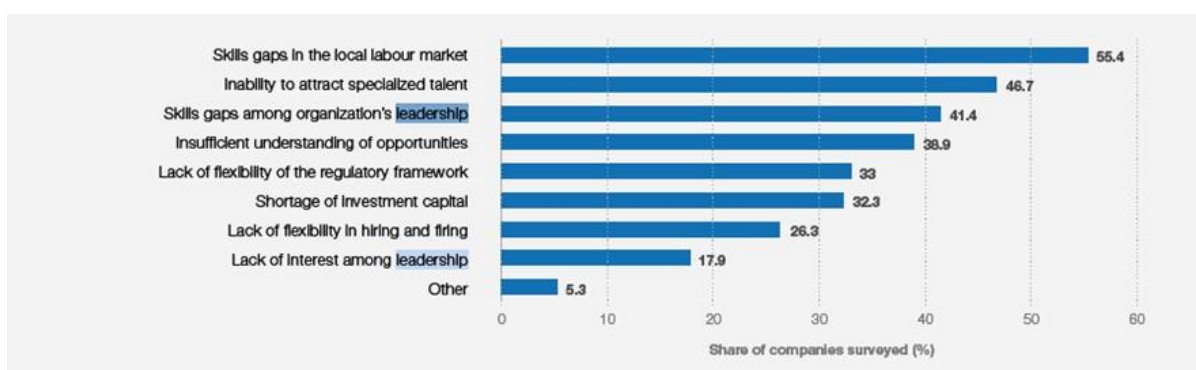
Vemos en estos estudios, que los últimos años, el trabajo virtual se ha ido estableciendo, más aún con la globalización, pero la pandemia lo ha hecho una obligación y se dispone a quedar como la nueva normalidad. El impacto de la Covid 19 ha hecho que las organizaciones se ordenen con respecto al tema virtual. Esto genera que el rol entre empleadores y empleados cambie también de manera permanente, dando oportunidades de trabajo más flexible y sobre todo un cambio en la nueva forma de liderazgo ante la perspectiva de equipos virtuales y donde el desempeño no se vea afectado. Por lo que se concluye que el liderazgo será determinante para que las organizaciones sobrevivan y mantengan su crecimiento. (Contreras & Baykal, 2020)

Las nuevas organizaciones digitales están orientadas a que los actores sean colaborativos, ágiles y mínimamente jerárquicos. Las empresas que se desarrollan en el ámbito digital demandan cada día a más líderes capacitados y con habilidades tecnológicas, que puedan definir la estrategia digital y crear las todas las condiciones para adaptarse a una transformación digital dentro de todas las áreas importantes de la organización. Los líderes exitosos necesitan sincronizar sus organizaciones a la velocidad de la nueva exigencia y era digital. (Snow et al., 2017)

En relación al estilo de trabajo virtual, su intención es fortalecer e influir en los empleados para lograr los objetivos comerciales y, en paralelo, adornar su desarrollo individual de una manera que aporte energías positivas a sus actitudes profesionales, eleve la motivación y la creatividad. Por lo que, un estilo de gestión positivo adquiere consenso y trabajo en equipo, en lugar de imponer mando y control. Un estilo de liderazgo positivo, relacionado al estilo de liderazgo transformacional motiva a los empleados a mirar más allá de sus propios intereses y pensar fuera de la caja con respecto a sus tareas rutinarias. (Sethibe a & Steyn, 2015)

Un estudio sobre el futuro del trabajo del año 2020 del World Economic Forum, indica que para un cambio tecnológico y de transformación el tener líderes con las capacidades correctas es el tercer componente más importante.

Gráfico 3 Percepción de adopción de nuevas tecnologías



Fuente: Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum

Actualmente, las organizaciones han decidido desarrollar el cambio digital y esto incluye un desarrollo de líderes que puedan dirigir desde la distancia. Para estar vigentes

los líderes deben ser proactivos y tener las habilidades para trabajar con equipos de manera virtual.

Recientemente, (Gilson et al., 2021), afirmó que los líderes de los equipos virtuales son ubicuos (están en todos lados) ya que los miembros confían en la tecnología digital para comunicarse y coordinarse. (Klonek et al., 2021) mencionaron que los equipos virtuales se convierten más efectivos cuando sus líderes comprenden cómo coordinar, ayudar y comunicarse empleando las tecnologías de la información.

Algunos estudios presentados como el de (Rowold & Heinitz, 2007), (Judge & Piccolo, 2004) y (Tims et al., 2011), mostraron importantes respuestas del liderazgo transformacional dentro de las organizaciones con respecto al aumento en la motivación de los empleados, el compromiso laboral, la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados.

Dado el papel importante de la capacidad de cambio para el desarrollo organizacional, dadas las ventajas competitivas de las organizaciones, según un estudio chino, se demostró que las influencias del liderazgo transformacional en el cambio son importantes, porque este estilo genera que los empleados tengan confianza en sus líderes, y esto contribuye a mejorar la capacidad de cambio de las pequeñas y medianas empresas. (Chao & Le, 2022). Por lo que apreciamos que el liderazgo transformacional y sus componentes son relevantes para una buena gestión del cambio. (Alqatawenh, 2018)

(Alqatawenh, 2018) realizó un estudio tomando como muestra 500 colaboradores de compañías de seguros jordanas con la intención de demostrar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del cambio, a partir de la cual se obtuvo un análisis estadístico que concluye que sí existe una correlación significativa entre ambas variables, tomando en consideración a todas las dimensiones de liderazgo transformacional de las compañías de seguros jordanas (Influencia idealizada atribuida, Influencia idealizada Conductual, Motivación inspiradora, Estimulación intelectual, Consideración atribuida).

Un estudio longitudinal mostró que el liderazgo transformacional tiene la tendencia de disminuir de manera significativa la resistencia al cambio (Bommer et al., 2005). Además, (Herold et al., 2007) dedujeron que el liderazgo transformacional, acompañado con buenas prácticas de gestión del cambio, se relacionan con un mayor nivel de compromiso con el cambio.

Otro estudio (Hechanova & Cementina-Olpoc, 2013), aplicado a una muestra de 305 empleados de instituciones académicas y 267 empleados de organizaciones empresariales en Filipinas, cuyas organizaciones debían haber pasado por un cambio transformacional, demostró la importancia del liderazgo para influir en el compromiso de los empleados con el cambio, destacando la importancia de desarrollar líderes transformacionales capaces de inspirar y empoderar a otros hacia una visión compartida. Para ello es importante una gestión sistemática del cambio. Asimismo, los resultados sugieren que el apoyo del liderazgo, la formación de equipos de gestión del cambio, la participación de los empleados y la comunicación del cambio son importantes para implementar una transformación organizacional exitosa. Por ello, los líderes del cambio deben estar capacitados para gestionar el cambio y mantener el compromiso de los empleados e implementar un sistema de seguimiento para evaluar la alineación de las estrategias de gestión del cambio.

Un estudio (Wanza & Nkuraru, 2016) encontró que el liderazgo, la tecnología y la cultura organizacional tienen un impacto positivo en el desempeño de los empleados durante los cambios estructurales. El liderazgo necesita cambiar su forma de pensar para lograr un impacto en la gestión del cambio, por lo que se vuelve importante adoptar estilos de liderazgo que aumenten la motivación de los empleados para superar los resultados esperados.

Por lo visto esta tendencia de cambio digital va unido a las iniciativas de gestión del cambio, y se ha demostrado que las variables sociales que se toman dentro de las organizaciones son las emocionales (liderazgo) y los aspectos técnicos (gestión). Adoptar un enfoque del cambio puramente racional y técnico donde se deje de lado el componente emocional (liderazgo), se tiende a llevar a la falsa suposición de que la organización lo absorberá naturalmente (McLagan, 2002).

Con respecto al efecto de un buen liderazgo y que genere éxito en un cambio organizacional, tenemos el ejemplo de la National Geographic Society, una de las organizaciones más grandes del mundo en el ámbito científico y educativo. Esta organización decidió adaptarse al nuevo modelo global migrando desde el área impresa hacia la digital, integrando todos los grupos editoriales de la revista, producción de TV, canal, libros y otras unidades en múltiples plataformas de medios. Este cambio se hizo con el objetivo de mejorar la motivación del personal mediante una estrategia de comercio electrónico. La implementación de este cambio se ha considerado notable, ya que se exigieron requisitos de amplia experiencia, conocimientos y responsabilidades a todos los empleados involucrados en las áreas afectadas. Pero se destacó el desempeño del puesto de Vicepresidente Senior de Comercio Electrónico dentro de la organización, porque se reflejó la importancia de ser un buen líder con un carácter fuerte, excelentes habilidades de comunicación y capacidad para trabajar eficazmente en una gran organización inspirando a los líderes de equipos a gestionar el cambio con el fin de mantenerse de acuerdo a los estándares del mercado (Garvin & Knoop, 2015)

La mayoría de los estudios de cambio organizacional se basan en perspectivas macro de la organización, como el análisis de los cambios en los procesos y los contenidos de implementación del cambio. Pero la perspectiva micro del cambio organizacional analizando el factor humano es el más importante para el éxito del cambio organizacional a través del liderazgo y seguimiento (Busari, et al., 2019).

Asimismo, las actitudes y comportamientos de los seguidores también son relevantes ante un contexto de cambio organizacional (Robbins y Judge 2013). Este punto también sería objeto de investigaciones futuras.

Adicionalmente, los componentes del liderazgo transformacional son importantes. Los líderes transformacionales con los componentes de estimulación intelectual alientan a los seguidores a ser creativos e innovadores en el tratamiento de problemas con nuevas maneras de solución. Los líderes con influencia idealizada tienen consideración para tratar a cada seguidor como un individuo y considerar sus necesidades, aspiraciones y habilidades. Los líderes con consideración individualizada ayudan a los seguidores a desarrollar su propia fuerza y dedicar tiempo a guiar y entrenar a los seguidores.

Por lo que este estudio de corte aplicativo pretende brindar recomendaciones y lineamientos en Interseguro, así como para otras empresas peruanas del sector asegurador de similar estructura, validando un mejor performance en la aplicación del liderazgo transformacional en la gestión de cambio bajo los nuevos esquemas de trabajo post pandemia de equipos virtuales.

1.3. Pregunta de investigación

1. ¿El estilo de liderazgo transformacional influencia en la gestión de cambio en los equipos virtuales comerciales de la empresa Interseguro?

1.4. Objetivo general

Determinar la influencia del estilo de liderazgo transformacional en la gestión de cambio en los equipos virtuales comerciales de la empresa Interseguro.

1.4.1. Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Determinar el impacto de la influencia idealizada atribuida en la gestión de cambio de los equipos virtuales comerciales de la empresa Interseguro.

Objetivo específico 2: Determinar el impacto de la influencia idealizada conductual en la gestión de cambio de los equipos virtuales comerciales de la empresa Interseguro.

Objetivo específico 3: Determinar la influencia de la motivación inspiracional en la gestión de cambio de los equipos virtuales comerciales de la empresa Interseguro.

Objetivo específico 4: Determinar la influencia de la estimulación intelectual en la gestión de cambio de los equipos virtuales comerciales de la empresa Interseguro.

Objetivo específico 5: Determinar la influencia de la consideración individualizada en la gestión de cambio de los equipos virtuales comerciales de la empresa Interseguro.

1. 5. Justificación

La presente investigación aborda la influencia del estilo del liderazgo transformacional en un proceso de cambio organizacional en equipos virtuales de la empresa Interseguro. Este estilo ha sido bastante abordado en la literatura y se menciona como el recomendado en los procesos de cambios en una organización. (Nazim et al., 2014) señala que los líderes transformacionales actúan como agentes de cambio ayudando a gestionar cambios organizacionales y promoviendo comportamientos orientados al cambio en los empleados. Nuestro estudio pretende validar si este estilo de liderar, también tiene un impacto significativo cuando nos referimos a un proceso de cambio en equipos virtuales ya que hoy en día esta modalidad de trabajo es la tendencia en la constitución de equipos de trabajo en un escenario post pandemia.

De acuerdo con diversos estudios que relacionan ambas variables en empresas internacionales, se sugieren algunas estrategias para llevar a cabo estos cambios. (Levasseur, 2012) quien señala que, al establecer enfoques de gestión del cambio como la comunicación y la generación de confianza, los líderes mejorarán el desempeño virtual. Asimismo, (Mattarelli et al., 2017) exploró cómo los empleados de equipos virtuales al participar de un proceso de desarrollo de capacidades revisadas continuamente se adaptan a las necesidades de la organización. Nuestra investigación pretende abordar un perfil específico dentro de la organización, como es el asesor comercial de una aseguradora.

Bajo la coyuntura laboral del país post pandemia, la modalidad de flexibilidad de horarios es una práctica latente (Den Dulk et al., 2013), por ello un estudio realizado por los autores (Simranjeet Kaur, 2021) menciona que es clave desarrollar un liderazgo

propicio para trabajar a distancia utilizando la tecnología, esta práctica debe ir acompañada de una cultura ideal para enfrentar los entornos cambiantes. Esta investigación puede ser tomada como referencia para futuros estudios en otros rubros. Actualmente no hay suficientes estudios que relacionen estas variables en empresas peruanas y dado que, nuestro país presenta características culturales particulares, consideramos relevante poder medir la influencia de este estilo del líder en un cambio vigente que muchas empresas enfrentan en este momento.

Finalmente, con esta investigación se intenta demostrar cuantitativamente, la relación significativa o no, de nuestras variables de estudio aplicado a Interseguro, de modo que permitan tomar mejores decisiones a la empresa y establecer lineamientos en las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional. Al tener datos, las áreas de gestión humana de empresas de seguros peruanas con similares estructuras organizacionales, podrán crear mejores estrategias en relación al papel de los líderes frente a los cambios previstos y buscar la eficiencia con sus recursos.

1.6. Alcance

La presente investigación es de corte aplicativo y se realizará en el marco del sector asegurador peruano dentro del sector privado, específicamente en la empresa Interseguro, dado que contamos con el acceso para realizar las mediciones con los colaboradores que forman parte de dicha organización.

Esta medición se dará con los colaboradores del área comercial de la división de seguros de vida individual que realizan labores bajo modalidad híbrida y de forma remota, conocidos como equipos virtuales, ya que han sido los protagonistas directos del cambio de modalidad de trabajo. Tomaremos como referencia de fecha de corte, a los colaboradores que ingresaron hasta antes de este cambio organizacional, es decir al 31 de diciembre del 2022, lo cual nos permitirá una medición más precisa de nuestras variables en investigación: Liderazgo transformacional y Gestión del cambio.

Este estudio se realizará durante el mes de agosto de 2023, sin embargo, debemos considerar que la empresa se mantiene en constante dinamismo, respecto a las nuevas

formas de trabajo que nos trae esta nueva normalidad y los planes de crecimiento orgánico e inorgánico observados con mayor celeridad en los últimos años.

Este trabajo pretende aportar conocimiento sobre la relación de las variables mencionadas, dado los pocos trabajos aplicados al respecto y a la realidad peruana. Otro alcance que nos permitirá esta investigación es contar con evidencia empírica dentro de la empresa estudiada, que permita tomar decisiones de gestión humana, orientadas a validar el estilo de liderazgo utilizado y su aplicación en la gestión de cambio, bajo un contexto de equipos virtuales entendiendo las particularidades de los puestos analizados.

1.7 Limitaciones

Esta investigación aplicada nos permite evaluar implicancias de aplicación vigentes a nivel organizacional, pero a su vez el desarrollo de la misma lleva consigo algunas limitaciones:

Una primera limitación está referida a la experiencia previa del encuestado respecto a eventos de cambios organizacionales anteriores, pues en base a ello, los colaboradores podrían ya tener incorporado, habilidades y actitudes de cambio, que no serán producto de este cambio en estudio y por tanto, dificulta medir un nivel preciso de la influencia del estilo transformador de liderazgo sobre los equipos. Las habilidades y actitudes de los seguidores son importantes en situaciones de cambio organizacional (Robbins y Judge 2013).

Otra limitante del estudio, es que hemos partido del hecho que todos los líderes comerciales aplican el liderazgo transformacional, al haber sido evaluados y capacitados en dicha competencia, sin embargo, sabemos que, en la práctica, los estilos de liderazgos aplicados van cambiando acorde a diferentes situaciones, contextos y que la adopción de este estilo de liderazgo no es el mismo en cada uno de los líderes comerciales.

Por último, cabe mencionar que el índice de rotación del puesto de asesores comerciales de seguros de vida de la empresa seleccionada en este estudio es alto, con un 7% aproximadamente, por lo cual, podríamos estar dejando fuera, a un grupo de personas

cesadas que podrían darnos información muy relevante del cambio evaluado y que incluso podrían haber optado por salir de la empresa debido a estos cambios organizacionales con lo cual se pierde data de interés. Por lo cual, en nuestro estudio hay un ligero margen que se consideró para poder tomar una muestra mayor a lo requerido, en caso se necesite cubrir parte de la data a analizar.

1.8 Contribución

La presente tesis podrá servir como una base que abrirá la interrogante a futuros profesionales de Recursos humanos que busquen determinar la relación de un estilo de liderazgo transformacional en la gestión de cambio de equipos virtuales en empresas del sector asegurador peruano. Y de esta manera se pueda seguir recogiendo aportes aplicativos que sustenten lo expuesto y estudiado en esta investigación, así como ejemplos de mejores prácticas a implementar para similares organizaciones peruanas.

Nuestra investigación pretende abordar la influencia del estilo transformacional de liderazgo en la gestión de cambio en los equipos virtuales comerciales de la empresa Interseguro, mas no pretende concluir una correspondencia entre estas variables como regla general para toda industria o país y aun cuando los resultados puedan validar alguna relación, cualquier conclusión debe ser explorada por investigaciones futuras adicionales. Debido a que mediante la revisión previa de estudios, en donde no se abordan la relacionan estas variables en un contexto de cambio de modalidad de trabajo en equipos virtuales, el presente estudio aporta conocimiento para abordar esta necesidad.

Las áreas de Capital Humano en las organizaciones deben actuar de manera adaptativa para lograr las metas organizacionales, preparándose para la gestión del cambio. (Huczynski & Buchanan, 2013). Por lo que, cuando la alta dirección de la empresa lidera la gestión del cambio, ofrece ventajas decisivas y únicas, como aumentar la eficiencia, mejorar la gestión financiera, lograr una alta lealtad de los empleados y clientes, y lo más importante, impulsar a la organización hacia un cambio continuo, con sostenibilidad, creatividad e innovación. (Boston, 2000)

Los estudios sobre liderazgo que han analizado la conexión entre el liderazgo y la gestión del cambio, aún no han tenido en cuenta la complejidad de los procesos dentro de la organización, como la planificación e implementación de iniciativas de cambio (Yukl, 1999).

Las investigaciones que hemos revisado acerca de un cambio organizacional, aún no han podido proporcionar un análisis completo sobre el vínculo entre los estilos de liderazgo y los modelos de gestión del cambio, aunque es evidente que existe una relación entre las competencias, habilidades, capacidades y comportamientos de los líderes como agentes de cambio y cómo esto afecta el éxito o fracaso en el logro de las metas organizacionales (Berson & Avolio, 2004), (Waldman & Javidan, n.d.) y (Bommer et al., 2005).

Por lo que este estudio, sería un aporte importante con la validación de la data estadística a extraerse en las encuestas, y que permita brindar sustentos de la influencia del estilo del liderazgo transformacional en la gestión del cambio en equipos virtuales, para efectos de que puedan ser consideradas por la plana gerencial en las futuras decisiones estratégicas de empresas del sector asegurador en el Perú.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

El propósito de este estudio consiste en determinar la influencia de las dimensiones del liderazgo transformacional en la gestión de cambio en los equipos virtuales, de los colaboradores comerciales de la empresa Interseguro. Para lo cual, consideramos relevante definir nuestras variables en investigación.

2.2 Equipos Virtuales

2.2.1 Definición Conceptual

La primera conceptualización de equipos virtuales se presentó en 1992 como un grupo de trabajadores del conocimiento que se encontraban dispersos geográficamente, todos orientados hacia un propósito común que utilizaba la comunicación electrónica como medio principal de forma intensiva (Shuffler, M.L et al., 2010). La tecnología y la globalización realizan avances a pasos agigantados en las empresas, los grupos de personas que trabajan en conjunto están distribuidos en diferentes puntos geográficos y se apoyan en la virtualidad para llevar a cabo sus funciones (Kirkman & Mathieu, 2005).

Los beneficios que se presenta al trabajar en equipos virtuales: a) ahorrar costos b) sus ciclos son de 24 horas al día, 7 días a la semana c) obtienen habilidades, conocimientos y experiencia de todo el mundo. Algunos autores definen al equipo virtual como la aplicación colaborativa de la tecnología para el trabajo, la diversidad cultural, la comunicación y la distribución geográfica de los miembros que permite a los miembros trabajar desde cualquier lugar y con todos separando el espacio físico del electrónico (Simranjeet Kaur, 2021).

Según autores, los equipos virtuales eran denominados “co-ubicados”, ahora deben adaptarse a los nuevos equipos virtuales para hacer frente a las actuales tecnologías y a la comunicación (Feitosa & Salas, 2020).

A raíz de la pandemia, se vieron forzados a trabajar de forma virtual, se acrecentó el trabajo en equipos globales, las asignaciones internacionales (Caligiuri et al., 2020). La crisis pandémica ha traído consigo el monitorear la confianza del equipo, enfocarse en los procesos y fomentar la inclusión a través del bienestar mental y evaluar el trabajo en equipo con frecuencia.

Para los autores Garro y Abarca, las organizaciones invierten en los equipos virtuales para mejorar su desempeño mediante el liderazgo, la confianza y la comunicación como factores esenciales en la virtualización y el trabajo remoto (Simranjeet Kaur, 2021). (Klostermann, et al., 2021) encontraron que la confianza, el ajuste entre tareas y tecnología y la comunicación estaban asociados con el desempeño de los miembros del equipo. Un autor explicó que debido a los equipos de TI avanzados, la globalización y el COVID-19 contribuyeron para que se creen entornos virtuales para que estos equipos de trabajo novedosos aumenten la fuerza de las personas que trabajan en entornos dispersos y diversos (Klonek et al., 2021).

(Gilson et al., 2021) y (Kozlowski et al., 2021) Las nuevas herramientas como la colaboración (telepresencia y equipos de trabajo distribuidos), la coordinación (intercambio sincrónico de documentos y actividades de intercambio de calendario), control (seguimiento digital), trabajo en la máquina simultáneamente (realidad aumentada), operaciones de contratación basadas en la experiencia (Willans et al., 2021) iluminó las actividades principales, como las interacciones de tareas (trabajar juntos en diapositivas), las interacciones de procesos (planificación de proyectos y asignación de módulos) y las interacciones de relaciones (hora feliz virtual) para representar con éxito el desempeño de los equipos virtuales. El e-Liderazgo nace a partir del concepto del equipo virtual (Dasgupta, 2011).

2.2.2 Estudios Previos

Para definir equipos virtuales, se hace una revisión rápida de los antecedentes basándose en dos palabras: virtualidad y distribución son conceptos continuos (Bell & Kozlowski, 2002)

Virtualidad: Es una herramienta de comunicación que está siendo usada por los equipos virtuales (Cummings & Kiesler, 2008). Las herramientas tecnológicas son necesarias para que ocurra la comunicación, ya que sus miembros pueden estar separados por espacio y tiempo, por ello no pueden encontrarse cara a cara de manera regular (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Según los autores comentan sobre los factores de la virtualidad, que se determinan por la riqueza, la naturalidad de una herramienta y las dimensiones: 1) el grado de confianza en las herramientas virtuales, 2) el valor informativo y 3) sincronicidad que ofrecen dichas herramientas (Kirkman & Mathieu, 2005). El grado de confianza en las herramientas virtuales describe la proporción de interacción del equipo a través de medios virtuales. El valor informativo de la herramienta virtual se determina cuando se transmiten datos valiosos para el equipo. Otra definición descrita y también respaldada por (Schmidt, 2014) (Lord & Dinh, 2014), quienes explicaron cómo el contexto de los equipos virtuales hace que los líderes de dichos equipos sean diferentes de otros equipos. Los equipos virtuales requieren una facilitación habilitada por un liderazgo efectivo, que impacta sustancialmente en quién lidera, por qué lidera y cómo lidera en un equipo (Simranjeet Kaur, 2021).

Distribución: Una característica que define a los equipos y las organizaciones es la forma que están distribuidos (física) de los miembros del equipo en el espacio (Cummings & Kiesler, 2008). La distribución geográfica de los miembros del equipo es vital para la virtualidad, ya que puede evaluar qué tipos de herramientas virtuales a utilizar y con qué frecuencia, lo que impulsa el grado de virtualidad del equipo.

2.2.3 Los desafíos de los Equipos Virtuales

Los desafíos de los equipos virtuales se basan en que los líderes tienen que construir equipos virtuales efectivos, autónomos, interdependientes (Cortellazzo et al., 2019) y comprometidos (Politis, 2014) para los cuales la confianza es un punto neurálgico.

Coordinar las tareas en diferentes ubicaciones, zonas horarias y culturas es otro desafío (Siebdrat et al., 2014). Asimismo, se determina que la gestión de una fuerza laboral distribuida crea mayores desafíos de liderazgo (Hoegl & Muethel, 2016). La pandemia incrementó los trabajos en equipo virtuales y con ello trajo desafíos. Cómo monitorear la confianza. La cual es importante, particularmente en equipos virtuales. Las

organizaciones actuales deben preocuparse por mantener y monitorear la confianza del equipo con menos oportunidades de observación (Feitosa & Salas, 2020). En consecuencia, los indicadores de confianza del equipo también cambiarán. La falta de capacidad de respuesta de los miembros del equipo o su desacreditación de los mensajes de los compañeros de trabajo pueden ser signos de violaciones de confianza o ruptura psicológica (Feitosa & Salas, 2020)

Enfocar las ganancias del proceso, la cooperación y la comunicación del equipo. Todas estas son partes de la sinergia que los equipos efectivos tienen en común. El intercambio de información es el proceso de equipo más obstaculizado cuando se encuentra en alta virtualidad. Las ganancias de los procesos se realizan cuando se proporcionan los canales directos para compartir información (Feitosa & Salas, 2020).

Fomentar la inclusión a través de la Seguridad Psicológica. La inclusión es el sentimiento de pertenencia en el espacio de otra persona. La mejor forma de crear cultura inclusiva requiere, como mínimo, interacciones cara a cara ocasionales. Los equipos actuales tienen que lidiar con un gran nivel de discrepancia en el contexto local de cada miembro, desde diferentes situaciones en el hogar hasta la confiabilidad de Internet (Feitosa & Salas, 2020). El aislamiento y el desapego son desafíos comunes y se ven exacerbados por la situación actual. Fomentar un entorno psicológicamente seguro puede cerrar la brecha en los equipos virtuales (Feitosa & Salas, 2020).

Evaluar el trabajo en Equipos virtuales, la preocupación de los líderes de equipos virtuales es como monitorear el desempeño de los miembros del equipo Al combinar los desafíos del equipo virtual de equilibrar el trabajo de tareas y el trabajo en equipo con su evaluación precisa, los equipos actuales a centrarse en el trabajo en equipo y la retroalimentación continua. Las organizaciones pueden aprovechar el establecimiento de objetivos y los métodos de informe para mantener a los miembros del equipo comprometidos en lugar de la microgestión durante estos tiempos sin precedentes (Feitosa & Salas, 2020).

La eficiencia de tomar en cuenta los medios digitales en las empresas afecta el diseño de trabajo y la forma en conjunto de los equipos virtuales efectivos (Schwarz Müller, et al., 2018).

2.2.4 Modalidades de trabajo virtual

Teletrabajo

Dentro de los desafíos que trajo la pandemia, Covid 19, es la flexibilidad en la modalidad de trabajo son prácticas como trabajar desde casa, trabajar fuera del horario habitual de oficina, reducir o ampliar las horas de contrato o acumular horas extra (Den Dulk et al., 2013).

Para los autores definen al teletrabajo como teleconmutación trabajo remoto, como "un arreglo de trabajo alternativo en el que los empleados realizan tareas en otros lugares que normalmente se realizan en un lugar de trabajo principal o central, durante al menos una parte de su horario de trabajo, utilizando medios electrónicos para interactuar con otros dentro y fuera de la organización" (Gajendran & Harrison, 2007).

Es importante crear prácticas de uso consciente de la tecnología ya que estas nuevas formas influyen en el compromiso y la eficacia de los empleados y da pie a crear la nueva cultura digital y forma de trabajo, por lo que se hace necesario implementar cambios adicionales para modificar los patrones de uso de la tecnología. Sin embargo, mientras que las políticas y las características tecnológicas pueden influir en los patrones de uso, es probable que el comportamiento de los empleados dentro de un contexto situado también esté determinado por los controles situacionales y las normas locales con respecto al uso de las tecnologías (Collbert et al., 2016).

Equipo Virtual Híbrido

Para entender la definición de equipo virtual híbrido de manera integral se debe tener claro el concepto de virtualidad. En ese caso la clasificación de los equipos virtuales se considera como un solo bloque puramente virtual y no virtual según (Bell & Kozlowski, 2002).

Los equipos virtuales híbridos es una mezcla de equipos "cubicados" y dispersos: los miembros del equipo, que están co- ubicados entre sí, tienen la opción de interactuar

cara a cara de forma espontánea o emplear tecnología de comunicación. Al mismo tiempo, otros miembros del equipo están dispersos, por lo que la colaboración con ellos depende completamente de la tecnología de la comunicación. (Afflerbach, 2020).

Debido a la pandemia, se adquiere una nueva forma de trabajar en donde el liderazgo electrónico es más demandante que el liderazgo presencial. Incluso en los países desarrollados, existe una falta de conocimiento de las habilidades de liderazgo electrónico necesarias para abordar equipos virtuales exitosos en procesos de trabajo complejos (Liu et al., 2020).

2.3. Liderazgo Transformacional

2.3.1 Definición conceptual

Liderazgo

Una de las definiciones más aceptadas señala que el liderazgo es la aptitud para influir en un grupo a que alcance sus metas o comparta una visión (Robbins & Judge, 2009). Otros autores manifiestan que el liderazgo es la relación de influencia generada entre líderes y seguidores, en que se pretende realizar cambios y obtener los resultados que reflejen la finalidad que comparten (Daft, 2006).

Por su parte, McShane (2010) manifiesta que el liderazgo representa la capacidad de influir, motivar y hacer que los demás contribuyan al éxito de las empresas, a la cual pertenecen. Mientras que para Caravedo el líder hace referencia a una persona con determinados atributos, que ocupa cierta posición que le permite atribuirse y ejercer funciones para conducir ciertos procesos en una organización o un equipo (Caravedo Molinari, 2016).

Un autor se refirió al liderazgo como el proceso de influencia social a través del cual un líder busca dar visibilidad real de las metas organizacionales con la relación basada en la acción líder-seguidores (Kort, 2008).

Maduka et al. (2018) definió al liderazgo como la influencia en los comportamientos y actitudes de los subordinados, incorporando la interacción dentro y entre los grupos en la organización en el logro de la visión y sus metas.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional que requieren hoy las organizaciones en estos nuevos entornos virtuales, implica el potencial de inspirar a los empleados a hacerlo lo mejor posible y dar más de lo esperado.

(Burns, JM, 1978). lo definió como “un proceso mediante el cual los líderes promueven la motivación de sus seguidores para perseguir y lograr metas más altas y el interés colectivo del grupo”; creando un significado en las vidas de los trabajadores.

Luego, en un estudio académico para investigar a los líderes de infantería, Bass y Avolio (1995) describieron al liderazgo transformacional como un concepto en que los líderes y subordinados tienen la oportunidad de intercambiar ideas y alcanzar mutuamente un nivel superior de forma bilateral.

Por su parte, (Trofino, 2000). señala que el liderazgo transformacional marca una visión clara para la organización.

(Conger, 2002) por su lado, manifiesta que el liderazgo transformacional se enfoca en estimular el desarrollo intelectual y creativo de los colaboradores sin basarse en incentivos, generando un alto nivel de compromiso en el que las preocupaciones de los colaboradores se convierten en parte esencial de la misión organizacional.

En años recientes, Busari et al. (2020) e Islam et al. (2021) se refieren a este estilo bajo la figura de un líder proactivo que se desenvuelve como un gestor del cambio, hace que sus colaboradores tengan empatía para que sobresalgan sus beneficios como equipo y les da el soporte para obtener grandes objetivos.

En términos de la importancia que representa el líder transformador, Schmidt (2014) dilucida este rol en el escenario actual al explicar quién es visto como líder y qué tan eficiente y efectivo es.

Liderazgo y la gestión de cambio

En la revisión realizada sobre cambios organizacionales, los autores han identificado el estilo transformacional de un líder directo como un predictor clave de las reacciones de los empleados al cambio (p. ej., Bommer et al., 2005; Chou, 2013). El liderazgo transformacional presenta un estilo que busca transformar el interés propio de los empleados en autorrealización, lo que lleva a los empleados a mostrar más preocupación por el éxito organizacional (Bass, 1985)

Acorde a Kirkan (2011), el liderazgo transformacional es un patrón que usan algunos líderes para cambiar una situación actual, identificando a aquellos que afrontan los problemas en la empresa, mediante la inspiración, persuasión y entusiasmo que permita un nivel alto de la visión para reconocer los problemas comunes y metas organizacionales.

Un liderazgo transformador intenta trasladar un mensaje positivo al colaborador cuando se produce un cambio en la organización, llevándolos a tomar una perspectiva positiva al respecto, siendo más precisos, el líder transformacional es clave para mostrar una visión que inspire al colaborador cuando acontece el cambio en la organización (Podsakoff et al., 1990)

Si el empleado cree en la visión que el líder transformacional le presenta, el colaborador creará en el cambio organizacional como un evento beneficioso para los intereses futuros de la organización y por tanto de sus empleados. De ese modo, los colaboradores interpretan una mirada positiva respecto a las consecuencias de un cambio (Groves, 2016)

Liderazgo en los equipos virtuales

Gilson et al. (2021) señalan que los líderes de los equipos de trabajo virtuales son ubicuos en tanto los subordinados confían en la tecnología digital como medio de comunicación y coordinación. En línea con ello, Klonek et al. (2021) coincide que, si el líder adopta las herramientas y tecnologías virtuales para coordinar, colaborar y comunicar, lograra equipos más efectivos.

Acorde a Schmidt (2014), y respaldada por Lord y Dinh (2014), describen el modo en que el contexto de los equipos virtuales genera que los líderes de estos colaboradores deban ser distinto de otros equipos. Los equipos gestionados desde la virtualidad, demandan facilitadores antes que jefes, capaces de aplicar un liderazgo efectivo que es influenciado significativamente por quién lidera, por qué lidera y cómo lidera a sus colaboradores.

Maduka et al (2018) consideran que los líderes exitosos gestionando equipos virtuales hacia el logro de objetivos y un desempeño óptimo, han adoptado el estilo transformacional. Derven (2016) nos dice que un líder transformador crea cohesión, valoran las relaciones tanto como los resultados y buscan capturar las mejores ideas para tomar decisiones.

(Eisenberg et al. (2019), señala que el desafío del escenario virtual demanda que los líderes cuenten con técnicas de comunicación, estrategias, habilidades interpersonales, capacidad de colaborar a todo nivel. La ausencia del cara a cara crea desafíos para los líderes de equipos virtuales. Los líderes exitosos en equipos virtuales son capaces de establecer una relación personal con los miembros del equipo proveyendo la confianza y la cohesión (Paul et al. 2016). Hay tres estilos estudiados en la literatura: transaccional, laissez-fair y transformacional; el más importante y el que atrae mucha atención en la literatura es el transformacional (Acai et al. 2018; Derven 2016; Gibbs et al. 2017; Plotnick et al. 2016; Al Zain et al. 2018).

2.3.2 Estudios Previos:

(Abu-Ruman, 2016). evaluó el alcance que tiene el liderazgo transformacional en Arab Potash Company y Jordan Phosphate Mines Company para afrontar la gestión de crisis. El estudio confirmó que las dimensiones de este estilo se ubicaron en un promedio medio. El investigador sugiere que se anime a la alta dirección de las empresas de Arab Potash y Jordan Phosphate a adoptar el patrón de liderazgo transformacional con todas sus dimensiones.

Según investigaciones recientes, los líderes transformacionales exitosos evalúan y promueven el desarrollo personal y el bienestar profesional de sus colegas (Halkiopoulos, Barlou, Beligiannis, 2021).

(Majali, 2014) tuvo como objetivo identificar el impacto del Liderazgo Transformacional en el desempeño de las empresas jordanas industriales con orientación emprendedora como variable mediadora, y concluyó un resultado similar al de este último estudio ya que la práctica del Liderazgo Transformacional fue media.

(Boamah et al., 2017). investigaron los efectos de los comportamientos de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería en la satisfacción laboral y los resultados de seguridad del paciente. Este estilo mostró un impacto significativo positivo en el empoderamiento dentro de la organización, generando a su vez un incremento en el nivel de satisfacción laboral de las enfermeras y generó un decrecimiento en la frecuencia de resultados negativos para los pacientes. Luego, el estudio nos muestra que la satisfacción laboral guarda una relación con una menor cantidad de eventos negativos. Los hallazgos respaldan el uso que hacen los gerentes de comportamientos de liderazgo transformacional como una estrategia útil para crear un lugar con condiciones que promuevan mejores resultados de seguridad para pacientes y enfermeras.

(Al-Jeditawi, 2014). aclaró el impacto del liderazgo transformacional de los presidentes de las universidades jordanas en la satisfacción de los decanos y directores de departamentos de las universidades jordanas; el estudio encontró que la práctica del liderazgo transformacional era media

2.3.3 Teorías del liderazgo transformacional:

-Teoría de las 5I:

(Avolio et al., 1999). impulsaron la teoría, reconociendo los cinco componentes del liderazgo transformacional, las “5I”: influencia idealizada conocida como carisma y que puede separarse en atribuida y conductual, motivación inspiradora, estimulación intelectual y la consideración individualizada.

Influencia Idealizada Atribuida: se refiere a un modelo que los seguidores quieren imitar y está relacionada con el respeto, la admiración y la confianza que el líder inspira en sus subordinados. Representan el grado en que los colaboradores sienten admiración por el comportamiento del líder.

Influencia Idealizada Conductual: la cual indica que el líder muestra comportamientos que inspiran a sus subordinados y pares. Además, el líder muestra consideración por las necesidades de los demás por encima de las propias, y es congruente en sus acciones. Su ética y optimismo generan admiración en los demás y los lleva hacia los objetivos de la empresa. En resumen, la influencia idealizada atribuida es una característica del liderazgo que se reconoce, valora y emula por los modelos a seguir.

Ghadi (2013) considera que la influencia idealizada hace referencia a una capacidad del líder para incrementar los niveles de lealtad, esfuerzo e identificación por encima de los intereses personales. El Carisma o Influencia Idealizada hace referencia al despliegue por parte del líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para el colaborador, demostrando consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre las propias y demostrando una conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. (Bass y Avolio, 1994).

Motivación Inspiracional: en esta dimensión se empodera al colaborador, se le alienta para enfocar la meta y se tiene una precisa transmisión de la visión. La motivación inspiradora se refleja hacia aquellos colaboradores con roles de liderazgo quienes tienen un enfoque de mirada futura y que proporcionan un trabajo que presta valor y es

desafiante a quienes lo siguen para verlo como fuente de inspiración (Bass et al., 2003; LauMittal & Dhar, 2015). Puede ser definida como la capacidad del líder para crear una visión que impacte en el colaborador de modo que desempeñe un rol clave en la empresa (Gadi, 2013).

La motivación Inspiracional nos señala que el líder transformacional entrega significado y desafío a los seguidores, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo, optimismo, generando expectativas, lo cual motiva e inspira al grupo, obteniendo personas comprometidas con la visión de la organización. (Bass y Avolio, 1994).

Estimulación Intelectual: esta dimensión refiere a un liderazgo de ayuda al subordinado, que cuestiona sus formas rutinarias de resolver los problemas. Es decir, es la capacidad para la resolución y de rediseñar nuevos rumbos. La estimulación intelectual menciona que el líder transformador es fuente de inspiración para los reportes directos, y los invita a dejar atrás suposiciones, valores y tradiciones pasadas para generar el interés en nuevas ideas.

La estimulación intelectual nos hace mención a la capacidad de los líderes para llevar a los empleados hacia la innovación y toma de riesgos (Gadi, 2013). Un líder transformador debe tratar de motivar, influir, considerar a las personas y proveer estimulación intelectual del comportamiento (Eisenberg et al. 2019).

Esta dimensión del liderazgo transformacional se refleja cuando el colaborador es estimulado a ser creativo e innovador, al cuestionar supuestos, redefinición de problemas, retándolos a nuevos planteamientos e ideas, con un líder que no juzgue sus aportes que no vayan acorde a sus ideas ni que critique públicamente los errores del colaborador (Bass y Avolio, 1994). Esta dimensión se ve cuando el líder logra en el colaborador el desafío de enfrentar problemas y situaciones que saquen a flote su discernimiento y comprensión para nuevas soluciones, dándole autonomía sobre su rol (Bass, 1990).

Finalmente, en la consideración individualizada, se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder

transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (Bass y Avolio, 1994)., dimensión en la cual, los líderes coordinan con las personas de su equipo o juegan el rol de un motivador de arriba hacia abajo para la delegación de la autoridad (Gadi, 2013). Esto se consigue otorgando a los colaboradores, la facultad para tomar decisiones y ejecutarlas.

La Consideración Individualizada nos señala que el líder transformacional tiene un trato único con cada colaborador, acorde a sus necesidades y capacidades individuales. El líder transformador que tiene esta mirada de considerar individualmente a sus seguidores, actúa como mentor, prestando atención a las necesidades individuales para fomentar el desarrollo del colaborador logrando que perciban una valoración individual (Bass y Avolio, 1994).

- Teoría de Burns

Los líderes transformacionales se caracterizan por una perspectiva moral positiva, la cual cuenta con tres componentes: capacidad moral, eficacia moral y coraje moral. (Burns, JM, 1978).

La capacidad moral es definida por (Mayo et al., 2003). como la habilidad propia de las personas para identificar los problemas de diversa intensidad moral y como consecuencia ver sus múltiples perspectivas a la par que se evalúa las implicaciones morales de cursos de acción alternativos. Se piensa que un mayor nivel de capacidad moral permitirá a los líderes una óptica más integral y les facilitará lidiar con esos problemas complicados que no tienen una solución concreta.

La eficacia moral representa, de acuerdo con (Bandura, 1991), la creencia de una persona de que cuenta con las habilidades, destrezas, recursos y motivación para tomar una decisión moral/ética particular.

El coraje moral definido (Mayo et al., 2003). como “la fortaleza del líder para convertir las intenciones morales en acciones a pesar de las presiones internas o externas de la organización para hacer lo contrario”. Este autor considera que ayuda a los líderes a lidiar con presiones ambientales y externas para continuar con pautas éticas.

- Teoría de Kouzes & Posner

(Kouzes & Posner, 1995) definen el liderazgo transformacional en términos de cinco conjuntos de comportamientos:

“Desafiar el proceso” se refiere a los comportamientos de liderazgo enfocados en encontrar nuevas formas para ayudar a la empresa y sus colaboradores a generar cambios, crecer y mejorar.

"Inspirar una visión compartida" se relaciona a aquella capacidad de un líder para facilitar la creación de una visión emocionante y llena de posibilidades, y respaldada por sus seguidores.

"Permitir que otros actúen" son comportamientos de liderazgo que motivan a los seguidores a colaborar, brindándoles situaciones donde deban tomar decisiones.

"Modelar el camino” nos hace referencia que el líder va engranar sus valores con sus comportamientos bajo una misma línea.

"Animar el corazón" comportamientos que demuestran los líderes cuando identifican los aportes individuales y crean formas para celebrar sus logros.

2.4. Gestión del cambio

2.4.1 Definición conceptual

Las empresas en la actualidad requieren ajustar constantemente sus operaciones, adaptar su estructura tecnológica y organizacional, y mejorar su personal para mantener su ventaja competitiva en un entorno en constante cambio. (Fiol, 1991).

Según Hiatt (Prosci, 2003) describe la gestión del cambio como un proceso organizado que implica el uso de diversas herramientas para liderar a los trabajadores con el fin de alcanzar un resultado deseado. El autor destaca que el liderazgo es crucial en todos los niveles de la organización y que es importante que haya compromiso y trabajo en equipo para lograr un objetivo común.

Según el autor Smith en el año 2006, se mencionó que la implantación de la gestión del cambio es un proceso sistemático compuesto por diversos componentes, tales como: planificación, comunicación efectiva, participación, liderazgo, apoyo, gestión y tratamiento de la resistencia al cambio. Adicional se definió que la comunicación en el proceso de cambio es un factor importante para llevar a cabo el proceso de manera fluida, ya que ayuda a crear un entorno adecuado para las personas en las organizaciones, según lo interpretado y manejado por una comunicación efectiva, la participación en el cambio se refiere a la disposición de los individuos para cambiar, lo cual sólo es posible si todos los miembros de la organización están involucrados. (Simranjeet Kaur, 2021).

Según (Agote, 2015), indica que el comportamiento de los líderes es importante para entender las emociones de los empleados en el trabajo y cómo se construye la confianza en ellos. La confianza se convierte en una variable relevante que puede actuar como mediadora. El liderazgo transformacional está estrechamente relacionado con las emociones positivas durante los procesos de cambio organizacional.

Hoy en día, las empresas necesitan adaptarse constantemente a los cambios para mantenerse competitivas. La gestión del cambio es una metodología estructurada que garantiza una implementación completa y sin problemas de los cambios, lo que permite obtener beneficios duraderos. Las organizaciones actuales implementan procesos de cambio con frecuencia y existen diversos modelos de gestión del cambio que se pueden estudiar para comprender mejor este proceso en una empresa. (Goyal, 2018).

El cambio en una organización se produce cuando la organización ya no está sincronizada con su entorno externo y su supervivencia está en peligro. La gestión del cambio es el proceso de renovar continuamente la dirección de una organización, las capacidades existentes y su estructura para afrontar las necesidades cambiantes de los clientes tanto internos y externos. La Gestión del Cambio la podemos definir como el área de estudio que da facilidad a los individuos, equipos o el conjunto dentro de una organización al administrarlos. El propósito es guiar todo el proceso desde el estado en que se encuentra hasta el estado futuro que se espera, gestionando y controlando las diferentes dificultades, especialmente las que se originan en el ser humano, para vencer la resistencia. Se considera que el cambio es un proceso constante y continuo, y no una situación única. (Almanei, 2018).

2.4.2 Teorías

Para comprender mejor la gestión del cambio, comparamos algunos modelos populares de gestión del cambio en relación con la gestión de proyectos y organizaciones. Presentamos 7 modelos principales, donde se identifican varias ventajas y desventajas para cada uno.

-Cummings y Worley

Recogemos lo revisado por Cummings y Worley (Cummings & Worley, 2015) quienes presentaron un modelo para obtener una gestión del cambio efectiva que incluye 5 pasos de actividad: 1) motivar el cambio 2) crear una visión, 3) desarrollar apoyo político, 4) gestionar la transición y 5) mantener el impulso.

-Modelo de las 3 fases de Kurt Lewin

Se consideran tres fases en este modelo de cambio: descongelamiento, movimiento y congelamiento (denominados unfreeze, change y refreeze).

La primera fase es la de descongelamiento, que consiste en el punto inicial para lograr el cambio. Se da a través de un liderazgo establecido con objetivos de acuerdo a la necesidad de la organización. Según Lewin hay dos tipos: las fuerzas impulsoras, que ayudan a empujar el cambio y las fuerzas restrictivas, las cuales no ayudan a lograr el cambio. Son áreas que se resisten. Se deben centrar en aumentar las fuerzas impulsoras y disminuir hasta borrar las fuerzas restrictivas. (Stouten et al., 2018).

La segunda fase es donde ocurren los cambios. Se realizan las acciones programadas y el análisis evolutivo del progreso. Lo más importante es establecer cómo se desarrollan las acciones y la revisión periódica de los resultados de los cambios. (Sejzer, 2019). (Stouten et al., 2018).

La tercera fase de congelamiento es la estabilización del cambio, y perfeccionar los resultados de acuerdo a lo planificado. Se establecen los nuevos patrones de los grupos de la organización, y así se mantiene la eficacia a través del tiempo (Sejzer, 2019). En la actualidad, esta fase se considera sin uso, ya que las organizaciones están en constante cambio. (Stouten et al., 2018).

-Modelo de seis pasos de Michael Beer

Este modelo refleja un enfoque sistémico del cambio. El modelo de gestión consta de seis pasos (Stouten et al., 2018).

1. El primer paso es el diagnóstico del problema y de la situación lo que ayuda a movilizar el compromiso con el cambio.

2. Establecer la visión. Especificar el foco del cambio, definir roles y responsabilidades de los equipos de trabajo. Planear el cambio estableciendo equipos laborales en específico.

3. Lograr el consenso de los miembros clave de la organización para soportar la visión. Comunicar la visión a todas las partes interesadas.

4. Implementación y despliegue del cambio, a través del involucramiento de los agentes del cambio.

5. Institucionalizar el cambio. Integrarlo a las estructuras formales y los sistemas.

6. Monitoreo y ajuste. Único dentro de los modelos de cambio. (Stouten et al., 2018).

- Modelo de los 8 pasos de John Kotter

Kotter (Kotter, 2011) establece un modelo relacionado a gestión del cambio, que consta de 8 pasos. Amplía los pasos desarrollados por Lewin, realizando la división en más pasos.

Como primer paso el modelo comienza por reconocer y comunicar la necesidad de cambio organizacional como primer paso creando el sentido de urgencia. El segundo paso consiste en formar una coalición que lidere el cambio, se debe involucrar a los líderes obteniendo un efecto positivo. El tercer paso es crear y compartir una visión y estrategia clara. En este punto Kotter (2012) establece que la estrategia en acción debe basarse en una visión clara y racional, que permita entender las capacidades de la organización. El paso cuatro, se enfoca en comunicar al equipo recalando la visión. Una vez informados, se procede al paso cinco, en que se debe empoderar a los empleados para apoyar el cambio. Logrado el empoderamiento e iniciado el proceso de cambio, el paso seis consiste en asegurar lo conseguido mediante la validación visible de las ganancias del cambio. El paso 7 demanda no caer en victorias de corto plazo y continuar con el proceso del cambio para futuros éxitos y en el final y octavo paso se procede a la consolidación de estos nuevos procesos y cambios en la cultura organizacional (Kotter, 2011)

- Modelo de las 7S de McKinsey

Este es un modelo que fue elaborado por tres autores, Richard Pascale, Tom Peter y Robert Waterman Jr., y se abordan siete aspectos para la correcta gestión del cambio

dentro de una organización: habilidades, estrategia, sistemas, personal, estructura, estilo y valores.

a) La estrategia se define como cambiar la situación presente a la situación esperada que se deben lograr a través de objetivos trazados.

b) Consta de una estructura donde se identifican las mejores relaciones, se asignan roles y se dan las responsabilidades.

c) Los ítems que se deben considerar como obligatorios son planeamiento, control, y agregar sistemas de control

d) Las habilidades se consideran a los talentos que tienen los empleados dentro de la organización para desarrollar sus tareas y objetivos

e) El aspecto del personal, implica el contratar y la retención a los empleados que destacan en sus habilidades y tienen las competencias requeridas por el negocio.

g) Como último, es importante considerar las creencias y los valores de la organización, ya que estos son el pilar de comportamiento de los empleados para entender el propósito de ésta. (Galli, 2018).

En las dimensiones se evalúan sus fortalezas y debilidades que ayuda a realizar el mapeo de identificación de cambio. Tiene la desventaja ya que existe la dificultad de implementarlo en grandes organizaciones, porque demanda un mayor tiempo de análisis y dicha evaluación puede llegar a ser un proceso tedioso. (Galli, 2018).

- Los 10 Mandamientos de Kanter, Stein y Jick

Rosabeth Moss Kanter, Barry Stein y Todd Jick (1992), colegas de Harvard y consultores de cambio, indicaron diez pasos para la gestión del cambio. (Stouten et al., 2018).

1.- Analizar la organización y la necesidad de cambiar.

2.- Crear una visión compartida y una dirección.

- 3.- Separación del pasado.
- 4.- Crear un sentido de que el cambio es importante y necesario.
- 5.- Fortalecer los roles de liderazgo en quienes soportarán el cambio.
- 6.- Buscar el soporte político para crear una base al cambio.
- 7.- Diseñar un plan de implementación del cambio.
- 8.- Establecer estructuras que faciliten la implementación (pilotos, test, capacitación, programas de recompensas).
- 9.- La comunicación del cambio abierta y honesta a todos los agentes.
- 10.- Reforzar la institucionalización del cambio.

- Modelo Adkar

Hoy en día, las empresas necesitan adaptarse constantemente a los cambios para mantenerse competitivas. La gestión del cambio es una metodología estructurada que garantiza una implementación completa y sin problemas de los cambios, lo que permite obtener beneficios duraderos. Las organizaciones actuales implementan procesos de cambio con frecuencia y existen diversos modelos de gestión del cambio que se pueden estudiar para comprender mejor este proceso en una empresa. (Prosci, 2003)

ADKAR fue desarrollado por Jeff Hiatt de Prosci (Prosci, 2003), con el propósito de evaluar el éxito de las actividades de gestión del cambio durante el proceso de cambio organizacional. Los problemas en la dimensión de las personas del cambio son una causa común de fracaso en proyectos. La gestión efectiva del cambio con los empleados es un factor clave para el éxito del proyecto. El factor más crítico para el éxito general es lograr que los empleados se conviertan en patrocinadores efectivos del cambio. Los estudios han demostrado que el cambio organizacional solo es exitoso cuando los individuos logran implementarlo.

Este modelo consta de cinco bloques de secuencia que son "conciencia", "deseo", "conocimiento", "habilidad" y "refuerzo". Estos bloques tienen como meta originar acciones que tengan éxito en un entorno esperado para que los gerentes y empleados

sean los protagonistas del proceso de cambio. El modelo analiza la funcionalidad de estos componentes, así como la preparación y el compromiso, brindándoles el entrenamiento adecuado durante el cambio (Hiatt, 2006). El modelo supone que los logros de la organización se originan en la conducta colectiva de los individuos, de manera que, en caso de requerirse un cambio organizacional, éste debe surgir de la transformación de los grupos e individuos dentro de la propia organización. (Prosci, 2003)

El primer componente es la conciencia de cambio, donde se resalta los aspectos más críticos en la gestión del cambio, que incluyen comunicar la visión, las razones y el alcance del cambio, identificar a las personas involucradas e impactadas por el cambio, y establecer una línea de tiempo. En esta etapa también es importante identificar las fuerzas internas y externas del ambiente que crearon la necesidad de cambio, para que todas las personas dentro de la organización estén bien conscientes de ello. (Prosci, 2003)

El segundo componente es el deseo de cambio, los líderes enfrentan el desafío de convencer a los empleados para que se unan y apoyen los nuevos planes, procesos, estructuras, tecnologías y valores organizacionales que se han propuesto. Aunque crear conciencia sobre la necesidad de cambio es importante, esto no garantiza que los empleados deseen cambiar. Por lo tanto, los gerentes deben facilitar sus iniciativas de cambio y eliminar las barreras, escuchando y comprendiendo los miedos y preocupaciones de los empleados para infundir optimismo y permitir que se centren en los beneficios del cambio. (Prosci, 2003)

El tercer componente es el conocimiento, que tiene como objetivo brindar el conocimiento, las habilidades y el comportamiento necesarios para realizar las nuevas tareas requeridas, abordando dos temas principales el cómo cambiar y cómo actuar después de implementar el cambio. La capacidad de los empleados para adquirir conocimientos se determina por cuatro factores principales: el conocimiento actual, la capacidad de aprendizaje, la disponibilidad de recursos y el acceso a la información. (Prosci, 2003)

Como cuarto componente, se indica que no es suficiente proporcionar conocimientos teóricos para implementar un cambio. Los formadores deben asegurarse de que los empleados puedan practicar lo que han aprendido, para desarrollar habilidades y comportamientos necesarios para alcanzar el objetivo deseado y un nivel de desempeño adecuado. Distintos elementos pueden influir en la fase de "habilidad", como pueden ser la aptitud cognitiva, el tiempo disponible para adquirir habilidades, las habilidades físicas y la existencia de recursos que faciliten el desarrollo de habilidades. (Prosci, 2003)

El quinto componente es el reforzamiento del cambio, donde los gerentes deben proporcionar acciones relacionadas con el reconocimiento y las recompensas. Estas acciones incluyen celebraciones, entrega de beneficios, compensación y un ambiente de trabajo saludable. Si no se proporciona refuerzo, los empleados pueden sentir que sus esfuerzos hacia el cambio no son valorados, lo que puede poner en peligro la sostenibilidad y el éxito logrado, y pueden surgir barreras para futuros esfuerzos de cambio. (Prosci, 2003)

Tabla 1 Modelos de gestión del cambio

Summary of Change Steps	Lewin (1948)	Beer (1980, 2009)	Stouten and Sivasubramanian (1987) AI	Judson (1991)	Kanter et al. (1992)	Kotter (1996, 2012)	Hiatt (2006) ADKAR
Assess the opportunity or problem motivating the change	Unfreeze	Mobilize commitment to change through joint diagnosis of business problem	Discovery	Analyzing the organization and planning the change	Analyze the organization and its need for change	Establish a sense of urgency	Awareness
Select and support a guiding change coalition			—	—	Create a sense of urgency Line up political sponsorship	Form a powerful guiding coalition	
Formulate a clear compelling vision	Transition	Develop a shared vision of how to organize and manage for competitiveness	Dream	—	Create a shared vision and a common direction Separate from the past	Create a vision	
Communicate the vision		Foster consensus for the new vision, competence to enact it, and cohesion to move it along	—	Communicating about the change	Support a strong leader role	Communicate the vision	
Mobilize energy for change		Spread revitalization to all departments without pushing it from the top	Design	Gaining acceptance of the required changes in behavior; making the initial transition from the status quo to the new situation	Craft an implementation plan; communicate, involve people, and be honest	—	Desire
Empower others to act			Destiny			Empower others to act on the vision	
Develop and promote change-related knowledge and ability		—	—	—	—		Knowledge Ability
Identify short-term wins and use as reinforcement of change progress		—	—	—	Develop enabling structures	Plan for and create short-term wins	Reinforcement
Monitor and strengthen the change process	Refreeze	Monitor and adjust strategies in response to problems in the revitalization process	—	Consolidating new conditions and continuing to promote change to institutionalize it		Consolidate improvements and produce more change	—
Institutionalize change in company culture, practices, and		Institutionalize revitalization through formal policies, systems,	—		Reinforce and institutionalize change	Institutionalize new approaches	—

Fuente: (Stouten et al., 2018).

Tabla 2 Modelos de cambio más usados

Lewin, 3 Stages of Change	Prosci, ADKAR Steps for Individual Change	Kotter, 8 Steps for Change Management
Unfreeze	Awareness of the need for change	Increase urgency for change Build a team for the change Construct the vision Communicate
Transition	Desire to make the change Knowledge on how to change Ability to implement new skills and behaviors	Empower Create short-term goals Be persistent
Refreeze	Reinforcement to retain the change once it has been made	Make the change permanent

Fuente: (Varkey & Antonio, 2010).

2.5. Hipótesis

H1: Existe una influencia significativa del liderazgo transformacional en la gestión del cambio en los equipos virtuales comerciales en la empresa Interseguro.

Las investigaciones relacionadas con la formación de la confianza entre el líder y sus seguidores, recalcan que los líderes deben ser percibidos como más dignos de confianza al mostrar una apertura general hacia sus seguidores. (Lines et al., n.d.).

Se identifica que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la confianza de los empleados y en la gestión del cambio, porque la confianza de los empleados es positiva en la relación entre el liderazgo transformacional y la capacidad de cambio organizacional. (Yasir et al., 2016).

El liderazgo transformacional fomenta el desarrollo de una fuerte identidad y un conjunto de valores morales (Avolio & Dodge, 2000). Los líderes transformacionales tienen la habilidad de escuchar a sus seguidores y ofrecer soluciones inmediatas a sus problemas, lo que genera un ambiente de confianza y competencia que hace que los seguidores se sientan seguros. En consecuencia, los seguidores aprenden a confiar y creer en sus propias ideas. (Yasir et al., 2016).

H2: Existe una influencia significativa entre la influencia idealizada atribuida en la gestión del cambio en los equipos virtuales comerciales en la empresa Interseguro.

La influencia idealizada como comportamiento señala las acciones carismáticas proactivas del líder basadas en el sentido de misión, creencias y valores. (Busari, et al., 2019).

Por lo que la influencia idealizada (atribuida) se refiere al carisma y sociabilidad del líder, ya sea que el líder sea percibido como alguien confiable y con poder, y si se considera que el líder se enfoca en ideales y éticas de orden superior. (Antonakis et al., 2003).

El líder define una imagen idealizada del futuro basado en los valores organizacionales. Definiendo un futuro aspiracional, los líderes esperan animar a los seguidores a adoptar los comportamientos deseados. (Keskes et al., 2018).

H3: Existe una influencia significativa entre la influencia idealizada conductual y la gestión del cambio en los equipos virtuales comerciales en la empresa Interseguro.

La influencia idealizada como comportamiento señala las acciones carismáticas proactivas del líder basadas en el sentido de misión, creencias y valores. (Busari, et al., 2019).

La influencia idealizada conductual (comportamiento) se refiere al carisma y acciones del líder que están centradas en sus valores, creencias y sentido de misión. (Antonakis et al., 2003).

H4: Existe una influencia significativa entre la motivación inspiracional en la gestión del cambio en los equipos virtuales comerciales en la empresa Interseguro.

La motivación inspiradora explica las características del líder para inspirar y motivar a los subordinados a cumplir metas y objetivos que pueden haber aparecido previamente inalcanzables. Los líderes a través de la motivación inspiradora despiertan las expectativas de los seguidores para lograr tareas y combinarlas con un mayor rendimiento, creando así un autocumplimiento. (Busari, et al., 2019).

La motivación inspiradora se refiere a las formas en que los líderes energizan a sus seguidores viendo el futuro con optimismo, enfatizando metas ambiciosas, proyectando una visión idealizada y comunicar a los seguidores que la visión es alcanzable. (Antonakis et al., 2003).

Un tipo de liderazgo que se basa en una comunicación inspiradora donde utiliza palabras emotivas para originar emociones y mayor motivación de los seguidores. Un líder con un estilo de liderazgo de apoyo muestra genuina preocupación por sus seguidores y toma en cuenta sus necesidades individuales. Estos líderes se preocupan por el bienestar de sus subordinados y esto origina un entorno de trabajo amigable e ideal. (Keskes et al., 2018).

H5: Existe una influencia significativa entre la estimulación intelectual en la gestión del cambio en los equipos virtuales comerciales en la empresa Interseguro.

Los líderes que promueven la estimulación intelectual motivan a sus seguidores a ser más innovadores y más creativos en la resolución de problemas antiguos, buscando nuevas formas de abordarlos.(Busari, et al., 2019).

La estimulación intelectual en el liderazgo se trata de motivar a los seguidores a pensar de forma creativa y encontrar soluciones a problemas difíciles, mediante el uso de acciones que apelan al sentido de lógica y análisis de los seguidores. (Antonakis et al., 2003).

Al liderar mediante la estimulación intelectual, los líderes fomentan la capacidad de sus seguidores para que piensen de manera innovadora en los problemas, lo que eleva su habilidad para determinar las nuevas situaciones y mejorar la calidad de las soluciones a las que llegan. (Keskes et al., 2018).

H6: Existe una influencia significativa entre la consideración individualizada en la gestión del cambio en los equipos virtuales comerciales en la empresa Interseguro.

Los líderes que practican la consideración individualizada, son los que cuidan a cada seguidor como un individuo único, tomando en cuenta sus necesidades, aspiraciones y mejores habilidades. Además, estos líderes se dedican a guiar y entrenar a sus seguidores, lo que les ayuda a desarrollar su propia fortaleza y habilidades. (Busari, et al., 2019).

La consideración individualizada se refiere al comportamiento del líder que contribuye a la satisfacción de los seguidores al aconsejar, apoyar y prestar atención a las necesidades individuales de los seguidores, permitiéndoles así desarrollarse y autorrealizarse. (Antonakis et al., 2003).

Los líderes con un estilo de reconocimiento personal valoran y elogian explícitamente los esfuerzos y logros de los seguidores. (Keskes et al., 2018).

CAPÍTULO III - MARCO CONTEXTUAL

3.1 Sector seguros local

Actualmente, las tendencias tecnológicas han cambiado los procesos en distintas empresas, sobre todo en aquellas dedicadas a los servicios. Conocer estos cambios es clave y un desafío para las empresas como las del sector asegurador. El sector de seguros tiene implicancias positivas en la economía nacional como la reducción de riesgos de las empresas, el fomento del comercio nacional e internacional, el desarrollo del mercado de capitales y de los sectores asociados a la construcción, la demanda que genera en el mercado laboral, canaliza el ahorro interno y dinamiza el mercado cambiario de la economía. Las incertidumbres políticas y económicas han empañado el desempeño de la industria de seguros de Perú, a pesar de los esfuerzos para aumentar los niveles de protección que están por debajo de los de otros mercados latinoamericanos.

Las aseguradoras tenían una tendencia positiva a principios de 2022, con un retroceso de las reclamaciones posteriores a la pandemia en segmentos como el seguro de automóviles. Los siniestros por Covid también decrecieron, mientras aumentaba la demanda de coberturas de seguros colectivos demandadas por las empresas. Sin embargo, los planes de pensiones, que constituyen una parte importante del mercado, estaban luchando para hacer frente a los planes del gobierno para permitir que los ahorradores sacaran dinero de sus planes de jubilación. Las medidas generaron dudas sobre la sostenibilidad del sistema privado de pensiones a largo plazo.

La incertidumbre también está afectando a sectores como el de la construcción, que tiene un amplio impacto no solo en los seguros, ya que se ha reducido la demanda de proyectos de cobertura, sino también en el empleo y el poder adquisitivo de las familias. El interés por las pólizas de seguro de salud, que se disparó con la pandemia, ha comenzado a disminuir y las familias tienen menos ingresos discrecionales a su disposición.

La constatación de una póliza de seguros se realiza a través del pago de una “prima” que traslade el riesgo a la aseguradora. La penetración del sistema asegurador peruano (ratio de primas / PBI) se estima en un indicador de 2.05%, cifra superior al 1.6% que

se mantuvo hace algunos años pero aún por debajo de los pares latinoamericanos. Según la Asociación Peruana de Seguros (Apeseg), el volumen de primas en el mercado peruano disminuyó 1,2% en 2022 en términos reales, luego de descontar el impacto de la inflación. Las primas per cápita se ubicaron en \$145, una pequeña disminución en los últimos dos años.

Sin embargo, los planes de pensiones, que constituyen una parte importante del mercado, estaban luchando para hacer frente a los planes del gobierno para permitir que los ahorradores sacaran dinero de sus planes de jubilación. Las medidas generaron dudas sobre la sostenibilidad del sistema privado de pensiones a largo plazo.

Acorde al informe de la asociación peruana de seguros (APESEG), al cierre del último periodo 2022, son 17 las empresas que participan en el mercado asegurador peruano, de las cuales 6 están dedicadas a ramos generales (seguros de protección del patrimonio), 3 están dedicadas exclusivamente al ramo de vida (seguros que cubre riesgos asociados a la vida) y 8 empresas se dedican a ver ambos ramos.

3.2 La empresa

Interseguro Compañía de Seguros S.A. (“Interseguro”) inició operaciones el 16 de junio de 1998, como la empresa del sector seguros del Grupo Intercorp. Interseguro comercializa principalmente seguros de vida y pensiones a pesar de tener autorización para ofrecer ramos generales y de vida.

En 2002, compró la cartera de la compañía de seguros Popular y Porvenir y el negocio de seguros del Grupo Santander. En 2016, se aprobó el Proyecto Reorganización Simple entre Interseguro y Mapfre Perú Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. (Mapfre), donde se acordó la transferencia de la cartera de pólizas de Rentas Vitalicias. Además, ese mismo año, el Grupo Intercorp reorganizó sus compañías, como resultado creó la subsidiaria Intercorp Financial Services Inc. (IFS), que consolidó los negocios financieros (Interseguro, Interbank, Inteligo Bank e Inteligo SAB).

Luego, en marzo del 2018, realizó la fusión con Seguros Sura (empresa absorbida), con lo que el nivel de activos totales se incrementó aproximadamente en 1.80 veces.

Finalmente, en 2021, Interseguro y Mapfre concretaron un acuerdo en el que Mapfre traspasó la cartera de las pensiones relacionadas al Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR) a Interseguro. Con estos resultados, Interseguro se consolidó como la tercera aseguradora más grande del sistema asegurador peruano a nivel de activos y mantiene el portafolio de inversiones más grande del sector asegurador peruano del 2022.

Interseguro pertenece al Grupo Económico Intercorp que es uno de los principales grupos empresariales del país con presencia en diferentes sectores económicos, entre ellos está el financiero, inmobiliario, retail, educativo y salud. Interseguro es a su vez, subsidiaria de Intercorp Financial Services (“IFS”), buscando ampliar la oferta de servicios financieros. Los principales holdings del Grupo Intercorp son las siguientes:

- Intercorp Financial Services Inc. (IFS): Consolida los negocios financieros del grupo que comprenden los segmentos de banca (Interbank), seguros (Interseguro) y administración de patrimonio (Inteligo).
- Intercorp Retail Inc.: Consolida los negocios retail del grupo y está presente a nivel nacional. Se encarga de administrar los centros comerciales de la marca “Real Plaza”, así como el comercio minorista de alimentos (Plaza Vea, Vivanda, Mass y Economax). Asimismo, administra tiendas de mejoramiento del hogar (Promart), tiendas por departamento (Oeschle) y establecimientos del sector farmacéutico (Inkafarma y Mifarma). Además, Intercorp Retail ofrece crédito al consumo con la tarjeta de crédito Oh! administrada por Financiera Oh!.
- Intercorp Perú Ltd.: Participa activamente en empresas con propósito específico, entre las que se encuentran: Urbi Propiedades S.A, IFH Perú Trading Co. Hong Kong, Inteligo Group Corp. y NG Education Holdings.

3.2.1 Liderazgo Transformacional en Interseguro

En Interseguro así como en todas las empresas del grupo Intercorp se promueve el estilo de liderazgo transformacional, es decir, aquel que se basa en motivar e inspirar a los colaboradores a dar lo mejor de sí para lograr cumplir los objetivos organizacionales.

Todos los líderes comerciales actuales han sido evaluados en esta competencia al momento de su ingreso y han recibido capacitaciones en dicho punto.

Tabla 3 Perfil de competencias esperadas en Interseguro

Nombre de la competencia	Definición	NIVEL ESPERADO
Liderazgo transformacional	Es la capacidad de un colaborador para poder llevar a cabo el direccionamiento de un equipo y orientarlo hacia los objetivos incluso antes situaciones de cambio constante. Tomando en cuenta el desarrollo y la transformación de las personas a través de sus comportamientos.	3 – Desarrollada a nivel promedio y esperado
Regulación emocional y autocontrol	Es la capacidad de la persona de regular y controlar sus emociones personales para evitar respuestas negativas.	4 – Nivel sobresaliente
Comunicación efectiva	Es la capacidad de comunicarse de manera efectiva utilizando los recursos necesarios y adaptándose a diferentes contextos.	4 – Nivel sobresaliente
Desarrollo de personas	Desarrollar las competencias, habilidades y aptitudes de las personas que dependan directamente de uno mediante el planeamiento eficaz de actividades relacionadas a cada uno de ellos.	2 – En desarrollo
Integridad	Es la capacidad de dar una retroalimentación de manera adecuada a una o más personas.	3 – Desarrollada a nivel promedio y esperado

Fuente: Interseguro

Influencia idealizada: en Interseguro se promueve un liderazgo basado en el ejemplo donde el líder comercial también contacta clientes y cierra ventas, forma al equipo ganándose el respeto y la admiración de sus seguidores. Así mismo, su rol es generar optimismo y entusiasmo en los equipos comerciales dado que es un puesto que recibe muchas respuestas negativas de los clientes potenciales.

Motivación Inspiracional: en Interseguro se espera que el líder comercial muestra un foco en las personas y no solo en los resultados, persuadiendo al equipo a enfocarse en sus metas laborales para que de la mano puedan lograr sus metas personales. Se les aliente con un mensaje de ambición positiva que genere dar un esfuerzo adicional.

Estimulación Intelectual: uno de los principales comportamientos esperados en los líderes comerciales es la formación de los equipos. La capacitación es labor diaria, y se trabaja junto al equipo de formación un plan de autoformación en cada asesor comercial. Los líderes deben promover el autoconocimiento y desarrollo personal y profesional de los asesores.

Consideración Individualizada: en las áreas comerciales de Interseguro, se busca conocer a cada colaborador en cuanto a sus metas personales y alinearla con sus objetivos de productividad. Los líderes trabajan con una metodología de encargados de agencia donde todos los asesores tienen oportunidad de asumir el rol cuando un supervisor se encuentra de licencia o vacaciones. Además, se promueve la libertad de estrategias de venta y horarios flexibles de trabajo en tanto generen efectividad en los resultados y metas comerciales.

3.2.2 Gestión de Cambio en Interseguro

Este proceso se basa en el acompañamiento de los líderes hacia los colaboradores cada vez que se presenta un cambio organizacional. Para el presente trabajo nos enfocaremos específicamente a los cambios de modalidad de trabajo, en el cual los equipos comerciales, deben ahora tener disponibilidad total en caso la empresa demande que sus labores tengan carácter presencial en cualquier momento.

Es importante mencionar que tras la pandemia, los equipos funcionaron 100% remoto y se pudo validar una mayor productividad y alcance, ya que las plataformas virtuales funcionaron adecuadamente para las asesorías con los clientes y maximizando el alcance de poder atender a clientes de cualquier zona del país. Además, la cantidad de citas realizadas, al eliminar el factor transporte, mejoró significativamente y permitió validar que los productos intangibles como un seguro de vida pueden ser perfectamente abordados desde la virtualidad.

Aplicando el modelo de Adkar a el cambio organizacional de Interseguro tenemos:

Conciencia del cambio, en una primera parte del cambio, a los equipos comerciales se les fue comunicando gradualmente de la posibilidad de retornar a los presencial, que ya se tenían las instalaciones físicas nuevamente para que puedan asistir en caso lo necesitaran. El área de Comunicación interna se encargó de transmitir el mensaje de seguridad para los colaboradores que quisieran asistir, sin embargo, ello no generó alguna intención de asistir de manera presencial.

Deseo de cambio, en esta parte se apostó por tener en los líderes comerciales, a los aliados para desplegar el mensaje a nivel de toda la división. Sin embargo, algunos líderes prefirieron ir estableciendo horarios fijos para asistir presencial o usándolo como mecanismo de castigo, para aquellos asesores de menor producción en el mes, dejando de lado la perspectiva positiva y que resalte los beneficios del cambio.

Conocimiento y capacidad del cambio, al ser un estado en el que ya se había estado anteriormente pre pandemia no demandaba mayor formación teórica o práctica, más si reforzar la disponibilidad de contar con todos los recursos para poder trabajar bajo esta nueva modalidad y por el lado de los líderes, se reforzó que todos estén al tanto del cambio y haciéndoles firmar un convenio de teletrabajo a todos los colaboradores.

El reforzamiento del cambio, los líderes comerciales han generado actividades de reconocimiento e integración presencial de modo que se perciba también los beneficios de ciertas actividades de manera híbrida.

3.2.3 Estructura Área Comercial Interseguro

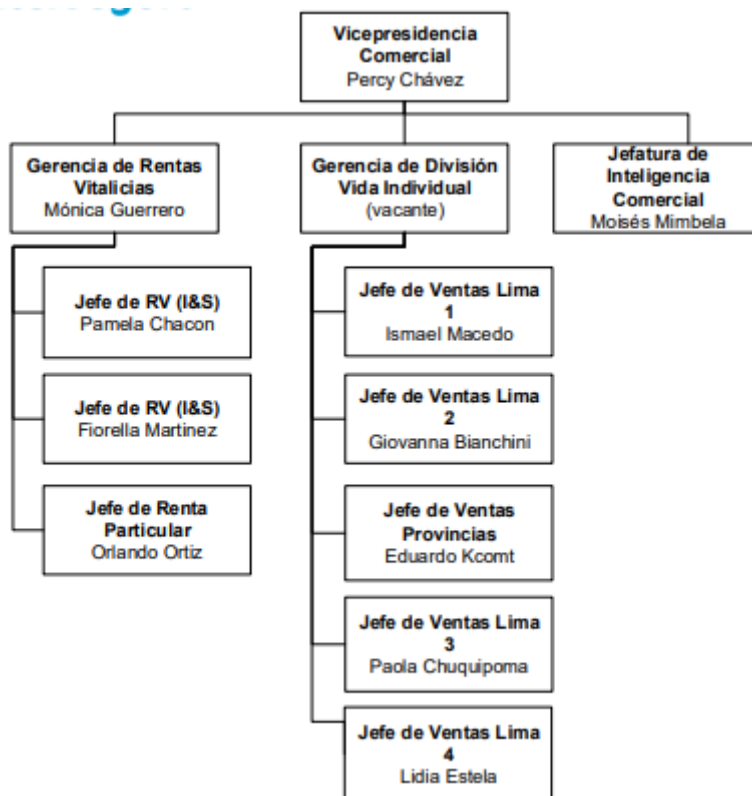
El equipo comercial está compuesto por 2 divisiones: el área de vida individual (seguros de vida) y el área de rentas vitalicias (seguros de rentas y pensiones) y un área de inteligencia que da soporte de data para el área comercial. Cabe señalar que el resto de rubros comercializados por la empresa, se manejan de manera 100% on line o a través de un canal tercerizado.

El segmento de estudio será el área de vida individual al ser la de mayor población y ser la que viene este nuevo cambio en la modalidad de trabajo. Esta división está a cargo de una gerente comercial quien tiene a cargo actualmente a 6 jefaturas de ventas. Cada jefe de ventas tiene a cargo 7 supervisores de venta y cada supervisor tiene entre 12 y 14 agentes de ventas o asesores comerciales en su equipo.

La modalidad de trabajo utilizada hasta el cierre 2022 había sido de manera 100% remota, sin embargo, desde este 2023 se ha empezado a solicitar a los equipos de vida a asistir algunos días de manera presencial durante el mes con el fin de hacer un seguimiento más estricto de sus actividades diarias como sus llamadas a clientes, tener

feedback de desempeño, capacitaciones cortas, trabajar planes individuales con los de menor productividad y otras coordinaciones que los líderes consideren. No existe una metodología única en cuanto a horarios y días a los que se debe asistir, actualmente se maneja a criterio de cada líder. Sin embargo, esta incertidumbre de cuándo asistir, de estar siempre sujeto a disponibilidad, de ir a oficina “castigado” por estar con baja producción, entre otras percepciones ha generado bastante ruido en cuanto a la percepción del colaborador sobre esta estrategia, por lo que representa oportuno tener una medición de la gestión de este cambio y cuanto está siendo acompañado por el estilo del líder.

Gráfico 4 Organigrama Área Comercial en Interseguro



Fuente: Interseguro

3.2.3.1 Equipos Virtuales Comerciales en Interseguro

Interseguro cuenta actualmente con más de 1,200 trabajadores de los cuales la mayor parte corresponden a sus diferentes áreas de ventas. El puesto a evaluar en el presente trabajo es el de agente de ventas de seguros de vida (asesores comerciales). Nos hemos enfocado en este perfil dado que es aquel que ha experimentado directamente este cambio de modalidad de trabajo hacia un modelo virtual de corte híbrido, es decir, que deben asistir de manera presencial algunos días durante el mes.

3.2.3.2 Perfil del asesor comercial

Actualmente el puesto demanda de personas que se dediquen a la captación de clientes para tomar un seguro de vida. El trabajo se viene realizando de forma híbrida.

Tabla 4 Perfil de puesto de Asesor Comercial

Interseguro		PERFIL DESCRIPTIVO				
Posición	Agente de Ventas - Vida Individual	Área:	Comercial			
Reporta a:	Supervisor de Ventas	Fecha:	20/08/2023			
REQUISITOS PARA EL PUESTO						
Edad:	25 a +	Sexo:	Indistinto			
Conocimiento de Software:	Microsoft Office: Nivel intermedio	Idiomas y nivel:	No necesario			
CONDICIONES DE TRABAJO						
Horario:	Lunes a Viernes 8:30 am a 6:30 pm	Lugar:	Lima y Provincias - Modalidad Híbrida			
Tipo de contrato:	Contrato a plazo fijo de 6 meses con 3 meses de periodo de prueba.	Rango Salarial:	No publicable			
I. MISION DEL PUESTO:						
<p>Prospección y colocación de seguros vida, afiliando al cliente y fidelizandolo con la marca. Captación de nuevos clientes para la colocación de seguros de vida.</p>						
II. FUNCIONES:						
<p>1) Planificar las visitas de prospectos, así como de los clientes de su cartera con relación al mantenimiento de sus pólizas y el seguimiento de la cobranza de las mismas . 2) Hacer uso de las herramientas de ventas: Manual de Evidencias, material gráfico y promocional. 3) Reportar su producción: visitas y cierres de ventas diariamente. 4) Informarse correctamente de los datos de Clientes de su cartera y reportar los cambios de teléfonos y dirección. 5) Mantener actualizado su "Programación de la Semana" respecto a citas concretadas, realizadas, cierres y revisar "Análisis de Cumplimiento de Objetivos".</p>						
III. FORMACION:						
EDUCACION (Mínima Necesaria)			MARCAR "X"			
Estudios Superiores (universitarios o técnicos)			X			
IV. EXPERIENCIA:						
EXPERIENCIA (Mínima Necesaria)			Tiempo mínimo			
Asesores de ventas, Agentes de venta, Vendedores, consultores de venta, ejecutivos de venta, ejecutivo de call center, etc. (Experiencia en venta de intangibles o tangibles)			1 año			
VI. COMPETENCIAS						
	Niveles					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	1	2	3	4		
Comunicación Verbal y no Verbal				X		
Influencia - Con energía, Efectivo(a)				X		
Tolerancia - Manejo de Objeciones				X		
Organización - Manejo de tiempos				X		

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV - DISEÑO Y MÉTODO

4.1 Diseño

4.1.1. Proceso de búsqueda y revisión de literatura

La estructura de la tesis se planteó de la siguiente forma: en un primer momento, se seleccionó el contexto en donde se desarrolla el caso de aplicación. Luego, se planteó la problemática y las preguntas de investigación, que se desprendió a partir de la revisión de la literatura, en donde encontramos el sustento, la teorías en donde descansaría nuestro caso de aplicación. Por último, se utilizaron herramientas tecnológicas (informáticas) como EBSCOhost, Web of Science, Scopus y Cendoc de Esan, Emerald Insight, Science Direct, Google Académico. Asimismo para la búsqueda de literatura se incluyó investigaciones científicas introduciendo las variables de Liderazgo Transformacional, sus dimensiones y las habilidades y actitudes de Gestión del cambio (procesos), se consideraron fuentes fidedignas, ya que los artículos fueron validados por la comunidad científica en el ranking de Scimago Journal and Country Rank pertenecientes a los cuartiles Q1 y Q2 y Q3, ya que estas investigaciones han sido revisadas y validadas por la comunidad científica.

4.1.2. Característica de la Investigación

Esta investigación tiene un diseño de tipo cuantitativo y así como en la forma que se plantearon las hipótesis, es de correlación, ya que se busca medir la relación entre la variable independiente y la variable dependiente, como la influencia de una de ellas, a través de la regresión.

Cabe mencionar que es de corte transversal dado a la temporalidad del estudio, se utilizó la encuesta, la cual contaba con un tiempo determinado de aplicación.

Por otro lado, se indica que la investigación se realizó en horario de trabajo, para lo cual se dio un tiempo a los colaboradores para contestar las preguntas de forma electrónica (mail), por ello se consideró un estudio de carácter no experimental, ya que no se genera ninguna situación, sino que se “observarán situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza donde las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre

dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (Hernández et al., 1994). Como consecuencia no interferimos en los resultados de los encuestados a través de la aplicación de las encuestas.

4.2. Población y Muestra

4.2.1 Población:

Universo de colaboradores del área comercial de la empresa Interseguro con las siguientes características: hombres o mujeres, que se encuentren laborando en la empresa en todas las sedes del Perú, con edad mayor a 20 años. En este caso, tenemos un dato aproximado de todas las personas que laboran en dicho rubro. Por tanto, estaríamos frente a un caso de población finita (se conforma por 304 colaboradores del área comercial al 23/08/2023 y que ingresaron antes del 31/12/2022)

4.2.2 Muestra:

Usaremos un muestreo aleatorio por conveniencia. Es aleatorio en tanto que se tomarán colaboradores del universo de colaboradores del área comercial, grupo en el cual todos cuentan con la misma probabilidad de ser seleccionados. Es por conveniencia al ser una empresa donde tendremos el acceso y facilidad para realizar nuestra medición y podremos contar con una muestra suficientemente representativa para nuestro estudio.

La muestra se calculó usando la siguiente tabla:

Tabla 5 Cálculo de muestra

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3300	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Fuente: Krejcie, R., & Morgan, D. (1970)

De acuerdo con Krejcie, R., & Morgan, D. (1970), el cálculo de la muestra se obtuvo empleando la tabla de cálculo donde *N*, es la población objetivo de estudio y *S*, la muestra la cual se obtiene como dato, dependiente de la población elegida.

Con ello nuestra muestra mínima esperada fue de 175 colaboradores que realizan trabajo híbrido, a los que aplicaremos nuestro cuestionario para validar las variables. Luego de enviar y reunirnos con los encuestados obtuvimos **186 respuestas**, superando la cifra requerida, la cual será nuestra muestra a analizar. La tasa de respuesta de los encuestados fue de 61%.

Principales Características de la Muestra

Tabla 6 Género

	Frecuencia	Porcentaje válido
Femenino	136	73.1
Masculino	50	26.9
Total	186	100.0

Fuente: Elaboración propia

La muestra estuvo conformada por 186 empleados de la empresa Interseguro pertenecientes al área comercial, de los cuales; 163 son mujeres y 50 varones.

Tabla 7 Edad

	Frecuencia	Porcentaje
Desde 20 a 30 años	23	12.4
Desde 31 a 40 años	104	55.9
Desde 41 a 50 años	39	21.0
Desde 51 a más	20	10.8
Total	186	100.0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Ciudad

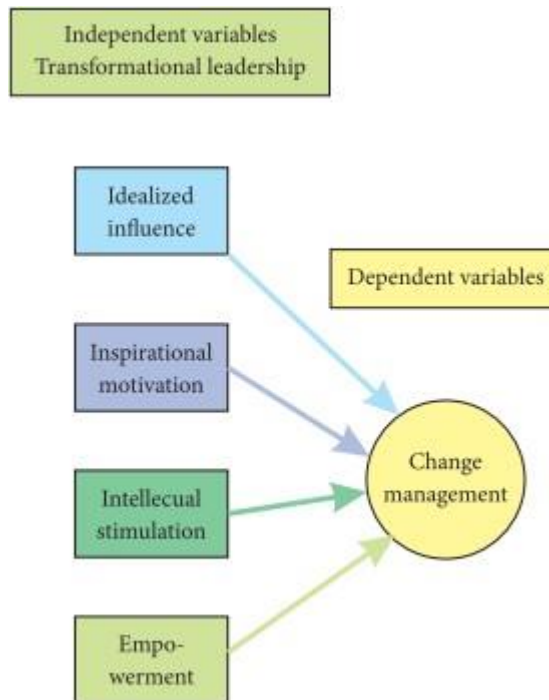
	Frecuencia	Porcentaje
Arequipa	7	3.8
Ayacucho	1	0.5
Chepén	1	0.5
Chiclayo	5	2.7
Cusco	1	0.5
Ica	3	1.6
Juliaca	1	0.5
Lima	147	79.0
Piura	1	0.5
Puno	1	0.5
Tacna	2	1.1
Tarapoto	1	0.5
Trujillo	15	8.1
Total	186	100.0

Fuente: Elaboración propia

4.3 Variables de estudio y medición

Nuestras variables de estudio se explican mediante el siguiente gráfico:

Gráfico 5 Variables de estudio



Fuente: (Alqatawenh, 2018).

El Liderazgo transformacional es la variable independiente, para su medición se ha utilizado el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ Forma 5X corta) (Bass & Avolio, 2000). adaptado al contexto organizacional chileno, el cual se basa en los resultados del análisis de factor confirmatorio y se encuentra constituido por nuevos ítems y con propiedades psicométricas, en términos de capacidad de discriminación, confiabilidad y evidencias de validez (Vega & Zavala, 2004). Mientras que el modelo original propuso que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones (es decir, "Cuatro es"): influencia idealizada, consideración individualizada, estimulación intelectual y motivación inspiradora. Para el estudio de esta variable se emplearon 20 preguntas del mencionado cuestionario relacionadas a las dimensiones anteriormente descritas, empleando una escala de valoración de Likert del 1 al 5 donde 1 es "Muy en desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo" para cada pregunta sobre la percepción sobre el líder. Ver Anexo I.

La Gestión del cambio es la variable dependiente para la cual se ha utilizado en su medición el cuestionario basado en el Modelo Adkar, que consta de cinco bloques de secuencia que son "conciencia", "deseo", "conocimiento", "habilidad" y "refuerzo". Su objetivo es crear acciones exitosas y un marco adecuado para los gerentes y empleados involucrados en el proceso de cambio, a través del desarrollo de planes de cambio (Hiatt, 2006). El cuestionario contiene 20 preguntas agrupadas en las cinco dimensiones del modelo de cambio (Mohamad, 2019). La valoración de las respuestas empleó la escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es "Muy en desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo". Ver Anexo I.

4.4 Mediciones (Operacionalización de las variables)

Aquí se detalla las escalas de medidas que hemos usado en el estudio empírico y buscamos sustentar en base a teorías la construcción de cada una de las variables definidas en el estudio. Las variables se agrupan en dos bloques:

BLOQUE 1- GESTIÓN DEL CAMBIO

Según Jeff Hyatt (2006) el Modelo ADKAR mide las variables de gestión del cambio.

Indicaciones: De acuerdo con la escala de Likert donde, responda las siguientes preguntas:

Cambio: definido como el paso de modalidad presencial a la modalidad virtual de trabajo

Tabla 9 Escala de medidas de variable Gestión del cambio

GESTION DEL CAMBIO	Conciencia de la Necesidad del cambio	1. Entiendo las consecuencias de cualquier cambio organizacional que pueda ocurrir y el riesgo de no cambiar.
		2. Entiendo cómo el cambio se alinea con la estrategia y la visión de los líderes de nuestra organización.
		3. Entiendo que el cambio podría impactar en mí, en mi trabajo y en mi grupo.
		4. La persona que explica y comunica la necesidad del cambio es eficaz, creíble y confiable.
	Deseo de la necesidad del cambio	5. Entiendo cómo un cambio podría afectar de forma positiva a mí, a mi equipo y a mi organización.
		6. Creo que mis jefes, mis compañeros y yo, estamos motivados y apoyamos cualquier cambio y participamos en él.
		7. Creo que si aplicamos un cambio, este cambio será exitoso.
		8. Siempre puedo expresar mis objeciones y se toman en consideración
	Conocimiento de la necesidad del cambio	9. Entiendo claramente que cualquier cambio podría tener un impacto en mi comportamiento, procesos, herramientas y flujo de trabajo
		10. Para tener éxito, mi organización brinda la capacitación y el conocimiento para cerrar las brechas antes y durante la implementación del cambio.
		11. Mi organización me brinda el conocimiento que necesito para tener éxito después de implementar un cambio.
		12. Hay recursos y herramientas disponibles para ayudarme a tener éxito.
	Habilidad	13. Soy capaz de implementar cambios en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujos de trabajo.
		14. Puedo superar cualquier barrera para implementar el cambio en la forma en que hago mi trabajo.
		15. Creo que las capacitaciones proporcionadas por mi organización me darán lo que necesito para tener éxito en cualquier cambio y cerrar la brecha entre conocimiento y habilidad.
		16. Sé a dónde acudir si tengo problema para hacer el cambio.
	Refuerzo	17. Creo que mis líderes y gerentes están comprometidos con lograr y mantener del cambio.
		18. Mis gerentes me permiten dar opinión sobre cualquier cambio.
		19. Conozco las consecuencias de no realizar mis nuevas actividades.
		20. Se evalúa mi desempeño después del cambio.

Fuente: Elaboración propia

BLOQUE 2- LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Tabla 10 Escala de medidas de variable Liderazgo transformacional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia Idealizada Atribuida	1. Me inculca orgullo por estar asociado con él/ella
		2. Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo
		3. Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella
		4. Demuestra sentido de poder y confianza
	Influencia Idealizada Conductual	5. Habla sobre sus valores y creencias más importantes
		6. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito
		7. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones
		8. Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo
	Motivación Inspiracional	9. Hablo en forma optimista acerca del futuro
		10. Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas
		11. Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado
		12. Articula una visión estimulante del futuro
	Estimulación Intelectual.	13. Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas
		14. Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas
		15. Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos
		16. Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes
	Consideración Individualizada.	17. Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo
		18. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas
		19. Pasa su tiempo enseñando y entrenando
		20. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros

Fuente: Elaboración propia

4.4. Recopilación de datos

Se utilizó como método de captura de información la encuesta personal, esta encuesta fue enviada por correo electrónico y reuniones virtuales, para ello se confeccionó un instrumento digital que puede ser compartido fácilmente desde un link, se usó el formulario de Google.

4.5 Procesamiento de datos

Los datos fueron procesados por el software estadístico RStudio, con ellos se elaboró la construcción de las variables, los cuadros y las salidas que se requerían.

CAPÍTULO V - RESULTADOS

En este capítulo presentamos los resultados estadísticos de nuestra investigación, hacemos un recuento de las preguntas usadas en nuestro instrumento empírico y a que variables pertenecen. También detallamos las pruebas estadísticas usadas para procesar los factores que validan las hipótesis de nuestra investigación.

Con los factores ya definidos realizamos las pruebas estadísticas que van a rechazar o no nuestras hipótesis. Para nuestras pruebas estadísticas usaremos el software estadístico R en la versión 3.5.2 para Windows.

5.1 Evaluando la consistencia del instrumento

Para evaluar la consistencia del instrumento usamos el Alfa de Cronbach y lo aplicamos a nuestro instrumento de medición, obteniendo los siguientes resultados en cada uno de los bloques:

BLOQUE 1- GESTIÓN DEL CAMBIO

Tabla 11 Resultados de consistencia de variable Gestión del cambio

Alpha reliability = 0.9693

Standardized alpha = 0.9701

	Alpha
1. Entiendo las consecuencias de cualquier cambio organizacional que pueda ocurrir y el riesgo de no cambiar.	0.9847
2. Entiendo cómo el cambio se alinea con la estrategia y la visión de los líderes de nuestra organización.	0.9843
3. Entiendo que el cambio podría impactar en mí, en mi trabajo y en mi grupo.	0.9848
4. La persona que explica y comunica la necesidad del cambio es eficaz, creíble y	0.984
5. Entiendo cómo un cambio podría afectar de forma positiva a mí, a mi equipo y a mi	0.9845
6. Creo que mis jefes, mis compañeros y yo, estamos motivados y apoyamos cualquier cambio y participamos en él.	0.9841
7. Creo que si aplicamos un cambio, este cambio será exitoso.	0.9845
8. Siempre puedo expresar mis objeciones y se toman en consideración	0.984
9. Entiendo claramente que cualquier cambio podría tener un impacto en mi comportamiento, procesos, herramientas y flujo de trabajo.	0.9844
10. Para tener éxito, mi organización brinda la capacitación y el conocimiento para cerrar las brechas antes y durante la implementación del cambio.	0.984
11. Mi organización me brinda el conocimiento que necesito para tener éxito después de implementar un cambio.	0.984
12. Hay recursos y herramientas disponibles para ayudarme a tener éxito.	0.9841
13. Soy capaz de implementar cambios en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujos de trabajo.	0.9843
14. Puedo superar cualquier barrera para implementar el cambio en la forma en que	0.9842
15. Creo que las capacitaciones proporcionadas por mi organización me darán lo que necesito para tener éxito en cualquier cambio y cerrar la brecha entre conocimiento y	0.984
16. Sé a dónde acudir si tengo problema para hacer el cambio.	0.984
17. Creo que mis líderes y gerentes están comprometidos con lograr y mantener del	0.9839
18. Mis gerentes me permiten dar opinión sobre cualquier cambio.	0.984
19. Conozco las consecuencias de no realizar mis nuevas actividades.	0.9843
20. Se evalúa mi desempeño después del cambio.	0.9841

Fuente: Elaboración propia

BLOQUE 2- LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Tabla 12 Resultados de consistencia de variable Liderazgo transformacional

Alpha reliability = 0.9889

Standardized alpha = 0.9891

	Alpha
1. Me inculca orgullo por estar asociado con él/ella	0.9839
2. Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo	0.9838
3. Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella	0.9838
4. Demuestra sentido de poder y confianza	0.9838
5. Habla sobre sus valores y creencias más importantes	0.9839
6. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	0.9838
7. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0.9839
8. Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo	0.9838
9. Hablo en forma optimista acerca del futuro	0.9839
10. Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas	0.9839
11. Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado	0.9839
12. Articula una visión estimulante del futuro	0.9839
13. Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas	0.9838
14. Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas	0.9837
15. Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos	0.9838
16. Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0.9838
17. Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo	0.984
18. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	0.9838
19. Pasa su tiempo enseñando y entrenando	0.984
20. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de	0.9841

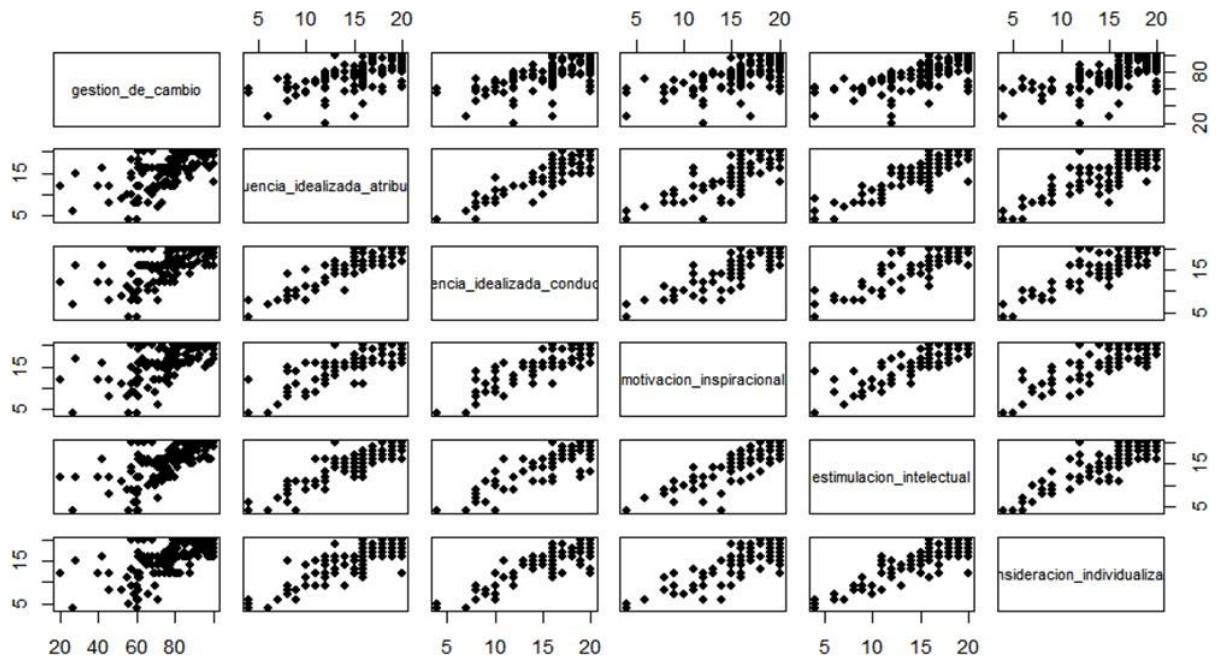
Fuente: Elaboración propia

Se observa que en ambos bloques el Alpha de Cronbach es mayor a 0.90, lo que nos da una buena medida de consistencia interna para los ítems que hemos elegido para conformar esta variable y nos indica que el instrumento usado es altamente confiable.

5.3 Pruebas estadísticas

Para poder realizar las pruebas estadísticas se realiza una agrupación de las calificaciones, dichas agrupaciones se realizan acorde a lo visto en la parte teórica.

Gráfico 6 Dispersión de datos

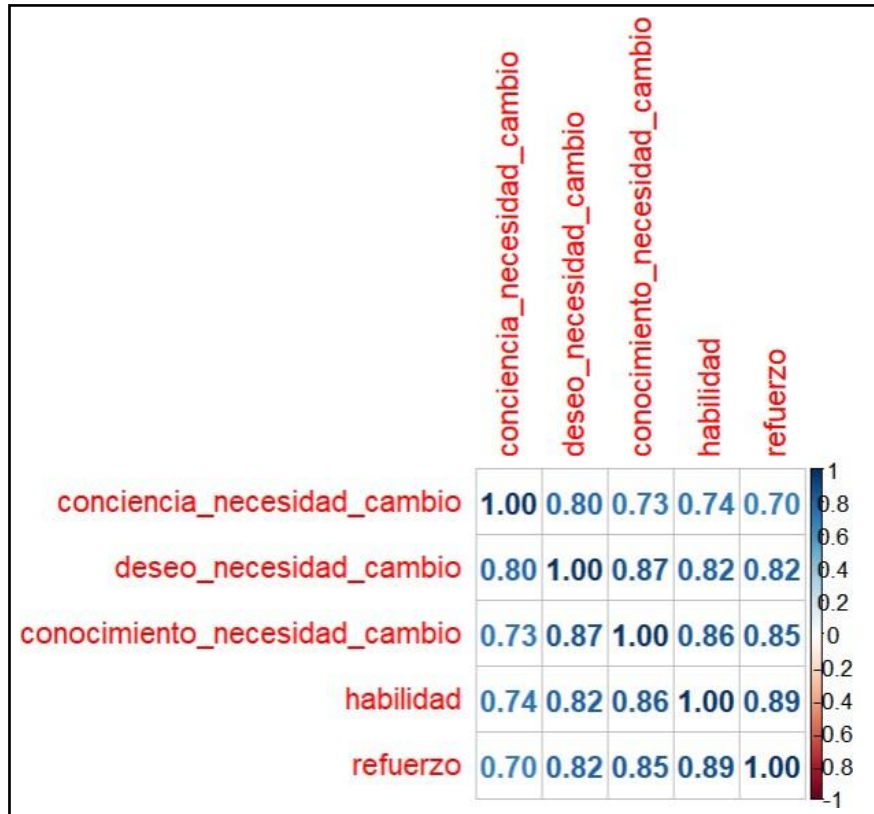


En la gráfica se observa que todas las variables de liderazgo tienen correlación positiva con la variable de interés gestión del cambio, esto se comprobará con los sucesivos análisis que se realicen.

5.3.1 Análisis de Correlaciones

BLOQUE 1- GESTIÓN DEL CAMBIO

Gráfico 7 Correlación de variable Gestión del cambio

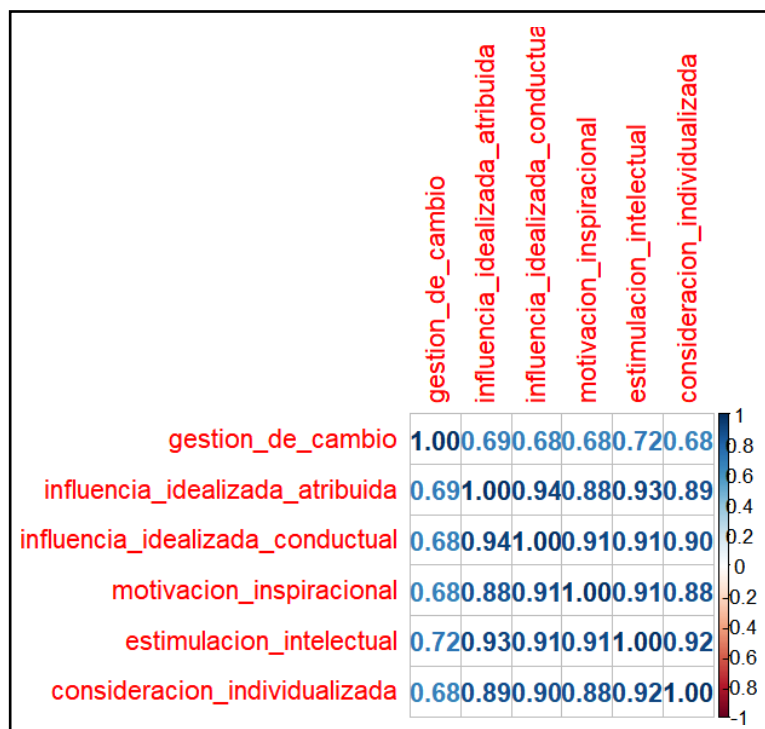


Fuente: Elaboración propia

En este bloque se aprecia una alta correlación positiva entre los grupos que componen la Gestión de Cambio, la correlación mínima entre ellas es de 0.70 y la máxima es de 0.89. Ello nos indica una estrecha relación entre cada grupo de variables.

BLOQUE 2- LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Gráfico 8 Correlación de variable Liderazgo transformacional



Fuente: Elaboración propia

En este bloque al igual que en el anterior también se aprecia una alta correlación positiva entre los grupos que componen Liderazgo Transformacional, la correlación mínima entre ellas es de 0.68 y la máxima es de 0.94. Ello nos indica una estrecha relación entre cada grupo de variables.

Objetivos específicos

5.3.2 Influencia idealizada atribuida y gestión de cambio

Gráfico 9 Correlación entre Influencia idealizada atribuida y gestión del cambio

```
Pearson's product-moment correlation
data: data_modelo$gestion_de_cambio and data_modelo$influencia_idealizada_atribuida
t = 12.985, df = 184, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 0.6081154 0.7597802
sample estimates:
      cor
0.6914925
```

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia un coeficiente de correlación de $r = 0.6914925$ y un nivel de significancia menor a 0,05. Es decir, existe una alta relación positiva entre la influencia idealizada atribuida y la gestión del cambio en los equipos virtuales comerciales.

Para evaluar la influencia de influencia idealizada atribuida sobre la gestión de cambio realizaremos un modelo de regresión simple:

Gráfico 10 Regresión lineal de Influencia idealizada atribuida sobre gestión del cambio

```
Call:
lm(formula = gestion_de_cambio ~ influencia_idealizada_atribuida,
    data = data_modelo)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-48.431  -4.777   1.118   9.038  29.371

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)    32.9142     3.7067   8.88 5.96e-16 ***
influencia_idealizada_atribuida  2.9012     0.2234  12.98 < 2e-16 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 11.49 on 184 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.4782,    Adjusted R-squared:  0.4753
F-statistic: 168.6 on 1 and 184 DF,  p-value: < 2.2e-16
```

Fuente: Elaboración propia

Analizando la regresión lineal simple para evaluar la influencia de la variable influencia idealizada atribuida sobre gestión de cambio, se puede observar que la variable independiente tiene un beta significativo pero el Coeficiente de Determinación nos indica que el modelo sólo explica el 47.82% de la variable gestión de cambio.

En conclusión, existe una alta correlación entre las variables influencia idealizada atribuida y gestión de cambio, pero la variable influencia idealizada atribuida explica menos del 50% de la variabilidad de gestión del cambio, por lo tanto, existe influencia pero esta es baja.

5.3.3 Influencia idealizada conductual y gestión de cambio

Gráfico 11 Correlación entre Influencia idealizada conductual y gestión del cambio

```
Pearson's product-moment correlation
data: data_modelo$gestion_de_cambio and data_modelo$influencia_idealizada_conductual
t = 12.62, df = 184, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 0.5956417 0.7513877
sample estimates:
      cor
0.6811465
```

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia un coeficiente de correlación de $r=0.6811465$ y un nivel de significancia menor a 0,05. Es decir, existe una alta relación positiva entre la influencia idealizada conductual y la gestión del cambio en los equipos virtuales comerciales.

Para evaluar la influencia de influencia idealizada atribuida sobre la gestión de cambio realizaremos un modelo de regresión simple:

Gráfico 12 Regresión lineal de Influencia idealizada conductual sobre gestión del cambio

```

Call:
lm(formula = gestion_de_cambio ~ influencia_idealizada_conductual,
    data = data_modelo)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-50.256  -4.283   1.744   9.704  21.744

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)    30.3624     4.0082   7.575 1.69e-12 ***
influencia_idealizada_conductual  2.9934     0.2372  12.620 < 2e-16 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 11.64 on 184 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.464,    Adjusted R-squared:  0.461
F-statistic: 159.3 on 1 and 184 DF,  p-value: < 2.2e-16

```

Fuente: Elaboración propia

Analizando la regresión lineal simple para evaluar la influencia de la variable influencia idealizada conductual sobre gestión de cambio, se puede observar que la variable independiente tiene un beta significativo pero el Coeficiente de Determinación nos indica que el modelo sólo explica el 46.4% de la variable gestión de cambio.

En conclusión, existe una alta correlación entre las variables influencia idealizada conductual y gestión de cambio, pero la variable influencia idealizada conductual explica menos del 50% de la variabilidad de gestión del cambio, por lo tanto existe influencia pero esta es baja.

5.3.4 Motivación inspiracional y gestión de cambio

Gráfico 13 Correlación entre Motivación inspiracional y gestión del cambio

```
Pearson's product-moment correlation
data: data_modelo$gestion_de_cambio and data_modelo$motivacion_inspiracional
t = 12.432, df = 184, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 0.5890300 0.7469186
sample estimates:
      cor
0.6756487
```

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia un coeficiente de correlación de $r = 0.6756487$ y un nivel de significancia menor a 0,05. Es decir, existe una alta relación positiva entre la motivación inspiracional y la gestión del cambio en los equipos virtuales comerciales.

Para evaluar la influencia de motivación inspiracional sobre la gestión de cambio realizaremos un modelo de regresión simple:

Gráfico 14 Regresión lineal de Motivación inspiracional sobre gestión del cambio

```
Call:
lm(formula = gestion_de_cambio ~ motivacion_inspiracional, data = data_modelo)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-52.950  -5.066   2.102   8.684  23.620

Coefficients:
                Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)      29.0697     4.1691   6.973 5.4e-11 ***
motivacion_inspiracional  3.0518     0.2455  12.432 < 2e-16 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 11.72 on 184 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.4565,    Adjusted R-squared:  0.4535
F-statistic: 154.5 on 1 and 184 DF, p-value: < 2.2e-16
```

Fuente: Elaboración propia

Analizando la regresión lineal simple para evaluar la influencia de la variable motivación inspiracional sobre gestión de cambio, se puede observar que la variable

independiente tiene un beta significativo pero el Coeficiente de Determinación nos indica que el modelo sólo explica el 45.65% de la variable gestión de cambio.

En conclusión, existe una alta correlación entre las variables motivación inspiracional y gestión de cambio, pero la variable influencia idealizada conductual explica menos del 50% de la variabilidad de gestión del cambio, por lo tanto, existe influencia pero esta también es baja.

5.3.5 Estimulación intelectual y gestión de cambio

Gráfico 15 Correlación entre Estimulación intelectual y gestión del cambio

```
Pearson's product-moment correlation
data: data_modelo$gestion_de_cambio and data_modelo$estimulacion_intelectual
t = 14.085, df = 184, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 0.6430384 0.7830112
sample estimates:
      cor
0.7202777
```

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia un coeficiente de correlación de $r=0.7202777$ y un nivel de significancia menor a 0,05. Es decir, existe una alta correlación positiva entre la estimulación intelectual y la gestión del cambio en los equipos virtuales comerciales.

Para evaluar la influencia de estimulación intelectual sobre la gestión de cambio realizaremos un modelo de regresión simple:

Gráfico 16 Regresión lineal de Motivación inspiracional sobre gestión del cambio

```
Call:
lm(formula = gestion_de_cambio ~ estimulacion_intelectual, data = data_modelo)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-47.433  -3.648   1.459   8.352  19.459

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)    31.1104     3.5492   8.765 1.22e-15 ***
estimulacion_intelectual  3.0269     0.2149  14.085 < 2e-16 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 11.03 on 184 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.5188,    Adjusted R-squared:  0.5162
F-statistic: 198.4 on 1 and 184 DF,  p-value: < 2.2e-16
```

Fuente: Elaboración propia

Analizando la regresión lineal simple para evaluar la influencia de la variable estimulación intelectual sobre gestión de cambio, se puede observar que la variable independiente tiene un beta significativo y el Coeficiente de Determinación nos indica que el modelo explica el 51.88 % de la variable gestión de cambio.

En conclusión, existe una alta correlación entre las variables estimulación intelectual y gestión de cambio y además la variable estimulación intelectual explica más del 50% de la variabilidad de gestión del cambio, por lo tanto, existe una influencia de la variable independiente sobre la dependiente. Esta es la variable que más influye sobre la gestión de cambio.

5.3.6 Consideración individualizada y gestión de cambio

Gráfico 17 Correlación entre Consideración individualizada y gestión del cambio

```
Pearson's product-moment correlation
data: data_modelo$gestion_de_cambio and data_modelo$consideracion_individualizada
t = 12.514, df = 184, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 0.5919348 0.7488838
sample estimates:
      cor
0.6780652
```

Se evidencia un coeficiente de correlación de $r=0.6780652$ y un nivel de significancia menor a 0,05. Es decir, existe una alta correlación positiva entre la consideración individualizada y la gestión del cambio en los equipos virtuales comerciales.

Para evaluar la influencia de consideración individualizada sobre la gestión de cambio realizaremos un modelo de regresión simple:

Gráfico 18 Regresión lineal de Consideración individualizada sobre gestión del cambio

```
Call:
lm(formula = gestion_de_cambio ~ consideracion_individualizada,
    data = data_modelo)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-48.828  -4.790   0.322   8.897  20.322

Coefficients:
                Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)      34.0764     3.7518   9.083 <2e-16 ***
consideracion_individualizada  2.8501     0.2278  12.514 <2e-16 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 11.69 on 184 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.4598,    Adjusted R-squared:  0.4568
F-statistic: 156.6 on 1 and 184 DF,  p-value: < 2.2e-16
```

Fuente: Elaboración propia

Analizando la regresión lineal simple para evaluar la influencia de la variable consideración individualizada sobre gestión de cambio, se puede observar que la

variable independiente tiene un beta significativo y el Coeficiente de Determinación nos indica que el modelo explica el 45.98 % de la variable gestión de cambio.

En conclusión, existe una alta correlación entre las variables consideración individualizada y gestión de cambio pero la variable consideración individualizada explica menos del 50% de la variabilidad de gestión del cambio, por lo tanto existe influencia pero esta es baja.

5.3.7 Gestión del Cambio y todas las variables de Liderazgo Transformacional

A continuación, realizaremos una regresión lineal múltiple para evaluar cómo interactúan en un modelo las variables de Liderazgo Transformacional sobre Gestión del Cambio, el objetivo es evaluar la influencia de las variables y su interacción.

Iniciamos el modelo de regresión múltiple con todas las variables de Liderazgo Transformacional:

- Influencia Idealizada Atribuida
- Influencia Idealizada Conductual
- Motivación Inspiracional.
- Estimulación Intelectual.
- Consideración Individualizada.

Gráfico 19 Regresión lineal múltiple de las variables de Liderazgo transformacional

```
Call:
lm(formula = gestion_de_cambio ~ influencia_idealizada_atribuida +
  influencia_idealizada_conductual + motivacion_inspiracional +
  estimulacion_intelectual + consideracion_individualizada,
  data = data_modelo)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-46.648  -3.498   1.881   8.152  20.405

Coefficients:
                Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)      28.8467     3.9914   7.227 1.35e-11 ***
influencia_idealizada_atribuida  0.4321     0.7277   0.594 0.55337
influencia_idealizada_conductual 0.2089     0.7805   0.268 0.78932
motivacion_inspiracional    0.3146     0.6422   0.490 0.62476
estimulacion_intelectual    1.9978     0.7454   2.680 0.00804 **
consideracion_individualizada  0.1966     0.5929   0.332 0.74058
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 11.08 on 180 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.5248,    Adjusted R-squared:  0.5116
F-statistic: 39.76 on 5 and 180 DF,  p-value: < 2.2e-16
```

Fuente: Elaboración propia

Se observa que al interactuar todas las variables de Liderazgo Transformacional en un modelo de regresión simple solo Estimulación Intelectual es significativa para el modelo. Usaremos la técnica de Stepwise para elegir las variables más significativas para el modelo y el criterio de referencia para evaluar el modelo que mejor se ajusta es el Criterio de Información de Akaike (AIC) para quedarnos con el modelo más sencillo.

El modelo inicia con todas las variables:

Gráfico 20 Modelo inicial con todas las variables

```
Direction: backward/forward
Criterion: AIC

Start: AIC=900.66
gestion_de_cambio ~ influencia_idealizada_atribuida + influencia_idealizada_conductual +
  motivacion_inspiracional + estimulacion_intelectual + consideracion_individualizada

              Df Sum of Sq  RSS   AIC
- influencia_idealizada_conductual  1      8.79 22112 898.73
- consideracion_individualizada     1     13.50 22117 898.77
- motivacion_inspiracional          1     29.48 22133 898.91
- influencia_idealizada_atribuida   1     43.30 22147 899.02
<none>                             1     882.10 22985 900.66
- estimulacion_intelectual          1     882.10 22985 905.94
```

Fuente: Elaboración propia

Al final como resultado de todas las interacciones el modelo se queda con una sola variable:

Gráfico 21 Resultado de las interacciones

```

Step: AIC=894.99
gestion_de_cambio ~ estimulacion_intelectual

              Df Sum of Sq  RSS    AIC
<none>                22382  894.99
+ influencia_idealizada_conductual  1    193.7  22189  895.38
+ influencia_idealizada_atribuida  1    173.5  22209  895.54
+ motivacion_inspiracional        1    130.6  22252  895.90
+ consideracion_individualizada    1     90.9  22291  896.23
- estimulacion_intelectual         1  24131.1  46513 1029.05
    
```

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, el modelo final es el siguiente:

Gráfico 22 Modelo final

```

Call:
lm(formula = gestion_de_cambio ~ estimulacion_intelectual, data = data_modelo)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-47.433  -3.648   1.459   8.352  19.459

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)    31.1104     3.5492   8.765 1.22e-15 ***
estimulacion_intelectual  3.0269     0.2149  14.085 < 2e-16 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 11.03 on 184 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.5188,    Adjusted R-squared:  0.5162
F-statistic: 198.4 on 1 and 184 DF,  p-value: < 2.2e-16
    
```

Fuente: Elaboración propia

El Coeficiente de Determinación es de mayor al 50% y la única variable que queda es Estimulación Intelectual y es significativa para el modelo. Esto nos indica que, de todas las variables evaluadas, cuando estas interactúan en un solo modelo la única que influye sobre la Gestión de Cambio es la Estimulación Intelectual.

CAPÍTULO VI - CONCLUSIONES

La investigación empírica se ha realizado mediante un estudio donde participaron los asesores comerciales de seguros de vida de la empresa Interseguro, aseguradora del grupo Intercorp, y que realizan trabajo bajo modalidad híbrida y que anteriormente estuvieron bajo una modalidad 100% remota.

El objetivo específico N° 1, plantea determinar el impacto de la influencia idealizada atribuida en la gestión de cambio de los equipos virtuales comerciales de la empresa Interseguro. La correlación entre las variables es positiva y alta $r=0.6914925$, luego evaluamos la influencia de la variable independiente sobre la gestión de cambio usando la regresión lineal simple, allí se aprecia que la variable es significativa para el modelo pero el Coeficiente de Determinación es de 47.82% lo que nos indica que la influencia de la variable sobre la gestión de cambio es baja. Este resultado nos evidencia que para los colaboradores comerciales que se encuentran en modalidad híbrida, la influencia idealizada atribuida al líder tiene una baja influencia en la gestión de cambio, esto se podría interpretar que el comportamiento de líder no es imitado en su totalidad por sus seguidores (Avolio et al., 1999).

En el objetivo específico N° 2, se busca determinar el impacto de la influencia idealizada conductual en la gestión de cambio de los equipos virtuales comerciales de la empresa Interseguro. La correlación entre las variables es positiva y alta $r=0.6811465$, cuando se evalúa la influencia de la variable de esta independiente sobre la gestión de cambio usando regresión lineal simple, allí se aprecia que la variable es significativa para el modelo pero el Coeficiente de Determinación es de 46.4% lo que nos indica que la influencia de la variable sobre la gestión de cambio es baja. Esto nos podría indicar que la idealización de los jefes por parte de los subordinados no es preponderante en la gestión del cambio.

En el objetivo específico N° 3 se busca determinar la influencia de motivación inspiracional en la gestión de cambio de los equipos virtuales comerciales de la empresa

Interseguro. La correlación entre las variables también es positiva y alta $r=0.6756487$, al evaluarse la influencia de la variable de esta independiente sobre la gestión de cambio usando regresión lineal simple, se aprecia que la variable también es significativa para el modelo pero el Coeficiente de Determinación es de 45.65% lo que nos indica que la influencia de la variable independiente sobre la gestión de cambio es baja. Esto indicaría que en el caso de Intercorp la motivación inspiradora de los líderes hacia aquellos colaboradores comerciales no es la variable más importante en la gestión del cambio.

En el objetivo específico N° 4 se busca determinar la influencia de estimulación intelectual en la gestión de cambio de los equipos virtuales comerciales de la empresa Interseguro. La correlación entre las variables también es positiva y alta $r=0.7202777$, para evaluarse la influencia de la variable independiente sobre la gestión de cambio usamos la regresión lineal simple, en el modelo se aprecia que la variable es significativa para el modelo pero el Coeficiente de Determinación es de 51.88% lo que nos indica que la influencia de la variable independiente sobre la gestión de cambio es mayor que las demás variables analizadas. Interseguro tiene desplegado un plan de formación focalizado para sus asesores comerciales, además se realizan feedback quincenales para conocer los planes de desarrollo académico y profesional de sus asesores, se cuenta con convenios educativos con diferentes instituciones y se tiene un sistema de evaluaciones mensuales para el área comercial.

Se realizó un modelo de regresión múltiple para hallar cuál de las siguientes variables: Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada, es la más significativa en un modelo donde interactúan todas a la vez. La técnica estadística usada para agregar y quitar variables a la modelo es Stepwise y el criterio usado para hallar el mejor modelo es el Criterio de información de Akaike (AIC). Al final de todas las interacciones el modelo se queda con una sola variable, estimulación intelectual y se comprueba que es la variable que mejor explica la variabilidad de gestión del cambio para la empresa Intercorp, por lo tanto, es su mejor predictora. Teniendo en cuenta los datos analizados la variable que más influye sobre la gestión de cambio es la estimulación intelectual,

En el objetivo específico N° 5 se busca determinar la influencia de consideración individualizada o empoderamiento en la gestión de cambio de los equipos virtuales comerciales de la empresa Interseguro. La correlación entre las variables también es positiva y alta $r=0.6780652$. Para determinar la influencia de esta variable independiente sobre la gestión de cambio usamos la regresión lineal simple, en el modelo se aprecia que la variable es significativa para el modelo pero el Coeficiente de Determinación es de 45.98% lo que nos indica que la influencia de la variable consideración individualizada sobre la gestión de cambio es baja. De lo anterior se podría concluir que el liderazgo transformacional, considerado como aquel que actúa como entrenador o mentor de sus seguidores su influencia en la gestión de cambio es baja o esta se realiza de forma adecuada en la organización.

En nuestro estudio se demostró una influencia de todas las dimensiones que conforma el liderazgo transformacional en la gestión de cambio de equipos comerciales virtuales de una aseguradora peruana y que la dimensión de mayor impacto y donde tomar mayor acción para un mejor acompañamiento del cambio por parte de los líderes comerciales, es la estimulación intelectual.

A diferencia por ejemplo de los resultados del estudio de Atif Al-Qura'an (2015) donde también se muestra que las dimensiones del liderazgo transformacional afectan la gestión del cambio organizacional a nivel estructural, tecnológico y de personas en un banco comercial en Sri Lanka, donde los resultados revelaron, desde la perspectiva de los gerentes de sucursales, que la influencia intelectual y la consideración individualizada tenían el mayor impacto positivo. Otro estudio similar es por parte de Alqatawenh A. (2018), quien encontró una relación significativa entre la Influencia idealizada y la Consideración individual en la gestión del cambio aplicadas a las compañías de seguros jordanas, donde incluso se rechaza la hipótesis sobre el impacto de las otras dimensiones del liderazgo transformacional.

Otro estudio (Peng, 2020) reveló que el liderazgo transformacional exhibió una relación positiva con el compromiso con el cambio, la apertura al cambio y la disposición para el cambio y una correlación negativa con la resistencia al cambio y el cinismo sobre el

cambio. Estos hallazgos respaldan la función del liderazgo transformacional en el cambio organizacional enfocado sobre reacciones al cambio para una mejor comprensión de como el líder facilita u obstaculiza el cambio organizacional. Por tanto, consideramos que el impacto de estas dimensiones de este estilo de liderazgo, deben seguir siendo estudiadas bajo diferentes contextos y no tener un carácter concluyente de la relación de estas dos variables.

CAPÍTULO VII - RECOMENDACIONES

Es primordial resaltar que, de acuerdo con nuestros resultados, se considere como base de futuras investigaciones:

Desarrollar actividades asociadas a la estimulación intelectual en los colaboradores como la creación de equipos multidisciplinarios respecto a diferentes proyectos de la organización o estén dirigidos a problemas o cambios que debe enfrentar la organización, de modo que se incentive el pensamiento crítico y les den una perspectiva organizacional y no sólo de área, y que permita tangibilizar su aporte en soluciones a diferentes situaciones de la organización.

Otro lineamiento sugerido es la implementación masiva de equipos ágiles en áreas comerciales (actualmente se da principalmente a nivel administrativo), estas metodologías permiten hacer pruebas en pequeño, cuestionarse constantemente. Los equipos comerciales, por ejemplo, podrían participar en el diseño y desarrollo de herramientas, estrategias y recursos comerciales que sean de su uso, lo cual a su vez beneficia a la organización dado que los asesores comerciales son quienes tienen la data de primera mano de lo que demanda el mercado.

También se recomienda trabajar en la integración de los talleres y cursos que llevan actualmente los líderes, bajo un plan repotenciado que desarrolle en los líderes los siguientes aspectos: empoderamiento, motivación, confianza, pensamiento crítico, innovación y la toma de decisiones. Capacitar y reforzar con los líderes las habilidades asociadas a desafiar al colaborador a proponer soluciones y que lo lleve a dejar sus

formas habituales de trabajo, utilizando una comunicación apropiada que no cuestione ideas sino incentive al colaborador a ver los problemas desde diferentes perspectivas y con ello recoger ideas creativas e innovadoras frente a diferentes situaciones organizacionales. Por ejemplo, a través de talleres de Design Thinking dictados actualmente por la Universidad Corporativa de Intercorp (UCIC).

Un componente principal en la relación del estilo de liderazgo y un proceso de cambio, es la comunicación entre líderes y seguidores. Para ello sugerimos el uso de encuestas y focus groups con los equipos comerciales que viene experimentando el cambio directamente para canalizar estrategias de trabajo colaborativo en los equipos, que recoja las propuestas como la flexibilidad de horarios que caracteriza a los equipos comerciales y aprovechar sus horas de mayor efectividad, buscando el equilibrio personal laboral y ratificando una cultura de apertura a nuevas ideas.

Así mismo, se sugiere incorporar una descripción de las principales características que demanda la competencia de liderazgo transformacional asociada a equipos virtuales comerciales, donde resalte los aspectos de la dimensión de estimulación intelectual como un apartado al perfil de competencias vigente. Si bien, el estilo transformador de liderar es evaluado al seleccionar al líder comercial, es importante contar con un desglose de las competencias de la dimensión de mayor impacto, dado los cambios frecuentes en la organización. Esto permite redirigir los esfuerzos a los aspectos de la dimensión de mayor impacto y dosificar en menor medida los esfuerzos hacia las otras dimensiones. Sugerimos implementar los lineamientos de forma oportuna, dada la vigencia de este cambio organizacional.

ANEXOS

ANEXO I ENCUESTAS TOMADAS AL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Presentación: Somos estudiantes de la Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN. Actualmente, como parte del proceso de titulación, nos encontramos realizando nuestra tesis acerca del liderazgo transformacional en la gestión del cambio en equipos virtuales de los colaboradores de la empresa Interseguros. La finalidad de este formulario y de tu participación es poder recolectar información acerca de nuestro tema previamente mencionado. Tu participación es anónima.
Esperamos que puedas ayudarnos.

¡Agradecemos mucho tu colaboración!

DECLARACIÓN INFORMADA DE LA ACEPTACIÓN DE PARTICIPACIÓN

Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en el estudio denominado: "Encuesta sobre el liderazgo transformacional en la gestión del cambio en equipos virtuales " Autorizo el uso de la información proporcionada para fines estrictamente académicos y exclusivos a este estudio, la cual se usará manteniendo la confidencialidad correspondiente.

DATOS GENERALES

Género

Masculino

Femenino

Otro:

Rango de edad

Desde 18 a 23 años

Desde 24 a 38 años

Desde 39 a 55 años

Ciudad de residencia (abierta)

I. BLOQUE 1- GESTIÓN DEL CAMBIO

Según Jeff Hyatt (2006) el Modelo ADKAR mide las variables de gestión del cambio.

Indicaciones: De acuerdo con la escala de Likert donde, responda las siguientes preguntas:

Cambio: definido como el paso de modalidad presencial a la modalidad virtual de trabajo

Conciencia de la Necesidad del cambio

- 1- Entiendo las consecuencias de cualquier cambio organizacional que pueda ocurrir y el riesgo de no cambiar.
- 2- Entiendo como el cambio se alinea con la estrategia y la visión de los líderes de nuestra organización
- 3- Entiendo que el cambio podría impactar en mí, en mi trabajo y en mi grupo.
- 4- La persona que explica y comunica la necesidad del cambio es eficaz, creíble y confiable

Deseo de la necesidad del cambio

- 5- Entiendo cómo un cambio podría afectar positivamente a mí, a mi equipo y a mi organización.
- 6- Creo, que yo, mis jefes, mis compañeros, estamos motivados y apoyamos cualquier cambio y participamos en él.
- 7- Creo que, si aplicamos un cambio, este cambio será exitoso.
- 8- Siempre puedo expresar mis objeciones y se toman en consideración

Conocimiento de la necesidad del cambio

- 9- Entiendo claramente que cualquier cambio podría tener un impacto en mi comportamiento, procesos, herramientas y flujo de trabajo.
- 10- Para tener éxito, mi organización brinda la capacitación y el conocimiento para cerrar las brechas antes y durante la implementación del cambio.
- 11- Mi organización me brinda el conocimiento que necesito para tener éxito después de implementar un cambio.
- 12- Hay recursos y herramientas disponibles para ayudarme a tener éxito.

Habilidad

- 13- Soy capaz de implementar cambios en mis comportamientos, procesos, herramientas y flujos de trabajo.
- 14- Puedo superar cualquier barrera para implementar el cambio en la forma en que hago mi trabajo.
- 15- Creo que las capacitaciones proporcionadas por mi organización me darán lo que necesito para tener éxito en cualquier cambio y cerrar la brecha entre conocimiento y habilidad.
- 16- Sé a dónde acudir si tengo problema para hacer el cambio.

Refuerzo

- 17- Creo que mis líderes y gerentes están comprometidos con el mantenimiento del cambio.
- 18- Mis gerentes me permiten dar opinión sobre cualquier cambio.
- 19- Conozco las consecuencias de no realizar mis nuevas actividades.
- 20- Se evalúa mi desempeño después del cambio.

BLOQUE 2- LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Influencia Idealizada Atribuida

- 1 Me inculca orgullo por estar asociado con él/ella
- 2 Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo
- 3 Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella
- 4 Demuestra sentido de poder y confianza

Influencia Idealizada Conductual

- 5 Habla sobre sus valores y creencias más importantes
- 6 "Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito"
- 7 "Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones"
- 8 Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo

Motivación Inspiracional.

- 9 Habla optimistamente sobre el futuro
- 10 Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas
- 11 Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado
- 12 Articula una visión estimulante del futuro

Estimulación Intelectual.

- 13 Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas
- 14 Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas
- 15 Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos
- 16 Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes

Consideración Individualizada.

- 17 Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo

18 Me ayuda a desarrollar mis fortalezas

19 Pasa su tiempo enseñando y entrenando

20 Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distinta

BIBLIOGRAFÍA

Abu-Ruman, B. (2016). Impact of transformational leadership in crisis management preparedness. *Journal of Business Administration*.

Afflerbach, T. (2020). *Hybrid virtual teams in shared services Organizations*. Springer.

Afrianty, T., Artatanaya, I., & Burgess, J. (s.f.). Working from home effectiveness during Covid-19: Evidence from university staff in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 50-57.

Agote, L. (2015). Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes. (N. Aramburu, & R. Lines, Edits.) *The Journal of Applied Behavioral Science*, (1)(52), 35-63.

Al-Jeditawi, J. (2014). Impact of transformational leadership of university presidents on job satisfaction of deans and heads of academic departments in Jordanian universities.

Almanei, M. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. (K. Salonitis, Ed.) *Elservier, 51st CIRP Conference on Manufacturing Systems*(Procedia CIRP 72 (2018)), 1160–1165.

Alqatawenh, A. (2018). Transformational Leadership style and its relationship with change management. *Vilnius Gediminas Technical University*, 8(1), 17-24.

Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership

- theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295.
- Avolio, B., & Dodge, G. (2000). E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 15-668.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-462.
- Bandura, A. (1991). *Teoría cognitiva social del pensamiento y la acción moral* (Vol. 1). Hill Sdale, Nueva Jersey: Erlbaum.
- Bass, B. (1995). *Theory of transformational leadership redux* (4 ed., Vol. 6). The Leadership Quarterly.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). Manual para el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial: Formulario de evaluador 5X Corto.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* (Second Edition ed.). Mindgarden, Inc.
- Bell, B., & Kozlowski, S. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management. Sage Journals*, 27(1), 14-49.
- Berson, Y., & Avolio, B. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *Leadership Quarterly*, 15(5), 625–646.
- Boamah, S., Laschinger, S., Wong C, H., & Clarke, S. (2017). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 1–10.
- Bommer, W., Rich, G., & Rubin, R. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee

cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior.*, 26(7), 733-753.

Boston, J. (2000). The challenge of evaluating systemic change: the case of public management reform. *International Public Management Journal*, 3(1), 23-46.

Bradford S, B., & Kozlowski, S. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, Vol.27(1), 14-49.

Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151-1177.

Burns, JM. (1978). En *Liderazgo*. Nueva York, NY: Prensa libre.

Busari, A., Khan, S., Abdullah, S., & Mughal, Y. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181-209.

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). In-ternational HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 697-713.

Caravedo Molinari, B. (2016). *La dinámica del liderazgo en el Perú: energía social y desarrollo*. Universidad del Pacífico.

Chao, T., & Le, P. (2022). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, Ahead-of-print(Ahead-of-print), 17.

- Collbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739.
- Conger, M. (2002). Leadership learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 45-52.
- Contreras, F., & Baykal, E. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11(2020), 11.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Front. Psychol*, 10(1).
- Cummings, J., & Kiesler, S. (2008). Who Collaborates Successfully? Prior Experience Reduces Collaboration Barriers in Distributed Interdisciplinary Research. *CSCW '08: Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperative work*, Vol.8(12), 437–446.
- Cummings, T. G., & Worley, C. (22 de September de 2015). *Organization Development & Change*. Obtenido de Google Libros: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IuXKAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Cummings+y+Worley&ots=WNUuePJglh&sig=79y8T-4euU8ILGVjBQ_H-LPZ78Q#v=onepage&q=Cummings%20y%20Worley&f=false
- Daft, R. L. (2006). *La Experiencia Del Liderazgo*. Cengage Learning.
- Dasgupta, P. (2011). e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36.
- Den Dulk, L., Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A., & Valcour, M. (2013). National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in europe. *European Management Journal*, 31(5), 478-494.

- Eisenberg, J., Post, C., & Ditomaso, N. (2019). Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership. *Small Group Research*, 50(3), 348–380.
- Escudero, F. (12 de August de 2022). *Transformación con sentido digital 2022: Madurez digital de las organizaciones en Perú*. Recuperado el 17 de August de 2023, de EY: https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru
- Feitosa, J., & Salas, E. (2020). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1 -4.
- Fiol, C. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191-211.
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Galli, B. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124-132.
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *I*(1).
- Garvin, D. A., & Knoop, C. (2015). The National Geographic Society. *Harvard Business School Cases*, 9(311), 002.
- Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Liderazgo transformacional y compromiso laboral: el efecto mediador del significado en el trabajo. *Revista de desarrollo de liderazgo y organización*, 34(6), 532-550.
- Gilson, L., O'Neill, T., & Costa, P. (2021). (2021). Introduction to the special issue of virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1-4.

- Goyal, C. (2018). Role of change management using ADKAR model: A study of the gender perspective in a leading bank organisation of India. (M. Patwardhan, Ed.) *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(3/4), 297-313.
- Groves, K. (2016). Probar un modelo de mediación moderada de liderazgo transformacional, valores y cambio organizacional. *Revista de Liderazgo y Estudios Organizacionales*, 27(1), 35-48.
- Hechanova, R., & Cementina-Olpoc, R. (2013). Transformational Leadership, Change Management, and Commitment to Change: A Comparison of Academic and Business Organizations. *Asia-Pacific Education Researcher*, 11–19.
- Herath, T., & Herath, H. (2020). Coping with the new normal imposed by the COVID-19 pandemic: Lessons for technology management and governance. *Information Systems Management*, 37(4), 277-283.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (1994). *Metodología de la investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Herold, D., Fedor, D., & Caldwell, S. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 942–951.
- Hoegl, M., & Muethel, M. (2016). Enabling shared leadership in virtual project teams: A practitioners' guide. *Project Management Journal*, 47(1), 7-12.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (- de - de 2013). *Organizational Behaviour*. Obtenido de books.google.com: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Y6ilDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT30&dq=Organizational+behaviour+Huczynski&ots=dCRc2dPaKy&sig=OZUXWlQlw7vXGUr751XLaBRDkUc#v=onepage&q=Organizational%20behaviour%20Huczynski&f=false>

- Jarvenpaa, S., & Leidner, D. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Keskes, I., Sallan, J., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271-284.
- Kirkan, K. (s.f.). El efecto de la inteligencia emocional en la inteligencia emocional en la competencia emocional y el liderazgo transformacional. *Pr Quest UME Dissertation Publishing*.
- Kirkman, B., & Mathieu, J. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*, Vol.31(N°5), 700-718.
- Klonek, F. E., Kanse, L., Paerker, S. K., Wee, S., & Runneboom, C. (2021). Did the COVID-19 Lock-Down Make Us Better at Working in Virtual Teams? *53(2)*, 185-206.
- Klostermann, M., Ontrup, G., Thomaschewski, L., & Kluge, A. (2021). Something old or something new? An empirical study on the instant adjustment to virtual teamwork during COVID-19. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisations Psychologie A&O*, 65(4), 215-230.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10.
- Kort, E. (2008). What, after all, is leadership? ‘Leadership’ and plural action. *The Leadership Quarterly*, 19(4), 409-425.
- Kotter, J. (22 de September de 2011). *Leading Ghange*. Recuperado el 19 de August de 2023, de HBR's 10 Must Reads on Change Management:

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Hi5p1dxlY6cC&oi=fnd&pg=PR3&dq=leading+change+kotter&ots=QLJLlV6eH&sig=_asyQoVw3YKEsVNtL_7Elwh0taY#v=onepage&q=leading%20change%20kotter&f=false

Kouzes, J., & Posner, B. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kozlowski, S., Chao, G., & Van Fossen, J. (2021). Leading Virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1-11.

Levasseur, R. (2012). People skills: Leading virtual teams- A change management perspective. *Interfaces*, 213-216.

Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. (s.f.). The Production of Trust During Organizational Change. *Journal of Change Management*, 5(2), p221-245.

Liu, C., Van Mart, M., Kim, S., Wang, X., Mc Carthy, A., & Ready, D. (2020). The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of eleadership in South Korea and the United States.. *Aus. J. Public Administ*, 79(1), 298–329.

Lord, R., & Dinh, J. (2014). What have we learned that is critical in understanding leadership perceptions and leader-performance relations? *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 158-177.

Majali. (2014). The impact of transformational leadership in the performance of Jordanian industrial firms: entrepreneurial orientation as a mediating variable.

Mattarelli, E., Tagliaventi, M., Carli, G., & Gupta, A. (2017). The role of brokers and social identities in the development of capabilities in global virtual teams. *Journal of International Management*, 382-398.

Mayo, D., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. (2003). *Desarrollar el componente moral del liderazgo auténtico: Dinámica organizacional*.

- McLagan, P. A. (2002). T+D. *Change Leadership Today*, 56(11), 26.
- McShane, S. L. (2010). *Liderazgo y recursos humanos: análisis del comportamiento organizacional*. Bresca Editorial.
- Mohamad. A. (2019), Transactional and transformational leadership styles: bibliometric review , relationship with adkar and kotter change models, Universitat Rovira i Virgili, 2019-11-19, 218 p.
- Nazim, A., Shahid, A., Anjum, A., Wali, R., & Shahid, J. (2014). Effects of leadership styles on job satisfaction, organizational citizenship behavior, commitment and turnover intention(the empirical study of private sector schools' teachers). *Journal of Life Sciences*, 175-183.
- Panteli, N. (2018). Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams. (Z. Yalabik, & A. Rapti, Edits.) *Information Technology and People*, 1(32), 2–17.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Los comportamientos del líder transformacional y sus efectos sobre la confianza de los seguidores en el líder, la satisfacción y los comportamientos de ciudadanía organizacional. *Liderazgo Trimestral*, 1(2), 107-142.
- Politis, J. (Noviembre de 2014). The effect of e-leadership on organisational trust and commitment of virtual teams.
- Prosci, 2. (2003 de 2003 de 2003). *Change Management: The People Side of Change*. Obtenido de Change Management: The People Side of Change: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zQTy8mk8kZYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=A+Guide+for+Managers+and+Supervisors+prosci&ots=wIoO2XID75&sig=3vldtrL9_YN2dnEm6wwKvlgyXmw#v=onepage&q&f=false
- Ritcher, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*, 55, 1-3.

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13 ed.). México: Pearson Educación.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*, 18(2), p121-133.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263 (27 pages).
- Schmidt, G. (2014). Virtual leadership: An important leadership context. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 182-187.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. 2, 114 – 138. 29.
- Sethibe a, T., & Steyn, R. (2015). The relationship between leadership styles, innovation and organisational performance: A systematic review. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(3), 325-337.
- Shuffler, M.L., Wiese, C. W., & Salas, E., & Burke, C. S. (2010). Leading one another across time and space: Exploring shared leadership functions in virtual teams. 26, 3-17.
- Siebrat, F., Hoegl, M., & Ernst, H. (2014). Subjective distance and team collaboration in distributed teams. *J. Prod. Innov. Manage.*, 31(1), 765–779.
- Simranjeet Kaur, K. (7 de April de 2021). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2023), 120 - 131.

- Smith, I. (2006). Continuing professional development and workplace learning -15 achieving successful organizational change-do's and don'ts of change management. *Library Management*, 27(4), 300 -306.
- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø., & Langer, A. M. (2017). Designing the digital organization. *Journal of Organization Design*, 6(7).
- Stouten, J., Rousseau, D., & De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), p752-788.
- Superintendencia de Banca y Seguros y AFP. (1 de May de 2023). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero*. Recuperado el 17 de August de 2023, de SBS: https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Informe_de_Estabilidad_del_Sistema_Financiero_2023_I_1.pdf
- Tims, M., Bakker, A., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), p121-131.
- Trofino, A. (2000). Transformational leadership or effective managerial practices. *Group and Organizational Management*, 220-237.
- Valdés, A., García, F., Torres, G., Urías, M., & Grijalva, C. (2019). *Medición en investigación educativa con apoyo del SPSS y el AMOS*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/341622791_Medicion_en_Investigacion_Educativa_con_Apoyo_del_SPSS_y_el_AMOS
- Varkey, P., & Antonio, K. (2010). Change Management for Effective Quality Improvement: A Primer. *American Journal of Medical Quality*, 25(4), 268– 273.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MQL Forma 5X corta) de Bass y Avolio al contexto organizacional chileno. Universidad de Chile.

- Waldman, D., & Javidan, M. (s.f.). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 55–380.
- Wanza, L., & Nkuraru, J. (2016). Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 7(4), 190-199.
- Willans, A., Perlow, L., & Turek, A. (2021). Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization*, 31(1), 1-12.
- Yasir, M., Imran, R., Kashif Irshad, M., Mohamad, N., & Khan, M. (2016). Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations. *SAGE Publications*, 6(4), 12.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.