



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

**EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y EL FORTALECIMIENTO DE
LA CAPACIDAD ADAPTATIVA DE LAS ORGANIZACIONES**

CASO: ENTIDADES FINANCIERAS EN EL PERÚ EN EL AÑO 2021

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

AUTOR

RODRIGUEZ CONDEZO, DAVID ARMANDO

(ORCID: 0002-1952-3149)

ASESOR

BANCAYAN ORE, CARLOS ARMANDO

(ORCID: 0003-1970-0288)

LIMA, PERÚ

2023

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Rodriguez Condezo, David Armando

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 41248641

Datos de asesor

Bancayan Ore, Carlos Armando

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 09600178

Datos del jurado

JURADO 1: Maisch Molina, Elena Maria Del Carmen, DNI N° 07858799, ORCID 0001-7807-7655

JURADO 2: Puell Palacios, Juan, DNI N° 06068877, ORCID 0001-9751-0397

JURADO 3: Valdivia Camacho, Gloria Esther, DNI N° 10866812, ORCID 0003-4997-2452

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 416018

Código del Programa: 5.02.04



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
LICENCIAMIENTO INSTITUCIONAL RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO 17/040-2016-SUMEDUCO



Rectorado
Secretaría General

ANEXO N°1

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, DAVID ARMANDO RODRIGUEZ CONDEZO, con código de estudiante N° 201812353 con DNI N°41248641, con domicilio en AV. SAN FELIPE 209 – DPTO 2003 distrito JESÚS MARÍA, provincia y departamento de LIMA, en mi condición de Magister en DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN de la UNIVERSIDAD ESAN, declaro bajo juramento que:

La presente tesis titulada: "EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD ADAPTATIVA DE LAS ORGANIZACIONES. CASO ENTIDADES FINANCIERAS 2021" es de mi única autoría, bajo el asesoramiento del docente DR. CARLOS ARMANDO BANCAYAN ORE, y no existe plagio y/o copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica o de investigación, universidad, etc; la cual ha sido sometida al antiplagio Turnitin y tiene el 20% de similitud final.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en la tesis el contenido de estas corresponde a las opiniones de ellos, y por las cuales no asumo responsabilidad, ya sean de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de internet.

Asimismo, ratifico plenamente que el contenido íntegro de la tesis es de mi conocimiento y autoría. Por tal motivo, asumo toda la responsabilidad de cualquier error u omisión en la tesis y soy consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de falsa declaración, me someto a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y a los dispositivos legales nacionales vigentes.

Surco, 13 de noviembre de 2023



DAVID ARMANDO RODRIGUEZ CONDEZO
41248641

¹ Se debe colocar la opción que corresponda, realizar lo mismo en todo el texto del documento.

"formamos seres humanos para una cultura de Paz"

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD ADAPTATIVA DE LAS ORGANIZACIONES CASO: ENTIDADES FINANCIERAS EN EL PERÚ EN EL AÑO 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 20% | 19% | 8% | 11% |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1 | repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 2 | repositorio.untrm.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 3 | Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante | 1% |
| 4 | repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 5 | hdl.handle.net Fuente de Internet | <1% |
| 6 | Bekembauer Procópio Rocha, Glaucio José Couri Machado, Kleber de Oliveira Santos, Rosa Leila Lima Nascimento et al. "Gestão do Conhecimento e Inovação Volume 9", GN1 Genesis Network, 2019 Publicación | <1% |
| 7 | www.coursehero.com Fuente de Internet | |

| | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| | | <1 % |
| 8 | 1library.co Fuente de Internet | <1 % |
| 9 | repositorio.usfq.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 10 | www.educacion.gob.es Fuente de Internet | <1 % |
| 11 | Submitted to University of Auckland Trabajo del estudiante | <1 % |
| 12 | vsip.info Fuente de Internet | <1 % |
| 13 | dokumen.pub Fuente de Internet | <1 % |
| 14 | Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante | <1 % |
| 15 | escholarship.mcgill.ca Fuente de Internet | <1 % |
| 16 | revistas.unjbg.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 17 | www.scirp.org Fuente de Internet | <1 % |
| 18 | tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet | |

| | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| | | <1 % |
| 19 | ouci.dntb.gov.ua Fuente de Internet | <1 % |
| 20 | Submitted to University of Portsmouth Trabajo del estudiante | <1 % |
| 21 | link.springer.com Fuente de Internet | <1 % |
| 22 | tel.archives-ouvertes.fr Fuente de Internet | <1 % |
| 23 | uvadoc.uva.es Fuente de Internet | <1 % |
| 24 | es.scribd.com Fuente de Internet | <1 % |
| 25 | repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 26 | www.scribd.com Fuente de Internet | <1 % |
| 27 | Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante | <1 % |
| 28 | core.ac.uk Fuente de Internet | <1 % |
| 29 | Submitted to Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE | <1 % |

| | | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 30 | Submitted to Universitaet Dortmund Hochschulrechenzentrul Trabajo del estudiante | <1 % |
| 31 | zagan.unizar.es Fuente de Internet | <1 % |
| 32 | cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 33 | edoc.pub Fuente de Internet | <1 % |
| 34 | eprints.ucm.es Fuente de Internet | <1 % |
| 35 | renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 36 | aprenderly.com Fuente de Internet | <1 % |
| 37 | nbn-resolving.de Fuente de Internet | <1 % |
| 38 | repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 39 | repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 40 | repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 41 | skemman.is Fuente de Internet | <1 % |
| 42 | www.sagepub.com Fuente de Internet | <1 % |
| 43 | Submitted to Manchester Metropolitan University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 44 | prezi.com Fuente de Internet | <1 % |
| 45 | repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 46 | upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet | <1 % |
| 47 | ethesys.lis.nsysu.edu.tw Fuente de Internet | <1 % |
| 48 | www.slideshare.net Fuente de Internet | <1 % |
| 49 | www.up.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 50 | journals.continental.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 51 | Submitted to University of Ulster Trabajo del estudiante | <1 % |
| 52 | Submitted to Westcliff University | |

| | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| | Trabajo del estudiante | <1 % |
| 53 | Vahid Salehi, Razieh Salehi, Mahsa Mirzayi, Faezeh Akhavizadegan. "Performance optimization of pharmaceutical supply chain by a unique resilience engineering and fuzzy mathematical framework", Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 2020 Publicación | <1 % |
| 54 | oda.oslomet.no Fuente de Internet | <1 % |
| 55 | repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 56 | es.slideshare.net Fuente de Internet | <1 % |
| 57 | mediatum.ub.tum.de Fuente de Internet | <1 % |
| 58 | pure.uvt.nl Fuente de Internet | <1 % |
| 59 | vdoc.pub Fuente de Internet | <1 % |
| 60 | Submitted to Intercollege Trabajo del estudiante | <1 % |
| 61 | documentop.com Fuente de Internet | |

| | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| | | <1 % |
| 62 | elib.uni-stuttgart.de Fuente de Internet | <1 % |
| 63 | open.metu.edu.tr Fuente de Internet | <1 % |
| 64 | Submitted to Georgetown University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 65 | d-nb.info Fuente de Internet | <1 % |
| 66 | Submitted to King's Own Institute Trabajo del estudiante | <1 % |
| 67 | Submitted to University of Zagreb - Faculty of Economics Trabajo del estudiante | <1 % |
| 68 | pure.tue.nl Fuente de Internet | <1 % |
| 69 | earlycollegeresearch.uncg.edu Fuente de Internet | <1 % |
| 70 | Submitted to Coventry University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 71 | Submitted to Universität Hohenheim Trabajo del estudiante | <1 % |
| 72 | Submitted to Queen's University of Belfast Trabajo del estudiante | <1 % |

| | | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| | | <1 % |
| 73 | Submitted to University of Queensland Trabajo del estudiante | <1 % |
| 74 | emprendimientoucp.blogspot.com Fuente de Internet | <1 % |
| 75 | www.ippapublicpolicy.org Fuente de Internet | <1 % |
| 76 | hmong.es Fuente de Internet | <1 % |
| 77 | stratfordjournals.org Fuente de Internet | <1 % |
| 78 | Submitted to Newcastle College, Tyne & Wear Trabajo del estudiante | <1 % |
| 79 | Submitted to University Of Tasmania Trabajo del estudiante | <1 % |
| 80 | repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 81 | Francisco Javier Hernández Gadea. "Efecto de la visión holística, las network ties y el aprendizaje continuo encaminadas a la capacidad de innovación en servicios en el sector hotelero a través de la transferencia de conocimiento en las empresas", Universitat Politecnica de Valencia, 2023 | <1 % |

| | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 82 | Richard J. Simonson, Joseph R. Keebler, Mathew Lessmiller, Tyson Richards, John C. Lee. "Cybersecurity Teamwork: A Review of Current Practices and Suggested Improvements", Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting, 2021 Publicación | <1 % |
| 83 | www.cambridge.org Fuente de Internet | <1 % |
| 84 | Submitted to Associatie K.U.Leuven Trabajo del estudiante | <1 % |
| 85 | Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante | <1 % |
| 86 | adoc.pub Fuente de Internet | <1 % |
| 87 | produccioncientificaluz.org Fuente de Internet | <1 % |
| 88 | Submitted to Cardiff University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 89 | Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante | <1 % |
| 90 | Submitted to Southern New Hampshire University - Continuing Education | <1 % |

| | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 91 | Submitted to Universidad de Piura Trabajo del estudiante | <1 % |
| 92 | bonga.unisimon.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 93 | comunicacion-cientifica.com Fuente de Internet | <1 % |
| 94 | search.trdizin.gov.tr Fuente de Internet | <1 % |
| 95 | www.scielo.org.za Fuente de Internet | <1 % |
| 96 | 9pdf.net Fuente de Internet | <1 % |
| 97 | Submitted to Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú Trabajo del estudiante | <1 % |
| 98 | Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante | <1 % |
| 99 | Submitted to University of Surrey Trabajo del estudiante | <1 % |
| 100 | media.proquest.com Fuente de Internet | <1 % |
| 101 | repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------|
| 102 | Submitted to Hult International Business School Trabajo del estudiante | <1 % |
| 103 | Submitted to Queensland University of Technology Trabajo del estudiante | <1 % |
| 104 | archive.org Fuente de Internet | <1 % |
| 105 | bdigital.uexternado.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 106 | pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet | <1 % |
| 107 | repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 108 | silopub Fuente de Internet | <1 % |
| 109 | www.digitalavmagazine.com Fuente de Internet | <1 % |
| 110 | www.openagrar.de Fuente de Internet | <1 % |
| 111 | www.researchgate.net Fuente de Internet | <1 % |
| 112 | www.tdx.cat Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 113 | Keyan Tomaselli, Marc Caldwell. "Corporate Communication—Adversarial, Transmission, Dialogical", Communicatio, 2019 Publicación | <1 % |
| 114 | Submitted to RMIT University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 115 | Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante | <1 % |
| 116 | Submitted to Universidad de Las Palmas de Gran Canaria Trabajo del estudiante | <1 % |
| 117 | Submitted to University of New England Trabajo del estudiante | <1 % |
| 118 | biblioteca2.ucab.edu.ve Fuente de Internet | <1 % |
| 119 | docplayer.es Fuente de Internet | <1 % |
| 120 | repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 121 | repozitorium.omikk.bme.hu Fuente de Internet | <1 % |
| 122 | www.scielo.org.co Fuente de Internet | <1 % |
| Submitted to Turun yliopisto | | |

| | | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 123 | Trabajo del estudiante | <1 % |
| 124 | Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante | <1 % |
| 125 | ebin.pub Fuente de Internet | <1 % |
| 126 | idoc.pub Fuente de Internet | <1 % |
| 127 | repositorio.unjbg.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 128 | ridum.umanizales.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 129 | w2.ucab.edu.ve Fuente de Internet | <1 % |
| 130 | Steve Graham, Irv Cockriel. "A Factor Structure for Social and Personal Development Outcomes in College", Journal of Student Affairs Research and Practice, 1997 Publicación | <1 % |
| 131 | Submitted to Universidad Europea de Madrid Trabajo del estudiante | <1 % |
| 132 | dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |

repositorio.unsaac.edu.pe

| | | |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 133 | Fuente de Internet | <1 % |
| 134 | revistas.upcomillas.es Fuente de Internet | <1 % |
| 135 | www.cmrioja.es Fuente de Internet | <1 % |
| 136 | www.emerald.com Fuente de Internet | <1 % |
| 137 | www.escuelaeuropeaexcelencia.com Fuente de Internet | <1 % |
| 138 | www.purestorage.com Fuente de Internet | <1 % |
| 139 | www.technologyreview.es Fuente de Internet | <1 % |
| 140 | (11-19-14) http://193.23.143.188/~equaprojec/media/Uploaded_dc _Final.pdf Fuente de Internet | <1 % |
| 141 | Submitted to Hellenic Open University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 142 | Jimmy Velásquez. "COVID-19: ¿Acelera la transformación digital?", Ciencia y Práctica, 2021 Publicación | <1 % |

Submitted to Universidad del Norte, Colombia

| | | |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 143 | Trabajo del estudiante | <1 % |
| 144 | moam.info Fuente de Internet | <1 % |
| 145 | repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 146 | repository.urosario.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 147 | www.interempresas.net Fuente de Internet | <1 % |
| 148 | Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante | <1 % |
| 149 | Submitted to Bocconi University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 150 | Elizabeth A. McGuier, David J. Kolko, Nicole A. Stadnick, Lauren Brookman-Frazee et al. "Advancing research on teams and team effectiveness in implementation science: An application of the Exploration, Preparation, Implementation, Sustainment (EPIS) framework", Implementation Research and Practice, 2023 Publicación | <1 % |
| 151 | repository.icesi.edu.co Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 152 | ruidera.uclm.es Fuente de Internet | <1 % |
| 153 | Submitted to ESIC Business & Marketing School Trabajo del estudiante | <1 % |
| 154 | Submitted to Indiana University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 155 | Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante | <1 % |
| 156 | worldwidescience.org Fuente de Internet | <1 % |
| 157 | Submitted to American College of Education Trabajo del estudiante | <1 % |
| 158 | Submitted to Royal Melbourne Institute of Technology Trabajo del estudiante | <1 % |
| 159 | Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante | <1 % |
| 160 | acikbilim.yok.gov.tr Fuente de Internet | <1 % |
| 161 | repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 162 | www.iede.edu | |

| | | |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| | Fuente de Internet | <1 % |
| 163 | www.kerwa.ucr.ac.cr Fuente de Internet | <1 % |
| 164 | www.todosainvertir.com Fuente de Internet | <1 % |
| 165 | Submitted to Hochschule der Wirtschaft für Management Trabajo del estudiante | <1 % |
| 166 | Leonard Warui Mwangi, Godfrey Kinyua PhD, Anne Muchemi PhD. "Organizational Performance as an Outcome of Adaptive Capability: A Review of Literature", International Journal of Managerial Studies and Research, 2022 Publicación | <1 % |
| 167 | Submitted to University of Greenwich Trabajo del estudiante | <1 % |
| 168 | amecorg.com Fuente de Internet | <1 % |
| 169 | groups.google.com Fuente de Internet | <1 % |
| 170 | journals.ucjc.edu Fuente de Internet | <1 % |
| 171 | lareferencia.info Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| | | <1 % |
| 172 | opus.lib.uts.edu.au Fuente de Internet | <1 % |
| 173 | repositorio.upct.es Fuente de Internet | <1 % |
| 174 | www.bbva.com Fuente de Internet | <1 % |
| 175 | Submitted to CONACYT Trabajo del estudiante | <1 % |
| 176 | Submitted to Griffith University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 177 | R. Galtés Fuentes. "Los Equipos Docentes en la Universidad. Construcción y validación de un Instrumento.", REDU. Revista de Docencia Universitaria, 2016 Publicación | <1 % |
| 178 | Submitted to Universidad Catolica de Avila Trabajo del estudiante | <1 % |
| 179 | edintegrity.biomedcentral.com Fuente de Internet | <1 % |
| 180 | issuu.com Fuente de Internet | <1 % |
| 181 | repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 182 | riunet.upv.es Fuente de Internet | <1 % |
| 183 | rraae.cedia.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 184 | tesis.unjbg.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 185 | www.accessdemocracy.org Fuente de Internet | <1 % |
| 186 | www.cr2.cl Fuente de Internet | <1 % |
| 187 | (Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación | <1 % |
| 188 | Jairo Ortiz-Revilla, Ileana M. Greca, Jesús-Ángel Meneses-Villagrà. " Effects of an integrated STEAM approach on the development of competence in primary education students () ", Journal for the Study of Education and Development, 2021 Publicación | <1 % |
| 189 | alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 190 | diu.unheval.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 191 | ita.proz.com Fuente de Internet | <1 % |
| 192 | jom.sagepub.com Fuente de Internet | <1 % |
| 193 | moscow.sci-hub.se Fuente de Internet | <1 % |
| 194 | repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 195 | repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 196 | repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 197 | scielosp.org Fuente de Internet | <1 % |
| 198 | sites.google.com Fuente de Internet | <1 % |
| 199 | theibfr.com Fuente de Internet | <1 % |
| 200 | www.euskadi.net Fuente de Internet | <1 % |
| 201 | www.recursosyhabilidades.com Fuente de Internet | <1 % |
| 202 | www.url.edu Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 203 | Juan Pablo Salgado-Guerrero. "Un ecosistema llamado universidad", FapUNIFESP (SciELO), 2021 Publicación | <1 % |
| 204 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante | <1 % |
| 205 | Submitted to Universidad Internacional Isabel I de Castilla Trabajo del estudiante | <1 % |
| 206 | Submitted to Universidad del Rosario Trabajo del estudiante | <1 % |
| 207 | azimuth.univalle.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 208 | barna.edu.do Fuente de Internet | <1 % |
| 209 | bibliotecaunapec.blob.core.windows.net Fuente de Internet | <1 % |
| 210 | ddd.uab.cat Fuente de Internet | <1 % |
| 211 | investigadores.unison.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 212 | libros-electronicos.com.ar Fuente de Internet | <1 % |
| 213 | press-su.com Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 214 | programandoointentandolo.com Fuente de Internet | <1 % |
| 215 | psiqueunah.files.wordpress.com Fuente de Internet | <1 % |
| 216 | pt.scribd.com Fuente de Internet | <1 % |
| 217 | qdoc.tips Fuente de Internet | <1 % |
| 218 | repositorio.uvm.cl Fuente de Internet | <1 % |
| 219 | scielo.isciii.es Fuente de Internet | <1 % |
| 220 | taufpate.phpwebhosting.com Fuente de Internet | <1 % |
| 221 | thebestofestudio4.wixsite.com Fuente de Internet | <1 % |
| 222 | ulmo.ucmerced.edu Fuente de Internet | <1 % |
| 223 | www.novaims.unl.pt Fuente de Internet | <1 % |
| 224 | www.piedrasb2b.com Fuente de Internet | <1 % |
| 225 | www.santafecna.org.ar Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 226 | www.scielo.org.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 227 | www.sediabetes.org Fuente de Internet | <1 % |
| 228 | www.tuv-fs.com Fuente de Internet | <1 % |
| 229 | Edith Ortiz Díaz. "VI Coloquio Pedro Bosch Gimpera. Lugar, espacio y paisaje en arqueología: Mesoamérica y otras áreas culturales", Universidad Nacional Autónoma de México, 2010 Publicación | <1 % |
| 230 | Raquel Sanchis Gisbert. "Propuesta de una Herramienta y Metodología para el Análisis y Mejora de la Resiliencia Empresarial", Universitat Politècnica de València, 2017 Publicación | <1 % |
| 231 | es.unionpedia.org Fuente de Internet | <1 % |
| 232 | ior.es Fuente de Internet | <1 % |
| 233 | Prat Forga, Josep M ^a , Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Geografia. "El Turismo industrial como elemento de revalorización del territorio : un análisis desde las relaciones sociales presentes en los | <1 % |

destinos : análisis de casos en Cataluña,
Escocia y Alsacia", [Barcelona] : Universitat
Autònoma de Barcelona,, 2013

Fuente de Internet

234 Victoria Smy, Marie Cahillane, Piers MacLean,
Mike Hilton, Lisa Humphreys. "Evaluating
teamwork development in combat training
settings: An exploratory case study utilising
the Junior Leaders' Field Gun competition",
Applied Ergonomics, 2021 <1 %
Publicación

235 dspace.palermo.edu <1 %
Fuente de Internet

236 futur.upc.edu <1 %
Fuente de Internet

237 library.olympic.org <1 %
Fuente de Internet

238 orcid.org <1 %
Fuente de Internet

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado

Página del Jurado

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a mi familia, quienes me acompañaron en este proceso de investigación con mucha tolerancia y empatía, a mi esposa Gisselle y mi hija Lucía.

Agradecimiento

Deseo agradecer a la plana docente del doctorado, en especial a mi asesor el Dr. Bancayan Ore Carlos Armando, quien me dio el soporte necesario para continuar con la investigación doctoral. Gracias a su retroalimentación he podido culminar la presente investigación.

Índice general

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Índice general | xxx |
| Índice de tablas..... | xxxii |
| Índice de figuras..... | xxxiii |
| RESUMEN..... | xxxiv |
| ABSTRACT..... | xxxv |
| RESUMO | xxxvi |
| INTRODUCCIÓN | xxxvii |
| 1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 1 |
| 1.1. Descripción del problema..... | 1 |
| 1.2. Formulación del problema | 6 |
| 1.2.1. Problema general..... | 6 |
| 1.2.2. Problemas específicos | 6 |
| 1.3. Importancia y justificación del estudio | 6 |
| 1.3.1. Importancia del estudio | 6 |
| 1.3.2. Justificación del estudio | 7 |
| 1.4. Delimitación del estudio..... | 8 |
| 1.4.1. Limitaciones del estudio..... | 8 |
| 1.5. Objetivos de la investigación | 9 |
| 1.5.1. Objetivo general | 9 |
| 1.5.2. Objetivos específicos..... | 9 |
| 2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 10 |
| 2.1. Marco histórico | 10 |
| 2.2. Investigaciones relacionadas con el tema..... | 12 |
| 2.2.1. Antecedentes internacionales | 12 |
| 2.2.2. Antecedentes nacionales | 20 |
| 2.3. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio..... | 24 |
| 2.3.1. Teorías sobre equipos de alto rendimiento..... | 24 |
| 2.3.2. Teorías sobre la capacidad adaptativa | 28 |
| 2.4. Definición de términos básicos | 32 |
| 2.5. Fundamentos teóricos que sustentan la hipótesis | 34 |
| 2.5.1. Modelo de Salas et al. (2005) sobre equipos de alto rendimiento..... | 34 |
| 2.5.2. Teoría de Kolka (2013) sobre las dimensiones de la Capacidad Adaptativa | 43 |
| 2.6. Hipótesis..... | 53 |
| 2.6.1. Hipótesis general | 53 |

| | | |
|--------|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.6.2. | Hipótesis específicas | 53 |
| 2.7. | Variables | 54 |
| 2.7.1. | Variable independiente: Equipos de alto rendimiento..... | 54 |
| 2.7.2. | Variable dependiente: Capacidad adaptativa..... | 55 |
| 3. | CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO | 56 |
| 3.1. | Tipo, método y diseño de la investigación | 56 |
| 3.2. | Población y muestra | 57 |
| 3.3. | Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 58 |
| 3.4. | Descripción de procedimientos de análisis | 58 |
| 4. | CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 59 |
| 4.1. | Resultados | 59 |
| 4.2. | Análisis de resultados..... | 74 |
| 5. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 81 |
| 5.1. | Conclusiones | 81 |
| 5.2. | Recomendaciones..... | 83 |
| 6. | REFERENCIAS | 84 |
| 6.1. | Bibliográficas | 84 |
| 6.2. | Hemerográficas | 85 |
| 6.3. | Electrónicas..... | 87 |
| 7. | ANEXOS..... | 98 |
| 7.1. | Declaración de autenticidad | 98 |
| 7.2. | Autorización de consentimiento para realizar la investigación | 99 |
| 7.3. | Matriz de consistencia..... | 109 |
| 7.4. | Matriz de operacionalización de variables | 112 |
| 7.5. | Formato de instrumentos..... | 114 |
| 7.5.1. | Guía de entrevista sobre Equipos de alto rendimiento | 114 |
| 7.5.2. | Guía de entrevista sobre la Capacidad adaptativa | 117 |
| 7.5.3. | Guía de entrevista para la influencia de variables | 121 |
| 7.6. | Validación de instrumentos..... | 122 |
| 7.6.1. | Modelo de instrumento de validez de expertos | 122 |
| 7.6.2. | Validación de experto 1..... | 123 |
| 7.6.3. | Validación de experto 2..... | 130 |
| 7.6.4. | Validación de experto 3..... | 137 |

Índice de tablas

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Población y muestra | 57 |
| Tabla 2: Variable EAR – Dimensión Modelos mentales compartidos..... | 59 |
| Tabla 3: Variable EAR – Dimensión Comunicación de circuito cerrado | 60 |
| Tabla 4: Variable EAR – Dimensión Confianza mutua | 60 |
| Tabla 5: Variable EAR – Dimensión Liderazgo del equipo | 61 |
| Tabla 6: Variable EAR – Dimensión Monitoreo mutuo | 61 |
| Tabla 7: Variable EAR – Dimensión Comportamiento de respaldo | 62 |
| Tabla 8: Variable EAR – Dimensión Adaptabilidad..... | 63 |
| Tabla 9: Variable EAR – Dimensión Orientación al equipo..... | 63 |
| Tabla 10: Variable CAO – Dimensión Conciencia de umbrales..... | 67 |
| Tabla 11: Variable CAO – Dimensión Curiosidad | 67 |
| Tabla 12: Variable CAO – Dimensión Innovación..... | 68 |
| Tabla 13: Variable CAO – Dimensión Modularidad | 68 |
| Tabla 14: Variable CAO – Dimensión Capital social | 69 |
| Tabla 15: Variable CAO – Dimensión Ambidestreza..... | 69 |
| Tabla 16: Variable CAO – Dimensión Liderazgo..... | 70 |

Índice de figuras

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Patrimonio Efectivo de las Entidades Financieras en el Perú..... | 3 |
| Figura 2: Inicio del proceso de transformación en las entidades financieras | 10 |
| Figura 3: Modelo de equipos de alto rendimiento de Aldag (2015)..... | 25 |
| Figura 4: Modelo de secuencia de desarrollo de grupos | 27 |
| Figura 5: Dimensiones de la capacidad adaptativa de Eichholz (2015)..... | 31 |
| Figura 6: Modelo de Salas et al. (2005) sobre equipos de alto rendimiento | 35 |
| Figura 7: Ciclo adaptativo (Gunderson y Holling, 2002)..... | 44 |
| Figura 8: Bola en cuenta de resiliencia. Tomado de Kolka (2013)..... | 47 |
| Figura 9: La curiosidad conduce a un nuevo equilibrio (Kolka, 2013)..... | 49 |
| Figura 10: Capital social, confianza e innovación (Rauf, 2009)..... | 51 |
| Figura 11: Desarrollo de las dimensiones de los EAR..... | 64 |
| Figura 12: Desarrollo de los EAR por entidad financiera..... | 66 |
| Figura 13: Desarrollo de las dimensiones de la Capacidad adaptativa | 71 |
| Figura 14: Desarrollo de la Capacidad adaptativa por entidad financiera..... | 73 |

RESUMEN

La presente tesis sobre los Equipos de Alto Rendimiento (EAR) y su influencia en el fortalecimiento de la Capacidad Adaptativa en las entidades financieras en el Perú, presenta el estudio de una de las variables más relevantes de la competitividad: la Capacidad Adaptativa de las Organizaciones (CAO). Por ello, la línea de investigación de la tesis es la competitividad organizacional. Las entidades financieras impulsan iniciativas para mejorar sus resultados, una es la creación de EAR que practican metodologías ágiles. El objetivo general es determinar la influencia de los EAR en el desarrollo de la CAO en las cuatro entidades financieras en el Perú listadas en el ranking 25 de *América Economía*. Para el estudio de la CAO se revisó la teoría de Gunderson (1995) que fue adaptada por Kolka (2013). El estudio de los EAR se realizó a través del modelo de Salas (2005). La metodología empleada fue un diseño mixto, se usaron datos cuantitativos, y por el tamaño de la muestra (10 personas) y la necesidad de comprender a profundidad la influencia de los EAR sobre la CAO, se complementó con datos cualitativos (entrevistas a profundidad). Los resultados obtenidos señalan que las dimensiones más desarrolladas de los EAR son: Confianza mutua, Adaptabilidad y Liderazgo de equipo; y en la variable CAO: Modularidad, Ambidestreza y Capital Social. Para la validación de la hipótesis se realizaron las entrevistas a profundidad que permitieron determinar la conclusión principal: los EAR sí influyen en el desarrollo de la CAO, con excepción de dos dimensiones que no presentan influencia directa: Curiosidad y Liderazgo. La dimensión Liderazgo está más relacionada a los gerentes de primera línea y no a los EAR, pero la dimensión Curiosidad sí debe ser desarrollada por los EAR, por ello se recomienda diseñar iniciativas para potenciarla en las entidades financieras en el Perú.

Palabras claves: capacidad adaptativa, equipos alto rendimiento, entidades financieras

ABSTRACT

This thesis on High Performance Teams (HPT) and its influence on strengthening the Adaptive Capacity in financial institutions in Peru, presents the study of one of the most relevant variables of competitiveness: the Adaptive Capacity of Organizations. (ACO). Therefore, the research line of the thesis is organizational competitiveness. Financial institutions promote initiatives to improve their results, one is the creation of HPT that practice agile methodologies. The general objective is to determine the influence of the HPT on the development of the ACO in the four financial entities in Peru listed in the 25 ranking of América Economía. For the study of the ACO, the theory of Gunderson (1995) was reviewed, which was adapted by Kolka (2013). The HPT study was carried out using the Salas (2005) model. The methodology used was a mixed design, quantitative data was used, and due to the size of the sample (10 people) and the need to understand in depth the influence of the HPT on the ACO, it was complemented with qualitative data (in-depth interviews). The results obtained indicate that the most developed dimensions of the HPT are: Mutual Trust, Adaptability and Team Leadership; and in the ACO variable: Modularity, Ambidexterity and Social Capital. For the validation of the hypothesis, in-depth interviews were carried out, which allowed us to determine the main conclusion: the HPT does influence the development of the ACO, with the exception of two dimensions that do not have a direct influence: Curiosity and Leadership. The Leadership dimension is more related to first-line managers and not to the HPT, but the Curiosity dimension should be developed by the HPT, therefore it is recommended to design initiatives to promote it in financial institutions in Peru.

Keywords: adaptive capacity, high-performance teams, financial institutions

RESUMO

Esta tese sobre Equipes de Alto Desempenho (EAD) e sua influência no fortalecimento da Capacidade Adaptativa em instituições financeiras no Peru, apresenta o estudo de uma das variáveis mais relevantes da competitividade: a Capacidade Adaptativa das Organizações (CAO). Portanto, a linha de pesquisa da tese é a competitividade organizacional. Entidades financeiras promovem iniciativas para melhorar seus resultados, uma delas é a criação de EAD que praticam metodologias ágeis. O objetivo geral é determinar a influência do EAD no desenvolvimento do CAO nas quatro entidades financeiras do Peru listadas no 25º ranking da América Economía. Para o estudo do CAO, foi revisada a teoria de Gunderson (1995), que foi adaptada por Kolka (2013). O estudo da EAD foi realizado utilizando o modelo de Salas (2005). A metodologia utilizada foi um desenho misto, foram utilizados dados quantitativos, e devido ao tamanho da amostra (10 pessoas) e a necessidade de compreender em profundidade a influência da EAD no CAO, foi complementada com dados qualitativos (in- entrevistas em profundidade). Os resultados obtidos indicam que as dimensões da EAD mais desenvolvidas são: Confiança Mútua, Adaptabilidade e Liderança de Equipe; e na variável CAO: Modularidade, Ambidestria e Capital Social. Para a validação da hipótese foram realizadas entrevistas em profundidade, que permitiram apurar a principal conclusão: a EAD influencia sim o desenvolvimento do CAO, com exceção de duas dimensões que não influenciam diretamente: Curiosidade e Liderança. A dimensão Liderança está mais relacionada aos gerentes de primeira linha e não aos EADs, mas a dimensão Curiosidade deve ser desenvolvida pelos EADs, portanto, recomenda-se desenhar iniciativas para promovê-la em instituições financeiras no Peru.

Palavras-chave: capacidade adaptativa, equipes de alta performance, entidades financeiras

INTRODUCCIÓN

La Capacidad Adaptativa de las Organizaciones (CAO) presenta una especial relevancia hoy en día debido a la gran velocidad con la que ocurren los cambios en el entorno y la necesidad de las compañías de seguir generando valor en este escenario turbulento. La rentabilidad de las cuatro entidades financieras listadas en el ranking de América Economía en el Perú presenta caídas sostenidas en los últimos 9 años (2013 al 2021). El diagnóstico realizado nos lleva a determinar que el problema principal es la baja CAO. Por otro lado, las entidades financieras vienen implementando metodologías ágiles que giran principalmente en la conformación de Equipos de Alto Rendimiento (EAR). A pesar de la implantación de los EAR en todas las áreas de las entidades financieras, el problema persiste.

Por ello, el objetivo que persigue el presente trabajo de tesis es determinar cuál es la influencia de los EAR en el desarrollo de la CAO en las entidades financieras en el Perú. Así mismo, conocer la influencia de los EAR en cada una de las dimensiones de la CAO, de tal forma que permita proponer acciones de mejora a las entidades financieras en el Perú.

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema. En principio, se identifica una tendencia a la baja en la rentabilidad de las entidades financieras en el Perú en los últimos 9 años (2013-2021). Esta tendencia puede explicarse por diversas causas raíces internas o externas a las organizaciones y relacionadas a las variables administrativas planteadas por Chiavenato (2006): tarea, estructura, personas, ambiente, tecnología y competitividad. El presente estudio se centra en la competitividad, particularmente en la CAO. Eichholz (2015) señala que, en la era del conocimiento, la competitividad de las organizaciones está relacionada a la capacidad de adaptarse a los cambios. Luego de un relevamiento de información, se plantea que el problema principal es la baja CAO de las entidades financieras. Por otro lado, las entidades vienen trabajando en diferentes iniciativas para revertir esta tendencia a la baja de la rentabilidad, una de ellas es la creación y fortalecimiento de los EAR. Pese a que esta iniciativa se inició hace 6 años (2016-2021), el problema persiste. Por ello, se propone como objetivo general determinar la influencia de los EAR en el desarrollo de la CAO de las cuatro entidades financieras peruanas listadas en el ranking 25 de *América Economía*.

En el Capítulo II se detalla el marco teórico. Se explican diversas investigaciones relacionadas a las variables capacidad adaptativa y equipos de alto rendimiento. La teoría que sustenta el estudio para los EAR es el modelo de Salas (2005), el cual propone que la efectividad del trabajo en equipo depende de cinco componentes principales: líder del equipo, monitoreo mutuo del desempeño, comportamiento de respaldo, adaptabilidad y orientación al equipo; y de tres mecanismos de coordinación: modelos mentales compartidos, comunicación de circuito cerrado y confianza mutua. La teoría que sustenta la CAO está basada en la propuesta de Kolka (2013), quien se basó en la teoría de Gunderson et al. (1995) para definir su modelo basado en 8 dimensiones: conciencia de umbrales, curiosidad, innovación, modularidad, capital social, ambidestreza y liderazgo. Se concluye el capítulo con la hipótesis general: Los EAR fortalecen la CAO de las entidades financieras en el Perú en el año 2021.

En el Capítulo III se detalla el marco metodológico. El tipo de investigación es aplicado y el método explicativo. El diseño es no experimental y el enfoque mixto porque se usarán datos cuantitativos y cualitativos. En enfoque cualitativo permitirá comprender a profundidad la influencia de la variable EAR en la variable CAO. Se medirá la efectividad de los EAR de las entidades financieras. A su vez, se medirá el desarrollo de la CAO de las mismas y se cuestionará a los entrevistados sobre cómo la efectividad de los EAR ha influenciado o no en el desarrollo de cada una de las dimensiones de la CAO. La población está constituida por personas de los equipos de transformación de las entidades financieras de los cuatro bancos peruanos mencionados en *América Economía*, que a su vez tengan más de 4 años trabajando en el equipo. Considerando los criterios, el tamaño de la población es 10 personas. El tipo de muestreo es no probabilístico y de selección intencional (propositivo). En vista que la población es pequeña, se tomará toda para el estudio; es decir una muestra censal. La técnica a emplear es la entrevista individual y el instrumento el cuestionario semi-estructurado. La validación del instrumento se realizó a través de juicio de tres expertos.

En el Capítulo IV se detallan los resultados y análisis de los mismos. Los resultados muestran los análisis de las entrevistas que se realizaron a los 10 sujetos de estudio por cada dimensión de las dos variables de estudio. En cuanto a la variable EAR, se muestra que las dimensiones que obtuvieron un mayor desarrollo fueron: Liderazgo de equipo, Confianza mutua y Adaptabilidad. Las dimensiones que presentaron menor desarrollo fueron Comunicación de circuito cerrado, Monitoreo mutuo del desempeño y Modelos

mentales compartidos. En cuanto a la variable CAO, las dimensiones que presentaron un mayor desarrollo fueron: Modularidad, Ambidestreza, Conciencia de umbrales y Curiosidad. Y las dimensiones que presentaron el menor desarrollo fueron: Innovación y Liderazgo. Para el análisis de los resultados, se realizaron las entrevistas a profundidad para entender la influencia de los EAR en cada una de las dimensiones de la variable CAO. El análisis determinó que los EAR sí influyen en la CAO salvo en dos dimensiones: Liderazgo y Curiosidad.

El documento finaliza con las conclusiones y recomendaciones del autor de la tesis. El trabajo de tesis concluye validando la hipótesis: los EAR influyen en el desarrollo de la CAO, con excepción de dos dimensiones: Liderazgo y Curiosidad. En cuanto a la dimensión Liderazgo, se entiende según el modelo de CAO que está explicado a los líderes de primera línea, no a los líderes de los EAR. En cuanto a la dimensión Curiosidad, se concluye que los EAR sí deberían influir en esta dimensión de la CAO, por tanto, se recomienda trabajar en la fortificación de esta dimensión.

Para iniciar con el presente estudio, se abordará la descripción del problema en el siguiente capítulo, el cual detalla los síntomas, causas raíces y efectos del problema identificado.

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Las entidades financieras en el Perú vienen presentando una rentabilidad a la baja en los últimos 9 años, tal y como se detalla más adelante en la Tabla 1. Esta baja rentabilidad viene acompañada de otros factores que comentan los líderes de la banca peruana. BBVA e Interbank señalan que existe un bajo nivel de respuesta a las exigencias regulatorias del país (Rubio, 2018) y una respuesta lenta a los cambios del entorno (Bayly, 2020). Estos factores se deben además a la poca capacidad de manejar el cambio de prioridades estratégicas debido a lineamientos y estructuras rígidas que presentan las entidades financieras (BBVA Comunicaciones, 2019).

En un entorno altamente cambiante, la baja previsibilidad de las entregas de los productos y servicios al cliente afecta fuertemente a la competitividad de las entidades financieras. En BBVA, esta baja previsibilidad viene de la mano con un alto desperdicio en los procesos y servicios financieros, a pesar de utilizar diversas técnicas y metodologías para eliminarlos (González, 2019). Sánchez-Salazar del BCP señala que el impulso para abordar estos factores debe venir desde el más alto nivel de liderazgo de las entidades financieras, con total involucramiento del CEO para que la estructura organizacional sea un reflejo de la estrategia, y no al revés (Everis, 2020).

En un estudio sobre transformación digital en el Perú, los CEOs de diversas entidades financieras declaran que las expectativas de los clientes cambian a gran velocidad, siendo un reto ofrecer productos y servicios que estén a la altura de estos clientes (Transformación Digital, 2019). Por ello, la prioridad más importante de las entidades financieras como BCP, Scotiabank, Interbank y BBVA es mejorar la experiencia de los clientes conectados digitalmente a los diferentes canales y hacerlo en un tiempo de respuesta corto. Esta prioridad no ha sido lograda por las entidades financieras en los últimos años, por ello iniciaron un proceso de cambio profundo (Transformación Digital, 2019; BBVA Comunicaciones, 2019; Bayly, 2020).

Estos factores mencionados vienen repercutiendo en la rentabilidad de las entidades financieras, tal y como se ve a continuación.

En el Perú, las entidades financieras han presentado el siguiente desempeño financiero en los últimos 9 años:

Cuadro 1

Rentabilidad de entidades financieras en el Perú

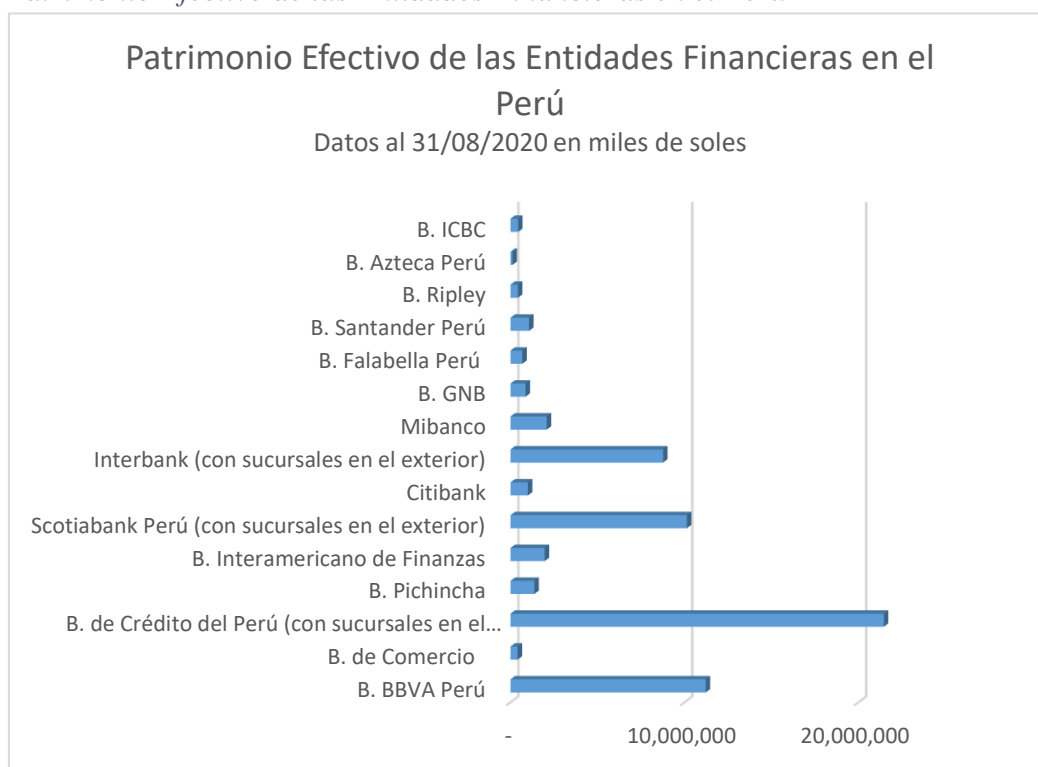
| Institución | Rentabilidad | | | | | | | | |
|----------------------------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| BBVA | 30% | 27% | 24% | 21% | 20% | 19% | 19% | 7% | 16% |
| Banco de Comercio | 7% | 11% | 13% | 14% | 13% | 11% | 11% | 7% | 5% |
| Banco de Crédito | 22% | 21% | 26% | 23% | 21% | 21% | 20% | 5% | 16% |
| Banco Pichincha | NA | NA | NA | NA | 3% | 6% | 6% | -2% | -10% |
| BIF | 19% | 14% | 14% | 12% | 10% | 12% | 14% | 5% | 12% |
| Scotiabank | 18% | 18% | 17% | 17% | 16% | 15% | 16% | 3% | 10% |
| Citibank | 10% | 6% | 35% | 15% | 13% | 15% | 23% | 15% | 12% |
| Interbank | 26% | 25% | 26% | 23% | 21% | 21% | 22% | 4% | 19% |
| Mibanco | 5% | -11% | 14% | 23% | 25% | 26% | 21% | -2% | 8% |
| GNB | 4% | 7% | 8% | 8% | 6% | 7% | 6% | 1% | 4% |
| Banco Falabella | 21% | 19% | 19% | 13% | 10% | 9% | 12% | -12% | -6% |
| Banco Santander | 13% | 13% | 15% | 12% | 12% | 13% | 14% | 14% | 17% |
| Banco Ripley | 22% | 15% | 19% | 19% | 18% | 15% | 13% | -26% | -6% |
| Banco Azteca | 12% | 15% | 9% | 11% | 2% | 1% | -7% | -46% | -295% |
| Banco Cencosud | NA | NA | 1% | 3% | 8% | 7% | 0.0% | 9% | 7% |
| Banco ICBC | NA | NA | -8% | -9% | 4% | -3% | 4% | -2% | -7% |
| Promedio del sistema financiero | 21% | 20% | 22% | 20% | 18% | 18% | 18% | 4% | 13% |

Nota. Elaboración propia, tomado de la SBS (BBVA, 2019; BBVA, 2016; BBVA, 2014)

En la Tabla 1 se aprecia una tendencia a la baja de la rentabilidad de las cuatro entidades financieras que presentan un mayor patrimonio efectivo: BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank. En la Figura 1 se observa el patrimonio efectivo de las entidades financieras en el Perú:

Figura 1

Patrimonio Efectivo de las Entidades Financieras en el Perú



Nota. Patrimonio Efectivo de las Entidades Financieras en el Perú. Fuente: SBS

También cabe resaltar que las cuatro entidades financieras señaladas líneas arriba, figuran en el ranking de los 25 mejores bancos de América Latina publicado por la revista *América Economía* (2020).

En la actualidad, muchas compañías a nivel global vienen trabajando en su capacidad de mantenerse relevantes y lograr una rentabilidad sostenida durante largos períodos de tiempo (Gagel, 2018). Un elemento importante del desempeño financiero a largo plazo es la capacidad de responder rápidamente a los cambios del mercado (Kotter, 2012; Worley et al., 2014).

En la era del conocimiento, la competitividad de las organizaciones está relacionada a la capacidad de adaptarse a los cambios (Eichholz, 2015). Una mejora en la competitividad permite alcanzar una rentabilidad superior a la media del sector del mercado en el que compite la empresa y poderla sostener en el tiempo (Terré, 2002). En el sector bancario europeo, Goirigolzarri (2016) señala que alcanzar un nivel adecuado de rentabilidad en los próximos años

supone una adaptación rápida a las tendencias tecnológicas y sociales. Gutiérrez (2016) indica, en un estudio sobre la transformación digital de la banca, que la baja de la rentabilidad en el sector se debe, entre otros, a los cambios en los hábitos de la clientela y la aparición de nuevos competidores, y muchas entidades financieras no están preparadas para adaptarse a los cambios con velocidad.

Según Gunderson et al. (2002), Sussman (2004) y Teece et al. (1997), la capacidad adaptativa es la habilidad de una organización para monitorear, evaluar y responder a cambios internos y externos, detectando y aprovechando las oportunidades, así como tomar iniciativas para evitar posibles amenazas, considerando el potencial económico y cultural. Kolka (2003), en su investigación sobre la capacidad adaptativa de las organizaciones, resume que las dimensiones a considerar para desarrollar dicha capacidad son: conciencia de umbrales, curiosidad, innovación, modularidad, capital social, ambidestreza y liderazgo.

Evidentemente, los resultados en rentabilidad no solo son consecuencia de la capacidad adaptativa de las organizaciones sino también de la interacción e interdependencia de todas las variables administrativas planteadas por Chiavenato (2006): tarea, estructura, personas, ambiente, tecnología y competitividad.

Como se detalla en los párrafos anteriores, diversos autores señalan que la rentabilidad está relacionada con la capacidad adaptativa de las organizaciones. En el Perú, el CEO del BBVA hasta el 2019, Eduardo Torres Llosa, señala que la rentabilidad está asociada a la capacidad del banco de adaptarse a los cambios turbulentos del mercado, por ello que el proceso de transformación digital es un tema de sobrevivencia para el banco, si no se realiza con decisión no estarán a la altura de sus clientes financieros (Transformación Digital en el Perú, 2019). En entrevista con la Gerente Adjunta de Transformación del BCP, Janet Urías, indicó que actualmente el proceso de transformación responde a generar una mayor velocidad para la liberación de sus productos y servicios, porque entienden que la rentabilidad del banco viene impactada por la velocidad de adaptación frente a las condiciones del mercado (Urias, J, comunicación personal, 28 de noviembre

de 2020). Por su parte, el responsable del Centro de Excelencia Lean Agile en Interbank, Claudio Rodrigues, indicó que la agilidad es la capacidad de responder de forma rápida ante los cambios, y la motivación principal para adoptarla es lograr una adaptación y respuesta rápida al mercado, lo cual impacta directamente a la rentabilidad de la organización (Everis, 2020).

En la actualidad, cada una de las cuatro entidades financieras señaladas anteriormente han iniciado un proceso de transformación digital, la cual, entre sus diferentes líneas de acción, promueve la creación de equipos de alto rendimiento en toda la organización. Gianfranco Ferrari, CEO del BCP, indicó que este proceso lo iniciaron el 2015 a través de su Centro de InnovaCXión (Transformación Digital en el Perú, 2019). El Interbank inició el proceso el 2018 implementado un framework ágil (Interbank, 2018). Miguel Uccelli, CEO del Scotiabank, indicó que el 2015 se embarcaron en este proceso a nivel global y crearon su Fábrica Digital (Transformación Digital en el Perú, 2019). El BBVA inició el 2014 el proceso en los 35 países del grupo (BBVA Comunicaciones, 2019). Este proceso de transformación digital se origina debido a que el sector financiero empezó a cambiar a gran velocidad por la digitalización de los clientes, las disrupciones tecnológicas y al ingreso de nuevos competidores como las Fintech y gigantes digitales (BBVA Comunicaciones, 2019).

Por tanto, el problema principal de las cuatro entidades financieras es la baja capacidad adaptativa, lo cual impacta en la tendencia a la baja de la rentabilidad mostrada en la Tabla 1.

Si el problema persiste, con una baja capacidad adaptativa, las entidades financieras pueden perder velocidad para reaccionar y adaptarse ante cambios turbulentos del mercado, reduciendo la rentabilidad, perdiendo cuota del mercado y corriendo el peligro de desaparecer (García, 2016).

Por ello, se propone determinar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la capacidad adaptativa de las cuatro entidades financieras peruanas listadas en el ranking 25 de *América Economía*. El estudio permitirá generar planes de acción para desarrollar dicha capacidad.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen el desarrollo de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la dimensión conciencia de umbrales de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021?
- ¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la dimensión curiosidad de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021?
- ¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la dimensión innovación de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021?
- ¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la dimensión modularidad de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021?
- ¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la dimensión capital social de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021?
- ¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la dimensión ambidestreza de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021?
- ¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la dimensión liderazgo de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021?

1.3. Importancia y justificación del estudio

1.3.1. Importancia del estudio

Según un estudio en Transformación Digital en el Perú (2019), las empresas más importantes del sector financiero, telecomunicaciones y tecnología se encuentran en un proceso de transformación para desarrollar la capacidad adaptativa de las organizaciones. En el sector financiero peruano los bancos

BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank han iniciado este proceso de transformación.

El presente estudio busca aportar a la disciplina de la administración, particularmente a la variable administrativa competitividad, contribuyendo al estudio de la capacidad adaptativa de las organizaciones y en qué medida los equipos de alto rendimiento influyen en el desarrollo de esta capacidad. Estas conclusiones serán particulares para las entidades financieras en el Perú, pero pueden aportar como base de conocimiento a otras organizaciones que deseen desarrollar su capacidad adaptativa.

Una investigación internacional señala que el 70% de estos procesos de transformación fallan (Robinson, 2019) y otro estudio indica que el 75% de empresas que empezaron procesos de transformación no han recuperado marginalmente su desempeño en el TSR (Total Shareholder Return) al final del quinto año (Transformación Digital en el Perú, 2019). Estas cifras alertan la necesidad de llevar a cabo el estudio para determinar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la capacidad adaptativa.

Es conveniente la realización de la presente investigación porque la capacidad adaptativa es una ventaja competitiva que le permite a una compañía disputar en mercados globales (Eichholz, 2015), además de asegurar la continuidad y sobrevivencia empresarial a largo plazo.

En el Perú, el nivel de competitividad de las empresas viene en retroceso desde el 2008 que alcanzamos la mejor posición en el puesto 35 a nivel mundial. En el 2018, nuestro país se encuentra en el puesto 55 de 64 economías estudiadas según el World Economic Forum (2023). La presente investigación aborda una problemática real del país, y el resultado de la investigación busca generar un aporte a la disciplina de la administración, particularmente a la variable competitividad, contribuyendo al estudio del desarrollo de la capacidad adaptativa en las entidades financieras en el Perú.

1.3.2. Justificación del estudio

Desde la perspectiva de las ciencias administrativas, la variable “capacidad adaptativa” de las organizaciones está relacionada a la variable administrativa básica competitividad. Según Chiavenato (2006), la competitividad es la

capacidad de una empresa para ofrecer servicios y productos adecuados a las expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras a los clientes. Por otro lado, la variable equipos de alto rendimiento está relacionada a la variable administrativa básica personas. Chiavenato (2006) menciona que esta variable personas es relevante para aquellas teorías que consideran a la administración como una ciencia aplicada a las personas y sus actividades.

Desde el punto de vista del aporte a la disciplina de la administración, no existen investigaciones previas que estudien la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la capacidad adaptativa en entidades financieras en el Perú.

1.4. Delimitación del estudio

La investigación se realizará en las entidades financieras peruanas que figuran en el ranking de *América Economía* (2020): BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank.

La delimitación temporal corresponde desde el inicio del desarrollo de la capacidad adaptativa de cada entidad financiera (BCP el 2015, BBVA el 2014, Scotiabank el 2015 e Interbank el 2018) hasta el año 2021.

La delimitación teórica se centra en el estudio de la capacidad adaptativa de las organizaciones y los equipos de alto rendimiento.

La delimitación teórica se centra adicionalmente de acuerdo a la línea de investigación doctoral que es la competitividad organizacional, la cual abarca a la capacidad adaptativa de las organizaciones como fuente para la generación de valor estratégico.

1.4.1. Limitaciones del estudio

Poca información científica sobre el fortalecimiento de la capacidad adaptativa de las organizaciones a través de los equipos de alto rendimiento.

El estudio se realiza con los líderes de los procesos de transformación digital de las cuatro entidades financieras mencionadas en la delimitación del estudio, aunque no lo harán en representación oficial de sus organizaciones, sino a título personal como expertos y líderes de procesos de transformación.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Determinar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de las dimensiones de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la dimensión conciencia de umbrales de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021
- Explicar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la dimensión curiosidad de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021
- Analizar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la dimensión innovación de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021
- Identificar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la dimensión modularidad de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021
- Analizar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la dimensión capital social de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021
- Explicar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la dimensión ambidestreza de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021
- Identificar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la dimensión liderazgo de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

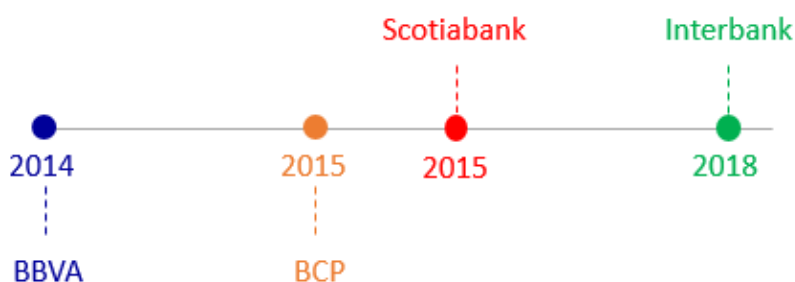
2.1. Marco histórico

Según el estudio sobre Transformación Digital en el Perú (2019), las cuatro entidades financieras señaladas en la descripción del problema iniciaron un proceso de transformación para adaptarse a los nuevos cambios del sector relacionados con la digitalización de los servicios financieros, nuevas experiencias de usuario digital, disrupciones tecnológicas e ingreso de nuevos competidores como fintech y gigantes digitales.

La siguiente figura muestra los años en los que las entidades financieras objeto de estudio iniciaron su proceso de transformación (Transformación Digital en el Perú, 2019; Interbank, 2018):

Figura 2

Inicio del proceso de transformación en las entidades financieras



Nota. El gráfico muestra el año de inicio del proceso de transformación en las entidades financieras objeto de estudio

El BBVA comienza operaciones el año 1857 en Bilbao, una ciudad española ubicada en la zona norte. A septiembre del 2020, dispone de 727 miles de millones de euros en activos, 79.9 millones de clientes, operaciones en más de 30 países, 7565 oficinas, 31037 cajeros y 124110 empleados (Torres, 2020). En el Perú, la entidad financiera inició operaciones en 1951. En 1995 fue adquirido por el BBV (Banco Bilbao Vizcaya) junto al grupo peruano Brescia. Hoy, convertido en BBVA Perú, es la segunda entidad financiera más importante del Perú, con más 6 mil trabajadores y más de 300 oficinas en todo el país, se ha convertido en una entidad financiera de referencia en el entorno no solo por sus resultados financieros sino también por sus altos índices de

reputación (Alvarado, 2020). El BBVA inició el proceso de desarrollo de su capacidad adaptativa el 2014 en todos los países del grupo. Se conformaron equipos de transformación, quienes a través de prácticas ágiles buscan desarrollar la capacidad adaptativa en todas las áreas de la entidad (BBVA Comunicaciones, 2019).

El BCP es el banco número 1 en Perú en cuanto al patrimonio efectivo con más de 20 mil millones de soles. En el 2019 tuvo ingresos totales por S/. 11,842 millones y más de 8 millones de clientes, liderando también la participación de mercado de colocaciones con 32% y de depósitos con 32.7%. (BCP, 2019). El BCP inició operaciones el 9 de abril de 1889 con el nombre de Banco Italiano, años después cambió su nombre por Banco de Crédito BCP. Entre los hitos más importantes tenemos: en 1986 que lanzaron la primera tarjeta de débito en el Perú, el 2005 lanzaron el primer banco corresponsal, hoy conocido como Agente BCP, hoy en día tienen más de 5500 agentes a nivel nacional. El 2010 el grupo Credicorp Capital llegó a tener presencia en la Bolsa de Valores de New York por 15 años seguidos (Gestión, 2014). El BCP inició su proceso de desarrollo de capacidad adaptativa el 2015, el cual es impulsado por un equipo de transformación ágil (Transformación Digital en el Perú, 2019).

Scotiabank es parte del grupo The Bank of Nova Scotia (BNS), el cual es una de las entidades financieras más relevantes de Canadá y Estados Unidos, siendo la financiera canadiense con mayor presencia internacional. Su sede principal está en Toronto (Canadá), fundado en 1832, “es una de las instituciones financieras más sólidas del mundo, cotiza en la bolsa de Toronto y New York” (Scotiabank, 2020). En el Perú, Scotiabank inicia operaciones en 1997, cuando ingresó como accionista del Banco Sudamericano con el 35% de participación. En marzo del 2006 el grupo canadiense se convirtió en el único y principal accionista al tomar la participación al 100%. En paralelo, el grupo canadiense adquirió el 78% del Banco Wiese Sudameris. En mayo del 2006 se combinaron el Banco Wiese Sudameris y Banco Sudamericano, conformando Scotiabank Perú S.A.A. A marzo del 2015 su participación del mercado es de 14.6% (Scotiabank, 2020). Ese mismo año, el banco inició un proceso de transformación para desarrollar su capacidad adaptativa y su

estrategia fue la conformación de equipos que difundan metodologías ágiles en toda la organización (Transformación Digital en el Perú, 2019).

La historia de Interbank se remonta a 1897, con el nombre de Banco Internacional del Perú. Luego de diversos cambios de accionarios, en julio de 1994, el grupo financiero de Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, se “convirtió en el accionista principal al adquirir el 91% de las acciones” (Interbank, 2020). En 1996 se cambió de nombre a Interbank. Entre los hitos más importantes del banco se tiene: el 2001 se inauguró la Torre Interbank, el 2005 se implementó las tiendas Money Market que brindan servicios financieros de lunes a domingo. El 2007 y 2008 se duplicaron el número de tiendas Interbank, pasando de 111 a 207, del mismo modo el número total de cajeros de 701 a 1400. El 2007 apertura una oficina en Shanghai para representación comercial y dinamizar el intercambio comercial. El 2012 abrieron oficinas en Sao Paulo también para representación comercial (Interbank, 2020). El 2015 iniciaron su viaje de transformación para desarrollar su capacidad adaptativa, principalmente a través de la adopción de metodologías ágiles (Transformación Digital en el Perú, 2019).

2.2. Investigaciones relacionadas con el tema

2.2.1. Antecedentes internacionales

En el ámbito internacional, existen diversas investigaciones que estudian cómo las organizaciones desarrollan su capacidad adaptativa y sobre la efectividad de los equipos de alto rendimiento. A continuación, se resumen las más significativas para el trabajo de tesis.

Khajehpour et al. (2022), en su investigación sobre resiliencia organizacional en la industria financiera en Irán, publicaron un modelo para identificar las dimensiones y componentes que pueden mejorar la resiliencia en las entidades bancarias. Realizaron una revisión de la literatura y estudiaron los modelos existentes, efectuaron entrevistas semiestructuradas a líderes y expertos de la industria. Los autores usaron el análisis temático para su estudio con tres etapas de codificación. Después de diseñar un modelo de investigación sobre dos aspectos principales de la micro y macrogestión en el sector bancario, se utilizaron técnicas de modelado estructural interpretativo para identificar las

relaciones entre los componentes principales y los subcomponentes. Los resultados de la investigación indican dos maneras en que se puede lograr la resiliencia de las redes bancarias influyendo en el componente de gestión de riesgos: observar y anticipar adecuadamente los problemas bancarios y establecer relaciones apropiadas con los gobiernos. Los resultados de este estudio pueden conducir a una extensión de los fundamentos teóricos de investigaciones anteriores y del concepto de resiliencia organizacional en el sector de servicios financieros, particularmente en el sector bancario.

Heredia et al. (2022) realizaron una investigación sobre nuevas estrategias para explicar la resiliencia organizacional en las empresas, analizando de manera comparativa las estrategias de las empresas. Los autores describen formas para lograr una mayor resiliencia organizacional en situaciones de crisis. Los datos se basan en 1.936 empresas de la Encuesta Empresarial de Innovación y Emprendimiento de China de 2020, y también analizan 66 empresas centroamericanas de la Encuesta Empresarial 2020 del Banco Mundial. Analizaron las estrategias de las empresas en la nueva normalidad luego del Covid-19, y los resultados muestran que, en el caso de las economías emergentes, la innovación organizacional parece ser una condición necesaria para convertirse en una organización resiliente ante una crisis. Señaló además que para las empresas ubicadas en el país asiático China, la flexibilidad laboral y la inteligencia emocional, y en el caso de Centroamérica, un adecuado control del entorno caótico también son requisitos necesarios para cada región. Por otro lado, sostiene que el éxito de la digitalización depende del apoyo gubernamental. China está intensificando políticas para mejorar la flexibilidad de su fuerza laboral. Tras el estallido de la pandemia, el papel de las empresas es potenciar la flexibilidad y la innovación de los recursos humanos en el contexto de la pandemia. Las empresas pueden contratar personal temporal para reducir costos y compensar las condiciones adversas que crean un entorno incierto y riesgoso. Los autores sostienen que el trabajo remoto tiene un impacto positivo en el desempeño empresarial. También destaca el impacto positivo de la flexibilidad del talento humano en el desempeño en términos de costo, calidad y entrega.

Comella-Dorta et al. (2020) publicaron un artículo sobre el trabajo en equipo después de un cambio abrupto a trabajo remoto por la pandemia del Covid-19. El desafío para los equipos ágiles y remotos es la tentación de replicar exactamente lo que funcionó en el entorno local. Pero lo que funciona en la oficina no necesariamente funciona de forma remota. Los autores recomiendan trabajar hacia atrás, es decir: comenzar con los resultados que estaba obteniendo en la oficina y modificar las reuniones según corresponda. La idea es la adaptación a las situaciones en lugar de seguir una guía. Los autores presentan los siguientes enfoques que pueden ayudar a los equipos a involucrar a clientes y partes interesadas externas: (1) Involucrarse con un propósito: sesiones virtuales para continuar comprometiéndose y solicitar comentarios de clientes individuales, grupos focales, proveedores, socios y otras partes interesadas; demostraciones proactivas de cada periodo de trabajo; ofrecer ventajas y servicios especializados (2) Proporcionar transparencia: correos electrónicos y mensajes de difusión; redes sociales; portales en vivo para las pautas actualizadas de salud, operaciones y participación (3) Colaboración efectiva: repensar el modelo de participación de clientes y partes interesadas externas; encuestas simplificadas que ayuden a proporcionar información más profunda; llamadas individuales con clientes y socios. Adicionalmente, los autores agregan otros elementos adicionales para el trabajo en equipo remoto: necesidad de mantener una herramienta común para apuntar los acuerdos del equipo, un espacio digital compartido. Se recomienda ajustar a la colaboración asíncrona, manteniendo mecanismos para levantar banderas rojas y que sea visto de inmediato por los miembros del equipo. La multitarea y los deberes del hogar distraen mucho a las personas que trabajan remotamente, por tanto, se requiere tomar frecuentemente pausas activas. Y sobre el liderazgo, mencionan que debería empoderar más a los miembros del equipo para que puedan liderar desde sus roles, generar mayor proactividad en todos los integrantes. Esta investigación es de especial importancia por la coyuntura del Covid-19 y sabiendo que el trabajo desde casa emborrona la línea entre la vida profesional y personal, hace evidente nuevos desafíos que serán considerados en el presente trabajo de tesis.

Salehi y Veitch (2019) realizaron una medición y análisis de la capacidad adaptativa en los niveles de gestión de los sistemas resilientes. La ingeniería de resiliencia puede controlar eventos disruptivos en industrias de procesos como plantas petroquímicas y controlar sus consecuencias. Los sistemas resilientes intentan crear una capacidad de adaptación basada en la capacidad de los sistemas y las personas para adaptarse a los posibles daños, enfrentar sorpresas y obtener beneficios de las oportunidades tanto en condiciones esperadas como inesperadas. El propósito del estudio fue analizar el grado de adaptabilidad en la estructura organizacional de las industrias de procesos e identificar factores que sean efectivos para desarrollar la adaptabilidad. Los datos para la presente investigación se obtuvieron mediante observación directa y un cuestionario estructurado. En la encuesta participaron directivos de todos los niveles. Utilizando un enfoque matemático, se calculó y analizó el papel de los factores que contribuyen a la capacidad adaptativa. Los autores señalan que los resultados indican que la presentación de informes sobre problemas de seguridad desempeña un papel fundamental a la hora de mejorar la adaptabilidad en todos los niveles de gestión. Tanto la gerencia media como la baja enfatizaron la importancia del control del negocio, mientras que la alta gerencia vio la flexibilidad como un factor clave para enfrentar las interrupciones y reducir los incidentes. Por consiguiente, los autores proponen, después de una profundización teórica, seis indicadores para la resiliencia: (1) Compromiso de gestión: Los altos directivos son capaces de identificar los problemas asociados con el personal y tratar de resolverlos (2) Cultura informativa: alentar al personal y a los empleados a informar problemas de seguridad puede reducir los accidentes. (3) Aprendizaje: todos los eventos que contienen accidentes, incidentes y trabajo normal pueden ser un recurso para el aprendizaje (4) Conciencia: el personal y los operadores deben estar informados sobre los problemas de seguridad y el estado actual del sistema (5) Preparación: es la capacidad de anticipar los problemas relacionados con el desempeño humano en el sistema socio-técnico y prepararse para combatirlos (6) Flexibilidad: es la capacidad de los sistemas de ajustarse a los nuevos desafíos para resolver los problemas sin interrupciones. Esta investigación aporta significativamente por las dimensiones de los sistemas resilientes que están relacionados a la capacidad

adaptativa de las organizaciones. A su vez, también concluye con aportes importantes en referencia a los niveles de gestión (supervisores, mandos medios y dirigentes de alto rango) y su relación con la capacidad adaptativa.

En el ámbito internacional, también existen investigaciones sobre los modelos de equipos de alto rendimiento. Johnson y Johnson (1991) sostienen que un equipo es un conjunto de relaciones interpersonales estructuradas para lograr los objetivos establecidos. A continuación, se resumen las investigaciones más significativas sobre la efectividad del trabajo en equipo.

Marlow et al. (2018) llevaron a cabo un estudio sobre las mediciones del rendimiento para equipos de salud. El interés en el trabajo en equipo en el ámbito médico ha generado varias investigaciones. Para garantizar que estos equipos se desempeñen de manera efectiva, es necesaria una medición válida y confiable. Esta revisión también arroja luz sobre áreas que necesitan más investigación al identificar tipos de contenido de confiabilidad, validez y trabajo en equipo que hasta ahora no se han considerado en gran medida. Además, Marlow y autores proponen las siguientes categorías para definir las competencias del trabajo en equipo: Cogniciones (reglas para hacer coincidir una situación con una acción apropiada, modelos de problemas precisos, modelos mentales precisos y compartidos – memoria transactiva y conciencia de la situación del equipo, misión del equipo, objetivos, normas, recursos, comprensión de los acoplamientos del sistema multi-equipos). Los autores concluyen que la actitud de trabajo en equipo más evaluada fue la orientación colectiva seguida de la eficacia colectiva, y las medidas menos comunes fueron el empoderamiento del equipo y la actitud de recompensa del equipo. Esto refleja un enfoque en cómo los miembros del equipo de atención médica piensan acerca de trabajar juntos como una organización interactiva e interdependiente. Y también refleja una falta de atención a actitudes controladas externamente como: impresiones sobre los sistemas de recompensa y la autonomía en la toma de decisiones. Esta investigación presenta dos niveles para comprender las dimensiones de la efectividad del trabajo en equipo.

Michaud-Wells (2016) examinó en un estudio sobre el desarrollo de la capacidad adaptativa en escuelas de tecnología, un estudio de múltiples casos

sobre la influencia del liderazgo en el desempeño y el aprendizaje organizacional. El propósito de este estudio cualitativo es explorar las percepciones y creencias de los líderes y partes interesadas sobre las experiencias personales y profesionales que han contribuido al desarrollo de la capacidad de adaptación. Se consideran las variables desempeño adaptativo, liderazgo adaptativo y aprendizaje organizacional. Define la adaptabilidad desde una perspectiva socio-institucional que se apoya en individuos, organizaciones e instituciones que facilitan el aprendizaje en contextos de cambio e incertidumbre. Las prácticas que ayudan a desarrollar esta capacidad incluyen la toma de decisiones en colaboración, flexibilidad para experimentar, aprendizaje especialmente de los errores y apoyado de la innovación. A su vez, Michaud-Wells define al liderazgo adaptativo como un estilo caracterizado por los comportamientos para enfrentar desafíos difíciles, determinar soluciones apropiadas y prosperar. Y su definición de desempeño adaptativo es la capacidad de cambiar el comportamiento de uno para satisfacer demandas inesperadas y cambiantes en el entorno laboral. Los autores dicen que un entorno de aprendizaje flexible permite adaptar el desempeño laboral experimentando con ideas, prácticas y estrategias de gestión innovadoras. El resultado es que el pensamiento colectivo que facilita la creación, el procesamiento y la transmisión de información se institucionaliza a nivel organizacional, lo que resulta en comportamientos adaptativos, rutinas y comportamientos que crean un entorno en el que todos los actores de la escuela tienen oportunidades de crecimiento. Por tanto, los datos recopilados en su investigación de dos ubicaciones de las escuelas proporcionaron información relevante para obtener conclusiones y abordar con éxito las preguntas de investigación del estudio: ¿De qué manera pueden los líderes ayudar a desarrollar la adaptabilidad entre las mismas personas y actores clave? ¿Cómo afectan los niveles de aprendizaje individual, de equipo y organizacional al desarrollo de la adaptabilidad y el estado de ánimo? Michaud-Wells señala que los resultados apuntan a un enfoque sistémico de la educación que incluye características de adaptabilidad, colaboración y entornos escolares flexibles. Además, en temas clave se destacaron ejemplos de empoderamiento de los empleados y el papel fundamental del pensamiento y el aprendizaje generativos. Esta investigación muestra un ángulo interesante

de cómo el liderazgo adaptativo aporta en el desarrollo de la capacidad adaptativa de la organización. También resulta muy relevante las sub-variables que presenta sobre la capacidad adaptativa: (1) resiliencia, (2) experimentación, (3) aprendizaje de errores, (4) apoyo a ideas de innovación, (5) toma de decisiones colaborativas, (6) improvisación, (7) resiliencia del equipo, (8) barreras de comunicación para formar equipos resilientes, entre otros. Estas sub-variables servirán para contrastar y reforzar las dimensiones del presente trabajo de tesis.

Alliger et al. (2015) presentaron un estudio sobre los comportamientos de equipos resilientes. Los autores definen la resiliencia del equipo como la capacidad para resistir y recuperarse ante desafíos, presiones o estrés de manera que permita mantener su rendimiento. Sin resiliencia, cualquier equipo se ve afectado por los desafíos que pueden disminuir su capacidad de lograr resultados y comprometer su cohesión y rendimiento. Solo se puede lograr rendimiento y bienestar cuando el equipo es resiliente. La resiliencia de equipo se distingue de la resiliencia individual. Juntar personas resilientes no necesariamente genera un equipo resiliente porque podrían sufrir problemas de comunicación, disputas de liderazgo, falta de modelos mentales compartidos sobre cómo trabajar juntos, falta de disposición para monitorizar el rendimiento de otros miembros, o falta de cobertura entre sus integrantes. Por consiguiente, Alliger y autores presentan unos elementos de medición de la resiliencia del equipo dividido en tres dimensiones: (1) Antes: el equipo se anticipa y planifica contingencias, monitorean continuamente para ver sus avances, su capacidad, vulnerabilidades, siempre considerando sus limitaciones, aprende y se adapta, ve los problemas más rápido que un equipo frágil y por eso se prepara y se sorprende menos, genera procedimientos para lidiar con situaciones retadoras. (2) Durante: el equipo evalúa desafíos muy rápida, honesta y precisamente pasando de modo normal a modo emergencia de ser necesario, aborda fuentes de estrés crónico, se cubren y asisten entre sus miembros, mantienen procesos básicos bajo estrés, buscan guía, información y consejo. (3) Después: detectan la necesidad de recuperarse y de la nueva normalidad, se hacen preguntas reflexionan y generan accionables, ajustan procedimientos considerando los riesgos encontrados, valoran y

reconocen a quienes ayudaron durante el reto. Los autores consideran que se puede trabajar la resiliencia del equipo. Esta investigación es de importancia porque presenta cuarenta comportamientos de equipos resilientes.

Stefanchin (2014) realizó un estudio sobre liderazgo y organizaciones de aprendizaje, un estudio de caso sobre el impacto en la adaptabilidad de las empresas de servicios financieros. Con la entrada en vigor de nuevas leyes, el entorno empresarial de los bancos y otras instituciones financieras cambia constantemente. Esto, sumado a los avances tecnológicos, ha aumentado considerablemente el poder del consumidor. Para seguir cumpliendo con las normas y siendo competitivas, las organizaciones de servicios financieros deben adaptarse a estos entornos cambiantes e innovar continuamente su dirección estratégica. Para obtener una ventaja competitiva, las empresas deben aprender más rápido que sus competidores. El trabajo del líder es percibir el entorno y planificar el camino a seguir. Los autores afirman que el propósito del estudio fue ilustrar el impacto del liderazgo en los subsistemas que apoyan el aprendizaje organizacional dentro de una empresa de servicios financieros de EE. UU. El caso involucró a 107 instituciones financieras en el noreste de Estados Unidos. Utilizando el Modelo de Organización de Aprendizaje de Sistemas de Marquardt (2011) como marco analítico, el autor presenta un modelo descriptivo de influencia a través de la revisión de documentos, observación directa y participante, y 21 entrevistas semiestructuradas. Stefanchin concluye que, a través del análisis de la influencia en los cinco subsistemas: organización, personas, aprendizaje, conocimiento y tecnología, se obtiene los siguientes resultados: (1) las percepciones de liderazgo del aprendizaje organizacional se apoyan con acciones congruentes, (2) la capacidad del liderazgo para manejar las tensiones contribuye a una sólida capacidad de aprendizaje organizacional, (3) el liderazgo impulsa la estructuración social adaptativa que mejora los cinco subsistemas, y (4) el liderazgo fomenta el diálogo relacional que apoya la interdependencia de los subsistemas organizacionales. Esta investigación destaca a la variable liderazgo como palanca para impulsar el aprendizaje organizacional; las dimensiones presentadas en este trabajo de tesis también consideran al liderazgo para desarrollar la capacidad adaptativa.

2.2.2. Antecedentes nacionales

Existen investigaciones nacionales relacionadas a la variable efectividad del trabajo en equipo y a la variable capacidad adaptativa de las organizaciones. A continuación, se resumen las investigaciones más significativas para el trabajo de tesis.

Pérez (2021) presenta una investigación sobre la relación entre la resiliencia organizacional y el compromiso en los trabajadores de una entidad financiera en Perú. A través de una muestra de la población total de una oficina de un banco, se realizó una encuesta para medir el nivel de resiliencia organizacional con el cuestionario ROR de McManus et al. (2007), luego se realizó otra encuesta para medir el nivel de compromiso de los trabajadores utilizando el cuestionario de UWES. A través de un análisis estadístico se midió la relación entre las variables, concluyendo que ambas variables presentan una relación significativa, con lo cual comprueban su hipótesis que la resiliencia organizacional y el compromiso de los colaboradores tiene una relación directa y significativa en la oficina de la entidad financiera. Se comprobaron también los objetivos específicos como las relaciones directas y significativas entre la resiliencia con el vigor y los niveles de dedicación de los colaboradores.

Reyes (2020) presenta un estudio sobre la productividad de equipos no jerárquicos y el desempeño de las empresas, en el cual analizó los factores que favorecen el desempeño de las compañías, así como también el impacto del liderazgo. En el estudio evalúa los factores que impactan positivamente al desempeño, resaltando tres principales: la confianza, intercambio de conocimiento entre los miembros de los equipos y la comunicación efectiva. El autor resalta la importancia de la confianza a nivel personal y dentro de los equipos como un factor clave para la productividad, los miembros del equipo ofrecen un alto desempeño cuando sienten la libertad de expresar sus ideas, este factor mejora la comunicación. Adicionalmente, el autor resalta que la diversidad cognitiva tiene una relación positiva con los equipos de trabajo creativos, por tanto, las compañías deben componer equipos de trabajo con personas que tengan distintos atributos cognitivos.

Un estudio de Blas et al. (2016) acerca de liderazgo situacional y mejora del desempeño en empresas medianas en Lima explora el modelo de liderazgo situacional como una herramienta que las medianas empresas pueden utilizar para mejorar el desempeño de los empleados y crear valor para sus organizaciones. El liderazgo situacional es flexible porque permite a los líderes aplicar diferentes patrones de comportamiento según el nivel de competencia del empleado en un objetivo o tarea en particular. La aplicación del liderazgo contextual y el seguimiento continuo del desempeño de los empleados, un buen clima laboral y una motivación continua conducen a un equipo de trabajo altamente competitivo. Basándose en extensas entrevistas, creen que aprovechar el liderazgo contextual permite a los equipos de alto rendimiento asumir nuevos desafíos y crear una ventaja competitiva dentro de sus empresas. Esta investigación es de importancia para el trabajo de tesis porque estudia al líder, el cual es un componente que influye en la efectividad del trabajo en equipo (Salas et al., 2005). Adicionalmente, los autores hacen referencia al monitoreo que realiza el líder del desempeño de los colaboradores. Esto se contradice a la teoría de Salas et al. (2005), quienes resaltan la importancia del monitoreo mutuo del desempeño entre los colaboradores, no sólo del líder.

Montoya (2015) investigó el impacto del entorno de innovación de una empresa en el desempeño y el compromiso de los empleados. El autor señala que es necesario crear la cultura adecuada dentro de la empresa para que los empleados se sientan cómodos asumiendo riesgos y proponiendo nuevas ideas. El estilo de gestión de una empresa promueve un ambiente de trabajo propicio para la innovación. Se debe promover el empoderamiento para crear un ambiente de trabajo más vibrante para los empleados. El autor explora si factores como el empoderamiento de los empleados y la cohesión con los equipos de trabajo influyen en el surgimiento de un clima de innovación dentro de una organización, y en qué medida este clima de innovación contribuye al alto desempeño organizacional y de los empleados. Propone un modelo para juzgar si conduce al compromiso. Los resultados muestran el impacto excepto en la relación entre el entorno de innovación y la identidad con el equipo de trabajo. Por lo tanto, empoderar a los empleados fomenta un

entorno de innovación, lo que impacta en un mejor desempeño de los empleados y un mayor compromiso organizacional. Este estudio contribuye al trabajo del artículo, ya que el empoderamiento es una habilidad de liderazgo, y el liderazgo es otro componente del modelo de Salas et al. (2005).

Becerra et al. (2017) comprobaron el impacto del liderazgo en el comportamiento innovador en los equipos de trabajo. Los autores estudiaron sobre el estilo de liderazgo basado en el empoderamiento y liderazgo compartido con la finalidad de determinar si se puede predecir el comportamiento innovador de los trabajadores de una compañía de consumo masivo. Utilizaron el modelo de comportamiento innovador de Janssen (2011), luego el modelo de liderazgo de empoderamiento de Arnold et al. (2000) y el modelo de liderazgo compartido de Hoch et al. (2010). Aplicaron un estudio cuantitativo del tipo explicativo. Los autores concluyen que el estilo de liderazgo de empoderamiento permite predecir la conducta de innovación de los colaboradores. Esta investigación relaciona el empoderamiento y la innovación, siendo esta última una dimensión importante en la capacidad adaptativa de las organizaciones que se revisará en los fundamentos teóricos que sustentan la hipótesis.

Chávez et al. (2016) realizaron una investigación sobre la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional en empresas de servicios. Los autores pretenden aclarar la relación entre el estilo de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional en las empresas de servicios. Realizaron un estudio cuantitativo y correlativo. Según los resultados obtenidos, los autores concluyeron que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se asociaron positiva y significativamente con la aceptación-cambio organizacional, mientras que el estilo de liderazgo pasivo/evasivo, por el contrario, concluye que se asocia inversamente con el cambio de actitud. Este estudio es relevante para la investigación de tesis porque determina estilos de liderazgo que favorecen el proceso de cambio organizacional. Este estilo de liderazgo es necesario para aumentar la adaptabilidad de una organización.

Del Aguila et al. (2016) en su estudio sobre las habilidades humanas en el desempeño organizacional presentan un análisis correlacional entre ambas

variables. Los autores realizaron la investigación en un bufete de abogados de Lima. En los resultados de la investigación, concluyen que las habilidades humanas más valoradas son el trabajo en equipo y la comunicación efectiva. Ambas habilidades se encuentran directa y positivamente relacionadas con el desempeño organizacional, por tanto, mientras mayor desarrolladas tengan esas habilidades mejor será el desempeño de la empresa. Esta investigación refuerza el tema de la comunicación efectiva como una de las habilidades más valoradas en el trabajo en equipo, que será considerada para los instrumentos de recolección de datos.

Wong (2014) realizó un estudio sobre el desempeño de los empleados en las compañías de seguros y cómo se ve afectado por las comunicaciones dentro de la empresa. El autor concluye que escuchar, hablar, actuar y elegir son deseables para lograr el reconocimiento de lo que las empresas quieren expresar. Los objetivos de la empresa y los de los empleados deben combinarse para crear una percepción positiva de los beneficios que los empleados reciben de la empresa. El reconocimiento adecuado de los beneficios de los empleados garantiza la satisfacción de los empleados y del cliente y una rentabilidad deseable. La investigación demuestra que las empresas no necesitan aumentar o mejorar las subvenciones, sino establecer propuestas de mejora de la comunicación interna entre superiores y empleados y las estrategias para distribuir las subvenciones para aumentar el contenido emocional de los empleados deben mejorarse para que los empleados se sientan más cómodos. Por tanto, aumenta la productividad y, en consecuencia, la rentabilidad de la empresa. Este estudio contribuye al trabajo de tesis al presentar la importancia de la comunicación interna entre los empleados. Sobre todo, porque la comunicación es uno de los componentes de la eficacia del trabajo en equipo (Salas et al., 2005).

2.3. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

Diversas teorías han abordado a los equipos de alto rendimiento, pero en contextos diferentes al desarrollo de la capacidad adaptativa de las organizaciones. En la primera parte se realiza una revisión de las teorías sobre la efectividad del trabajo en equipo y en la segunda se exploran las teorías sobre el desarrollo de la capacidad adaptativa en las organizaciones.

2.3.1. Teorías sobre equipos de alto rendimiento

Los equipos tienen el potencial de ofrecer mayor adaptabilidad, productividad y creatividad frente a lo que una sola persona puede brindar (Gladstein, 1984; Hackman, 1987), y son más complejos e innovadores ante los problemas organizacionales, pueden ofrecer soluciones integrales (Sundstrom, DeMeuse y Futrel, 1990).

Hay muchos factores que influyen en el fallo de los equipos; diversos investigadores han demostrado que son los procesos del equipo los que aseguran su efectividad (Gladstein, 1984; Hackman, 1987). Otro estudio señala que los equipos no son fáciles de implementar, que la creación de equipos con miembros altamente calificados no asegura el éxito y el trabajo en equipo simplemente no sucede (Hackman, 1998). Muchos miembros de equipo nunca alcanzan su potencial, y muchos fallan todos juntos; lo que asegura el éxito del equipo es el trabajo en equipo (Salas et al., 2005).

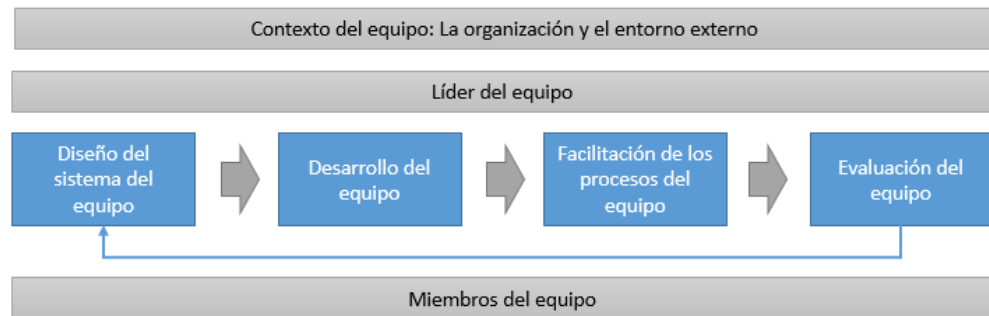
Es importante hacer la diferencia entre rendimiento y efectividad del equipo (Guzzo y Dickson, 1996). El rendimiento del equipo considera los resultados de las acciones del equipo sin importar cómo el equipo pudo haber realizado la tarea. Por el contrario, la efectividad del equipo tiene una perspectiva más holística considerando no solo si el equipo logró los resultados, sino también cómo el equipo interactuó (el proceso del trabajo en equipo) para lograr el resultado (Salas et al., 2005). Esta diferenciación es importante porque muchos factores externos al equipo podrían contribuir con el éxito (o fracaso) del mismo y, por lo tanto, en algunos casos, la medición del desempeño del equipo podría ser deficiente para comprenderlo.

Modelo de equipos de alto rendimiento de Aldag y Kuzuhara (2015)

Los autores plantean un modelo sobre equipos de alto rendimiento mostrado a continuación:

Figura 3

Modelo de equipos de alto rendimiento de Aldag & Kuzuhara (2015)



Nota. El gráfico representa el modelo de equipos de alto rendimiento presentado por Aldag & Kuzuhara (2015)

Este modelo considera la gestión de equipos como un sistema que se construye y un proceso que se gestiona activamente. También reconocemos que existen dos perspectivas diferentes pero complementarias sobre la gestión de equipos. Uno es desde la perspectiva del líder del equipo, responsable de planificar, organizar, coordinar y evaluar el desempeño general del equipo, y el otro es desde la perspectiva del miembro del equipo. Un miembro del equipo que realiza diversas tareas para lograr objetivos, colabora con otros y reporta al líder del equipo.

La fase 1 denominada “Diseño del sistema del equipo” presenta los elementos estructurales que apoyarán al éxito a largo plazo de los equipos. La fase 2 “Desarrollo del equipo” examina un rango amplio de estrategias para construir equipos efectivos. La fase 3 “Facilitación de los procesos del equipo” discute sobre las estrategias de equipos en curso para apoyar la mejora continua. La fase 4 “Evaluación del equipo” se enfoca en evaluar sistemáticamente la efectividad y el desempeño del equipo.

El último elemento del modelo es el “Contexto del equipo” que en líneas generales propone que la alta dirección cree un sistema organizacional definido en términos de trabajo en equipo. Como tal, los procesos, las estructuras, la cultura y las personas de una organización deben ver al equipo

como el modo central para el logro y el apoyo utilizando un enfoque estratégico para el desarrollo de los equipos. Los autores también discuten cómo los elementos de diseño, los mecanismos de integración y coordinación, son esenciales en el diseño de una organización basada en el equipo.

Teoría de equipos de Cloke y Goldsmith (2002)

Los autores establecen algunas características del equipo. Estos rasgos están estrechamente relacionados con los aspectos humanos, emocionales y afectivos y contribuyen al trabajo de tesis desde perspectivas adicionales como:

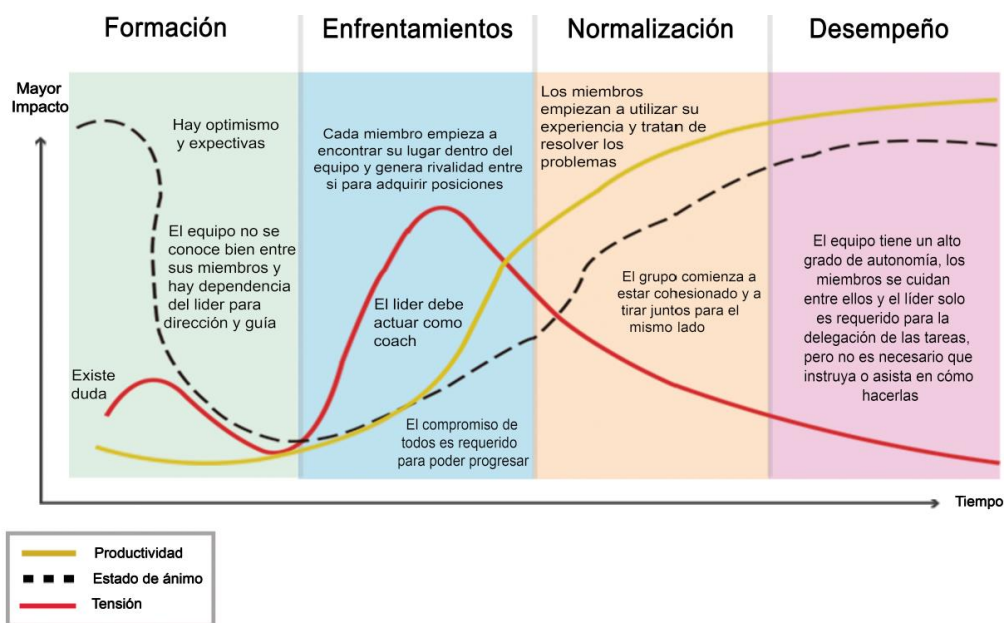
- Los equipos contienen conexiones humanas y todas son mayores que la suma de sus partes. En otras palabras, su naturaleza colectiva crea sinergias positivas.
- Los equipos se basan en relaciones afectivas entre sus miembros. Las características típicas de un equipo incluyen diversidad, apertura, receptividad, integridad, empatía, acuerdo y confianza entre todos.
- El equipo no presiona ni exige lealtad a sus miembros, los miembros valoran el diálogo y buscan consenso para lograr el objetivo común.
- Los equipos están cohesionados, con espíritu de equipo centrado en el trabajo y el cariño en las relaciones.
- Para tener éxito, los equipos deben reunirse en un entorno que adopte valores, ética, integridad, redes de asociación y procesos de colaboración abiertos.

Modelo de secuencia de desarrollo de grupos de Tuckman (1965)

Tuckman (1965) presentó un modelo de secuencia de desarrollo de grupos, el cual presenta cuatro etapas por las que atraviesan todos los grupos a lo largo de su evolución. A continuación, se describen las mismas:

Figura 4

Modelo de secuencia de desarrollo de grupos



Nota. El gráfico representa el modelo de secuencia de desarrollo de grupos desarrollado por Tuckman (1965)

A continuación, se detallan las cuatro etapas del modelo:

Etapa 1: Formación. Es la etapa de preparación o iniciación. Los miembros del grupo tratan de destacar, pero al mismo tiempo se muestran inseguros y no tan eficientes.

Fase 2: Enfrentamiento. En esta etapa los miembros del grupo entran en conflicto para tener una posición en el grupo, entre ellos y con el líder. Dentro del grupo se forman sub-grupos que luchan por el poder.

Fase 3: Normalización. Los conflictos entre los miembros disminuyen. Se llegan a acuerdos y consensos como equipo. Límites, roles y responsabilidades

aclarados y aceptados por todos. Los miembros del equipo sincronizan con frecuencia sobre la forma como llevan el trabajo.

Fase 4. Desempeño. El equipo tiene foco en la entrega de valor. Toma algunas decisiones sin necesidad de la participación del líder. Equipo con alto grado de autonomía. Existen desacuerdos, pero son resueltos positivamente.

El modelo fue actualizado por el autor para agregar una quinta fase al modelo de secuencia de desarrollo de grupos (Tuckman & Jansen, 1977):

Fase 5. Finalización. Es la fase de la disolución del equipo. Algunos miembros del equipo pueden sentirse vulnerables, inseguros y amenazados ante esta fase.

2.3.2. Teorías sobre la capacidad adaptativa

Hace aproximadamente un siglo y medio, el gran biólogo Charles Darwin, en su libro de 1859 sobre el origen de las especies, expuso la teoría de la evolución por selección natural y mutación. Con las famosas palabras provocó una revolución: no es la especie más fuerte, ni siquiera la más inteligente la que sobrevive, pero sí la más cambiante.

La investigadora Magoroh Maruyama (1973) indicó que “la regla general de los procesos biológicos y sociales es la heterogeneización, y lo que sobrevive no es el más fuerte, sino el más simbiótico”.

Las ideas de Darwin y Muroyama se aplican no sólo a la evolución biológica sino también a la evolución social. Esto es especialmente cierto en el mundo organizacional actual, donde un mayor cambio externo requiere una mayor coordinación interna.

Eichholtz (2015) reflexiona que la adaptación en biología es un proceso natural que experimentan los organismos de manera inconsciente. Al contrario, coordinar la organización es un trabajo duro. De hecho, es psicológica y socialmente tan difícil y exigente que puede resultar peligroso para quienes lo impulsan debido a la resistencia que crea. También es un trabajo orientado a objetivos y debe diseñarse y ejecutarse estratégicamente con metas y cambios específicos en mente.

En el entorno dinámico y competitivo actual, las organizaciones necesitan ser "agentes activos" y capaces de adaptarse, al menos parcialmente, a los cambios en su entorno, en gran medida dentro de sus limitaciones de recursos

y capacidad. Es importante identificar y aprovechar oportunidades y tomar medidas para evitar amenazas potenciales (Teece, 1997). Para lograr esto, las organizaciones deben superar la inercia y fomentar el cambio continuo basado en recursos.

Teoría sobre las capacidades dinámicas de Teece y Pisano (1994)

Cronológicamente, sobre la definición de capacidades dinámicas, Teece y Pisano (1994) indicaron que son un grupo de competencias que permiten a una compañía crear nuevos procesos y productos, de tal forma que le permita responder a las circunstancias cambiantes del mercado.

Basado en el marco de la vista basada en recursos, en el cual se considera que los recursos son la principal fortaleza de una compañía y, por tanto, guían la elección de la estrategia, ha surgido la perspectiva de las capacidades dinámicas para explicar cómo las organizaciones pueden desarrollar recursos valiosos, raros, inimitables y de atributos no subestimables en entornos dinámicos (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece et al., 1997).

La perspectiva de la capacidad dinámica se centra en la capacidad de sobrevivir en un entorno dinámico creando nuevos recursos y actualizando o modificando la base de recursos (Bowman y Ambrosini, 2003). Las capacidades dinámicas incluyen rutinas y procesos establecidos para reconfigurar la base de recursos y adaptarse a los mercados en evolución (Eisenhardt y Martin, 2000). Las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones consolidar, reconfigurar y recombinar recursos de manera oportuna para adaptarse a los cambios y demandas ambientales (Teece et al., 1997).

Las organizaciones utilizan capacidades dinámicas para ganar ventajas competitivas.

La capacidad dinámica puede entenderse como una extensión de la visión de la gestión estratégica basada en recursos (Eisenhardt y Martin, 2000). Teece et al. (1997) aplican los efectos de la dinámica del mercado a la teoría de la visión basada en recursos. Desde esta visión basada en recursos, los recursos evolucionan con el tiempo para adaptarse a los cambios del mercado. En el caso de Teece et al. (1997), las capacidades dinámicas se refieren a la capacidad de actualizar las competencias para lograr coherencia con un

entorno empresarial cambiante. Estos autores enfatizan que las capacidades dinámicas juegan un papel fundamental en la gestión estratégica, ya que permiten a las organizaciones adaptar, integrar y reconfigurar los recursos internos y externos para responder a los cambios del entorno.

Teoría sobre capacidades adaptativas de Eichholz (2015)

La capacidad adaptativa es aquella que permite a las organizaciones llevar a cabo acciones para transformar el negocio y adaptarlo a los nuevos entornos cambiantes (Eichholz, 2015).

Según el Centro Avanzado para el Desarrollo de Métricas de Talento Organizacional (CAMTO), la capacidad de adaptación e influencia de una compañía se entiende como la habilidad de ésta para cambiarse a sí misma y modificar sus acciones con el fin de responder a cambios producidos en el entorno e influir en el contexto en el que opera. Está relacionada con la utilización flexible de las personas, las horas de trabajo contratadas, los espacios de trabajo, entre otros. Y, también, con el grado en el que los empleados poseen capacidades maleables para desarrollar diferentes trabajos, y para emprender e innovar.

Eichholz (2015) indica que todo empieza con un problema, es decir, si no hubiera un problema, no sería necesario adaptarse. Las empresas e individuos progresan cuando abordan problemas de manera exitosa. La capacidad adaptativa es aquella que forma una organización adaptativa, es decir, flexible a los cambios, rápida para su adaptación al entorno y que aprende.

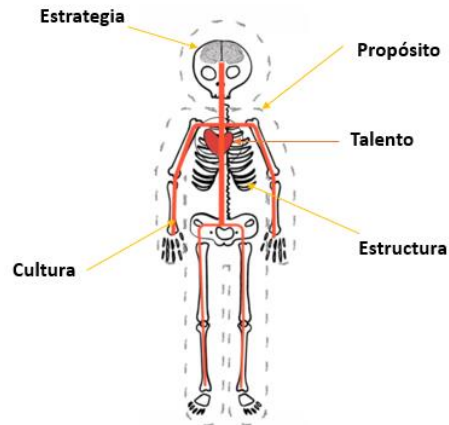
El autor hace una comparación entre las culturas de las organizaciones en la era industrial y en la era del conocimiento.

- (1) La cultura en la era industrial estaba basada en el comando y control por parte de los mandos altos de la organización. Mucho enfoque en orden del trabajo, secuencial muchas veces, y velando por la eficiencia y planificación exhaustiva de las actividades al largo plazo. Y lo principal, es asegurar una ejecución eficiente.
- (2) La cultura en la era del conocimiento está basada en desarrollar en los colaboradores de la organización el juicio propio, una visión de responsabilidad por toda la organización (sin silos ni beneficios de una sola área), mucha apertura a la diversidad, mucho espacio para la

experimentación en base a la innovación y una relación basada en la confianza entre todos los colaboradores y líderes.

Figura 5

Dimensiones de la capacidad adaptativa de Eichholz (2015)



Nota. El gráfico representa las dimensiones de la capacidad adaptativa de Eichholz (2015)

Cada una de estas dimensiones tiene los siguientes indicadores:

- Propósito: relato, conexión, diferencia, gente con propósito y legado.
- Estrategia: experimentación, reflexión, involucramiento, conciencia y simplicidad
- Estructura: comités conductores-agitadores, intraemprendimiento, redes externas, descentralización y flexibilidad
- Cultura: aprendizaje y confianza, responsabilidad compartida, apertura a la discrepancia, juicio propio
- Talento: nuevos desafíos, maduración, identificación, retroalimentación, y modelos.

2.4. Definición de términos básicos

Adaptabilidad: Capacidad de reconocer las desviaciones de la acción esperada y reajustar las acciones en consecuencia.

Agilidad: Conjunto de valores y principios, acompañado por un conjunto de prácticas implementadas en un proyecto.

Ambidestreza: Arte de alinear flexibilidad y consistencia. Es decir, es la capacidad de explotar y explorar simultáneamente en un intento por lograr la longevidad organizacional (Kolka, 2013).

Capacidad adaptativa: Habilidad de una organización para monitorear, evaluar y responder a cambios internos y externos, detectando y aprovechando las oportunidades, así como tomar iniciativas para evitar posibles amenazas, considerando el potencial económico y cultural. (Gunderson et al., 2002; Sussman, 2004; Teece et al., 1997).

Capital social: Características de la organización social (normas y círculos sociales) que facilitan la cooperación y coordinación para beneficio mutuo: “Yo confío en ti porque yo confío en ella y ella me asegura que confía en ti” (Putman, 1993).

Comportamientos colectivos: Conjunto de acciones realizadas por un grupo de personas que tienen el fin de alcanzar un objetivo común. Comprende tanto formas efímeras, espontáneas y emocionales, como formas más planeadas, duraderas y organizadas de comportamiento (Salas et al., 2005).

Comportamiento de respaldo: Provisión discrecional de recursos y el esfuerzo relacionado con la tarea a otro cuando los miembros del equipo reconocen que hay un problema de distribución de la carga de trabajo en su equipo (Salas et al., 2005).

Comunicación de circuito cerrado: Intercambio de información en el equipo que permite la actualización de los modelos mentales compartidos (Salas et al., 2005).

Conciencia de umbrales: Representan los límites que no deben superarse siempre que sea deseable que un sistema permanezca operativo y sin demasiadas irregularidades (Kolka, 2013).

Confianza mutua: Percepción compartida de que las personas en el equipo realizarán acciones particulares de interés para todos los miembros del equipo (Salas et al., 2005).

Curiosidad: Capacidad de las organizaciones para adelantarse a la crisis al pensar en escenarios y en el desarrollo de la innovación. Capacidad que busca nuevos equilibrios en la organización (Abcouwer y Parson, 2011).

Innovación: Proceso que depende del conocimiento tácito de los individuos, motivado por la capacidad de intuición, curiosidad y creatividad en cada ser humano para modificar alguna idea, producto o servicio existente mejorando su impacto comercial. También involucra crear productos nuevos. (Egbu et al., 2001).

Liderazgo: Capacidad de gestión para lograr la flexibilidad de coordinación necesaria para que una organización se vuelva resiliente.

Liderazgo de equipo: Capacidad para definir objetivos con indicadores y maximizar el rendimiento del equipo.

Marco de trabajo: Conjunto estandarizado de conceptos, prácticas y criterios. Referencia: Scrum.org

Modelos mentales compartidos: Comprensión compartida de los objetivos, las actividades individuales y la coordinación del equipo para lograr objetivos comunes (Salas et al., 2005).

Modularidad: Forma en que los componentes que conforman un sistema están conectados. En sistemas altamente conectados, un choque en algún componente, viaja rápidamente a través de todo el sistema (Walker y Salt, 2006).

Monitoreo mutuo del desempeño: Capacidad de realizar un seguimiento del trabajo de los miembros del equipo mientras realiza el suyo propio para garantizar que todo funcione como se esperaba y para asegurarse de que siguen los procedimientos correctamente (Salas et al., 2005).

Orientación al equipo: Tendencia a mejorar el rendimiento individual a través de la coordinación, evaluación y utilización de aportes de tareas de otros miembros al realizar tareas grupales (Salas et al., 2005).

Fintech: Servicios financieros basados en innovación tecnológica (Fuente: <https://www.bbva.com/es/que-es-el-fintech/>).

Efectividad del trabajo en equipo: Habilidad de un equipo para obtener determinados resultados a partir de sus acciones, considerando no solo el desempeño (resultado medible), sino también el proceso de cómo el equipo interactuó para conseguir los resultados (Salas et al., 2005).

Procesos cognitivos: Operaciones mentales que realizan las personas de forma secuencial para construir un producto mental

Rendimiento o desempeño del equipo de trabajo: El desempeño del equipo considera los resultados de las acciones del equipo sin importar cómo el equipo pudo haber realizado la tarea (Salas et al., 2005).

Resiliente: Propensión de un sistema a cambiar a estados estables alternativos.

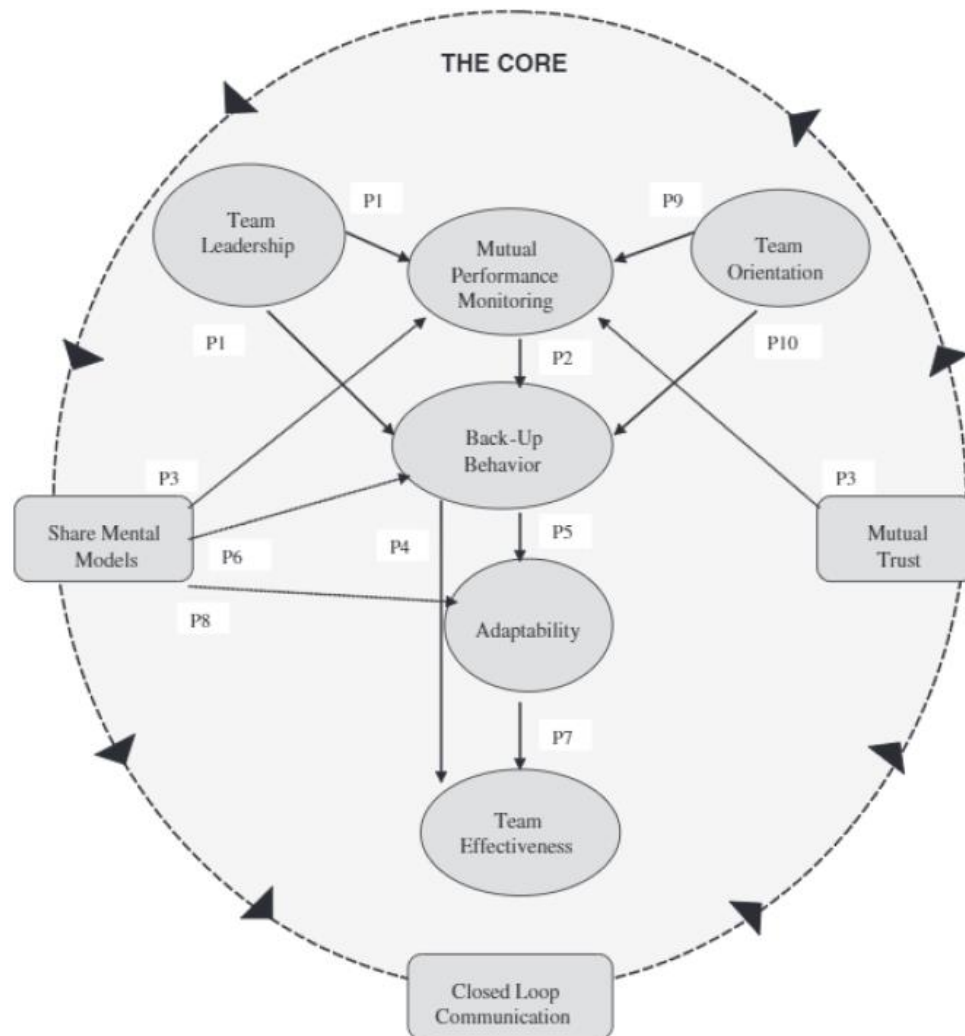
2.5. Fundamentos teóricos que sustentan la hipótesis

2.5.1. Modelo de Salas et al. (2005) sobre equipos de alto rendimiento

Salas et al. (2005) presentan un modelo cuyos componentes más importantes son: líder del equipo, comportamiento de respaldo, monitoreo mutuo del desempeño, orientación al equipo y adaptabilidad. Estos componentes necesitan tres mecanismos de coordinación: confianza mutua, comunicación de circuito cerrado y modelos mentales compartidos. El modelo se presenta gráficamente a continuación:

Figura 6

Modelo de Salas et al. (2005) sobre equipos de alto rendimiento



Nota. El gráfico representa el modelo de Salas et al. (2005) sobre equipos de alto rendimiento

Lo relevante de este modelo que concretamente presenta los componentes que directamente afectan a la efectividad de un equipo. Además, el desarrollo de estos componentes y sus mecanismos de coordinación van a variar en el tiempo, dependerá de la madurez de los miembros para trabajar como equipo. Salas et al. (1992) definen al trabajo en equipo como dos o más personas desempeñando roles diferentes y que interactúan entre ellos para lograr un

objetivo. El trabajo en equipo es la forma como actúan y piensan sus miembros para combinar sus competencias y lograr los resultados (Salas et al., 2004).

En los siguientes apartados se detallan los mecanismos de coordinación y componentes principales del modelo de Salas.

Mecanismos de coordinación

Los mecanismos de coordinación tienen el papel de asegurar que los cinco componentes principales se mantengan actualizados y todo flujo de información se distribuya en cada miembro (Salas, 2005).

D1: Modelos mentales compartidos

Para que un equipo pueda cooperar se necesita que cada miembro se anticipe a las necesidades de sus compañeros a través del entendimiento mutuo de las circunstancias del entorno y de las expectativas que se tienen en cada actividad (Cannon-Bowers et al., 1995).

Los individuos utilizan modelos mentales para organizar y codificar información, por ejemplo: la dinámica del entorno en el que está integrado el equipo, los patrones de respuesta necesarios para gestionar esas dinámicas, el propósito del equipo y las interdependencias entre los roles de los miembros del equipo (Zaccaro et al., 2001). En el contexto del desempeño del equipo, a menudo se discuten dos tipos de modelos mentales: modelos mentales conexos con el equipo y modelos mentales conexos con la tarea (Mathieu et al., 2000).

Mientras que los modelos mentales conexos con el equipo se ocupan de la función del equipo y el comportamiento esperado, los modelos mentales conexos con la tarea contienen información sobre qué recursos se necesitan para una tarea y cómo se utilizan esos recursos.

Este entendimiento común permite a los equipos aplicar las habilidades de equipo que necesitan para desempeñarse de manera efectiva. Este mecanismo se vuelve más importante para los equipos que tienen que trabajar en condiciones estresantes. Los equipos tendrán mayor dependencia de la comunicación cuando sucedan situaciones de estrés (Orasanu y Salas, 1993).

D2: Comunicación de circuito cerrado

En general, la comunicación es el intercambio de información entre dos o más individuos, independientemente del medio (Salas y Cannon-Bowers, 2000). La comunicación es especialmente relevante porque permite compartir la información necesaria a todas las personas del equipo, principalmente compartir el modelo mental (Salas et al., 1997).

Hay muchas razones por las cuales la comunicación puede no tener lugar, o cuando la comunicación no puede escucharse o interpretarse como se pretendía originalmente (ruido, dificultades con el idioma, malentendidos, entre otros). Con demasiada frecuencia, las personas escuchan la misma comunicación, pero reciben mensajes muy diferentes debido a sus propias perspectivas y prejuicios (Bandow, 2001). Mientras el contexto externo se vuelve más estresante, las personas del equipo prestan más atención a sus pendientes personales, no se preocupan tanto de las actividades de las demás personas del equipo. Adicionalmente, proporcionar demasiada información puede perjudicar el desempeño de los equipos que trabajan en entornos estresantes (Johnston & Briggs, 1968).

Salas (2005) sugiere que la comunicación en circuito cerrado sería un medio más eficaz para abordar las dificultades de compartir información y garantizar que las comunicaciones transmitidas se escuchen y comprendan adecuadamente. En la comunicación de circuito cerrado, el remitente inicia un mensaje, el receptor lo recibe, lo interpreta y reconoce, y el remitente confirma que se recibió el mensaje deseado (McIntyre y Salas, 1995).

Salas propone que la comunicación de circuito cerrado será un medio más eficaz para combatir las dificultades de intercambio de información y garantizar que las comunicaciones enviadas se escuchen y se entiendan con precisión (McIntyre y Salas, 1995).

D3: Confianza mutua

Sin la confianza necesaria, los miembros del equipo dedican tiempo y energía a protegerse, comprobarse e inspeccionarse unos a otros en lugar de trabajar juntos para proporcionar conocimientos de valor añadido (Cooper y Sawaf,

1996). La confianza en un ambiente de equipo se define como una percepción compartida de que los miembros del equipo participan en ciertos comportamientos que son importantes para ellos y que reconocen y protegen los derechos e intereses de todos los miembros del equipo involucrados en su colaboración (Webber, 2002).

La confianza se entiende como un factor que influye en los procesos y resultados de diversos equipos como: participación y contribución del grupo, tiempo de ciclo, calidad del producto e incluso retención de miembros del equipo (Bandow, 2001). Jones y George (1998) encontraron que la confianza no sólo impregna la colaboración y el trabajo en equipo, sino que también promueve la voluntad de compartir información más libremente entre los miembros del equipo.

El trabajo en equipo depende de fomentar una cultura de confianza mutua. El sustento es que la confianza influye en la forma como las personas interpretamos los actos de los demás miembros (Simons y Peterson, 2000).

Componentes principales

Salas (2005) presenta los cinco componentes principales para la efectividad de un equipo. Sin embargo, cada componente puede realizarse de diferente manera de acuerdo a las actividades que realice el equipo. Una característica importante del equipo es la interdependencia (Salas et al., 1992) y es crucial porque incrementa la responsabilidad de las personas por los comportamientos de sus compañeros y contribuye al deseo de realizar comportamientos a favor del equipo (Campion et al., 1993).

En el siguiente apartado se describen detalladamente los componentes principales del modelo:

D4: Liderazgo del equipo

Es lógico que el líder del equipo ocupe un puesto como factor importante. Esto se debe a que la incapacidad de los líderes de equipo para dirigir y crear experiencias de equipo que permitan un comportamiento coordinado y adaptativo puede ser un factor clave en el desempeño ineficaz del equipo (Zaccaro et al., 1991. Al., 1995). En este escenario, la responsabilidad del líder

es hacer o completar cosas que no satisfacen adecuadamente las necesidades del grupo, como establecer metas, organizar recursos para un máximo desempeño y guiar a las personas hacia las metas. Sin embargo, en lugar de influir en la eficacia del equipo impulsando las soluciones del equipo, el liderazgo del equipo facilita la resolución de problemas del equipo a través de procesos cognitivos (como modelos mentales compartidos), procesos de coordinación y colaboración, motivación de equipo y acción colectiva (Zaccaro et al., 2001).

Según Salas (2005), los líderes de equipo permiten un trabajo en equipo eficaz y un comportamiento interdependiente a través de tres funciones generales. Primero, los líderes de equipo desempeñan un papel en el diseño y difusión del modelo mental compartido del equipo. Los líderes de equipo son responsables de promover el monitoreo del trabajo para ver oportunidades de adaptación y garantizar que el equipo no quede desprevenido cuando se produzcan cambios en el entorno. En tercer lugar, el líder debe establecer las expectativas de comportamiento y desempeño y realizar un seguimiento de las habilidades y deficiencias de cada miembro del equipo.

D5: Monitoreo mutuo del desempeño

Un equipo eficaz está formado por personas que mantienen el equipo, saben cómo funciona y supervisan el trabajo de sus colegas para detectar errores, deslices y fallas antes o inmediatamente después de que ocurran. El monitoreo mutuo es la capacidad de rastrear el trabajo de los miembros del equipo mientras realizan su trabajo para garantizar que todo funcione como se espera y que los procedimientos se sigan correctamente (McIntyre y Salas, 1995).

Se han identificado dos requisitos previos para un seguimiento eficaz del desempeño de los pares. Primero, necesita una comprensión común de los roles y responsabilidades del equipo (es decir, un modelo mental compartido). Un modelo mental compartido es importante para monitorear el desempeño de cada uno, ya que ayuda a los compañeros de equipo a comprender lo que deberían estar haciendo los demás miembros del equipo. El segundo requisito es crear una cultura de equipo abierta, confiable y cohesiva. Para ser efectiva, la revisión por pares debe convertirse en un estándar común destinado a

maximizar el desempeño del equipo, no en un medio para que los miembros del equipo se controlen entre sí (Mckin Tire y Salas, 1995).

D6: Comportamiento de respaldo

El comportamiento de respaldo se define como la voluntad de los miembros del equipo de contribuir con recursos y esfuerzos relacionados con las tareas a otros cuando perciben que la distribución de la carga de trabajo del equipo es problemática (Porter et al., 2003). Marks et al. (2000) identifican tres métodos para proporcionar una conducta de respaldo: (a) brincar retroalimentación y capacitación para mejorar el desempeño; (b) asistir a los miembros de equipo a completar las actividades; (c) realizar actividades en nombre de los miembros del equipo cuando se detecte sobrecarga. Cuando el monitoreo del desempeño cruzado determina que la carga de trabajo de un miembro del equipo excede sus capacidades, el equipo muestra un comportamiento de apoyo y, si es necesario, transfiere tareas a otros miembros del equipo subutilizados que pueda. Si las tareas del miembro del equipo sobrecargado no se relevan o no se asumen, el desempeño del equipo puede verse afectado significativamente. La importancia del comportamiento de respaldo no solo radica en los mejores resultados de desempeño, sino también en cómo influye en los procesos del equipo para que sean más adaptables a las condiciones y entornos cambiantes. El comportamiento de respaldo también se refiere a la ayuda que se pueda brindar (Organ, 1997), pero los teóricos están comenzando a sugerir que existen diferencias entre los dos componentes, tanto en apariencia como en su impacto en el trabajo en equipo. Porter et al. (2003) postulan que la principal diferencia es que la conducta de apoyo es una respuesta a la comprensión de que se necesita ayuda. Una solicitud de asistencia que no refleja una solicitud legítima de asistencia o un reconocimiento de una necesidad legítima de asistencia puede ser perjudicial para el desempeño del equipo si esa asistencia se produce a expensas de completar otra tarea, lo que sugiere que puede conducir a un declive.

D7: Adaptabilidad

La adaptabilidad se considera comúnmente como el resultado del equipo por el que se esfuerza, pero Salas (2005) indica que la adaptabilidad se entiende

mejor como un proceso de equipo que mueve al equipo hacia sus objetivos de manera más efectiva. La adaptabilidad se define como la capacidad de reconocer desviaciones del comportamiento esperado y ajustar el comportamiento en consecuencia (Priest, Burke, Munim y Salas, 2002). La capacidad de un equipo para mantener una cultura de adaptabilidad requiere una visión holística de las tareas del equipo, cómo el cambio altera los roles de los miembros del equipo en las tareas y la capacidad de reconocer que se está produciendo el cambio.

La adaptabilidad es importante, por ejemplo, para los equipos que enfrentan problemas de innovación o que sufren reveses o fracasos. Los miembros del equipo a menudo se comportan de manera rutinaria o habitual entre sí. Sin embargo, si el comportamiento del equipo es habitualmente imprudente, los miembros pueden rápidamente no darse cuenta de los cambios en su entorno. Este descuido puede conducir a mayores cambios de errores, pérdida de productividad y oportunidades perdidas de innovación y mejora (Weick y Roberts, 1993).

D₈: Orientación al equipo

Si bien los cuatro componentes anteriores eran de naturaleza conductual, la orientación al equipo es actitud. La orientación de equipo no es sólo una tendencia a colaborar con otros miembros, sino también una tendencia a mejorar el desempeño individual mediante el uso de aportaciones de otros miembros para coordinar, evaluar y realizar tareas grupales (Driskell y Salas, 1992). Los términos orientados a equipos y orientado a grupos se utilizan a menudo indistintamente. Sin embargo, los dos términos no son sinónimos. La orientación grupal tiene una base cultural y a menudo es independiente del contexto (es decir, no necesariamente está relacionada con el trabajo) y, por lo tanto, tiene objetivos grupales más que objetivos individuales, por ejemplo, preocupación por el bienestar de la sociedad (Wagner, 1995). Además, la orientación al equipo se puede distinguir de la cohesión del equipo. La cohesión del equipo es la atracción o el deseo de trabajar con un equipo particular más que una preferencia general por trabajar en un ambiente de equipo. La orientación de equipo sólo pretende reflejar el esfuerzo y los logros

individuales dentro del equipo (Shamir, 1990; Wagner, 1995) y la satisfacción individual (Campion et al., 1993; Cummings, 1981).

Relación de los componentes principales con el desarrollo del equipo

Dyer (1984) argumentó que es demasiado superficial afirmar que el trabajo en equipo es todo lo que un equipo necesita para tener éxito. Sugirió que necesitamos saber cómo interactúan los miembros del equipo y si esas interacciones difieren con el tiempo según la situación y la experiencia del equipo. Los pasos del desarrollo del equipo no siempre son los mismos, sino patrones guiados por las características y experiencia de cada miembro del equipo, las tareas del equipo y las condiciones ambientales (Morgan et al., 1994). Por lo tanto, Salas (2005) sugiere que algunos componentes clave y sus mecanismos de coordinación ganan importancia en las primeras etapas del desarrollo del equipo (por ejemplo, líder y dirección del equipo), mientras que otros componentes clave adquieren importancia más adelante (monitoreo del desempeño, acciones de apoyo). La mayor parte de la evidencia empírica relacionada con los procesos de equipo a lo largo del desarrollo se centra exactamente en uno de los mecanismos de coordinación propuestos por los autores: la comunicación. La evidencia empírica de George y Dudek (1974) también muestra que la falta de comunicación en las primeras etapas del desarrollo del equipo puede afectar negativamente el desempeño del equipo. La comunicación en esta etapa se puede utilizar para aprender a anticipar las necesidades de los demás mediante señales no verbales y el establecimiento de reglas de comunicación.

2.5.2. Teoría de Kolka (2013) sobre las dimensiones de la Capacidad

Adaptativa

Gunderson et al. (1995) identificaron tres características que darán forma a las respuestas futuras de los ecosistemas, las organizaciones y las personas.

- Propiedad 1: Resiliencia del sistema. Una medida de la vulnerabilidad de un sistema ante shocks inesperados o impredecibles.
- Propiedad 2: Grado de asociación entre variables de control interno y procesos. Medida que refleja el grado de flexibilidad o rigidez de dicho control, en otras palabras, la sensibilidad a las fluctuaciones externas.
- Propiedad 3: Potencialidad para posibles cambios. Esto determina la gama de opciones posibles.

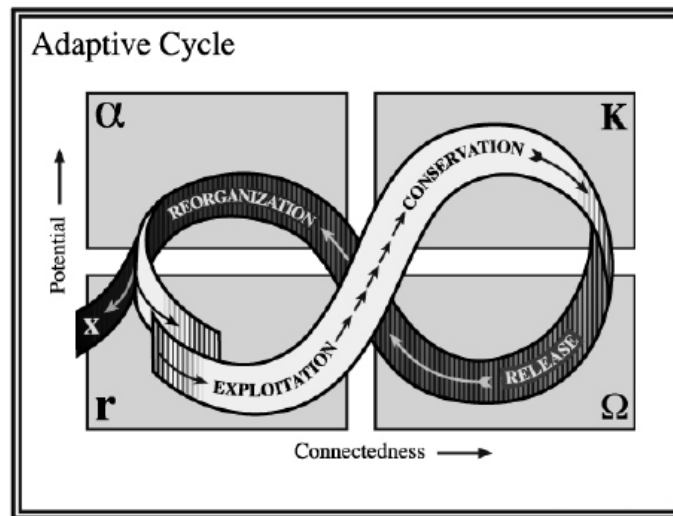
Kolka (2013) analiza estas tres propiedades para identificar las dimensiones de la capacidad adaptativa de las organizaciones.

Fases del ciclo

Respecto al cambio, Gunderson y Holling (2002) identifican dos aspectos principales. “Explotación (fase r), la rápida colonización de áreas recientemente perturbadas, y conservación (fase K), la acumulación y almacenamiento de energía y materiales” (Gunderson y Holling, 2002). Estas fases relacionadas organizativamente corresponden al mercado empresarial (r) y a la jerarquía burocrática (K). Luego hay dos fases más. Liberación (Fase Ω), un estado en el que las acumulaciones de biomasa y nutrientes (capital) se vuelven cada vez más vulnerables y finalmente son liberadas repentinamente por agentes perturbadores. Esta etapa es a veces sinónimo de destrucción creativa (Schumpeter, 1950). Otra fase es la reorganización (fase α), cuando nuevas especies (o nuevos empresarios) ingresan a la región para beneficiarse de la siguiente fase de desarrollo. En las industrias y sociedades, esto corresponde en gran medida a la innovación y la reestructuración que a menudo ocurren durante las recesiones. La fase α es el término de máxima incertidumbre. Esto significa que es más probable que se produzcan renacimientos inesperados y crisis imprevistas.

Figura 7

Ciclo adaptativo (Gunderson y Holling, 2002)



Nota. El gráfico representa el ciclo adaptativo presentado por Gunderson y Holling (2002)

Es importante tener en cuenta que cada fase mencionada tiene una duración diferente. Las transiciones de r a K tienden a ser largas y graduales, mientras que las transiciones de K a Ω y de Ω a α son bastante abruptas y rápidas. En el caso de un sistema económico o social, el potencial de acumulación surge del desarrollo progresivo de las funciones del sistema desde r hasta K, la interconexión de relaciones y la confianza mutua (Gunderson y Holling, 2002). Con la transición a la fase K, la biomasa acumulada y los recursos de nutrientes se vuelven cada vez más densos en la vegetación existente, lo que los hace no disponibles para otros competidores. Es probable que se produzcan otros usos, pero están privados de ellos y controlados por la biota y los procesos ecosistémicos existentes. Esto significa que los sistemas se vuelven más interconectados y en algún momento se sobreconectan y su control se vuelve cada vez más rígido. El cambio real es causado por factores destructivos como el viento, el fuego y las enfermedades. Los recursos liberados se pueden utilizar en la siguiente fase.

Cuando el sistema cambia de α a r, parte de su potencial se drena debido al colapso de la organización. Algunos de los recursos acumulados abandonan literalmente el sistema. Además, los recién llegados, los supervivientes alfa y

los legados biológicos de ciclos pasados (Franklin y MacMahon, 2000) están empezando a secuestrar y organizar recursos en procesos que conducen a especies r que determinan derechos fundacionales sobre el capital restante.

Propiedad 1: Resiliencia de los sistemas

Características importantes de los sistemas (ecológicos y sociales) tienden a desplazarse hacia estados estables alternativos. Carpenter et. al. (2002) describieron este fenómeno de la siguiente manera:

“Los ecosistemas no tienen un equilibrio uniforme debido al control homeostático para mantener las condiciones cercanas” (Carpenter et. al, 2002). Más bien, los equilibrios múltiples suelen definir estados funcionalmente distintos. El movimiento fluctuante normal entre estados está dotado de estructura, versatilidad y resiliencia. Se forman múltiples equilibrios debido a la naturaleza no lineal de los procesos de depredación, reproducción, competencia y dinámica trófica. Las fuerzas estocásticas y las interacciones entre variables rápidas y lentas median el movimiento de variables entre estos equilibrios.

Según el Observatorio Europeo del Cambio, una ventaja competitiva de las empresas en tiempos volátiles es justamente la resiliencia. La resiliencia en ingeniería es una estabilidad casi en estado estacionario, para la cual se utilizan la resistencia a las perturbaciones y la velocidad de retorno al equilibrio para medir las propiedades (Pimm, 1984; Tilman y Downing, 1994).

La resiliencia de los ecosistemas enfatiza un estado alejado del equilibrio estable, donde la inestabilidad puede hacer que el sistema cambie a diferentes patrones de comportamiento, es decir, diferentes regiones estables (Holling, 1973).

Folke (2006) nos recuerda que la resiliencia no debe entenderse sólo como la capacidad de mantener la estabilidad o robustez del sistema. Smit y Wandel (2006) afirman que la resiliencia proporciona adaptabilidad y también puede verse como la capacidad de un sistema para actualizarse y potencialmente encontrar nuevas trayectorias. Folke (2006) enfatiza además que los procesos de autoorganización se basan en escalas temporales y espaciales por encima y por debajo del sistema en cuestión (Gunderson y Holling, 2002). Por lo tanto, los conceptos de resiliencia relacionados con los sistemas socioecológicos

incluyen no sólo la capacidad general de sobrevivir a las perturbaciones, sino también ideas de adaptación, aprendizaje y autoorganización. Por lo tanto, Carpenter (2001) ofreció otra interpretación de la resiliencia (además de la resiliencia tecnológica y ecológica ya mencionada): la resiliencia socioecológica.

Conciencia de umbrales

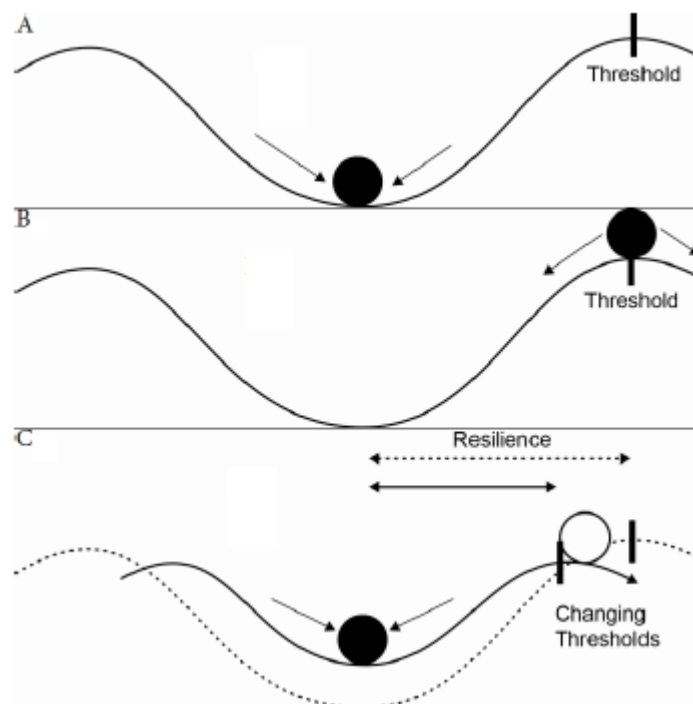
Puede parecer repentino, pero los fallos que hacen que un sistema pase a otro estado no ocurren de la noche a la mañana ni sin motivo alguno. Esto suele ser el resultado de una indiferencia persistente o de la ignorancia de los umbrales. Desafortunadamente, los humanos a menudo sólo son conscientes de la existencia de unos pocos límites clave debido a los efectos negativos de cruzar estos límites ocultos. Los científicos coinciden en que el seguimiento de los umbrales es muy importante. Esto se debe a que representa un límite que no se debe exceder para que el sistema continúe funcionando sin anomalías indebidas. Para comprender un sistema, es importante pensar en sus variables y su tasa de cambio. Si una variable cambia demasiado, se espera que aparezcan nuevos atractores y el sistema puede pasar a un nuevo estado estacionario. Generalmente son las variables lentas las que causan dramas como este. Debido a su lento crecimiento, muchas veces pasa desapercibida. El problema con esto es el hecho de que se necesita mucho trabajo para devolver un sistema que ha sufrido tantos cambios a un estado en el que sus habitantes (plantas, animales, humanos) puedan volver a disfrutar de la fertilidad que alguna vez lograron con esfuerzo. Walker y Salt (2006) sostienen que los sistemas socioecológicos multiescala suelen tener múltiples variables, pero relativamente pocas dinámicas que influyan en su evolución. Si hay más, el sistema está en constante cambio y no se puede mantener. Walker y Salt (2006) sostienen además que la gestión de la resiliencia consiste en comprender los ecosistemas sociales, prestando especial atención a los factores que provocan que se crucen los umbrales entre regímenes alternativos, saber dónde pueden estar los umbrales y mejorar los aspectos del sistema que le permiten mantener su resiliencia.

Si consideramos el sistema como una bola que se mueve en una cuenca de fuerzas gravitacionales, debe ser manejado para la resiliencia al comprender cómo se mueve la bola y qué fuerzas dan forma a la cuenca.

El umbral es el borde de la cuenca que conduce al grupo alternativo donde se cambian las reglas. La capacidad de los actores del sistema para gestionar la resiliencia se llama adaptabilidad. La forma de lograrlo es cambiando el umbral, es decir, sacando el estado actual del sistema del umbral o haciendo que el umbral sea más difícil de alcanzar.

Figura 8

Bola en cuenta de resiliencia. Tomado de Kolka (2013)



Nota. El gráfico representa la bola en cuenta de resiliencia. Tomado de Kolka (2013)

Un sistema estable y resiliente (escenario A) puede hacer frente a shocks y perturbaciones y mantener su identidad. En cambio, si revisamos en la siguiente línea de la figura, en un sistema inestable (escenario B), una diminuta perturbación puede hacer que el círculo cruce el umbral. En el escenario C, los cambios ambientales y sociales pueden reducir la resiliencia del sistema.

Propiedad 2: Grado de conexión

Al igual que los umbrales, Gunderson y Holling (2002) concluyen que el grado de conectividad también necesita un examen minucioso. Los aumentos nocivos de estas variables en el sistema dan lugar a muchas características indeseables. “Algunos de ellos están fortaleciendo los acoplamientos de retroalimentación negativa (reguladores) entre elementos del sistema; mayor transformación del capital cinético en capital potencial secuestrado” (Gunderson y Holling, 2002); mayor dominio por algunos elementos y relaciones; aumentar la eficiencia en el trato con lo conocido y lo esperado; aumento de la autonomía del sistema con respecto a su entorno o fuerzas externas.

Propiedad 3: Potencial de cambio – Capacidad adaptativa

Respecto al ciclo adaptativo, Kolka (2013) señala que la forma de afrontarlo es buscar activamente nuevos equilibrios. Diferentes sistemas tienen diferentes requisitos de cambio, por lo que lo que puede entenderse como posibles cambios depende de las circunstancias específicas de cada sistema. Además del potencial económico, el potencial social o cultural que puede estar representado por las características de una red acumulada de relaciones, la amistad, el respeto mutuo y la confianza entre las personas y entre las personas y las instituciones estatales, es importante, por supuesto, mencionar el potencial (Gunderson y Holling 2002). Los científicos dicen que el capital social es esencial para la capacidad de predecir la evolución de los sistemas que operan los humanos y, por lo tanto, debe cultivarse continuamente.

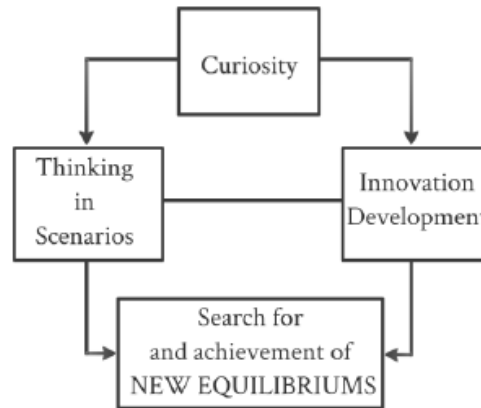
Curiosidad

Kolka (2013) señala que, según la literatura, la curiosidad es ampliamente reconocida como una de las características que delimitan a los ganadores y perdedores en la batalla por la longevidad organizacional. Cuando existe, se refleja, entre otras cosas, en la voluntad de los tomadores de decisiones de invertir en innovación. Una organización curiosa es una organización adaptativa. Fukuyama (2011), quien escribió sobre el concepto de organización adaptativa, une indirectamente la curiosidad y la adaptabilidad en su definición. Las organizaciones adaptables son capaces de evaluar el

entorno externo cambiante y modificar sus procedimientos internos en consecuencia. Sin embargo, a pesar de su valor vital, los dueños de negocios a menudo ven la curiosidad con sospecha y miedo. Esto parece irracional a largo plazo y tiene que ver con el esfuerzo por mantener el status quo.

Figura 9:

La curiosidad conduce a un nuevo equilibrio (Kolka, 2013)



Nota. El gráfico representa la curiosidad conduce a un nuevo equilibrio (Kolka, 2013)

Abcouwer y Parson (2011) consideran escenarios en el proceso de encontrar un nuevo equilibrio y ven la curiosidad como una habilidad clave que se traduce directamente en la capacidad de una organización para anticipar crisis en el desarrollo de la innovación.

Innovación

“La innovación es ampliamente considerada como el elemento clave en el éxito empresarial y el crecimiento económico” (Drucker, 2003). Egbu et al. (2001) ven la innovación como “la explotación exitosa de una idea, que es nueva en la unidad de adopción”. Además, sostienen que se trata de un proceso basado en el conocimiento tácito personal, un proceso motivado por la intuición y la creatividad de cada persona. Por lo tanto, crear un entorno que promueva la creatividad humana y la libertad de pensamiento es esencial para que se produzca la innovación. Según Hamel (2002), la innovación revolucionaria representa una estrategia competitiva importante, especialmente en un entorno empresarial turbulento, volátil y competitivo,

mientras que Gunderson y Holling (2002) sostienen que la novedad y la experimentación también es importante reconocer las condiciones necesarias para facilitarlas. El tiempo es especialmente importante aquí, ya que la novedad es posible cuando la conectividad es baja y la resistencia es alta. Debido al bajo nivel de conectividad, diferentes elementos que antes estaban estrechamente conectados quedan disponibles para un nuevo uso. El bajo coste de fallo del sistema general permite probar estas nuevas combinaciones con alta fiabilidad. Egbu et al. (2001) señalan que la gestión del conocimiento y la gestión del capital intelectual son claves para procesos de innovación que impactan positivamente. Además, afirma que la cultura, el networking, la motivación, los sistemas y las estructuras organizativas desempeñan un papel importante en la innovación de procesos y productos. Stewart (1994) sostiene que la capacidad de una organización para innovar depende en gran medida del conocimiento y la experiencia de sus empleados, un activo que puede desaparecer de la noche a la mañana. Por lo tanto, administrar este conocimiento resulta un requisito clave para las organizaciones que innovan. Según Egbu et al. (2001) la gestión del conocimiento consiste en aprovechar diferentes tipos de conocimiento y capital intelectual dentro de una organización de una manera comercialmente viable para proporcionar una ventaja competitiva.

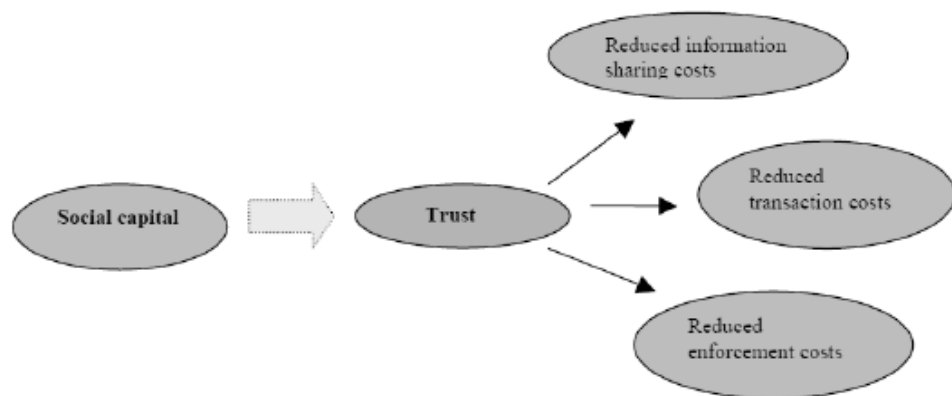
Capital social

Oh et al. (2006) destacan la función del capital social grupal. El capital social grupal se define como el conjunto de recursos disponibles para un grupo a través de las relaciones sociales de sus miembros dentro de la estructura del grupo mismo y dentro de las estructuras formales y educativas de la organización. grupo. Una organización informal más amplia. Según Rauch (2009), se debe promover las redes sociales y animar a las personas de su organización a participar en las redes sociales. Putman (1993), que generalmente se considera uno de los pioneros en la investigación del capital social, sugiere además que, “en una sociedad con altos niveles de confianza, existe cooperación y sentimientos de reciprocidad entre sus miembros, lo que hace que el medio ambiente sea más eficiente que una sociedad desconfiada”. Rauf (2009) enseña que la confianza se traduce directamente en menores

costos de intercambio de información, menores costos de transacción y menores costos de cumplimiento. Además, Geus (1997) resalta un elemento importante para que suceda la experimentación e innovación es la confianza, en otras palabras, para que las empresas innoven tienen que desarrollar la confianza entre sus integrantes.

Figura 10

Capital social, confianza e innovación (Rauf, 2009)



Nota: El gráfico representa el capital social, confianza e innovación presentado por Rauf (2009)

Según Gunderson y Holling (2002), los administradores que pueden construir o aprovechar el capital social desempeñan un papel en la construcción, catalización y puesta a disposición de la energía conductual almacenada en estas relaciones para la gestión adaptativa de los ecosistemas.

Modularidad

La modularidad está relacionada a la variable estructura organizacional y longevidad de la misma. Es la forma en que se conectan los componentes que forman un sistema, tal como lo definen Walker y Salt (2006). En sistemas altamente conectados, el impacto de un componente se propaga rápidamente por todo el sistema. En cambio, en sistemas con subgrupos de componentes que están conectados fuertemente, pero débilmente conectados entre sí, tienen una estructura modular. Debido a que el sistema es modular hasta cierto punto, incluso si falla un módulo mal conectado, los módulos individuales pueden continuar funcionando y el sistema en su conjunto es viable. Promover la idea

de subgrupos más pequeños y manejables dentro de una organización ciertamente no es nada nuevo. Langlois (2002) sostiene que la maraña inmanejable de conexiones del sistema puede eliminarse dividiendo un sistema complejo en partes discretas que puedan comunicarse entre sí sólo a través de interfaces estandarizadas dentro de una arquitectura estandarizada. Las empresas tendrían que conceptualizar sus productos de manera modular y organizar la estructura de personas en base a los productos.

Ambidestreza

Abcouwer y Parson (2011) señalan que la ambidiestra es una habilidad que equilibra la flexibilidad y la resistencia. Capacidad de utilizar y explorar simultáneamente para prolongar la vida de la organización. El equilibrio es clave. Dicen que es una buena idea reconocer que el equilibrio es temporal antes de embarcarse en su búsqueda. Las organizaciones deben tener curiosidad por adaptarse. La gente tiene esta capacidad y de eso se trata el liderazgo. Las personas necesitan ser guiadas para brindarles las cualidades que les permitan crecer y explorar nuevos caminos. Según Geus (1997), la era del capitalismo ha terminado y ha llegado la era del conocimiento. Esto significa que el factor decisivo en la producción ha pasado a ser el hombre. Esto se debe a que forma directamente la personalidad del director organizacional. Esta creencia está determinada por la experiencia social y la situación particular o naturaleza geopolítica del área en cuestión.

Liderazgo

Kolka (2013) señala que “debido a que la capacidad de las organizaciones de ser ambidiestras, innovadoras y adaptativas podría decirse que proviene de su capital humano, es interesante observar a los elegidos para dirigir tales entidades”. Se requieren ciertas habilidades de gestión para lograr la flexibilidad de resiliencia necesaria para aumentar la resiliencia organizacional. Adamides y Karacapilidis (2005) amplían la línea de investigación para indagar el papel de la cognición directiva en el logro de la flexibilidad estratégica. Sostiene que las organizaciones modulares alientan a los gerentes a construir modelos mentales que puedan generar más opciones estratégicas, aumentando así la flexibilidad estratégica.

En resumen, Kolka (2013) define que “la capacidad adaptativa de las organizaciones empresariales es el resultado de una combinación de múltiples variables”. La presencia de factores como la conciencia de los umbrales, la curiosidad, la innovación, la ambidestreza, así como el cultivo de capital social de calidad a través de un liderazgo apropiado, es de crucial importancia para el logro de la longevidad.

2.6. Hipótesis

2.6.1. Hipótesis general

- Los equipos de alto rendimiento fortalecen la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021

2.6.2. Hipótesis específicas

- Los equipos de alto rendimiento fortalecen la dimensión conciencia de umbrales de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021
- Los equipos de alto rendimiento fortalecen la dimensión curiosidad de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021
- Los equipos de alto rendimiento fortalecen la dimensión innovación de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021
- Los equipos de alto rendimiento fortalecen la dimensión modularidad de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021
- Los equipos de alto rendimiento fortalecen la dimensión capital social de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021
- Los equipos de alto rendimiento fortalecen la dimensión ambidestreza de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021
- Los equipos de alto rendimiento fortalecen la dimensión liderazgo de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021

2.7. Variables

2.7.1. Variable independiente: Equipos de alto rendimiento

| Variable independiente | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Instrumento |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Equipos de alto rendimiento | Habilidad de un equipo para obtener determinados resultados a partir de sus acciones, considerando no solo el desempeño (resultado medible), sino también el proceso de cómo el equipo interactuó para conseguir los resultados (Salas et al., 2005). | Medición de la variable a través de sus 8 dimensiones aplicando entrevistas a las 10 personas de los equipos de transformación de las entidades financieras de acuerdo a la muestra definida | Modelos mentales compartidos | Entendimiento compartido | Cuestionario semi - estructurado de 13 preguntas adaptado de Van Roosmalen, T. (2019) |
| | | | | Metas del equipo | |
| | | | Comunicación de circuito cerrado | Comunicación efectiva | |
| | | | Confianza mutua | Logro de meta | |
| | | | Liderazgo de equipo | Comportamiento | |
| | | | | Responsabilidad de actos | |
| | | | Monitoreo mutuo del desempeño | Identificación de errores | |
| | | | | Seguimiento actividades | |
| | | | Comportamiento de respaldo | Colaboración | |
| | | | | Cobertura mutua | |
| | | | Adaptabilidad | Cambio de dirección | |
| Reflexión y reajuste | | | | | |
| Orientación al equipo | Utilización de aportes | | | | |

2.7.2. Variable dependiente: Capacidad adaptativa

| Variable dependiente | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Instrumento |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidad adaptativa | Habilidad de una organización para monitorear, evaluar y responder a cambios internos y externos, detectando y aprovechando las oportunidades, así como tomar iniciativas para evitar posibles amenazas, considerando el potencial económico y cultural. (Gunderson et al., 2002; Sussman, 2004; Teece et al., 1997). | Medición de la variable a través de sus 7 dimensiones aplicando entrevistas a las 10 personas de los equipos de transformación de las entidades financieras de acuerdo a la muestra definida | Conciencia de umbrales | Conocimiento del entorno | Cuestionario semi - estructurado de 12 preguntas adaptado de Kolka, T. (2013) |
| | | | | Situaciones inesperadas | |
| | | | Curiosidad | Exploración arriesgada | |
| | | | | Nuevos enfoques | |
| | | | Innovación | Feedback interno | |
| | | | | Gestión de conocimiento | |
| | | | Modularidad | Productos/Servicios modulares | |
| | | | Capital Social | Equipos multidisciplinarios | |
| | | | Ambidestreza | Equilibrio conservador e innovador | |
| | | | | Fases cíclicas | |
| Liderazgo | Crecimiento de líderes | | | | |
| | Sociabilización de estrategia | | | | |

3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo, método y diseño de la investigación

El tipo de investigación es aplicado porque se enfoca en resolver un problema actual y que requiere aplicación inmediata: ¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la capacidad adaptativa de las organizaciones? (entidades financieras en el Perú en el año 2021)

El método de la investigación es explicativo porque se estudia en qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú.

El diseño de la investigación es no experimental, es decir, no se varían ni manipulan en forma intencional las variables. Además, es un diseño transversal porque se recolectará datos en un solo momento, en un tiempo único.

El enfoque de la investigación es mixto; se usarán datos cuantitativos, pero por el tamaño de la muestra (10 personas) y la necesidad de comprender a profundidad el contexto de las variables será complementado con datos cualitativos para tener una perspectiva amplia sobre el problema de la investigación.

El diseño mixto considerará al enfoque cualitativo con un peso mayor que el enfoque cuantitativo, es decir, los datos cualitativos tendrán una mayor prioridad, mientras que los datos cuantitativos se utilizarán para validar los resultados. También se considerará la aplicación de ambos enfoques de manera simultánea (los datos cualitativos y cuantitativos se recolectarán y analizarán al mismo tiempo).

Se empleará el diseño de triangulación concurrente (Hernández et al., 2010), el cual pretende corroborar los resultados de la investigación a través del cruce de datos cuantitativos y cualitativos. De manera simultánea se recolectan y analizan los datos y durante la interpretación y discusión se explican los resultados efectuando comparaciones de los datos.

De acuerdo a la direccionalidad, el estudio es prospectivo porque se estudiará la causa en el presente y el efecto en el futuro. Se desea indagar si los equipos

de alto rendimiento influyen en el desarrollo de la capacidad adaptativa de las organizaciones. Se medirá la efectividad de los equipos de alto rendimiento de las entidades financieras. A su vez, se medirá la capacidad adaptativa de las mismas y se cuestionará a los entrevistados sobre cómo la efectividad de los equipos de alto rendimiento ha influenciado o no en el desarrollo de cada una de las dimensiones de la capacidad adaptativa.

3.2. Población y muestra

La población está compuesta por las personas de los equipos de transformación de las entidades financieras. A continuación, se listan los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación poblacional:

- Miembros del equipo de transformación de las siguientes entidades financieras: BBVA, BCP, Scotiabank e Interbank.
- Miembros con más de 5 años en el equipo de transformación. También se incluye si la persona tiene más de 5 años en equipos de transformación sumando su experiencia en diferentes organizaciones.
- Se incluye al líder del equipo de transformación sin importar su antigüedad en la organización.

Considerando los criterios, el tamaño de población asciende a 10 personas.

Tabla 1:

Población y muestra

| | Total población | Muestra | | |
|------------|-----------------|---------------|-------|---------------|
| | | Más de 5 años | Líder | Total muestra |
| BBVA | 9 | 2 | 1 | 3 |
| BCP | 14 | 2 | 1 | 3 |
| Scotiabank | 8 | 1 | 1 | 2 |
| Interbank | 8 | 1 | 1 | 2 |
| | 39 | | | 10 |

Nota. Elaboración propia

El tipo de muestreo es no probabilístico y de selección intencional (propositivo). En vista que la población es pequeña, se tomará toda para el estudio; es decir una muestra censal.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica a emplear es la entrevista individual y el instrumento el cuestionario semi-estructurado.

- (1) El cuestionario de equipos de alto rendimiento es adaptado de Van Roosmalen, T. (2012). A su vez, cabe indicar que dicho cuestionario está basado en el modelo de equipos de alto rendimiento de Salas et al. (2005). El cuestionario se encuentra en el anexo 7.5.1.
- (2) El cuestionario de capacidad adaptativa es adaptado de Kolka, T. (2012). El cuestionario está basado en el modelo Gunderson y Holling (2002). El cuestionario se encuentra en el anexo 7.5.2.

La validez del instrumento se realiza a través del juicio de tres expertos que verifican que el instrumento mide lo previsto.

3.4. Descripción de procedimientos de análisis

La fuente de información fueron los 10 entrevistados según la muestra censal, a quienes se les pidió confirmar su participación en el estudio a través de una carta de autorización. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas individuales de manera presencial y/o videoconferencia, de acuerdo a la disponibilidad y preferencia de cada entrevistado. Se solicitó realizar la grabación de la entrevista para la transcripción y posterior análisis del investigador.

Las respuestas de los entrevistados fueron procesados en función del análisis del entrevistador: si la respuesta fue confirmativa se otorgó 1 punto, pero si la respuesta fue evasiva, negativa, neutra o vaga se otorgó 0 puntos.

Para determinar la influencia de los EAR en el desarrollo de la CAO se realizaron preguntas a profundidad, utilizando un cuestionario no estructurado adaptado de Van Roosmalen, T. (2012) y Kolka, T. (2012), mostrado en el anexo 7.5.3.

4. CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Resultados

En este capítulo se detallan los resultados de la investigación practicada sobre las dos variables: EAR y CAO. En cuanto a la variable EAR, se muestran a continuación los resultados del análisis por cada dimensión:

Tabla 2:

Variable EAR – Dimensión Modelos mentales compartidos

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|-----------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| Equipos de alto rendimiento | D1: Modelos mentales compartidos | ¿Los miembros de los equipos poseen un entendimiento compartido acerca de los factores claves de su equipo como su propósito, sus roles y prioridades? | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40% |
| | | ¿Son las metas de los equipos más importantes que las metas individuales? | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | |

Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 2 muestra que la dimensión Modelos mentales compartidos de los EAR está desarrollada en un 40% en las entidades financieras. Esta dimensión es un mecanismo de coordinación que mejora el rendimiento del equipo, el comportamiento de respaldo y la adaptabilidad. Al presentar un nivel bajo, impacta negativamente en todo el modelo de los EAR.

Tabla 3:

Variable EAR – Dimensión Comunicación de circuito cerrado

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| Equipos de alto rendimiento | D2: Comunicación de circuito cerrado | ¿Los miembros de los equipos se aseguran que todos los miembros hayan recibido la información importante? | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 30% |

Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 3 muestra que la dimensión Comunicación de circuito cerrado está desarrollada en un 30% en las entidades financieras. Esta es la dimensión menos desarrollada de todo el modelo. Según Salas (2005), esta dimensión es un mecanismo de coordinación que da fluidez al desarrollo de las demás dimensiones, al presentar un desarrollo tan bajo, impacta negativamente en la efectividad de los EAR.

Tabla 4

Variable EAR – Dimensión Confianza mutua

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|-----------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| Equipos de alto rendimiento | D3: Confianza mutua | ¿Los miembros de los equipos confían en que todos en el equipo hacen lo posible para alcanzar la meta? | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 70% |

Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 4 muestra que la dimensión Confianza mutua de los EAR está desarrollada en un 70% en las entidades financieras. Esta dimensión está vinculada directamente con el desempeño mutuo de desempeño y también

permite apalancar las otras dimensiones, porque la confianza es el primer elemento a cultivar en el trabajo en equipo.

Tabla 5:

Variable EAR – Dimensión Liderazgo del equipo

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| Equipos de alto rendimiento | D4: Liderazgo del equipo | ¿Los líderes de los equipos demuestran los comportamientos de liderazgo necesarios (motivan al equipo, lo empoderan, establecen los KPIs y prioridades; y desarrollan las competencias en sus equipos)? | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 75% |
| | | ¿Los líderes de los equipos se responsabilizaron por hacer uso de las habilidades individuales de los miembros del equipo? | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |

Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 5 muestra que la dimensión Liderazgo de los EAR está desarrollada en un 75% en las entidades financieras, siendo la dimensión más desarrollada del modelo. Esta dimensión impacta positivamente en el monitoreo mutuo de desempeño y al comportamiento de respaldo en el equipo.

Tabla 6

Variable EAR – Dimensión Monitoreo mutuo del desempeño

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| Equipos de alto rendimiento | D5: Monitoreo mutuo del desempeño | En los equipos de la organización ¿Se acepta identificar errores en las actividades de los otros miembros del equipo? | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 40% |
| | | ¿Un miembro del equipo podría pedir una explicación si los otros miembros del equipo no realizaron la actividad según lo planificado? | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | |

Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 6 muestra que la dimensión Monitoreo mutuo del desempeño de los EAR está desarrollada en un 40% en las entidades financieras, siendo una de las dimensiones menos desarrolladas del modelo. Esta dimensión impulsa el comportamiento de respaldo en el equipo. Al no haber un buen monitoreo mutuo del desempeño entonces el equipo no genera un comportamiento de respaldo entre los miembros.

Tabla 7

Variable EAR – Dimensión Comportamiento de respaldo

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| Equipos de alto rendimiento | D6: Comportamiento de respaldo | ¿Un miembro del equipo se haría cargo de la tarea prevista de otra persona si no tuviera tiempo para completar la tarea por sí mismo? | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 50% |
| | | ¿Los miembros del equipo se sienten cómodos asumiendo el trabajo de otra persona si necesita ayuda? | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | |

Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 7 muestra que la dimensión Comportamiento de respaldo de los EAR está desarrollada en un 50% en las entidades financieras. Según el modelo de Salas (2005), esta dimensión influye directamente en la adaptabilidad y la efectividad del equipo. El comportamiento de respaldo debe ser una actitud natural en un EAR, porque las metas del equipo son más importantes que las individuales.

Tabla 8

Variable EAR – Dimensión Adaptabilidad

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|-----------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| Equipos de alto rendimiento | D7: Adaptabilidad | ¿Los equipos se sienten cómodos con los cambios de dirección (metas/objetivos) durante la ejecución? | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 70% |
| | | ¿Los equipos suelen tener hábitos reflexivos para reconocer que están ocurriendo cambios y reajustar las acciones en consecuencia? | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |

Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 8 muestra que la dimensión Adaptabilidad de los EAR está desarrollada en un 70% en las entidades financieras. Esta es una de las dimensiones más desarrollada por los equipos de las entidades financieras y se puede aprovechar para apalancar el desarrollo de otras dimensiones.

Tabla 9

Variable EAR – Dimensión Orientación al equipo

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|-----------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| Equipos de alto rendimiento | D8: Orientación al equipo | ¿Los miembros de los equipos buscan mejorar su rendimiento individual a través de la utilización de los aportes de los otros miembros del equipo? | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 60% |

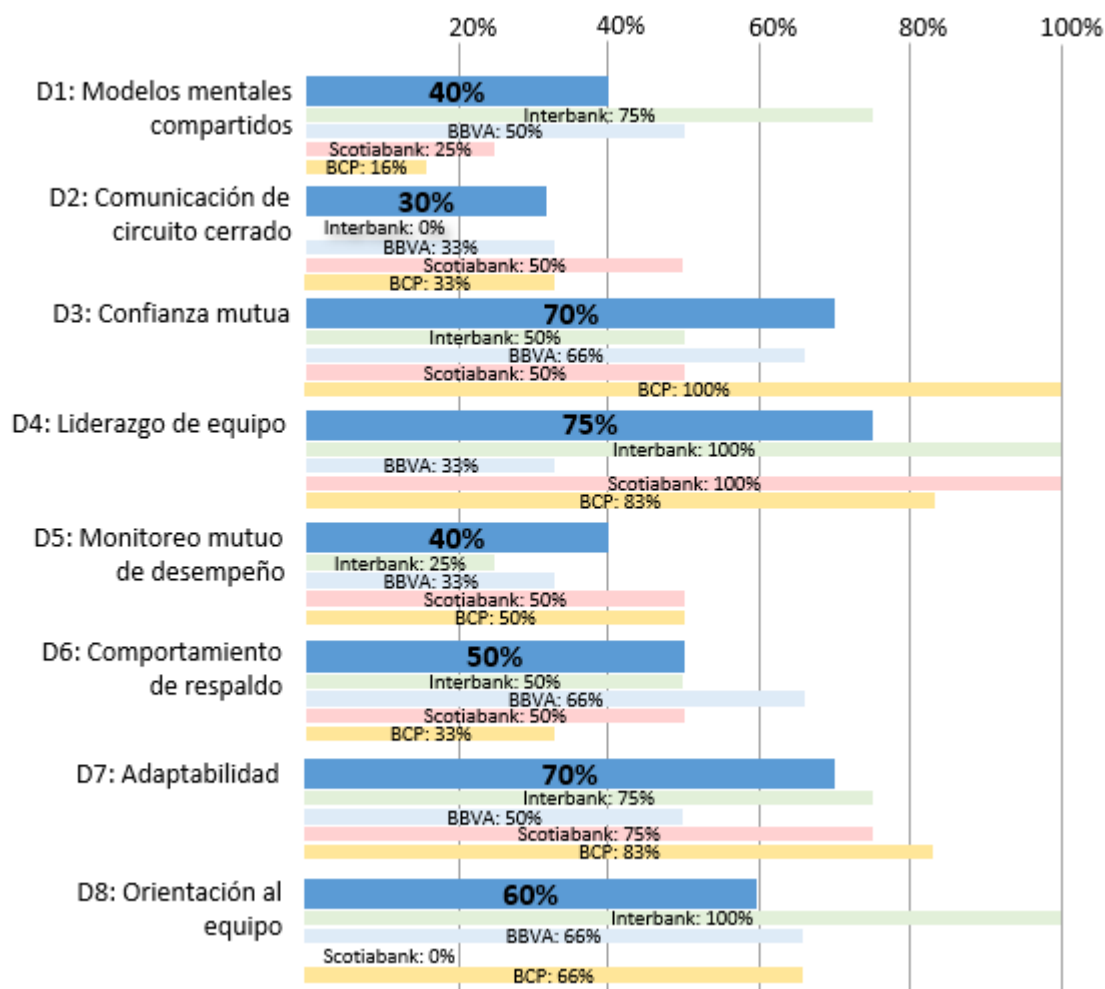
Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 9 muestra que la dimensión Orientación al equipo está desarrollada en un 60% en las entidades financieras. Esta dimensión favorece el monitoreo mutuo del desempeño y el comportamiento de respaldo.

Los resultados del desarrollo de las dimensiones de los EAR se muestran en la siguiente figura:

Figura 11

Desarrollo de las dimensiones de los EAR



Nota. Elaboración propia

La dimensión que presenta mayor nivel de desarrollo es el Liderazgo del equipo (75%), seguido de Confianza mutua (70%) y Adaptabilidad (70%). La dimensión que presenta el menor nivel de implementación es la Comunicación de circuito cerrado (30%), seguido de Modelos mentales compartidos (40%) y Monitoreo mutuo del desempeño (40%).

Cada dimensión presenta los resultados detallados por entidad financiera. Por ejemplo, para la dimensión Comunicación de circuito cerrado se observa que Interbank obtuvo 0%, BBVA 33%, Scotiabank 50% y BCP 33%.

La dimensión Comunicación de circuito cerrado es la menos desarrollada, y está directamente relacionada a la dimensión Modelos mentales compartidos, porque la comunicación facilita la actualización continua del modelo mental compartido del equipo. Por ello, no es sorpresa que ambas dimensiones aparezcan como las menos desarrolladas. En las entidades financieras se cree que el jefe es el único quien debe asegurar que la comunicación sea recibida y entendida (lineamientos, indicaciones, entre otros), no es usual que cualquier miembro del equipo se asegure de ello en los demás miembros. Por fortuna, la dimensión de Confianza mutua tiene un resultado superior, podríamos indicar por tanto que el nivel de confianza es el adecuado para ejecutar alguna estrategia que permita mejorar los modelos mentales compartidos y la comunicación de circuito cerrado.

La dimensión Monitoreo mutuo del desempeño le permite al mismo equipo detectar errores en tiempo real, de esa manera garantizan el logro del resultado. Es posible que no se está entendiendo bien la tarea que hace cada miembro del equipo, por tanto, no se puede llevar a cabo el monitoreo.

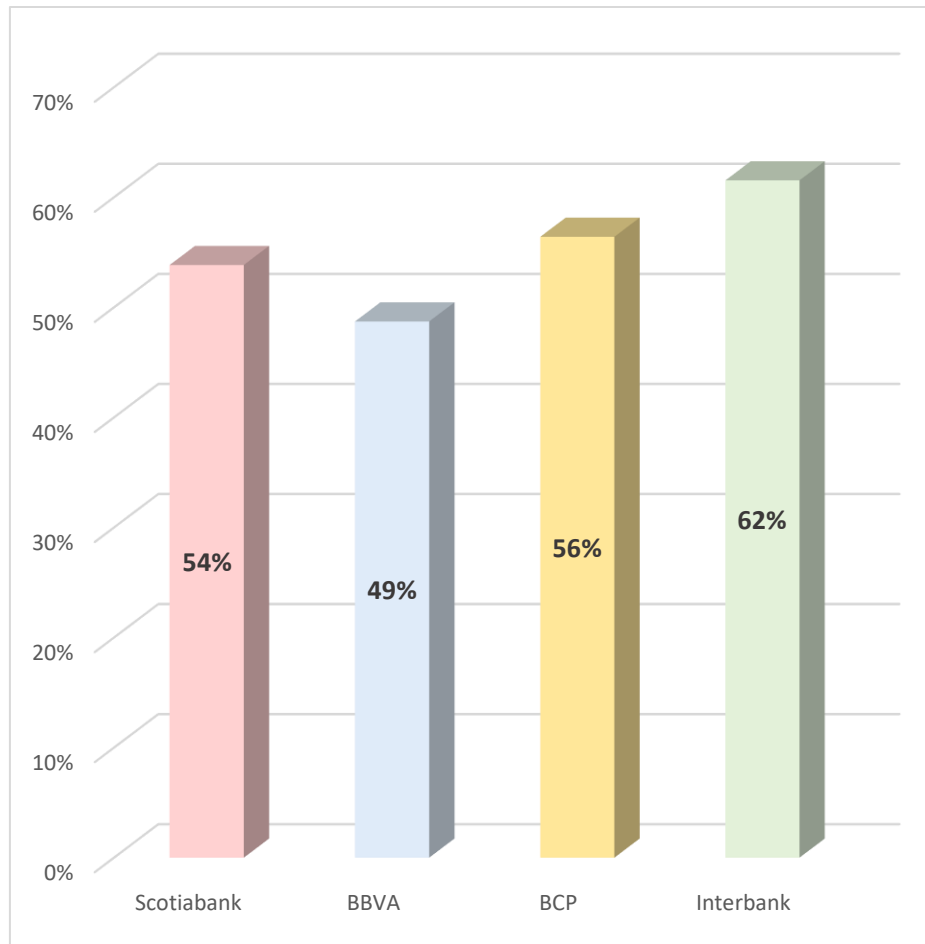
La dimensión de Comportamiento de respaldo está desarrollada al 50% en las entidades financieras. Este porcentaje se puede explicar porque la dimensión de Monitoreo mutuo del desempeño afecta directamente al Comportamiento de respaldo, es decir, debido a que el Monitoreo mutuo de desempeño falta desarrollarse (40%) entonces afecta al Comportamiento de respaldo. Y la explicación es porque si no existe un buen monitoreo dentro del equipo, entonces no sabrán en qué momento activar el comportamiento de respaldo.

La dimensión de Orientación al equipo tiene un desarrollo de 60%, y es un indicador positivo porque según el modelo de Salas esta dimensión influye al Monitoreo mutuo del desempeño y al Comportamiento de respaldo.

En la siguiente figura se muestra el resumen del porcentaje de desarrollo de los EAR por entidad financiera:

Figura 12

Desarrollo de los EAR por entidad financiera



Nota. Elaboración propia

Los resultados mostrados en la Figura 12 muestran que Interbank es la entidad financiera que más ha desarrollado sus EAR con 62%, seguido por BCP 56%, Scotiabank 54% y BBVA 49%.

A continuación, las siguientes tablas muestran los resultados del análisis de las dimensiones de la variable CAO.

Tabla 10

Variable CAO– Dimensión Conciencia de umbrales

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|----------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidad adaptativa | D1: Conciencia de umbrales | ¿Los diferentes equipos de las entidades financieras tienen conocimiento si la compañía atraviesa tiempos turbulentos / crisis? | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 65% |
| | | Tomando de ejemplo la última crisis que atravesó la compañía ¿Diría usted que podría describirse en gran medida como una sorpresa inesperada que surgió en el entorno interno o externo? | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |

Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 10 muestra que la dimensión Conciencia de umbrales de la CAO está desarrollada en un 65% en las entidades financieras. Esta dimensión indica que las entidades mantienen sus límites para permanecer estables en el tiempo.

Tabla 11

Variable CAO– Dimensión Curiosidad

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|----------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidad adaptativa | D2: Curiosidad | ¿Las entidades financieras han intentado ingresar a territorios inexplorados? | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 65% |
| | | ¿Las entidades financieras han probado nuevos enfoques para sus actividades comerciales diarias? | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | |

Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 11 muestra que la dimensión Curiosidad de la CAO está desarrollada en un 65% en las entidades financieras. Esto significa que las entidades se mantienen alerta frente a nuevos escenarios externos y también ejercitan creando escenarios internos.

Tabla 12

Variable CAO– Dimensión Innovación

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|----------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidad adaptativa | D3: Innovación | ¿Los equipos consideran que vale la pena obtener comentarios de los colaboradores para la innovación de sus procedimientos comerciales actuales? | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 40% |
| | | ¿Cómo la compañía gestiona el conocimiento? ¿El ejemplo que menciona es sostenible en el tiempo? | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | |

Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 12 muestra que la dimensión Innovación de la CAO está desarrollada en un 40% en las entidades financieras. Esta dimensión es una de las más bajas de las entidades financieras y se debe a los grandes retos que tienen para generar innovaciones, ya que existen regulaciones y normativas que dificultan la generación de nuevos productos.

Tabla 13

Variable CAO– Dimensión Modularidad

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|----------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidad adaptativa | D4: Modularidad | ¿Diría que los productos y servicios de las entidades financieras se desarrollan de manera modular por periodos de tiempo? | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 90% |

Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 13 muestra que la dimensión Modularidad de la CAO está desarrollada en un 90% en las entidades financieras. Esta es la dimensión más desarrollada de la CAO y se debe a que se vienen aplicando metodologías ágiles para el desarrollo de productos modulares.

Tabla 14

Variable CAO– Dimensión Capital social

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|----------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidad adaptativa | D5: Capital Social | ¿Las entidades financieras promueven que las personas con diferentes antecedentes de experiencia trabajen juntas? ¿Esos esfuerzos han resultado útiles en el pasado? | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 70% |

Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 14 muestra que la dimensión Capital social de la CAO está desarrollada en un 70% en las entidades financieras. Esta dimensión también es una de las más desarrolladas en las entidades, significa que existen redes de comunicación internas dentro de las entidades con equipos multidiciplinarios.

Tabla 15

Variable CAO– Dimensión Ambidestreza

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|----------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidad adaptativa | D6: Ambidestreza | ¿En las entidades financieras existe un desacuerdo continuo entre las personas conservadoras e innovadoras? | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 80% |
| | | ¿Las entidades financieras atraviesan fases cíclicas de periodos conservadores e innovadores o los dos enfoques ocurren en su mayoría simultáneamente? | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | |

Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 15 muestra que la dimensión Ambidestreza de la CAO está desarrollada en un 80% en las entidades financieras. Es una de las dimensiones más desarrolladas de la CAO y se debe a que las entidades tienen muchos equipos que desarrollan nuevos productos, pero también que mejoran los procesos recurrentes.

Tabla 16

Variable CAO– Dimensión Liderazgo

| Variable | Dimensión | Pregunta | Sujeto 1 Scotiabank | Sujeto 2 BBVA | Sujeto 3 Interbank | Sujeto 4 BCP | Sujeto 5 BBVA | Sujeto 6 Scotiabank | Sujeto 7 Interbank | Sujeto 8 BCP | Sujeto 9 BBVA | Sujeto 10 BCP | % dimensión |
|----------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| Capacidad adaptativa | D7: Liderazgo | ¿La compañía busca fomentar una nueva generación de líderes? ¿Cómo? | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 55% |
| | | ¿Los líderes de equipo (no los gerentes de primera línea) de las entidades financieras se benefician de que se les permita ver el "panorama general" ? | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | |

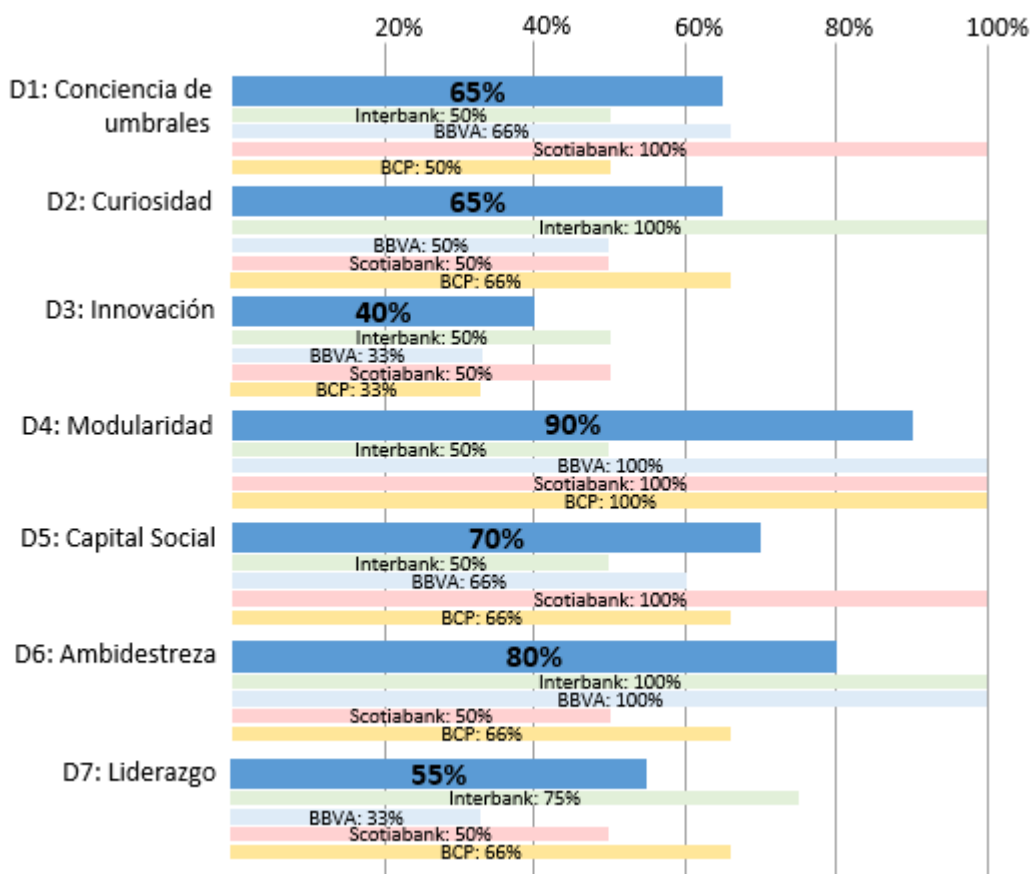
Nota. Elaboración propia

El resultado de la Tabla 16 muestra que la dimensión Liderazgo de la CAO está desarrollada en un 55% en las entidades financieras. Esta dimensión hace referencia a los líderes de primer nivel de las organizaciones y cómo van formando nuevos líderes para una posterior cobertura.

Los resultados del desarrollo de las dimensiones de la CAO se muestran en la siguiente figura:

Figura 13

Desarrollo de las dimensiones de la CAO



Nota. Elaboración propia

Los resultados de la Figura 13 sobre la CAO muestran que la dimensión que más han desarrollado es la Modularidad (90%), seguido de la Ambidestreza (80%) y Capital Social (70%). Las dimensiones que menos han desarrollado son Innovación (40%) y Liderazgo (55%).

Por cada dimensión, se muestran los resultados por entidad financiera, por ejemplo para la dimensión Innovación el Interbank tiene un desarrollo de 50%, BBVA 33%, Scotiabank 50% y BCP 33%.

Según los resultados presentados por Kolka (2013) en su estudio de la CAO, las dimensiones que presentaron mayor importancia entre sus entrevistados

fueron Innovación (86%) y Modularidad (86%). La dimensión que presentó menos desarrollo fue la Conciencia de umbrales (53%).

Estos contrastes se pueden entender por las diferencias en el escenario geográfico, como también al sector del mercado de la investigación; Kolka (2013) realizó sus entrevistas a empresas del sector de fabricación de productos plásticos y de construcción civil holandesas. En cambio, el presente estudio está orientado al sector financiero en el Perú.

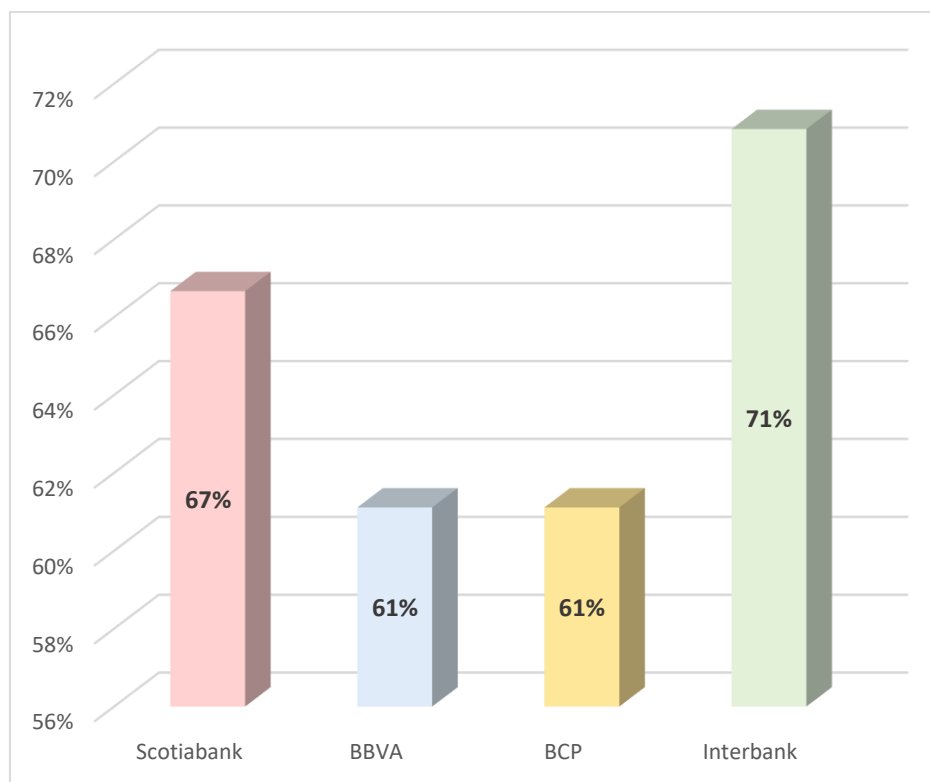
La dimensión más preocupante es Innovación, elemento clave en el éxito empresarial según Drucker (2003), con un resultado de 40% proyecta que las entidades financieras requieren realizar acciones porque algún elemento clave está fallando: conocimiento tácito existente, motivación por la capacidad de intuición y creatividad en las personas. También cabe señalar que las entidades financieras no son como las Fintech que tienen mayor espacio para innovar; el análisis demuestra que las entidades financieras suelen ir por terrenos más estables, arriesgando poco. Y cuando arriesgan lo hacen colaborando con una Fintech o creando una empresa subsidiaria al banco para controlar el riesgo. Las entidades financieras manejan los mismos productos por años, los evolucionan, pero no realizan innovaciones más arriesgadas.

Otro resultado que llama la atención es el Liderazgo que presenta un resultado de 55%. Cabe señalar que, según Kolke (2013), esta dimensión de liderazgo está más relacionada a los líderes de primera línea, incluyendo al CEO. Los resultados demuestran la percepción que los líderes de este nivel no generan muchas opciones estratégicas, y eso no permite aumentar la flexibilidad estratégica. En cambio, comparando con la dimensión Liderazgo de los EAR, se entiende que los líderes de equipo sí tienen mejor desempeño como tal (determinando las metas, inspirando, desarrollando competencias en su equipo, entre otros).

En la siguiente figura se muestra el resumen del desarrollo de la CAO por entidad financiera:

Figura 14

Desarrollo de la CAO por entidad financiera



Nota. Elaboración propia

En la Figuras 12 y 14 se presentan los resultados de los EAR y CAO por entidad financiera. Se puede determinar la relación entre ambas variables, reforzando la hipótesis general de la investigación, por ejemplo, el caso de Interbank es la que presenta mayor porcentaje de efectividad de sus EAR (62%) y a su vez tiene el mayor porcentaje en el desarrollo de su CAO (71%). En el otro extremo, el BBVA presenta la menor efectividad de los EAR (49%), así como también la menor CAO (61%).

4.2. Análisis de resultados

Para validar la hipótesis general: “Los EAR fortalecen la CAO de las entidades financieras en el Perú en el año 2021” se realizaron preguntas a profundidad a los 10 sujetos de investigación para determinar la relación entre la efectividad de los EAR y cada una de las dimensiones de la CAO.

Influencia de la efectividad de los EAR a la Conciencia de umbrales

Para validar la hipótesis específica 1 “Los EAR fortalecen la dimensión conciencia de umbrales de la CAO de las entidades financieras en el Perú en el año 2021” se realizó la siguiente pregunta: “¿Los equipos de las entidades financieras tienen visibilidad y generan acciones frente a las amenazas potenciales que se esconden dentro de la compañía o en su entorno externo que podrían conducir a una crisis?”. Los principales hallazgos fueron:

- Los equipos consideran que el área de Riesgos y Control Interno son quienes generan acciones frente a las amenazas, no corresponde directamente a ellos. Hay cierta tranquilidad por parte de los equipos sobre los riesgos porque existen controles en todos los procesos
- Los equipos son más reactivos, los líderes son quienes alertan y empujan acciones
- Los equipos tienen un mapeo inicial de los riesgos en la planificación, pero se pierde en el seguimiento
- Los equipos tienen mucho foco en la ejecución, no en las amenazas potenciales
- Los equipos deben estar al tanto de las amenazas, es como una motivación que mueva a la acción
- Los líderes son los que deberían estar más al tanto de los riesgos
- Los equipos deben tener la visibilidad de los riesgos y amenazas para priorizar y generar acciones

Las diferentes respuestas de los entrevistados resaltan la importancia que los equipos conozcan las amenazas y puedan participar en las acciones, eso genera mayor CAO en las entidades financieras. Pero no viene sucediendo en todos los equipos; son los equipos de las áreas de Riesgos y Control Interno quienes monitorean y comunican mejor estas amenazas.

Por tanto, sí se comprueba la hipótesis específica 1, los EAR fortalecen la dimensión Conciencia de umbrales de la CAO.

Influencia de la efectividad de los EAR a la Curiosidad

Para validar la hipótesis específica 2 “Los EAR fortalecen la dimensión curiosidad de la CAO de las entidades financieras en el Perú en el año 2021” se realizó la siguiente pregunta: “¿Los equipos de las entidades financieras generan iniciativas para que la compañía explore nuevos mercados y/o negocios?”. Los principales hallazgos fueron:

- Se han creado equipos de growth-hacking para explorar nuevos mercados o negocios, pero también se contrata terceros para los estudios de mercado
- Los equipos no tienen la iniciativa, no hay tiempo para proponer nuevas ideas porque no es un indicador del equipo
- No se aplica bien la metodología de la experimentación, el ensayo error, la entidad financiera espera que el 100% de productos sea correcto, y no es posible, hay un alto grado de descarte
- Los equipos conocen métodos como Design Thinking, pero principalmente equipos de negocio y estratégicos
- Solo los equipos de tecnología y procesos tienen ese espacio para generar iniciativas
- Pocos equipos tienen esa curiosidad de anticiparse. A su vez, muy pocas organizaciones permiten que las iniciativas partan del equipo
- No hay mucho espacio por lineamientos del Holding y también por el poco capacity disponible que tienen, los equipos están más enfocados en lograr la meta
- Los equipos generan iniciativas, pero no al nivel de una Fintech

La literatura sobre CAO propone que los equipos sean los responsables de proponer iniciativas para explorar nuevos productos, servicios o mercados. Según lo relevado en las entrevistas, no se determina que suceda.

Por tanto, no se comprueba la hipótesis específica 2, los EAR no fortalecen la dimensión Curiosidad de la CAO.

Influencia de la efectividad de los EAR a la Innovación

Para validar la hipótesis específica 3 “Los EAR fortalecen la dimensión innovación de la CAO de las entidades financieras en el Perú en el año 2021” se realizó la siguiente pregunta: “¿Los equipos de las entidades financieras disponen de entornos propicios para la creatividad y espacios para la experimentación?”. Los principales hallazgos fueron:

- Se promueven los espacios, pero falta sostenibilidad con calidad
- Está la definición de los espacios, pero ha sido un reto, se ha dado en áreas de conocimientos nuevas
- Estos espacios funcionan mejor en áreas de tecnologías y experiencia a usuario
- Sí se promueven, pero tienen baja participación, no se aprovecha
- Se promueve, empiezan bien pero luego no se sostiene
- Sí hay un fuerte impulso y con seguimiento se sostiene

La teoría de Kolka (2013) sostiene la importancia de promover la innovación en las organizaciones. Estos espacios y estrategias que promueven la creatividad se vienen dando en todas las entidades financieras en cuestión, hay un impulso por parte de los bancos.

Por tanto, sí se comprueba la hipótesis específica 3, los EAR sí fortalecen la dimensión Innovación de la CAO.

Influencia de la efectividad de los EAR a la Modularidad

Para validar la hipótesis específica 4 “Los EAR fortalecen la dimensión modularidad de la CAO de las entidades financieras en el Perú en el año 2021” se realizó la siguiente pregunta: “¿Los equipos de las entidades financieras diseñan espacios para generar productos y servicios de manera modular, incremental y en cortos periodos de tiempo?”. Los principales hallazgos fueron:

- Los equipos de tecnología y digital tienen estas formas de trabajo
- Esta estrategia se observa en diseño de productos y servicios. También en equipos orientados a tecnología
- A los equipos les cuesta modularizar y desagregar

- Existe mucha rotación de personal en las entidades financieras, por ello tener entregas de valor modulares e incrementales es adecuado
- Hay algunos espacios donde tomar el riesgo de hacerlo modular no es atractivo a los líderes, por ejemplo, proyectos regulatorios
- En el diseño de productos se observa el tema modular e incremental

Los fundamentos teóricos presentados en la investigación sostienen que la modularidad es una característica de la CAO. Vemos en las entrevistas que los equipos vienen desarrollando productos en base a este enfoque modular.

Por tanto, sí se comprueba la hipótesis específica 4, los EAR sí fortalecen la dimensión Modularidad de la CAO.

Influencia de la efectividad de los EAR al Capital Social

Para validar la hipótesis específica 5 “Los EAR fortalecen la dimensión capital social de la CAO de las entidades financieras en el Perú en el año 2021” se realizó la siguiente pregunta: “¿Los equipos de las entidades financieras establecen redes de confianza y reciprocidad entre ellos, creando normas para mejorar la cooperación?” Los principales hallazgos fueron:

- Sí existe el espíritu de colaboración en distintas áreas como TI
- Sí crean esas redes, pero con ayuda o impulso de los líderes
- Sí se establecen estas redes de confianza, son emergentes, no gobernadas
- Cuando existe un flujo establecido sí existe la colaboración
- Los equipos vienen creando estos espacios seguros
- Depende de la madurez del equipo que esté interactuando
- Los equipos definen esas redes porque les ayuda a hacer las cosas más rápido

El capital social se basa en las redes que van creando los equipos, iniciando por la confianza en el interior del equipo. De acuerdo a las respuestas, se observa que viene creciendo estas redes en las entidades financieras.

Por tanto, sí se comprueba la hipótesis específica 5, los EAR sí fortalecen la dimensión Capital social de la CAO.

Influencia de la efectividad de los EAR a la Ambidestreza

Para validar la hipótesis específica 6 “Los EAR fortalecen la dimensión ambidestreza de la CAO de las entidades financieras en el Perú en el año 2021” se realizó la siguiente pregunta: “¿Los equipos de las entidades financieras tienen personas que pueden combinar de manera eficaz el conservadurismo y la innovación?”. Los principales hallazgos fueron:

- Depende mucho del respeto y confianza en el equipo
- Los conservadores se han visto desplazados, se ha perdido oportunidad de capitalizar sus conocimientos
- Se viene contagiando el cambio hacia perfiles más innovadores
- Hay una evolución a equipos multidisciplinarios
- Sí se viene combinando bien esos perfiles, sobre todo en proyectos
- Hay negociación entre ambos perfiles y logran resultados
- Sí hay choques de caracteres, pero la visión de one team ayuda a trabajar en conjunto

La ambidestreza es otra capacidad organizacional importante para la adaptabilidad. En las respuestas podemos concluir que sí vienen trabajando colaborativamente estos perfiles, logrando resultados.

Por tanto, sí comprueba la hipótesis específica 6, los EAR sí fortalecen la dimensión Ambidestreza de la CAO.

Influencia de la efectividad de los EAR a la Liderazgo

Para validar la hipótesis específica 7 “Los EAR fortalecen la dimensión liderazgo de la CAO de las entidades financieras en el Perú en el año 2021” se realizó la siguiente pregunta: “¿Los líderes del comité de dirección de las entidades financieras practican y promueven el empoderamiento?”. Los principales hallazgos fueron:

- Depende del grado de confianza, conocimiento y responsabilidad de las personas del equipo
- Practican de palabra, no hay coherencia con los actos, aún hay jefes, no hay líderes
- No en todos los aspectos, siempre hay que solicitar las autorizaciones para tomar una decisión

- Empoderan, pero sin hacer una transferencia adecuada
- Se llega a confundir empoderamiento con delegación, lanzan a la piscina sin soporte
- El empoderamiento en entidades financieras empezó hace años, pero no ha avanzado o se ha sostenido
- Hay más líderes que acaparan que los que delegan

Como se observa en las respuestas, la mayoría de entrevistados coinciden en que los líderes del comité de dirección no demuestran un empoderamiento real y adecuado, además que sea sostenible en el tiempo.

Es evidente que los EAR no tienen un ámbito de acción sobre los líderes de primera línea de las entidades financieras, por ello no se comprueba la hipótesis específica 7, los EAR no fortalecen la dimensión Liderazgo de la CAO, y esto se explica porque la definición de liderazgo en la CAO está más relacionada a los líderes de primera línea, incluyendo al CEO. Por tanto, no es parte de alcance de la efectividad de un Equipo de alto rendimiento.

Precisión de la hipótesis general

Según el análisis de resultados presentado, el problema general “¿En qué medida los EAR fortalecen el desarrollo de la CAO de las entidades financieras en el Perú en el año 2021?” que genera la hipótesis general “Los EAR fortalecen la CAO de las entidades financieras en el Perú en el año 2021” se concluye que *los EAR fortalecen la CAO de las entidades financieras en el Perú en el año 2021, con excepción de las dimensiones Curiosidad y Liderazgo.*

Los EAR deberían desarrollar la dimensión Curiosidad de la CAO en las organizaciones, pero particularmente en las entidades financieras no lo realizan por tres razones. La primera es por la capacidad (tiempo y esfuerzo) de los equipos que está destinada íntegramente a ejecutar el proceso o proyecto, no disponen espacios para desarrollar iniciativas destinadas a la exploración. La segunda es por los perímetros de acción que tienen definidos los equipos, estos perímetros son regulados por organismos fiscalizadores o desde sus Holdings (en el caso de entidades financieras donde aplica). Una estructura rígida con perímetros bien definidos permite trabajar

ordenadamente, pero la contraparte es la limitación para atender solo sus temas y los diversos controles a cumplir si se desea experimentar alguna mejora. La tercera es un tema cultural, el desarrollo de esta capacidad requiere una cultura donde el error no se castigue, sino que sea parte del proceso creativo.

Y con respecto a la segunda dimensión de la excepción, los EAR no tienen el alcance para desarrollar la dimensión de Liderazgo de la CAO ya que, por definición de la teoría de Kolka (2013), esta dimensión está más relacionada al liderazgo de primera línea partiendo por el CEO y sus reportes directos, no al liderazgo que se ejerce en los EAR.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. Los EAR influyen en el desarrollo de la dimensión conciencia de umbrales de la CAO de las entidades financieras en el Perú 2021. El análisis realizado concluye que la dimensión de la conciencia de umbrales es una responsabilidad más relacionada a los equipos del área de Riesgos y Control Interno, no de equipos de otras áreas. Equipos de Riesgos altamente efectivos logran difundir esta conciencia de umbrales en la entidad financiera. A su vez, se concluye que los líderes de equipos deben desarrollar más esta capacidad, porque ellos son quienes mueven a la acción.
2. Los EAR no fortalecen el desarrollo de la dimensión Curiosidad de la CAO de las entidades financieras en el Perú 2021. El análisis realizado concluye los equipos están enfocados en la ejecución y logro de metas, no realizan acciones relacionadas a pensar en nuevos escenarios para la entidad financiera, tampoco hay capacidad disponible en los equipos para realizar otras actividades. En teoría, las entidades financieras están dispuestas a experimentar, pero la cultura existente en las entidades financieras castiga el error, esto contradice la iniciativa. Esta dimensión sí debería desarrollar los equipos de alto rendimiento, por tanto, se concluye que existe una brecha a cubrir con alguna estrategia en las entidades financieras.
3. Los EAR fortalecen el desarrollo de la dimensión Innovación de la CAO de las entidades financieras en el Perú 2021. El análisis indica que los equipos en su perímetro de acción tienen espacios, herramientas y metodologías para innovar. Cabe resaltar que los equipos que más innovan son los de tecnología y experiencia a usuario.
4. Los EAR fortalecen el desarrollo de la dimensión Modularidad de la CAO de las entidades financieras en el Perú 2021. El análisis indica que los equipos diseñan sus productos y servicios de manera modular debido a que las metodologías ágiles impulsan este pensamiento. Esta modularidad se observa mucho en los equipos de áreas tecnológicas y digitales. Se puede acotar que hacerlo modular no siempre es atractivo para los líderes, habrán productos o servicios que tendrán que ser desarrollados por fases.

5. Los EAR fortalecen el desarrollo de la dimensión Capital social de la CAO de las entidades financieras en el Perú 2021. El análisis indica que los equipos sí generan estas redes de colaboración informal entre ellos para ganar velocidad y liberar tiempos en coordinaciones formales. Pero hay condiciones que deben darse: el conocimiento e impulso de los líderes, existencia de flujos formales para no salirse de los mismos.
6. Los EAR fortalecen el desarrollo de la dimensión Ambidestreza de la CAO de las entidades financieras en el Perú 2021. El análisis indica que en los equipos vienen trabajando distintos perfiles juntos, esto también debido a que las metodologías promueven la creación de equipos multidisciplinarios. Sí se identifican choques de caracteres en ciertos casos, pero la visión única y metas claras hacen que el trabajo en equipo avance.
7. Los EAR no fortalecen el desarrollo de la dimensión Liderazgo de la CAO de las entidades financieras en el Perú 2021. El resultado del análisis muestra que no hay una influencia entre la efectividad de los EAR y la capacidad que una organización tenga líderes con flexibilidad estratégica. Esto se entiende porque la dimensión de liderazgo de la CAO más está enfocada en los gerentes de primer nivel y su capacidad de generar más opciones estratégicas.
8. Por tanto, considerando el resultado del análisis de las dimensiones, se concluye que los EAR sí influyen en el desarrollo de la CAO de las entidades financieras en el Perú en el año 2021, con excepción de las dimensiones Curiosidad y Liderazgo.

5.2. Recomendaciones

1. En las entidades financieras en el Perú, existe un buen nivel de Confianza mutua en los equipos (desarrollado en 70% según el presente estudio). Con una adecuada estrategia de coaching y acompañamiento a los equipos, este indicador puede apalancar las dimensiones de Comunicación de circuito cerrado y Monitoreo mutuo del desempeño, porque ambas dimensiones requieren la existencia previa de confianza en el equipo.
2. Las entidades financieras requieren poner mayor atención a la Innovación (desarrollado en 40% según el presente estudio). Si la estrategia de algunas entidades financieras es promover la innovación de sus productos y servicios a través de las alianzas estratégicas con Fintechs, se recomienda también mantener una línea de acción para promover la innovación en sus equipos, desde todas las áreas de una entidad financiera hay oportunidades de innovar en la operativa o ejecución del proceso o proyecto.
3. Diseñar una estrategia para el desarrollo de la curiosidad en las entidades financieras. Una organización curiosa la impulsan los equipos curiosos. Existen servicios de coaching para potenciar la curiosidad en los equipos. Generalmente puede incluir una línea de acción cultural y otra de metodologías.
4. Se recomienda un estudio futuro sobre otros factores que también influyen en la mejora de la competitividad de las entidades financieras en el Perú.

6. REFERENCIAS

6.1. Bibliográficas

- Aldag, R. y Kuzuhara, L. (2015). *Creating high performance teams. Applied strategies and tools for managers y team members*. Routledge.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a. ed.). México. McGraw Hill.
- Cloke, K. y Goldsmith, J. (2002). *The end of management and rise of organizational democracy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cooper, R., y Sawaf, A. (1996). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset/Putnam.
- Cummings, T. G. (1981). *Designing effective work groups*. New York: Oxford University Press.
- Drucker, P. (1995). *Managing the Non-profit Organizations*. Butterworth-Heinemann.
- Eichholz, C. (2015). *Capacidad adaptativa*. Bogotá, Colombia: LID Editorial Colombia.
- Fukuyama, F. (2011). *The Origins of Political Order: From Prehuman Times to the French Revolution* (1st ed.). Farrar, Straus and Giroux, New York, 2011.
- Gunderson, L. H., Holling C. S., y Light, S. S. (1995). *Barriers Broken and Bridges Built: A Synthesis*. Columbia University Press, New York.
- Gunderson, L. H. y Holling, C. S. (2002). *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Island Press, Washington, DC, 2002.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Harvard Business Press.

Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*, Quinta edición.

Johnson, D. y Johnson, F. (1991). *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. Prentice-Hall, London.

Kets, M. (2011). *The hedgehog effect. Executive Coaching and The secrets of building high performance teams*. Jossey-Bass.

Marquardt, M. (2011). *Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning (3rd ed.)*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.

Scholtes, P., Joiner, B. y Streibel, B. (2003). *The Team Handbook - Third Edition*, Oriel Incorporated.

Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Row, New York.

Stott, K. y Walker, A. (1995). *Teams, Teamwork & Teambuilding*. Prentice-Hall, London.

Robbins, S. (2004). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.

Tannenbaum, S. y Salas, E. (2020). *Teams That Work*. Oxford University Press. Edición de Kindle.

Walker, B. y Salt, D. (2006). *Resilience thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World*. Island Press.

6.2. Hemerográficas

- Bandow, D. (2001). *Time to create sound teamwork*. The Journal for Quality and Participation, 24(2), 41-47.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., y Volpe, C. E. (1995). *Defining competencies and establishing team training requirements*. Team effectiveness and decision making in organizations, 333-380.
- Kolka, T. (2013). *Adaptive Capacity of Business Organizations*. University of Amsterdam.
- McIntyre, R. M., y Salas, E. (1995). *Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments*. Team effectiveness and decision making in organizations, 16, 9-45.
- Orasanu, J. y Salas, E. (1993). *Team decision making in complex environments*. CRC Press.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S. y Goodwin, G. F. (2009). *Team effectiveness in complex organizations*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Transformación Digital en el Perú (2019). *Transformación digital en el Perú – Testimonios y experiencias de los principales líderes empresariales del Perú*. Everis y UTEC.
- Zaccaro, S. J., Marks, M. A., O'Connor-Boes, J. y Costanza, D. (1995). *The nature and assessment of leader mental models*. Bethesda, MD: Management Research Institute.

6.3. Electrónicas

- Abcouwer, A. W., y Parson. B. (7 de octubre 2021). *Sustainable Assertiveness – The Adaptive Cycle of Resilience: Can Curiosity be Organized?*. http://www.adaptivecycle.nl/images/SUSTAINABLE_ASSERTIVENESS_THE_ADAPTIVE_CYCLE_OF_RESILIENCE.pdf
- Adamides, E. y Karacapilidis, N. (2005). *Knowledge management and collaborative model building in the strategy development process*. *Knowledge and Process Management*, 12, 77-88. <https://doi.org/10.1002/kpm.223>
- Alliger, G., Cerasoli, C., Tannenbaum, S. y Vessey, W. (2015). *Team resilience: How teams flourish under pressure*. *Organizational Dynamics* (2015) 44, 176-184. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>
- Alvarado, N. (5 de mayo 2020). *BBVA Perú, antes BBVA Continental, una historia del Sistema financiero en el país*. BBVA website. <https://www.bbva.com/es/bbva-continental-una-historia-que-camina-de-la-mano-con-el-pais-2/>
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J. y Drasgow, F. (2000). *The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors*. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:33.0.CO;2-#](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:33.0.CO;2-#)
- América Economía (03 de agosto 2021). *Ranking de Bancos 2020: los mejores, tres años después*. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ranking-de-bancos-2020-los-mejores-tres-anos-despues>
- Bayly, A. (27 de marzo 2021). *Caso de éxito: la transformación digital de Interbank*. Fintech Americas. <https://www.fintechamericas.co/es/news/caso-de-exito-la-transformacion-digital-de-interbank/>
- BBVA Comunicaciones (10 de febrero 2021). *'Agile' en BBVA: un viaje de transformación continua*. BBVA website. <https://www.bbva.com/es/agile-en-bbva-un-viaje-de-transformacion-continua/>

- BBVA (10 de febrero 2021). Memoria anual 2019. BBVA website. <https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/prefooter/nuestro-banco/memoria-anual-2019.pdf>
- BBVA (10 de febrero 2021). Memoria anual 2016. BBVA website. <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2016/descargas/BBVA-Continental-MA-2016.pdf>
- BBVA (10 de febrero 2021). Memoria anual 2014. BBVA website. <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2014/index.html>
- BCP (10 de febrero 2021). *Reporte Anual 2019*. BCP website. <https://www.viabcp.com/wcm/connect/5658e828-267e-4ef5-b8ba-f553a9e4cd88/2019+Memoria+BCP+2019.PDF?MOD=AJPERES&CID=niSSkvx&attachment=true&id=1600795593060#:~:text=internacionales%20de%20informaci%C3%B3n%20financiera%20y,colocaciones%20al%20cierre%20del%202019.>
- Becerra, P., Del Campo, J. y Díaz, K. (2017). *El impacto de liderazgo empoderamiento y compartido en el comportamiento innovador en equipos de trabajo*. Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1897/Melina_Tesis_Maestria_2017.pdf?sequence=1
- Blas, C., Gutiérrez, C., Jara, M. y Julián, M. (2016). *El liderazgo situacional como herramienta de gestión para mejorar el desempeño y crear valor en las medianas empresas de Lima*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621091>
- Campion, M. A., y McClelland, C. L. (1993). *Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs*. Journal of Applied Psychology, 78(3), 339-351. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.3.339>
- Carpenter, S. R. y Gunderson, L. H. (2001). *Coping with collapse: ecological and social dynamics in ecosystem management: Like flight simulators that train would be aviators, simple models can be used to evoke people's adaptive, forward thinking behavior, aimed in this instance at sustainability of human natural systems*. BioScience, 51(6), 451-457. [https://doi.org/10.1641/0006-3568\(2001\)051\[0451:CWCEAS\]2.0.CO;2](https://doi.org/10.1641/0006-3568(2001)051[0451:CWCEAS]2.0.CO;2)

- Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J., Abel, N., Cumming, G. S., Janssen, M., Lebel, L., Norberg, J., Peterson, G. D., y Pritchard, R. (2002). *Resilience Management in Social-Ecological Systems: A Working Hypothesis for a Participatory Approach*. *Conversation Ecology*, 6(1), 14. <http://www.consecol.org/vol6/iss1/art14>
- Chavez, J., Ciguenas, M. y Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*. Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1586>
- Comella-Dorta, S., Garg, L., Thareja, S. y Vasquez-McCall, B. (2020). *Revisiting agile teams after an abrupt shift to remote*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/revisiting-agile-teams-after-an-abrupt-shift-to-remote>
- Del Aguila, A., Fernández, I. y Zárata, E. (2016). *Las habilidades humanas en el desempeño organizacional: un estudio correlacional en un bufete de abogados ubicado en la ciudad de Lima*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621723>
- Dyer, J. L. (1984). *Team research and team training: A state-of-the-art review*. *Human factors review*, 285-323. <https://doi.org/10.1016/0003-6870%2885%2990133-4>
- Driskell, J. E., y Salas, E. (1992). *Collective behavior and team performance*. *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 34(34), 277-288. <http://dx.doi.org/10.1177/001872089203400303>
- Egbu, C., Botterill, K., y Bates, M. (2001). *The influence of knowledge management and intellectual capital on organizational innovations*. Researchgate. https://www.researchgate.net/publication/228979748_The_influence_of_knowledge_management_and_intellectual_capital_on_organisational_innovations
- Engle, N. (2011). *Adaptative capacity and its assessment*. *Global Environmental Change*, 21 (2), 647-656. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.01.019>

- Everis (2020). La agilidad en el Perú: liderazgo desde Recursos Humanos. *Technology Review*. <https://www.technologyreview.es/s/12736/la-agilidad-en-peru-liderazgo-desde-recursos-humanos>
- Folke, C. (2006). *Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses*. *Global environmental change*, 16(3), 253-267. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
- Franklin, J. F y MacMahon J. A. (2000). *Messages from a mountain*. *Science*, 288, 1183-1185. <https://www.jstor.org/stable/3075244>
- García, C. (2016). *Los bancos que no se transformen corren el riesgo de desaparecer*. BBVA website: <https://www.bbva.com/es/los-bancos-no-se-transformen-corren-riesgo-desaparecer/>
- George, C. E., y Dudek, R. A. (1974). *Performance recovery and man-machine effectiveness*. Texas Tech University. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD0714375>
- Gestion (2014). *125 años: La historia del Banco de Crédito en imágenes*. Gestión Website: <https://gestion.pe/tendencias/125-anos-historia-banco-credito-imagenes-57076-noticia/>
- Geus, A. (1997). *The Living Company: A recipe for Success in the New Economy*. *The Washington Quarterly*, 21(1), 197 – 205. <https://doi.org/10.1080/01636609809550303>
- Gladstein, D. L. (1984). *Groups in context: A model of task group effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2392936>
- Goirigolzarri, J. (2016). *El sector bancario en Europa: presente y futuro*. *Boletín de Estudios Económicos*, 71(218), 213-238. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5671918>
- González, C. (2019). *Agile vs Lean ¿Cuál es la diferencia?*. BBVA website. <https://www.bbva.com/es/agile-vs-lean-cual-es-la-diferencia/>

- Gutiérrez, F. (2016). *La transformación digital de la banca ¿Hacia la banca sin bancos?*. Boletín de Estudios Económicos, 71(219), 429-456. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5808322>
- Guzzo, R. A. y Dickson, M. W. (1996). *Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness*. Annual Review of Psychology, 47, 307-338. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>
- Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. Handbook of organizational behavior, 315-342. <https://scholar.harvard.edu/rhackman/publications/design-work-teams>
- Hackman, J. R. (1998). *Why teams don't work*. Theory and research on small groups, 245-267. https://link.springer.com/chapter/10.1007/0-306-47144-2_12
- Heredia, J., Rubiños, C., Vega, W., Heredia, W., & Flores, A. (2022). *New strategies to explain organizational resilience on the firms: A cross-countries configurations approach*. Sustainability, 14(3), 1612. <http://dx.doi.org/10.3390/su14031612>
- Hoch, J., Pearce, C. y Welzel, L. (2010). *¿Is the Most Effective Team Leadership Shared?*. Journal of Personnel Psychology, 9(3), 105-116. <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000020>
- Holling, C. S. (1973). *Resilience and Stability of Ecological System*. Annual Review of Ecology and Systematics, 4(1), 1 – 23. <https://www.jstor.org/stable/2096802>
- Interbank (4 de abril de 2020). *Información corporativa*. <https://interbank.pe/nosotros>
- Interbank (2018). Reporte de sostenibilidad Interbank 2018. Interbank website. <https://interbank.pe/documents/20182/2263274/reporte-de-sostenibilidad-2018.pdf/44b35dfc-d449-466a-ab6c-0bab6db02cd3>
- Janssen, O. (2011). *The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78(4), 573-579. <https://doi.org/10.1348/096317905X25823>

- Johnston, W. A. y Briggs, G. E. (1968). *Team performance as a function of task arrangement and work load*. Journal of Applied Psychology, 52(2), 89-94. <https://doi.org/10.1037/h0025656>
- Jones, G., y George, J. (1998). *The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork*. Academy of Management Review, 23(3), 531-546. <https://doi.org/10.2307/259293>
- Khajehpour, M., Sedaghatparast, E., & Rabieh, M. (2022). *Designing a comprehensive model of organizational resilience in the banking industry of iran*. Asian Journal of Economics and Banking (AJEB), 6(1), 69-87. <http://dx.doi.org/10.1108/AJEB-01-2021-0011>
- Langlois, R. (2002). *Modularity in technology and organization*. Journal of Economic Behavior & Organization, 49(1), 19-37. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(02\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(02)00056-2)
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. y Zaccaro, S. J. (2000). *A temporally based framework and taxonomy of team processes*. Academy of Management Review, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.2307/259182>
- Marlow, S., Lacerenza, C. y Salas, E. (2018). *Performance measures for health care teams: a review*. Small Group Research, 49(3). <https://doi.org/10.1177/1046496417748196>
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). *The influence of shared mental models on team process and performance*. Journal of Applied Psychology, 85(2), 273-283. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- McManus, S., Seville, E., Brunson, D., y Vargo, J. (2007). *Resilience Management: A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations*. Resilient Organisations Research. <http://hdl.handle.net/10092/2810>
- Michaud-Wells, A. (2016). *Building adaptive capacity of pathways in technology early college high school stakeholders: a multiple-case study on the influence of performance, leadership, and organizational learning*. School

of Education of Manhattanville College. Purchase, New York.
<https://www.proquest.com/docview/1976821379>

Montoya, M. (2015). *Gestión de la Innovación: efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC.
<http://hdl.handle.net/10757/622021>

Morgan, B. B., Jr., Salas, E., y Glickman, A. S. (1994). *An analysis of team evolution and maturation*. The Journal of General Psychology, 120(3), 277-291. <https://doi.org/10.1080/00221309.1993.9711148>

Oh, H. S., Labianca, G., y Chung, M. H. (2004). *A multilevel model of group social capital*. Academy of Management Review, 31(3), 569-582.
<https://www.jstor.org/stable/20159229>

Organ, D. W. (1997). *Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time*. Human Performance, 10, 85-97.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

Pérez, J. (2021). Resiliencia organizacional y engagement en los trabajadores de la agencia del Banco de Crédito del Perú, Tarapoto - 2021.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/68033>

Pimm, S. L. (1984). The Complexity and Stability of Ecosystems. Nature, 307, 321-326. <https://doi.org/10.1038/307321a0>

Porter, C. O. L. H., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Ellis, A. P. J., West, B. J., y Moon, H. (2003). *Backup behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need*. Journal of Applied Psychology, 88(3), 391-403.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.391>

Priest, H. A., Burke, C. S., Munim, D. y Salas, E. (2002). *Understanding team adaptability: Initial theoretical and practical considerations*. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society, 46, 561-565.
<https://doi.org/10.1177/154193120204600372>

Rauf, M. (2009). *Innovations and Informal Institutions: An Institutional Approach to the Role of Social Capital for Innovation*. Journal of Academic Research in Economics, 1, 25-33. http://www.jare-sh.com/downloads/num_1_issue_1_2009/rauf.pdf

- Reyes, R. (2020). *Productividad de equipos no jerárquicos y el desempeño de las empresas*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/653248>
- Robinson, H. (2019). *Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson*. Mckinsey website: <https://www.mckinsey.com/business-functions/transformation/our-insights/why-do-most-transformations-fail-a-conversation-with-harry-robinson>
- Rubio, A. (2018). *Impacto de la regulación en la banca: preguntas y respuestas*. BBVA website. <https://www.bbva.com/es/impacto-la-regulacion-la-banca-preguntas-respuestas/>
- Salas, E., Dickenson, T. L., Converse, S. A. y Tannenbaum, S. I. (1992). *Toward and understanding of team performance and training*. Journal of the Washington Academy of Sciences, 83(2), 81-106. <https://www.jstor.org/stable/24531239>
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. y Johnston, J. H. (1997). *How can you turn a team of experts into an expert team?: Emerging training strategies*. Naturalistic decision making, 359-370. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1518/001872008X288385>
- Salas, E. y Cannon-Bowers, J. A. (2000). *The anatomy of team training*. Training & retraining: A handbook for business, industry, government, and the military, 312-335. https://www.researchgate.net/publication/310476876_The_anatomy_of_team_training
- Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S. y Goodwin, G. F. (2004). *Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework of team performance*. Modeling complex systems: Motivation, cognition and social processes, 185-243. <https://psycnet.apa.org/record/2007-11679-006>
- Salas E., Sims D. y Burke, S. (2005). *Is there a “Big Five” in Teamwork?*. University of Central Florida. Small Group Research, 36(5), 555-599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>



- Salehi, V. y Veitch, B. (2019). *Measuring and analyzing adaptive capacity at management levels of resilient systems*. Journal of Loss Prevention in the Process Industries, 63. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2019.104001>
- Shamir, B. (1990). *Calculations, values and entities: The sources of collectivistic work motivation*. Human Relations, 43(4), 313-332. <https://doi.org/10.1177/001872679004300402>
- Scotiabank (2020). *Reseñas institucionales*. Scotiabank website: <https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/Scotiabank-en-Peru/resenas-institucionales>
- Simons, T. L. y Peterson, R. S. (2000). *Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust*. Journal of Applied Psychology, 85(1), 102-111. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Smith, W. K. y Tushman, M. L. (2005). *Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams*. Organization Science, 16(5), 522–536. <https://www.jstor.org/stable/25145990>
- Sundstrom, E., DeMeuse, K. P. y Futrell, D. (1990). *Work teams: Applications and effectiveness*. American Psychologist, 45(2), 120-133. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120>
- Stefanchin, J. (2014). *Leadership and the Learning Organization: A case study of influence on the adaptive capacity of a Financial Services Firm*. George Washington University. <https://www.proquest.com/openview/d69b63038fd43d792304e2a2cec77719/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Stewart, T. A. (1994). *Your company's most valuable asset: intellectual capital*. Fortune, 130, 68-74. https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/10/03/79803/
- Sussman, C. (2004). *Building Adaptive Capacity*. Management Consulting Service: Boston, MA. https://www.researchgate.net/publication/325474434_Building_Adaptive_Capacity_A_Proactive_Approach

- Teece, D. J. y Pisano, G. (1994). *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>
- Terré, E. (2002). *Guías de la Gestión de la Innovación*. Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM). https://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/cidem/cidem_guia_innovacion2.pdf
- Tilman, D. y Downing, J. A. (1994). *Biodiversity and Stability in Grasslands*. *Nature*, 367, 363- 365. <https://doi.org/10.1038/367363a0>
- Torres, C. (2020). *Información corporativa BBVA*. BBVA website. <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/>
- Tuckman, B. W. (1965). *Developmental sequence in small groups*. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Tuckman, B. W. y Jensen, M. A. C. (1977). *Stages of Small-Group Development Revisited*. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/1059601177002004>
- Urías, J. (2020). Comunicación personal. https://docs.google.com/document/d/1P4LkqoI1Mb28_w5qNgwoqBVxp32x2Sa26tqL3cre4Oc
- Van Roosmalen, T. (2012). *The development of a questionnaire on the subjective experience of teamwork based on Salas, Sims and Burke's "the big five of teamwork" and Hackman's understanding of team effectiveness*. The Norwegian University of Science and Technology. <http://hdl.handle.net/11250/270920>
- Wagner, J. A. (1995). *Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups*. *Academy of Management Journal*, 38(1), 152-172. <https://doi.org/10.2307/256731>

- Webber, S. S. (2002). *Leadership and trust facilitating cross-functional team success*. Journal of Management Development, 21(3), 201-214. <https://doi.org/10.1108/02621710210420273>
- Weick, K., y Roberts, K. (1993). *Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight docks*. Administrative Science Quarterly, 38, 357-381. <http://dx.doi.org/10.2307/2393372>
- Wong, M. (2014). *Proyecto de mejora en la estratégica de comunicación corporativa interna en Pacífico Seguros y su impacto en el desempeño de los colaboradores*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC. <http://hdl.handle.net/10757/338215>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. y Marks, M. A. (2001). *Team leadership*. Leadership Quarterly, 12, 451-483. <https://www.qub.ac.uk/elearning/media/Media,264498,en.pdf>

7. ANEXOS

7.1. Declaración de autenticidad

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------|
|  | UNIVERSIDAD RICARDO PALMA | Escuela de Posgrado |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO | | |
| DECLARACIÓN DEL GRADUANDO | | |
| Por el presente, el graduando: (Apellidos y nombres) | | |
| Rodríguez Condezo, David Armando | | |
| en condición de egresado del Programa de Posgrado: | | |
| Doctorado en Administración de Negocios Globales | | |
| deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada: | | |
| Equipos de alto rendimiento y el fortalecimiento de la capacidad adaptativa en las organizaciones. Caso: Entidades Financieras en el Perú en el año 2021 | | |
| <p>Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.</p> <p>Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.</p> <p>Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.</p> <p>En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.</p> | | |
|  | | 09/04/2021 |
| Firma del graduando | | Fecha |

7.2. Autorización de consentimiento para realizar la investigación



AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL EXPERTO QUE CONTRIBUIRÁ CON LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que he tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD ADAPTATIVA DE LAS ORGANIZACIONES. CASO: ENTIDADES FINANCIERAS EN EL PERÚ EN EL AÑO 2021

El mismo que es realizado por el estudiante:

Mag. DAVID ARMANDO RODRÍGUEZ CONDEZO

En condición de estudiante - investigador del Programa de:

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Así mismo, señalo que procederé con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado, doy mi consentimiento para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y el uso de la información.

Nombres y Apellidos del experto:

ÁNGELES DÍAZ YAÑEZ

Firma

15/03/2021

Fecha



**Universidad
Ricardo Palma**

Escuela de Posgrado

AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL EXPERTO QUE CONTRIBUIRÁ CON LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que he tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

**EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y EL FORTALECIMIENTO DE LA
CAPACIDAD ADAPTATIVA DE LAS ORGANIZACIONES.
CASO: ENTIDADES FINANCIERAS EN EL PERÚ EN EL AÑO 2021**

El mismo que es realizado por el estudiante:

Mag. DAVID ARMANDO RODRÍGUEZ CONDEZO

En condición de estudiante - investigador del Programa de:

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Así mismo, señalo que procederé con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado, doy mi consentimiento para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y el uso de la información.

Nombres y Apellidos del experto:
ARMANDO BALBUENA OCAÑA

Firma

05/04/2021

Fecha



AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL EXPERTO QUE CONTRIBUIRÁ CON LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que he tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

**EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y EL FORTALECIMIENTO DE LA
CAPACIDAD ADAPTATIVA DE LAS ORGANIZACIONES.
CASO: ENTIDADES FINANCIERAS EN EL PERÚ EN EL AÑO 2021**

El mismo que es realizado por el estudiante:

Mag. DAVID ARMANDO RODRÍGUEZ CONDEZO

En condición de estudiante - investigador del Programa de:

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Así mismo, señalo que procederé con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado, doy mi consentimiento para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y el uso de la información.

Nombres y Apellidos del experto:
Carmen Gremios Cornelio

Firma

22/03/2021

Fecha



AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL EXPERTO QUE CONTRIBUIRÁ CON LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que he tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD ADAPTATIVA DE LAS ORGANIZACIONES. CASO: ENTIDADES FINANCIERAS EN EL PERÚ EN EL AÑO 2021

El mismo que es realizado por el estudiante:

Mag. DAVID ARMANDO RODRÍGUEZ CONDEZO

En condición de estudiante - investigador del Programa de:

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Así mismo, señalo que procederé con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado, doy mi consentimiento para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y el uso de la información.

Nombres y Apellidos del experto:
ELVIS NIZAMA GARCÍA

Firma

04/04/2021

Fecha



AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL EXPERTO QUE CONTRIBUIRÁ CON LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que he tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD ADAPTATIVA DE LAS ORGANIZACIONES. CASO: ENTIDADES FINANCIERAS EN EL PERÚ EN EL AÑO 2021

El mismo que es realizado por el estudiante:

Mag. DAVID ARMANDO RODRÍGUEZ CONDEZO

En condición de estudiante - investigador del Programa de:

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Así mismo, señalo que procederé con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado, doy mi consentimiento para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y el uso de la información.

Nombres y Apellidos del experto:
JANET URÍAS ROMERO

Firma

15/03/2021

Fecha



AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL EXPERTO QUE CONTRIBUIRÁ CON LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que he tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD ADAPTATIVA DE LAS ORGANIZACIONES. CASO: ENTIDADES FINANCIERAS EN EL PERÚ EN EL AÑO 2021

El mismo que es realizado por el estudiante:

Mag. DAVID ARMANDO RODRÍGUEZ CONDEZO

En condición de estudiante - investigador del Programa de:

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Así mismo, señalo que procederé con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado, doy mi consentimiento para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y el uso de la información.

Nombres y Apellidos del experto:
PAUL AMADOR RAMOS FERRER

Firma

31/03/2021

Fecha



**Universidad
Ricardo Palma**

Escuela de Posgrado

**DECLARACIÓN DEL EXPERTO QUE CONTRIBUIRÁ CON LA
INVESTIGACIÓN**

AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que he tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

**EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y EL FORTALECIMIENTO DE LA
CAPACIDAD ADAPTATIVA DE LAS ORGANIZACIONES.
CASO: ENTIDADES FINANCIERAS EN EL PERÚ EN EL AÑO 2021**

El mismo que es realizado por el estudiante:

Mag. DAVID ARMANDO RODRÍGUEZ CONDEZO

En condición de estudiante - investigador del Programa de:

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Así mismo, señalo que procederé con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado, doy mi consentimiento para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y el uso de la información.

Nombres y Apellidos del experto:
LEYLA CHANG REYES

Firma

10/05/2022

Fecha



AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

**DECLARACIÓN DEL EXPERTO QUE CONTRIBUIRÁ CON LA
INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia que he tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

**EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y EL FORTALECIMIENTO DE LA
CAPACIDAD ADAPTATIVA DE LAS ORGANIZACIONES.
CASO: ENTIDADES FINANCIERAS EN EL PERÚ EN EL AÑO 2021**

El mismo que es realizado por el estudiante:

Mag. DAVID ARMANDO RODRÍGUEZ CONDEZO

En condición de estudiante - investigador del Programa de:

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Así mismo, señalo que procederé con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado, doy mi consentimiento para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y el uso de la información.

Nombres y Apellidos del experto:

CLAUDIA CÉSPEDES VILLANUEVA

Firma

16/05/2021

Fecha



AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

**DECLARACIÓN DEL EXPERTO QUE CONTRIBUIRÁ CON LA
INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia que he tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

**EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y EL FORTALECIMIENTO DE LA
CAPACIDAD ADAPTATIVA DE LAS ORGANIZACIONES.
CASO: ENTIDADES FINANCIERAS EN EL PERÚ EN EL AÑO 2021**

El mismo que es realizado por el estudiante:

Mag. DAVID ARMANDO RODRÍGUEZ CONDEZO

En condición de estudiante - investigador del Programa de:

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Así mismo, señalo que procederé con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado, doy mi consentimiento para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y el uso de la información.

Nombres y Apellidos del experto:
PAÚL SÁNCHEZ CHAHUA

Firma

16/03/2021

Fecha



AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL EXPERTO QUE CONTRIBUIRÁ CON LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que he tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD ADAPTATIVA DE LAS ORGANIZACIONES. CASO: ENTIDADES FINANCIERAS EN EL PERÚ EN EL AÑO 2021

El mismo que es realizado por el estudiante:

Mag. DAVID ARMANDO RODRÍGUEZ CONDEZO

En condición de estudiante - investigador del Programa de:

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Así mismo, señalo que procederé con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado, doy mi consentimiento para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y el uso de la información.

Nombres y Apellidos del experto:
CAROL CAPCHA CARHUANCHO

Firma

11/05/2022

Fecha

7.3. Matriz de consistencia

Línea de investigación: Competitividad organizacional. El presente proyecto estudia la capacidad adaptativa que está relacionada a la competitividad de una organización para ofrecer servicios y productos adecuados a las expectativas del mercado.

| PROBLEMA | OBJETIVO | HIPÓTESIS | VARIABLES | METODOLOGÍA |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| General ¿En qué medida los <u>equipos de alto rendimiento</u> fortalecen el desarrollo de la <u>capacidad adaptativa</u> de las entidades financieras en el Perú en el año 2021? | General Determinar la influencia de los <u>equipos de alto rendimiento</u> en el desarrollo de las dimensiones de la <u>capacidad adaptativa</u> de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | General Los <u>equipos de alto rendimiento</u> fortalecen la <u>capacidad adaptativa</u> de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | Variable 1: “Equipos de alto rendimiento” Dimensiones: D ₁ : Modelos mentales compartidos D ₂ : Comunicación de circuito cerrado D ₃ : Confianza mutua D ₄ : Liderazgo de equipo D ₅ : Monitoreo mutuo del desempeño D ₆ : Comportamiento de respaldo D ₇ : Adaptabilidad D ₈ : Orientación al equipo | Enfoque Mixto Tipo de investigación: Aplicado Método de la investigación: Explicativo |
| Específicos ¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la <u>dimensión conciencia de umbrales</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021? | Específicos Identificar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la <u>dimensión conciencia de umbrales</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | Específicas Los equipos de alto rendimiento fortalecen la <u>dimensión conciencia de umbrales</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | D ₆ : Comportamiento de respaldo D ₇ : Adaptabilidad D ₈ : Orientación al equipo Variable 2: “Capacidad adaptativa” Dimensiones: D ₁ : Conciencia de umbrales D ₂ : Curiosidad | Diseño de la investigación: No experimental y transversal Población: 10 personas |
| Específicos ¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la <u>dimensión curiosidad</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021? | Específicos Explicar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la <u>dimensión curiosidad</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | Específicas Los equipos de alto rendimiento fortalecen la <u>dimensión curiosidad</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | | Muestra: 10 personas |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021? | <u>curiosidad</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | D3: Innovación D4: Modularidad D5: Capital Social D6: Ambidestreza D7: Liderazgo |
| ¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la <u>dimensión innovación</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021? | Analizar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la <u>dimensión innovación</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | Los equipos de alto rendimiento fortalecen la <u>dimensión innovación</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | |
| ¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la <u>dimensión modularidad</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021? | Identificar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la <u>dimensión modularidad</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | Los equipos de alto rendimiento fortalecen la <u>dimensión modularidad</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | |
| ¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la <u>dimensión capital social</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021? | Analizar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la <u>dimensión capital social</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | Los equipos de alto rendimiento fortalecen la <u>dimensión capital social</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | |
| ¿En qué medida los equipos de alto | Explicar la influencia de los equipos de alto | Los equipos de alto rendimiento fortalecen la | |

| | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| rendimiento fortalecen la <u>dimensión ambidestreza</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021? | rendimiento en el desarrollo de la <u>dimensión ambidestreza</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | <u>dimensión ambidestreza</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | | |
| ¿En qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la <u>dimensión liderazgo</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021? | Identificar la influencia de los equipos de alto rendimiento en el desarrollo de la <u>dimensión liderazgo</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | Los equipos de alto rendimiento fortalecen la <u>dimensión liderazgo</u> de la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021 | | |

7.4. Matriz de operacionalización de variables

| Variable independiente | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Instrumento |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Equipos de alto rendimiento | Habilidad de un equipo para obtener determinados resultados a partir de sus acciones, considerando no solo el desempeño (resultado medible), sino también el proceso de cómo el equipo interactuó para conseguir los resultados (Salas et al., 2005). | Medición de la variable a través de sus 8 dimensiones aplicando entrevistas a las 10 personas de los equipos de transformación de las entidades financieras de acuerdo a la muestra definida | Modelos mentales compartidos | Entendimiento compartido | Cuestionario semi - estructurado de 13 preguntas adaptado de Van Roosmalen, T. (2019) |
| | | | | Metas del equipo | |
| | | | Comunicación de circuito cerrado | Comunicación efectiva | |
| | | | Confianza mutua | Logro de meta | |
| | | | Liderazgo de equipo | Comportamiento | |
| | | | | Responsabilidad de actos | |
| | | | Monitoreo mutuo del desempeño | Identificación de errores | |
| | | | | Seguimiento actividades | |
| | | | Comportamiento de respaldo | Colaboración | |
| | | | | Cobertura mutua | |
| | | | Adaptabilidad | Cambio de dirección | |
| | | | | Reflexión y reajuste | |
| Orientación al equipo | Utilización de aportes | | | | |

| Variable dependiente | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Instrumento |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidad adaptativa | Habilidad de una organización para monitorear, evaluar y responder a cambios internos y externos, detectando y aprovechando las oportunidades, así como tomar iniciativas para evitar posibles amenazas, considerando el potencial económico y cultural. (Gunderson et al., 2002; Sussman, 2004; Teece et al., 1997). | Medición de la variable a través de sus 7 dimensiones aplicando entrevistas a las 10 personas de los equipos de transformación de las entidades financieras de acuerdo a la muestra definida | Conciencia de umbrales | Conocimiento del entorno | Cuestionario semi - estructurado de 12 preguntas adaptado de Kolka, T. (2013) |
| | | | | Situaciones inesperadas | |
| | | | Curiosidad | Exploración arriesgada | |
| | | | | Nuevos enfoques | |
| | | | Innovación | Feedback interno | |
| | | | | Gestión de conocimiento | |
| | | | Modularidad | Productos/Servicios modulares | |
| | | | Capital Social | Equipos multidisciplinares | |
| | | | Ambidestreza | Equilibrio conservador e innovador | |
| | | | | Fases cíclicas | |
| Liderazgo | Crecimiento de líderes | | | | |
| | Sociabilización de estrategia | | | | |

7.5. Formato de instrumentos

7.5.1. Guía de entrevista sobre Equipos de alto rendimiento

D1: Modelos mentales compartidos

EAR/D1/P1: ¿Los miembros de los equipos poseen un entendimiento compartido acerca de los factores claves de su equipo como su propósito, sus roles y prioridades?

- Si la respuesta es **No**, entonces $EAR/D1/P1^1 = 0$
- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar $EAR/D1/P1 = 1$. Continuar con la D1/P2

EAR/D1/P2: ¿Son las metas de los equipos más importantes que las metas individuales?

- Si la respuesta es **No**, entonces $EAR/D1/P2 = 0$
- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar $EAR/D1/P2 = 1$

D2: Comunicación de circuito cerrado

EAR/D2/P1: ¿Los miembros de los equipos se aseguran que todos los miembros hayan recibido la información importante?

- Si la respuesta es **No**, entonces $EAR/D2/P1 = 0$
- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar $D2/P1 = 1$

D3: Confianza mutua

EAR/D3/P1: ¿Los miembros de los equipos confían en que todos en el equipo hacen lo posible para alcanzar la meta?

- Si la respuesta es **No**, entonces $EAR/D3/P2 = 0$
- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar $EAR/D3/P2 = 1$

D4: Liderazgo del equipo

¹ DX/PX=0 significa Dimensión X / Pregunta X = 0

EAR/D4/P1: ¿Los líderes de los equipos demuestran los comportamientos de liderazgo necesarios (motivan al equipo, lo empoderan, establecen los KPIs y prioridades; y desarrollan las competencias en sus equipos)?

- Si la respuesta es **No**, entonces EAR/D4/P1 = 0
- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar EAR/D4/P1 = 1

EAR/D4/P2: ¿Los líderes de los equipos se responsabilizaron por hacer uso de las habilidades individuales de los miembros del equipo?

- Si la respuesta es **No**, entonces EAR/D4/P2 = 0
- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar EAR/D4/P2 = 1

D5: Monitoreo mutuo del desempeño

EAR/D5/P1: En los equipos de la organización ¿Se acepta identificar errores en las actividades de los otros miembros del equipo?

- Si la respuesta es **No**, entonces EAR/D5/P1 = 0
- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar EAR/D5/P1 = 1

EAR/D5/P2: ¿Un miembro del equipo podría pedir una explicación si los otros miembros del equipo no realizaron la actividad según lo planificado?

- Si la respuesta es **No**, entonces EAR/D5/P2 = 0
- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar EAR/D5/P2 = 1

D6: Comportamiento de respaldo

EAR/D6/P1: ¿Un miembro del equipo se haría cargo de la tarea prevista de otra persona si no tuviera tiempo para completar la tarea por sí mismo?

- Si la respuesta es **No**, entonces EAR/D6/P1 = 0
- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar EAR/D6/P1 = 1

EAR/D6/P2: ¿Los miembros del equipo se sienten cómodos asumiendo el trabajo de otra persona si necesita ayuda?

- Si la respuesta es **No**, entonces EAR/D6/P2 = 0

- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar $EAR/D6/P2 = 1$

D7: Adaptabilidad

EAR/D7/P1: ¿Los equipos se sienten cómodos con los cambios de dirección (metas/objetivos) durante la ejecución?

- Si la respuesta es **No**, entonces $EAR/D7/P1 = 0$
- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar $EAR/D7/P1 = 1$

EAR/D7/P2: ¿Los equipos suelen tener hábitos reflexivos para reconocer que están ocurriendo cambios y reajustar las acciones en consecuencia?

- Si la respuesta es **No**, entonces $EAR/D7/P2 = 0$
- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar $EAR/D7/P2 = 1$

D8: Orientación al equipo

EAR/D8/P1: ¿Los miembros de los equipos buscan mejorar su rendimiento individual a través de la utilización de los aportes de los otros miembros del equipo?

- Si la respuesta es **No**, entonces $EAR/D8/P1 = 0$
- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar $EAR/D8/P1 = 1$

7.5.2. Guía de entrevista sobre la Capacidad adaptativa

D1: Conciencia de umbrales

CA/D1/P1: ¿Los diferentes equipos de las entidades financieras tienen conocimiento si la compañía atraviesa tiempos turbulentos / crisis?

- Si la respuesta es **No** - el conocimiento de la existencia de umbrales obviamente no es algo de importancia crucial, entonces $CA/D1/P1^2 = 0$. Continuar con la CA/D1/P3.
- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar $CA/D1/P1 = 1$. Continuar con la CA/D1/P2.

CA/D1/P2: Tomando de ejemplo la última crisis que atravesó la compañía ¿Diría usted que podría describirse en gran medida como una sorpresa inesperada que surgió en el entorno interno o externo?

- Si la respuesta es **No** (por ejemplo: fue anticipado con antelación) preguntar:
¿Diría usted que, gracias a que la compañía esperaba la crisis, se las arregló para manejarla mucho mejor que si lo reciben desprevenido?
 - Si la respuesta es **Sí** entonces $CA/D1/P2 = 1$
 - Si la respuesta es **No**, por ejemplo: saberlo de antemano no nos ayudó minimizando sus impactos negativos, entonces $CA/D1/P2 = 0$
- Si la respuesta es **Sí** (por ejemplo: no lo esperábamos) preguntar:
¿Diría que, si supiera sobre la crisis antes de que estallara, estaría mejor preparado para manejarla con menos esfuerzos de optimización indeseables?
 - Si la respuesta es **Sí**, entonces $CA/D1/P2 = 1$
 - Si la respuesta es **No**, por ejemplo: saberlo anticipadamente no nos hubiera ayudado a minimizar los impactos negativos, entonces $CA/D1/P2 = 0$

² DX/PX=0 significa Dimensión X / Pregunta X = 0

D2: Curiosidad

CA/D2/P1: ¿Las entidades financieras han intentado ingresar a territorios inexplorados? ¿Existen antecedentes de tomar decisiones comerciales potencialmente fructíferas pero arriesgadas?

- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar $CA/D2/P1 = 1$
- Si la respuesta es **No**, entonces $CA/D2/P1 = 0$

CA/D2/P2: ¿Las entidades financieras han probado nuevos enfoques para sus actividades comerciales diarias?

- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar $CA/D2/P2 = 1$
- Si la respuesta es **No**, entonces $CA/D2/P2 = 0$

D3: Innovación

CA/D3/P1: ¿Los equipos consideran que vale la pena obtener comentarios de los colaboradores para la innovación de sus procedimientos comerciales actuales?

- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar $CA/D3/P1 = 1$
- Si la respuesta es **No**, entonces $CA/D3/P1 = 0$

CA/D3/P2: ¿Cómo la compañía gestiona el conocimiento? ¿El ejemplo que menciona es sostenible en el tiempo?

- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar $CA/D3/P2 = 1$
- Si la respuesta es **No**, entonces $CA/D3/P2 = 0$

D4: Modularidad

CA/D4/P1: ¿Diría que los productos y servicios de las entidades financieras se desarrollan de manera modular por periodos de tiempo? (por ejemplo: puede ser descompuesto en partes pequeñas que puedan ser recombinados)

- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame sobre eso” y marcar $CA/D4/P1 = 1$

- Si la respuesta es **No**, entonces $CA/D4/P1 = 0$

D5: Capital Social

CA/D5/P1: ¿Las entidades financieras promueven que las personas con diferentes antecedentes de experiencia trabajen juntas? ¿Esos esfuerzos han resultado útiles en el pasado?

- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar “Cuéntame más” y marcar $CA/D5/P1 = 1$
- Si la respuesta es **No**, entonces $CA/D5/P1 = 0$

D6: Ambidestreza

CA/D6/P1: ¿En las entidades financieras existe un desacuerdo continuo entre las personas conservadoras e innovadoras?

- Si la respuesta es **No**, entonces $CA/D6/P1 = 0$
- Si la respuesta es **Sí**, entonces preguntar:
 - ¿Cómo se aborda dichos desacuerdos?
 - ¿Alguna vez la compañía se ha beneficiado del trabajo en conjunto de estas dos fuerzas (conservadoras e innovadoras)?
 - Si la respuesta es **Sí**, entonces $CA/D6/P1 = 1$
 - Si la respuesta es **No**, entonces $CA/D6/P1 = 0$

CA/D6/P2: ¿Las entidades financieras atraviesan fases cíclicas de periodos conservadores e innovadores o los dos enfoques ocurren en su mayoría simultáneamente?

- Si la respuesta es **fases cíclicas** entonces $CA/D6/P2 = 0$
- Si la respuesta es **simultánea** entonces $CA/D6/P2 = 1$

D7: Liderazgo de equipo

CA/D7/P1: ¿La compañía busca fomentar una nueva generación de líderes? ¿Cómo?

- Si la respuesta es **Sí**, entonces $CA/D7/P1 = 1$
- Si la respuesta es **No**, entonces $CA/D7/P1 = 0$

CA/D7/P2: ¿Los líderes de equipo (no los gerentes de primera línea) de las entidades financieras se benefician de que se les permita ver el

"panorama general" o es mejor para ellos saber exactamente lo que necesitan para llevar a cabo sus tareas diarias?

- Si la respuesta es **panorama general**, entonces $CA/D7/P2 = 1$

Si la respuesta es **exactamente lo que necesitan**, entonces $CA/D7/P2 = 0$

7.5.3. Guía de entrevista para la influencia de variables

EAR-CA/P1: Conciencia de umbrales:

¿Los equipos de las entidades financieras tienen visibilidad y generan acciones frente a las amenazas potenciales que se esconden dentro de la compañía o en su entorno externo que podrían conducir a una crisis?

EAR-CA/P2: Curiosidad:

¿Los equipos de las entidades financieras generan iniciativas para que la compañía explore nuevos mercados y/o negocios?

EAR-CA/P3: Innovación:

¿Los equipos de las entidades financieras disponen de entornos propicios para la creatividad y espacios para la experimentación?

EAR-CA/P4: Modularidad:

¿Los equipos de las entidades financieras diseñan espacios para generar productos y servicios de manera modular, incremental y en cortos periodos de tiempo?

EAR-CA/P5: Capital social:

¿Los equipos de las entidades financieras establecen redes de confianza y reciprocidad entre ellos, creando normas para mejorar la cooperación?

EAR-CA/P6: Ambidestreza:

¿Los equipos de las entidades financieras tienen personas que pueden combinar de manera eficaz el conservadurismo y la innovación?

EAR-CA/P7: Liderazgo de equipo:

¿Los líderes del comité de dirección de las entidades financieras practican y promueven el empoderamiento?

7.6. Validación de instrumentos

7.6.1. Modelo de instrumento de validez de expertos

Lima, 7 de marzo de 2021

Doctor Jan Lust
Presente. -

De mi consideración:

Me es grato saludarlo y mediante la presente poner en su conocimiento que como parte del Programa de Doctorado en Administración de Negocios Globales que curso en la Universidad Ricardo Palma estoy desarrollando mi trabajo de investigación doctoral orientado a identificar en qué medida los equipos de alto rendimiento fortalecen la capacidad adaptativa de las entidades financieras en el Perú en el año 2021.

Como parte de la investigación doctoral, tengo la necesidad de validar los instrumentos de medición de la “Capacidad adaptativa” y “Equipos de alto rendimiento” que emplearé para el levantamiento de la información que me permita analizar, evaluar e interpretar la data recolectada.

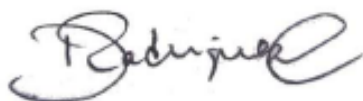
Es por lo expuesto que solicito a usted, en su calidad de experto, su valiosa colaboración para que se sirva validar los cuestionarios de “Capacidad adaptativa” y “Equipos de alto rendimiento” que emplearé como instrumentos.

Sírvase encontrar adjunto a la presente lo siguiente:

- Descripción de las variables
- Criterios de evaluación
- Matriz de Operacionalización
- Certificado de Evaluación de los instrumentos

Agradeciendo de antemano su atención y colaboración para la realización del presente trabajo de investigación me suscribo a su entera disposición.

Atentamente



Mg. David Armando Rodríguez Condezo

rcondezo@gmail.com

7.6.2. Validación de experto 1

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

| | Dimensiones / Items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencias |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----|------------|----|----------|----|-------------|
| | Capacidad adaptativa | Si | No | Si | No | Si | No | |
| CA/D1/P1 | ¿Los diferentes equipos de la organización tienen conocimiento si la compañía atraviesa tiempos turbulentos? | x | | x | | x | | |
| CA/D1/P2 | ¿Diría que esta crisis podría describirse en gran medida como una sorpresa inesperada que surgió en el entorno interno o externo de su empresa? | x | | x | | x | | |
| CA/D1/P3 | ¿El equipo de transformación promueve la visibilidad de las amenazas potenciales que se esconden dentro de su empresa o en su entorno externo que podrían conducir a una crisis? (Si la pregunta es incómoda para ser respondida en detalle, al menos responda con sí / no) | x | | x | | x | | |
| CA/D2/P1 | ¿Su compañía ha intentado ingresar a territorios inexplorados? ¿Existen antecedentes de tomar decisiones comerciales potencialmente fructíferas pero arriesgadas? | x | | x | | x | | |

| | | | | | | | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|--|--|
| CA/D2/P2 | ¿La compañía ha probado nuevos enfoques para sus actividades comerciales diarias? | x | | x | | x | | |
| CA/D2/P3 | ¿El equipo de transformación genera iniciativas para que los equipos de la compañía exploren nuevos enfoques? | x | | x | | x | | |
| CA/D3/P1 | ¿Los diferentes equipos consideran que vale la pena obtener comentarios de los colaboradores sobre los procesos de innovación de sus productos, servicios o para la innovación de sus procedimientos comerciales actuales? | x | | x | | x | | |
| CA/D3/P2 | ¿Cómo la compañía gestiona el conocimiento? ¿El ejemplo que menciona es sostenible en el tiempo? | x | | x | | x | | |
| CA/D3/P3 | ¿El equipo de transformación promueve las comunidades de práctica dentro de la compañía? | x | | x | | x | | |
| CA/D4/P1 | ¿Diría que sus productos y servicios se desarrollan de manera modular por cierto periodo de tiempo? (por ejemplo: puede ser descompuesto en partes pequeñas que puedan ser recombinados) | x | | x | | x | | |
| CA/D4/P2 | ¿Intenta evitar activamente una situación en la que dependería demasiado de unos pocos empleados clave? | x | | x | | x | | |

| | | | | | | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|--|
| CA/D4/P3 | ¿El equipo de transformación diseña espacios para generar productos y servicios de manera modular, incremental y en cortos periodos de tiempo? | x | | x | | x | |
| CA/D5/P1 | ¿La compañía promueve que las personas con diferentes antecedentes de experiencia trabajen juntas? ¿Esos esfuerzos han resultado útiles en el pasado? | x | | x | | x | |
| CA/D5/P2 | ¿La compañía es consciente de la existencia de grupos sociales informales? En caso afirmativo, ¿Se intenta a menudo interferir con esa dinámica? | x | | x | | x | |
| CA/D5/P3 | ¿El equipo de transformación realiza iniciativas para fomentar el capital social (confianza para lograr coordinación y cooperación)? | x | | x | | x | |
| CA/D6/P1 | ¿Diría que existe un desacuerdo continuo entre las personas conservadoras e innovadoras en su compañía? | x | | x | | x | |
| CA/D6/P2 | ¿Diría que su compañía atraviesa fases cíclicas de periodos conservadores e innovadores o los dos enfoques ocurren en su mayoría simultáneamente? | x | | x | | x | |
| CA/D6/P3 | ¿Diría que tiene en su equipo de transformación personas que pueden combinar de manera eficaz el conservadurismo y la innovación? | x | | x | | x | |

| | | | | | | | | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-------------------|-----------|-----------------|-----------|--------------------|
| CA/D6/P1 | ¿La compañía busca fomentar una nueva generación de líderes? ¿Cómo? | x | | x | | x | | |
| CA/D6/P2 | ¿Diría que los empleados, es decir, la gerencia media, se benefician de que se les permita ver el "panorama general" o es mejor para ellos saber exactamente lo que necesitan para llevar a cabo sus tareas diarias? | x | | x | | x | | |
| CA/D6/P3 | ¿Diría que el equipo de transformación promueve el empoderamiento en los líderes y equipos de su organización? | x | | x | | x | | |
| | Dimensiones / Items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencias |
| | Equipos de alto rendimiento | Si | No | Si | No | Si | No | |
| EAR/D1/P1 | ¿Los miembros del equipo de transformación poseen un entendimiento compartido acerca de los factores claves como prioridades, roles y visión del equipo? | x | | x | | x | | |
| EAR/D1/P2 | ¿Son las metas del equipo más importantes que las metas individuales? | x | | x | | x | | |
| EAR/D2/P1 | ¿Los miembros del equipo de transformación se comunican efectivamente entre ellos y con personas fuera del equipo? | x | | x | | x | | |
| EAR/D2/P2 | ¿Los miembros del equipo se aseguran que todos los miembros hayan recibido la información importante? | x | | x | | x | | |

| | | | | | | | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|--|
| EAR/D3/P1 | ¿Los miembros del equipo de transformación poseen las creencias y actitudes adecuadas sobre su equipo? | x | | x | | x | |
| EAR/D3/P2 | ¿Los miembros del equipo confían en que todos en el equipo hacen todo lo posible para alcanzar la meta? | x | | x | | x | |
| EAR/D4/P1 | ¿El líder y/o miembros del equipo de transformación demuestran los comportamientos de liderazgo necesarios? | x | | x | | x | |
| EAR/D4/P2 | ¿El líder y/o miembros del equipo se responsabilizaron por hacer uso de las habilidades individuales de los miembros del equipo? | x | | x | | x | |
| EAR/D5/P1 | ¿Es aceptable identificar errores en las tareas de los otros miembros del equipo? | x | | x | | x | |
| EAR/D5/P2 | ¿Un miembro del equipo podría pedir una explicación si los otros miembros del equipo no realizaron la actividad según lo planificado? | x | | x | | x | |
| EAR/D6/P1 | ¿Los miembros del equipo de transformación presentan los comportamientos del trabajo en equipo necesarios para el éxito del equipo? | x | | x | | x | |
| EAR/D6/P2 | ¿Un miembro del equipo se haría cargo de la tarea prevista de otra persona si no tuviera tiempo para completar la tarea por sí mismo? | x | | x | | x | |

| | | | | | | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|--|
| EAR/D6/P3 | ¿Los miembros del equipo se sienten cómodos asumiendo el trabajo de otra persona si necesita ayuda? | x | | x | | x | |
| EAR/D7/P1 | ¿El contexto en el que opera el equipo de transformación opera favorablemente para un desempeño efectivo (recursos, cultura, entre otros)? | x | | x | | x | |
| EAR/D7/P2 | ¿Se sintió cómodo el equipo con el cambio de dirección (metas/objetivos) durante la ejecución? | x | | x | | x | |
| EAR/D8/P1 | ¿El equipo de transformación tiene a las personas adecuadas con la combinación adecuada de conocimientos, habilidades y otros atributos? | x | | x | | x | |

| | |
|-----------------------------------------|-----------------------|
| Grado Académico | Doctor |
| Apellidos y Nombres | Lust Van Zeeland, Jan |
| C.E. | 000129979 |
| Tiempo de experiencia en el área | 4 años |
| Fecha | 12 de marzo de 2021 |

Firma

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive letter 'G' followed by a long horizontal stroke that tapers to the right.

7.6.3. Validación de experto 2

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

| Dimensiones / Items | | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencias |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----|------------|----|----------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| CA/D1/P1 | ¿Los diferentes equipos de la organización tienen conocimiento si la compañía atraviesa tiempos turbulentos? | X | | X | | X | | |
| CA/D1/P2 | ¿Diría que esta crisis podría describirse en gran medida como una sorpresa inesperada que surgió en el entorno interno o externo de su empresa? | X | | X | | | X | Al puntualizar “esta crisis” se estaría buscando un contexto por el cual se atraviesa, si no hay crisis podría sesgar la respuesta. sería mejor generalizar para cualquier crisis. |
| CA/D1/P3 | ¿El equipo de transformación promueve la visibilidad de las amenazas potenciales que se esconden dentro de su empresa o en su entorno externo que podrían conducir a una crisis? (Si la pregunta es incómoda para ser respondida en detalle, al menos responda con sí / no) | | X | X | | | X | El indicador debe dirigirse al análisis de amenazas que el equipo puede realizar y hasta donde se pueden aceptar. Dado que la dimensión es sobre conocimiento de umbrales. |
| CA/D2/P1 | ¿Su compañía ha intentado ingresar a territorios inexplorados? ¿Existen antecedentes de tomar decisiones comerciales potencialmente fructíferas pero arriesgadas? | X | | X | | | X | Dos preguntas pueden dar un resultado incorrecto. Separar o unificar. |

| | | | | | | | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|--|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CA/D2/P2 | ¿La compañía ha probado nuevos enfoques para sus actividades comerciales diarias? | X | | X | | X | | |
| CA/D2/P3 | ¿El equipo de transformación genera iniciativas para que los equipos de la compañía exploren nuevos enfoques? | X | | X | | | X | En vez de nuevos enfoques, deben ser nuevas ideas, que luego serán tomadas como iniciativas innovadoras |
| CA/D3/P1 | ¿Los diferentes equipos consideran que vale la pena obtener comentarios de los colaboradores sobre los procesos de innovación de sus productos, servicios o para la innovación de sus procedimientos comerciales actuales? | X | | X | | | X | La innovación puede salir de cualquier persona en la empresa, por lo que puede ampliar a no solo comentarios sino a fomentar ideas de los colaboradores. |
| CA/D3/P2 | ¿Cómo la compañía gestiona el conocimiento? ¿El ejemplo que menciona es sostenible en el tiempo? | | X | X | | | X | No es una pregunta para una respuesta nominal dicotómica, es muy abierta que podría ampliar la respuesta pero debe cambiar el sentido, incluso una sola pregunta. |
| CA/D3/P3 | ¿El equipo de transformación promueve las comunidades de práctica dentro de la compañía? | X | | X | | X | | |
| CA/D4/P1 | ¿Diría que sus productos y servicios se desarrollan de manera modular por cierto periodo de tiempo? (por ejemplo: puede ser descompuesto en partes pequeñas que puedan ser recombinados) | X | | X | | X | | |
| CA/D4/P2 | ¿Intenta evitar activamente una situación en la que dependería demasiado de unos pocos empleados clave? | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------|
| CA/D4/P3 | ¿El equipo de transformación diseña espacios para generar productos y servicios de manera modular, incremental y en cortos periodos de tiempo? | X | | X | | X | | |
| CA/D5/P1 | ¿La compañía promueve que las personas con diferentes antecedentes de experiencia trabajen juntas? ¿Esos esfuerzos han resultado útiles en el pasado? | X | | X | | | X | Mismo comentario de usar más de una pregunta. |
| CA/D5/P2 | ¿La compañía es consciente de la existencia de grupos sociales informales? En caso afirmativo, ¿Se intenta a menudo interferir con esa dinámica? | | X | | X | | X | Item muy general que podría depender de otras preguntas previas, recomiendo replantear |
| CA/D5/P3 | ¿El equipo de transformación realiza iniciativas para fomentar el capital social (confianza para lograr coordinación y cooperación)? | X | | X | | X | | |
| CA/D6/P1 | ¿Diría que existe un desacuerdo continuo entre las personas conservadoras e innovadoras en su compañía? | X | | X | | X | | |
| CA/D6/P2 | ¿Diría que su compañía atraviesa fases cíclicas de periodos conservadores e innovadores o los dos enfoques ocurren en su mayoría simultáneamente? | X | | X | | X | | |
| CA/D6/P3 | ¿Diría que tiene en su equipo de transformación personas que pueden combinar de manera eficaz el conservadurismo y la innovación? | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-------------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------------------------|
| CA/D6/P1 | ¿La compañía busca fomentar una nueva generación de líderes? ¿Cómo? | X | | X | | X | | |
| CA/D6/P2 | ¿Diría que los empleados, es decir, la gerencia media, se benefician de que se les permita ver el "panorama general" o es mejor para ellos saber exactamente lo que necesitan para llevar a cabo sus tareas diarias? | X | | X | | X | | Cuidar el sentido de la pregunta. |
| CA/D6/P3 | ¿Diría que el equipo de transformación promueve el empoderamiento en los líderes y equipos de su organización? | X | | X | | X | | |
| | Dimensiones / Items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencias |
| | Equipos de alto rendimiento | Si | No | Si | No | Si | No | |
| EAR/D1/P1 | ¿Los miembros del equipo de transformación poseen un entendimiento compartido acerca de los factores claves como prioridades, roles y visión del equipo? | X | | X | | X | | |
| EAR/D1/P2 | ¿Son las metas del equipo más importantes que las metas individuales? | X | | X | | X | | |
| EAR/D2/P1 | ¿Los miembros del equipo de transformación se comunican efectivamente entre ellos y con personas fuera del equipo? | X | | X | | X | | |
| EAR/D2/P2 | ¿Los miembros del equipo se aseguran que todos los miembros hayan recibido la información importante? | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|---|-------------------------------------------------------------------------------|
| EAR/D3/P1 | ¿Los miembros del equipo de transformación poseen las creencias y actitudes adecuadas sobre su equipo? | X | | X | | X | | |
| EAR/D3/P2 | ¿Los miembros del equipo confían en que todos en el equipo hacen todo lo posible para alcanzar la meta? | X | | X | | X | | |
| EAR/D4/P1 | ¿El líder y/o miembros del equipo de transformación demuestran los comportamientos de liderazgo necesarios? | X | | X | | X | | |
| EAR/D4/P2 | ¿El líder y/o miembros del equipo se responsabilizaron por hacer uso de las habilidades individuales de los miembros del equipo? | X | | X | | X | | |
| EAR/D5/P1 | ¿Es aceptable identificar errores en las tareas de los otros miembros del equipo? | X | | X | | X | | |
| EAR/D5/P2 | ¿Un miembro del equipo podría pedir una explicación si los otros miembros del equipo no realizaron la actividad según lo planificado? | X | | X | | X | | |
| EAR/D6/P1 | ¿Los miembros del equipo de transformación presentan los comportamientos del trabajo en equipo necesarios para el éxito del equipo? | X | | X | | | X | Orientar a los resultados del trabajo en equipo, en lugar de comportamientos. |
| EAR/D6/P2 | ¿Un miembro del equipo se haría cargo de la tarea prevista de otra persona si no tuviera tiempo para completar la tarea por sí mismo? | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| EAR/D6/P3 | ¿Los miembros del equipo se sienten cómodos asumiendo el trabajo de otra persona si necesita ayuda? | X | | X | | X | | |
| EAR/D7/P1 | ¿El contexto en el que opera el equipo de transformación opera favorablemente para un desempeño efectivo (recursos, cultura, entre otros)? | X | | X | | X | | |
| EAR/D7/P2 | ¿Se sintió cómodo el equipo con el cambio de dirección (metas/objetivos) durante la ejecución? | | X | | X | | X | Se asume una acción que pasó. Puede incidir a una respuesta única, si no pasó en realidad. |
| EAR/D8/P1 | ¿El equipo de transformación tiene a las personas adecuadas con la combinación adecuada de conocimientos, habilidades y otros atributos? | X | | X | | X | | |

| | |
|-----------------------------------------|-------------------------------|
| Grado Académico | Doctor |
| Apellidos y Nombres | Montero Flores, Roberto Elías |
| DNI | 02644846 |
| Tiempo de experiencia en el área | 7 años |
| Fecha | 04/04/2021 |

Firma

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a rectangular box. The signature is highly stylized and cursive, appearing to be a name like 'Abdul' followed by a flourish.

7.6.4. Validación de experto 3

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

| Dimensiones / Items | | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencias |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----|------------|----|----------|----|------------------------------------------------------------------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| CA/D1/P1 | ¿Los diferentes equipos de la organización tienen conocimiento si la compañía atraviesa tiempos turbulentos? | x | | x | | | x | Si es posible, cambiar el término “turbulento” por otros como “crisis” |
| CA/D1/P2 | ¿Diría que esta crisis podría describirse en gran medida como una sorpresa inesperada que surgió en el entorno interno o externo de su empresa? | x | | x | | x | | |
| CA/D1/P3 | ¿El equipo de transformación promueve la visibilidad de las amenazas potenciales que se esconden dentro de su empresa o en su entorno externo que podrían conducir a una crisis? (Si la pregunta es incómoda para ser respondida en detalle, al menos responda con sí / no) | x | | x | | x | | |
| CA/D2/P1 | ¿Su compañía ha intentado ingresar a territorios inexplorados? ¿Existen antecedentes de tomar decisiones comerciales potencialmente fructíferas pero arriesgadas? | x | | x | | x | | |

| | | | | | | | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CA/D2/P2 | ¿La compañía ha probado nuevos enfoques para sus actividades comerciales diarias? | x | | x | | | x | Es posible ser más específico al término enfoque |
| CA/D2/P3 | ¿El equipo de transformación genera iniciativas para que los equipos de la compañía exploren nuevos enfoques? | x | | x | | | x | Es posible ser más específico al término enfoque |
| CA/D3/P1 | ¿Los diferentes equipos consideran que vale la pena obtener comentarios de los colaboradores sobre los procesos de innovación de sus productos, servicios o para la innovación de sus procedimientos comerciales actuales? | x | | x | | x | | |
| CA/D3/P2 | ¿Cómo la compañía gestiona el conocimiento? ¿El ejemplo que menciona es sostenible en el tiempo? | x | | x | | | x | Es posible formular la pregunta con mayor claridad, puede ser ¿ La compañía gestiona el conocimiento y cómo lo realiza? |
| CA/D3/P3 | ¿El equipo de transformación promueve las comunidades de práctica dentro de la compañía? | x | | x | | | x | Especificar a qué se refiere con comunidades de práctica |
| CA/D4/P1 | ¿Diría que sus productos y servicios se desarrollan de manera modular por cierto periodo de tiempo? (por ejemplo: puede ser descompuesto en partes pequeñas que puedan ser recombinados) | x | | x | | | x | Especificar el termino recombinar |
| CA/D4/P2 | ¿Intenta evitar activamente una situación en la que dependería demasiado de unos pocos empleados clave? | x | | x | | x | | |

| | | | | | | | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|--|---------------------------------------------------|
| CA/D4/P3 | ¿El equipo de transformación diseña espacios para generar productos y servicios de manera modular, incremental y en cortos periodos de tiempo? | x | | x | | x | | |
| CA/D5/P1 | ¿La compañía promueve que las personas con diferentes antecedentes de experiencia trabajen juntas? ¿Esos esfuerzos han resultado útiles en el pasado? | x | | x | | x | | |
| CA/D5/P2 | ¿La compañía es consciente de la existencia de grupos sociales informales? En caso afirmativo, ¿Se intenta a menudo interferir con esa dinámica? | x | | x | | | | Especificar el término grupos sociales informales |
| CA/D5/P3 | ¿El equipo de transformación realiza iniciativas para fomentar el capital social (confianza para lograr coordinación y cooperación)? | x | | x | | x | | |
| CA/D6/P1 | ¿Diría que existe un desacuerdo continuo entre las personas conservadoras e innovadoras en su compañía? | x | | x | | x | | |
| CA/D6/P2 | ¿Diría que su compañía atraviesa fases cíclicas de periodos conservadores e innovadores o los dos enfoques ocurren en su mayoría simultáneamente? | x | | x | | x | | |
| CA/D6/P3 | ¿Diría que tiene en su equipo de transformación personas que pueden combinar de manera eficaz el conservadurismo y la innovación? | x | | x | | x | | |


| | | | | | | | | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-------------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CA/D6/P1 | ¿La compañía busca fomentar una nueva generación de líderes? ¿Cómo? | x | | x | | x | | |
| CA/D6/P2 | ¿Diría que los empleados, es decir, la gerencia media, se benefician de que se les permita ver el "panorama general" o es mejor para ellos saber exactamente lo que necesitan para llevar a cabo sus tareas diarias? | x | | x | | x | | |
| CA/D6/P3 | ¿Diría que el equipo de transformación promueve el empoderamiento en los líderes y equipos de su organización? | x | | x | | x | | |
| | Dimensiones / Items | Pertinencia | | Relevancia | | Claridad | | Sugerencias |
| | Equipos de alto rendimiento | Si | No | Si | No | Si | No | |
| EAR/D1/P1 | ¿Los miembros del equipo de transformación poseen un entendimiento compartido acerca de los factores claves como prioridades, roles y visión del equipo? | x | | x | | x | | |
| EAR/D1/P2 | ¿Son las metas del equipo más importantes que las metas individuales? | x | | x | | x | | |
| EAR/D2/P1 | ¿Los miembros del equipo de transformación se comunican efectivamente entre ellos y con personas fuera del equipo? | x | | x | | x | | |
| EAR/D2/P2 | ¿Los miembros del equipo se aseguran que todos los miembros hayan recibido la información importante? | x | | x | | | x | Especificar si ayuda al propósito de la pregunta si se refiere qué miembros del equipo aseguran la comunicación |

| | | | | | | | | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EAR/D3/P1 | ¿Los miembros del equipo de transformación poseen las creencias y actitudes adecuadas sobre su equipo? | x | | x | | | x | Esta hablando del equipo de transformación o del equipo con el que trabaja este . De repente el término “poseen” puede ser confían u otro |
| EAR/D3/P2 | ¿Los miembros del equipo confían en que todos en el equipo hacen todo lo posible para alcanzar la meta? | x | | x | | x | | |
| EAR/D4/P1 | ¿El líder y/o miembros del equipo de transformación demuestran los comportamientos de liderazgo necesarios? | x | | x | | x | | |
| EAR/D4/P2 | ¿El líder y/o miembros del equipo se responsabilizaron por hacer uso de las habilidades individuales de los miembros del equipo? | x | | x | | x | | |
| EAR/D5/P1 | ¿Es aceptable identificar errores en las tareas de los otros miembros del equipo? | x | | x | | x | | |
| EAR/D5/P2 | ¿Un miembro del equipo podría pedir una explicación si los otros miembros del equipo no realizaron la actividad según lo planificado? | x | | x | | x | | |
| EAR/D6/P1 | ¿Los miembros del equipo de transformación presentan los comportamientos del trabajo en equipo necesarios para el éxito del equipo? | x | | x | | | x | “comportamientos” o funciones, responsabilidades |
| EAR/D6/P2 | ¿Un miembro del equipo se haría cargo de la tarea prevista de otra persona si no tuviera tiempo para completar la tarea por sí mismo? | x | | x | | x | | |

| | | | | | | | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|--|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EAR/D6/P3 | ¿Los miembros del equipo se sienten cómodos asumiendo el trabajo de otra persona si necesita ayuda? | x | | x | | x | | |
| EAR/D7/P1 | ¿El contexto en el que opera el equipo de transformación opera favorablemente para un desempeño efectivo (recursos, cultura, entre otros)? | x | | x | | | x | ¿El contexto en el que opera el equipo de transformación trabaja favorablemente para un desempeño efectivo (recursos, cultura, entre otros)? ¿El contexto en el que el equipo de transformación opera es favorable para un desempeño efectivo (recursos, cultura, entre otros)? Revisar la lógica de la pregunta. |
| EAR/D7/P2 | ¿Se sintió cómodo el equipo con el cambio de dirección (metas/objetivos) durante la ejecución? | x | | x | | x | | |
| EAR/D8/P1 | ¿El equipo de transformación tiene a las personas adecuadas con la combinación adecuada de conocimientos, habilidades y otros atributos? | x | | x | | x | | |

| | |
|----------------------------|-------------------------|
| Grado Académico | Doctor |
| Apellidos y Nombres | Montoya Cantoral, Elisa |
| DNI | 41271733 |

| | |
|-----------------------------------------|---------------|
| Tiempo de experiencia en el área | 14 años |
| Fecha | 15 marzo 2021 |

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Firma |
|  |