



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

**Relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.**

**TESIS**

**Para optar el título profesional de Licenciado en Recursos Humanos**

**AUTOR(ES)**

**Cloke Pineda, Erika Julissa (0000-0002-8429-2674)**

**Romero Caldas, Renzo Gonzalo (0000-0001-9590-6734)**

**ASESOR**

**Calvo Córdova, José Antonio (0000-0001-6412-9610)**

**Lima, 30 de Noviembre de 2021**

*DEDICATORIA*

*Para mi esposo y mis hijos que son mi mayor motivación.*

***Erika Julissa Cloke Pineda***

*Para mi madre y mis abuelos por su incondicional apoyo, porque gracias a ellos pude alcanzar  
mis metas profesionales.*

***Renzo Gonzalo Romero Caldas***

## AGRADECIMIENTOS

Principalmente queremos agradecer a nuestro asesor de tesis José Calvo, quien nos orientó en la realización de la presente investigación, dándonos las pautas y lineamientos necesarios; así como el impulso para continuar con la investigación.

Agradecer también a las personas que contribuyeron con la ejecución de este proyecto, ya que gracias a su aporte y tiempo reforzaron nuestra tesis antes con su sabiduría y experiencia en el sector.

Erika Julissa Cloke Pineda y Renzo Romero

Agradezco también a mi compañero de tesis Renzo Gonzalo por su dedicación y tiempo en la realización de la investigación; por las coordinaciones realizadas y por sus ideas y opiniones que aportan de manera sustancial a la elaboración del trabajo.

Erika Julissa Cloke Pineda

Agradezco también a mi compañera de tesis Erika Julissa por su responsabilidad y dedicación para la realización de la investigación, así como también por sus aportes, opiniones y constante comunicación.

Renzo Gonzalo Romero Caldas

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021. Con el fin de validar si los estilos de liderazgo transaccional, liderazgo transformador y liderazgo trascendental tienen una relación con la transformación digital realizamos este estudio para servir de base a las entidades bancarias y no pierdan su nivel de posicionamiento en el mercado.

El diseño de la investigación es No experimental - Transversal. Para recolectar la información se aplicó una encuesta cualitativa tipo Likert con 5 niveles a una muestra de 349 colaboradores de los 4 bancos más representativos del Perú a nivel Lima Moderna: Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, Interbank y Scotiabank; calculando el número de colaboradores a encuestar por banco según participación de mercado.

Para determinar la fiabilidad del instrumento, se realizó el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach donde se obtuvo un valor de 0.804 en los estilos de liderazgo y 0.801 para la transformación digital, lo cual indica que nuestro instrumento es confiable al tener valores muy cercanos al 1.

Finalmente se obtuvo un valor de 0.764, lo cual llevó a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis general. Lo cual indica que la relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021 es significativa y positiva y corresponde a una correlación alta.

**Palabras clave:** Transformación Digital; Estilos de liderazgo; Liderazgo Transaccional; Liderazgo Transformador; Liderazgo Trascendental, Banca; Lima Moderna; 2021.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the relationship between leadership styles and digital transformation in the branches of financial institutions in Lima Moderna, 2021. In order to validate whether transactional leadership, transformational leadership and transcendental leadership styles have a relationship with digital transformation, we conducted this study to serve as a basis for banking institutions and not to lose their level of positioning in the market.

The research design is non-experimental - Transversal. To collect the information, a qualitative Likert-type survey with 5 levels was applied to a sample of 349 employees of the 4 most representative banks in Peru at the Modern Lima level: Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, Interbank and Scotiabank; calculating the number of employees to be surveyed per bank according to market share.

To determine the reliability of the instrument, the Cronbach's Alpha coefficient was calculated, where a value of 0.804 was obtained in the leadership styles and 0.801 for the digital transformation, which indicates that our instrument is reliable as it has values very close to the 1.

Finally, a value of 0.764 was obtained, which led to rejecting the null hypothesis and accepting the general hypothesis. Which indicates that the relationship between leadership styles and digital transformation in branches of financial institutions in Lima Moderna, 2021 is significant and positive and corresponds to a high correlation.

**Keywords:** Digital Transformation; Leadership Styles; Transactional Leadership; Transformational Leadership; Transcendental Leadership; Banking; Modern Lima; 2021

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	16 <b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO</b> 21
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	201.1.1 Antecedentes Internacionales 201.1.2 Antecedentes Nacionales 37 <b>BASES TEÓRICAS</b> 391.2.1 Liderazgo 391.2.2 Transformación Digital
	43 <b>CAPÍTULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN</b> 502.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 50FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 552.2.1 Problema General 552.2.2 Problemas específicos 552.3 FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION 552.3.1 Hipótesis General 552.3.2 Hipótesis Específicas 55 <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> 562.4.1 Objetivo General 562.4.2 Objetivos Específicos 562.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 562.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO
	58 <b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> 593.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN 593.1.1 Diseño de la investigación 603.2 POBLACIÓN 613.2.1 Criterios de la población objetivo 663.2.2 Determinación de la muestra y técnica de muestreo. 66 <b>INSTRUMENTO</b> 683.3.1 Matriz de Operacionalización de Variables 683.3.2 Validación del Instrumento 733.4 TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS 743.5 TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
	75 <b>CAPÍTULO IV: DESARROLLO</b> 764.1 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 764.1.1 Coeficiente Alpha de Cronbach 764.1.2 Índice de Homogeneidad 784.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA 824.3 PRUEBA DE NORMALIDAD 844.4 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS 854.4.1 Hipótesis general 864.4.2 Hipótesis específica 1: 894.4.3 Hipótesis específica 2: 924.4.4 Hipótesis específica 3:
	95 <b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> 985.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS HIPÓTESIS 995.1.1 Análisis de los resultados de la Hipótesis General 995.1.2 Análisis de los resultados de la Hipótesis Específica 1 1005.1.3 Análisis de los resultados de la Hipótesis Específica 2



1015.1.4	Análisis de los resultados de la Hipótesis Específica	3
102	<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
	1036.1	CONCLUSIONES
	1036.2	RECOMENDACIONES
108	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
	113	ANEXOS
		127

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de colaboradores según sucursales bancarias en Lima Moderna	65
Tabla 2. 67Tabla 3. Participación de sucursales de las empresas bancarias Banco de Crédito BCP, BBVA Banco Continental, Interbank y Scotiabank en Lima Moderna al 30 de Abril de 2021	68
Tabla 4. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES: Estilos de Liderazgo y Transformación digital	69
Tabla 5. Confiabilidad del instrumento de medición del estilo de liderazgo y sus dimensiones	76
Tabla 6. 77Tabla 7. Validez de la escala Estilos de Liderazgo	78
Tabla 8. Validez de la escala Transformación Digital	81
Tabla 9. Coeficiente de correlación de Spearman entre los estilos de Liderazgo y la Transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.	87
Tabla 10.88Tabla 11. Coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo transaccional y la Transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.	90
Tabla 12. Distribución de frecuencias según el Liderazgo Transaccional y la Transformación Digital de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021	91
Tabla 13. Coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo transformador y la Transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.	93
Tabla 14. 94Tabla 15. Coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo trascendental y la Transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.	96
Tabla 16. 97Tabla 17. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTSS_01	162
Tabla 18. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTSS_02	163
Tabla 19. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTSS_03	165
Tabla 20. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF_04	166
Tabla 21. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF_05	167
Tabla 22. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF_06	168
Tabla 23. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF_07	169
Tabla 24. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF_08	170
Tabla 25. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF_09	171

Tabla 26. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF_10	172
Tabla 27. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF_11	173
Tabla 28. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF_12	174
Tabla 29. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF_13	175
Tabla 30. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF_14	176
Tabla 31. Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF_15	177
Tabla 32. Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC_16	178
Tabla 33. Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC_17	179
Tabla 34. Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC_18	180
Tabla 35. Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC_19	181
Tabla 36. Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC_20	182
Tabla 37. Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC_21	183
Tabla 38. Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC_22	184
Tabla 39. Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC_23	185
Tabla 40. Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC_24	186
Tabla 41. Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC_25	187
Tabla 42. Distribución de frecuencias según la aseveración PCV_26	188
Tabla 43. Distribución de frecuencias según la aseveración PCV_27	189
Tabla 44. Distribución de frecuencias según la aseveración PCV_28	190
Tabla 45. Distribución de frecuencias según la aseveración PCV_29	191
Tabla 46. Distribución de frecuencias según la aseveración PCV_30	192
Tabla 47. Distribución de frecuencias según la aseveración PCV_31	193
Tabla 48. Distribución de frecuencias según la aseveración PCV_32	194
Tabla 49. Distribución de frecuencias según la aseveración PCV_33	195
Tabla 50. Distribución de frecuencias según la aseveración PCV_34	196
Tabla 51. Distribución de frecuencias según la aseveración DTD_35	197
Tabla 52. Distribución de frecuencias según la aseveración DTD_36	198
Tabla 53. Distribución de frecuencias según la aseveración DTD_37	199
Tabla 54. Distribución de frecuencias según la aseveración DTD_38	200
Tabla 55. Distribución de frecuencias según la aseveración DTD_39	201
Tabla 56. Distribución de frecuencias según la aseveración ETD_40	202
Tabla 57. Distribución de frecuencias según la aseveración ETD_41	203
Tabla 58. Distribución de frecuencias según la aseveración ETD_42	204

Tabla 59. Distribución de frecuencias según la aseveración ETD_43	205
Tabla 60. Distribución de frecuencias según la aseveración ETD_44	206
Tabla 61. Distribución de frecuencias según la aseveración TDG_45	207
Tabla 62. Distribución de frecuencias según la aseveración TDG_46	208
Tabla 63. Distribución de frecuencias según la aseveración TDG_47	209
Tabla 64. Distribución de frecuencias según la aseveración TDG_48	210
Tabla 65. Distribución de frecuencias según la aseveración TDG_49	211
Tabla 66. Distribución de frecuencias según la aseveración TDG_50	212
Tabla 67. Distribución de frecuencias según la aseveración TDO_51	213
Tabla 68. Distribución de frecuencias según la aseveración TDO_52	214
Tabla 69. Distribución de frecuencias según la aseveración TDO_53	215
Tabla 70. Distribución de frecuencias según la aseveración TDO_54	216
Tabla 71. Distribución de frecuencias según la aseveración TDO_55	217
Tabla 72. Distribución de frecuencias según la aseveración TDD_56	218
Tabla 73. Distribución de frecuencias según la aseveración TDD_57	219
Tabla 74. Distribución de frecuencias según la aseveración TDD_58	220
Tabla 75. Distribución de frecuencias según la aseveración TDD_59	221
Tabla 76. Distribución de frecuencias según la aseveración TDD_60	222
Tabla 77. Distribución de frecuencias según la aseveración SEG_61	223
Tabla 78. Distribución de frecuencias según la aseveración SEG_62	224
Tabla 79. Prueba de normalidad de las variables y dimensiones	225

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de las sucursales de las entidades bancarias en el departamento de Lima al 30 de abril del 2021.

Figura 2. 63	Figura 3. Distribución de las sucursales de las entidades bancarias Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, Interbank y Scotiabank en el departamento de Lima al 30 de abril del 2021.	64
Figura 4.	Distribución de los colaboradores de las entidades bancarias Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, Interbank y Scotiabank en el departamento de Lima al 30 de abril del 2021.	65
Figura 5.	Opciones en las escalas Likert	74
Figura 6.	Distribución de frecuencias según la pertenencia de los encuestados a las entidades bancarias en Lima Moderna, 2021	83
Figura 7.	Distribución de frecuencias según el género de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021	84
Figura 8. 84	Figura 9. Gráfica de dispersión entre los estilos de Liderazgo y la Transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.	88
Figura 10.	Distribución de frecuencias según los Estilos de Liderazgo y Transformación Digital de los encuestados a las entidades bancarias en Lima Moderna, 2021	90
Figura 11.90	Figura 12. Porcentaje según el Liderazgo Transaccional y la Transformación Digital de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021	93
Figura 13. 93	Figura 14. Porcentaje según el Liderazgo Transformacional y la Transformación Digital de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021	96
Figura 15.	Gráfica de dispersión entre el Liderazgo trascendental y la Transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.	97
Figura 16.	Porcentaje según el Liderazgo Trascendental y la Transformación Digital de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021	99
Figura 17.	Distribución porcentual según la aseveración LGTSS_01	163
Figura 18.	Distribución porcentual según la aseveración LGTSS_02	164
Figura 19.	Distribución porcentual según la aseveración LGTSS_03	165
Figura 20.	Distribución porcentual según la aseveración LGTFF_04	166
Figura 21.	Distribución porcentual según la aseveración LGTFF_05	167
Figura 22.	Distribución porcentual según la aseveración LGTFF_06	168
Figura 23.	Distribución porcentual según la aseveración LGTFF_07	169
Figura 24.	Distribución porcentual según la aseveración LGTFF_08	170
Figura 25.	Distribución porcentual según la aseveración LGTFF_09	171
Figura 26.	Distribución porcentual según la aseveración LGTFF_10	172
Figura 27.	Distribución porcentual según la aseveración LGTFF_11	173
Figura 28.	Distribución porcentual según la aseveración LGTFF_12	174
Figura 29.	Distribución porcentual según la aseveración LGTFF_13	175

Figura 30. Distribución porcentual según la aseveración LGTFF_14	176
Figura 31. Distribución porcentual según la aseveración LGTFF_15	177
Figura 32. Distribución porcentual según la aseveración LTSC_16	178
Figura 33. Distribución porcentual según la aseveración LTSC_17	179
Figura 34. Distribución porcentual según la aseveración LTSC_18	180
Figura 35. Distribución porcentual según la aseveración LTSC_19	181
Figura 36. Distribución porcentual según la aseveración LTSC_20	182
Figura 37. Distribución porcentual según la aseveración LTSC_21	183
Figura 38. Distribución porcentual según la aseveración LTSC_22	184
Figura 39. Distribución porcentual según la aseveración LTSC_23	185
Figura 40. Distribución porcentual según la aseveración LTSC_24	186
Figura 41. Distribución porcentual según la aseveración LTSC_25	187
Figura 42. Distribución porcentual según la aseveración PCV_26	188
Figura 43. Distribución porcentual según la aseveración PCV_27	189
Figura 44. Distribución porcentual según la aseveración PCV_28	190
Figura 45. Distribución porcentual según la aseveración PCV_29	191
Figura 46. Distribución porcentual según la aseveración PCV_30	192
Figura 47. Distribución porcentual según la aseveración PCV_31	193
Figura 48. Distribución porcentual según la aseveración PCV_32	194
Figura 49. Distribución porcentual según la aseveración PCV_33	195
Figura 50. Distribución porcentual según la aseveración PCV_34	196
Figura 51. Distribución porcentual según la aseveración DTD_35	197
Figura 52. Distribución porcentual según la aseveración DTD_36	198
Figura 53. Distribución porcentual según la aseveración DTD_37	199
Figura 54. Distribución porcentual según la aseveración DTD_38	200
Figura 55. Distribución porcentual según la aseveración DTD_39	201
Figura 56. Distribución porcentual según la aseveración ETD_40	202
Figura 57. Distribución porcentual según la aseveración ETD_41	203
Figura 58. Distribución porcentual según la aseveración ETD_42	204
Figura 59. Distribución porcentual según la aseveración ETD_43	205
Figura 60. Distribución porcentual según la aseveración ETD_44	206
Figura 61. Distribución porcentual según la aseveración TDG_45	207
Figura 62. Distribución porcentual según la aseveración TDG_46	208

Figura 63. Distribución porcentual según la aseveración TDG_47	209
Figura 64. Distribución porcentual según la aseveración TDG_48	210
Figura 65. Distribución porcentual según la aseveración TDG_49	211
Figura 66. Distribución porcentual según la aseveración TDG_50	212
Figura 67. Distribución porcentual según la aseveración TDO_51	213
Figura 68. Distribución porcentual según la aseveración TDO_52	214
Figura 69. Distribución porcentual según la aseveración TDO_53	215
Figura 70. Distribución porcentual según la aseveración TDO_54	216
Figura 71. Distribución porcentual según la aseveración TDO_55	217
Figura 72. Distribución porcentual según la aseveración TDD_56	218
Figura 73. Distribución porcentual según la aseveración TDD_57	219
Figura 74. Distribución porcentual según la aseveración TDD_58	220
Figura 75. Distribución porcentual según la aseveración TDD_59	221
Figura 76. Distribución porcentual según la aseveración TDD_60	222
Figura 77. Distribución porcentual según la aseveración SEG_61	223
Figura 78. Distribución porcentual según la aseveración SEG_62	224

## INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en el marco de la era digital. Las nuevas herramientas y tecnologías digitales nos ayudan para comunicarnos con nuestros familiares, estar al día con las noticias de todo el mundo y vida cotidiana, también son indispensables en la solución de nuestras labores, por lo que la era de la digitalización es inminente. El eje central de la transformación digital no está basado en la tecnología, sino en las personas. Las empresas son organismos vivos y hablar de transformación digital no sólo implica hablar de negocios, sino que también involucra a los empleados, consumidores y la organización en general, ya que se ven inexorablemente impactados por aquellos cambios tecnológicos. (Slotnisky, 2016). Los líderes son los actores principales en

esta transformación digital y son los encargados de crear relaciones, así como también de generar un entorno colaborativo en las empresas. Si bien es cierto que, la adaptación a los cambios tecnológicos ha tenido darse con mayor agilidad de lo previsto, esto ha terminado impactando no solo en los procesos, sino que también considerablemente en las habilidades de los líderes. Las tecnologías digitales han cambiado la naturaleza de las organizaciones, sus capacidades y limitaciones. Cortellazzo, Bruni y Zampietri (2019).

La era digital ya es un hecho. Las grandes permutaciones que están afrontando las empresas en la transformación digital implican un cambio de mentalidad, actitudes y cultura, porque al hacerlo de forma exitosa exige a los líderes superar muchos retos (Agarwal, 2020). Se trata de un cambio fundamental en las empresas, ya que abarca no solo un cambio en la estrategia, sino que también en las operaciones, en los negocios, en la estructura organizacional, mindset y actitudes para reconocer las nuevas tecnologías y adaptarlas a su entorno.

Todos los líderes de los diferentes tipos de negocios deberían entender que la transformación digital no puede ser un esfuerzo liderado por las tecnologías de la información, porque todos y cada uno de los ejecutivos deben educar, incentivar y motivar a su equipo para que se piense de forma creativa e innovadora. (Argawal, 2020, 9-12)

En este aspecto es donde las empresas en el Perú se han visto en la necesidad de realizar esta transformación a pasos agigantados para hacer frente a las exigencias de su público en general. De acuerdo con Bican y Brem (2020) la transformación digital en las empresas debe ser sostenible, donde el objetivo sea equipar a líderes para manejar y abordar el cambio a través de la digitalización. Lo digital comprende cambios profundos, porque constituye plataformas y entornos digitales.



Según Torres Llosa (2020) *‘El sector financiero es uno de los más afectados con la disrupción digital’*. Esto se contrasta con la gran necesidad de los clientes en el uso de los servicios financieros. Según datos obtenidos en el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI) en el primer trimestre del 2021 el Producto Bruto Interno (PBI) aumentó en 3,8% y esto se debió, entre otros rubros, al buen desempeño del sector financiero, seguros y pensiones. La actividad de servicios financieros ha tenido un crecimiento en el PBI del 18% en el primer trimestre del 2021 con relación al mismo trimestre del año anterior; esto se vio impulsado por la gran demanda de créditos financieros y el aumento en captaciones en moneda nacional. Del mismo modo el 88.90% de distribución de créditos en miles de soles se concentra en las entidades bancarias: BBVA Banco Continental, Interbank, Scotiabank y Banco de Crédito del Perú las cuales tienen mayor influencia en la zona delimitada como Lima Moderna según información obtenida de Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur (IPSOS)

Ciertamente según la data obtenida de la Superintendencia de Banca y seguros SBS, en el departamento de Lima se concentra el 48% de las sucursales de las diversas entidades financieras y el 79% de las sucursales en Lima Moderna que son un total de 335 y pertenecen a BBVA Banco Continental, Banco de Crédito del Perú, Scotiabank Perú e Interbank que son las entidades bancarias que serán materia de nuestro estudio. Las sucursales bancarias o tiendas como se les conoce cumplen un rol de vital importancia tanto para las pequeñas empresas, así como también para las personas naturales. Según el Centro de Recursos It User, las sucursales bancarias cumplen un rol fundamental para que los negocios prosperen, así como también lograr cubrir con las demandas del consumidor dados sus costes asociados a sus facilidades de pago y diversos servicios que estas ofrecen, son en frontis del banco donde el contacto con es directo con el cliente.

Percy Urteaga, gerente central de Banca Minorista del Banco de Crédito del Perú en una entrevista que realiza para el diario Gestión menciona que uno de los elementos más importantes de la transformación digital son los líderes, ser inspiradores, tener la capacidad de reconocer errores y no subestimar la comunicación. En ese sentido, muchas empresas del Perú reconocen la gran importancia que tiene la transformación digital y también reconocen la necesidad de potenciar a sus líderes en el desarrollo de las competencias necesarias para afrontar estos nuevos cambios. Finalmente surge la interrogante de ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021?

Baena (2014) estructura la investigación en 3 etapas, una etapa conceptual o teórica que, refiere en síntesis y contrastándola con los fundamentos de investigación de Hernández Sampietri, abarca introducción, marco conceptual y planteamiento del problema; una segunda etapa que denomina empírica donde se desarrolla la metodología de investigación, población, muestra y la información necesaria, y la última etapa que refiere a la etapa interpretativa que se resume en el análisis de los datos. Ambas teorías o niveles de investigación nos brindan un panorama más amplio sobre la metodología que utilizaremos en la presente por lo mismo que el planteamiento en desarrollo de la investigación es el mismo.

El presente trabajo de investigación se divide en seis capítulos. En el Capítulo I, se presentarán las definiciones conceptuales, los antecedentes internacionales y nacionales, y las bases teóricas de las variables: Transformación digital y Estilos de liderazgo. Para ello, se tomarán en cuenta fuentes de investigación como artículos científicos, revistas académicas, tesis de los diferentes grados académicos; así como las publicaciones virtuales de expertos en el tema. En este capítulo también desarrollamos definiciones más específicas de las variables en estudio, los estilos de liderazgo trascendental, transaccional, transformador y en el caso de la variable transformación

digital desarrollaremos en la base teórica las definiciones, dimensiones y barreras. En el Capítulo II, se presentará el planteamiento y la formulación del problema, la pregunta general y específicas, la hipótesis y los objetivos; así como de la justificación del trabajo de investigación y sus limitaciones. En el Capítulo III, se presentará la metodología de trabajo donde se especifica el nivel y diseño de la investigación; la población, el tamaño de la muestra y la técnica de muestreo; los criterios de inclusión; la matriz de operacionalización de variables; la técnica de recolección de datos; y la técnica de procesamiento y análisis de la información. En el Capítulo IV, se presentará el análisis descriptivo de la investigación, incluyendo la composición de la muestra, los resultados por cada variable y la contrastación de la hipótesis por medio del coeficiente de correlación de Pearson y el análisis de regresión lineal. En el Capítulo V, se presentará el análisis e interpretación de los resultados, donde se valida la comprobación de las hipótesis. Finalmente, en el capítulo VI, se presentarán las conclusiones y recomendaciones con base a los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.1 Antecedentes Internacionales**

Debido a la actual crisis sanitaria del COVID-19, las empresas se han visto en la obligación de adaptarse a los cambios tecnológicos con mayor agilidad de lo previsto; esto ha impactado no solo en los procesos sino también considerablemente en las habilidades de los líderes. Según Cortellazzo, Bruni y Zampietri (2019) la tecnología ha cambiado a las empresas de manera irreversible, el entorno de trabajo y los procesos. En la investigación se realiza un estudio integral

sobre liderazgo y digitalización en disciplinas sociales, administrativas y psicológicas que fácilmente son aplicables a un entorno financiero ya que dilucidan artículos en el micro y el macroentorno que identifican a los líderes como principales actores en una cultura digital. Señalan que los líderes son los responsables de abordar el lado oscuro de la transformación digital; asimismo, han centrado el debate en la capacidad de los líderes en afrontar la transformación digital y el esfuerzo de la empresas por apoyarlos y motivarlos frente a curvas de aprendizaje empinadas y desafíos altamente exigentes cognitivamente. El presente estudio tiene una estructura mixta que resalta un enfoque cuantitativo que trabaja ciertamente desde una base de datos y una codificación cualitativa que realiza la recopilación de datos de artículos verificados en Scopus y web of science. (Cortellazzo, Bruni y Zampietri, 2019).

Bregenzer y Jiménez (2021) analizan en su estudio sobre los efectos de los factores de riesgo y liderazgo en el trabajo digital, fue realizado a 1.412 empleados de Austria, Alemania y Suiza de empresas de todo rubro , donde su objetivo era determinar si lo factores de riesgo del trabajo digital (trabajo en equipo distribuido el trabajo móvil, la disponibilidad constante y el apoyo técnico ineficiente) estaban relacionados con un mayor estrés en el lugar de trabajo, obtuvo como resultado que los líderes podrían adoptar un comportamiento de liderazgo diferente para disminuir el estrés de sus empleados, ya que la distancia física entre los líderes y los empleados en el trabajo en equipos virtuales o en el trabajo móvil podría dificultar el liderazgo promotor de la salud. Los datos para este estudio fueron obtenidos mediante encuestas online de carácter cualitativo llevadas a cabo gracias a la plataforma Questback donde el único criterio para calificar a resolver la encuesta era si un trabajador cumplía con 10 horas de trabajo mínimo a la semana,

Según Evans y Prince (2020) en su estudio sobre el desarrollo de un modelo Holístico para los sistemas de información de las empresas, fue realizado en colaboración con representantes

académicos y empresariales y fue diseñada para de aumentar la evidencia anecdótica y la experiencia de la industria (Experience Matters, 2019, [www.experience matters.com.au](http://www.experience matters.com.au)) con una investigación académica aprobada, rigurosa y validada de la investigación académica. Los investigadores recopilaron las opiniones y experiencias de los líderes ejecutivos y los miembros del consejo de administración con respecto a la AI y tecnologías digitales en sus organizaciones. En cuanto a las entrevistas realizadas se encontraban participantes que representaban a diferentes sectores (por ejemplo, banca, aviación, fabricación, sanidad, jurídico) en Australia (29 participantes), Sudáfrica (12 participantes) y los Estados Unidos (31 participantes). Las entrevistas personales se realizaron cara a cara y duraron entre cuarenta minutos y una hora. Todas las entrevistas se realizaron en inglés. Para la recolección oportuna de datos se utilizaron las siguientes preguntas: ¿Con qué activos de información trabaja en su organización? ¿Se consideran valiosos estos activos de información en su organización? ¿Cómo gestiona actualmente su organización estos activos?

¿Quién es el responsable de la gestión de estos activos en su organización? ¿Conoce su Consejo de Administración los activos de información? ¿Qué lecciones ha aprendido sobre la gestión de los activos de información? ¿Cuáles son sus problemas y retos actuales (barreras) que usted como líder atraviesa en relación con la gestión de estos activos? ¿Cómo ve el futuro de la gestión de activos de información digital en su organización? Los resultados de este estudio demuestran que los activos de información digital se han convertido en algo crucial para la competitividad y el crecimiento de las organizaciones, así como también en cómo el líder es capaz de influir en la integración organizacional de este. Muchas organizaciones consideran que el coste de la gestión de la información y el conocimiento equivale al coste combinado del hardware, el software, el mantenimiento, el soporte, las actualizaciones, las telecomunicaciones y los salarios del personal

de TI, es decir, el coste de la adquisición y la gestión de la infraestructura, pero no tienen en cuenta el tiempo que se dedica a la gestión de la información. Pocas organizaciones aplican un programa formal de realización de beneficios para medir el retorno de la inversión de sus iniciativas de IAM.

Según Krndzija, Selimovic y Pilav (2021) en su estudio sobre la relación entre las expectativas y las intenciones de la transformación digital entre los líderes y los trabajadores del sector financiero, se realizó a 79 instituciones financieras, bancos y compañías de seguros. Para la recolección de datos se utilizó una encuesta anónima mediante una estructura de muestreo basada en una lista de correo. La encuesta con preguntas cerradas se envió el 2 de septiembre de 2020, y los datos se recogieron en el periodo comprendido entre septiembre y noviembre de 2020. Los resultados obtenidos demuestran que existe una conexión entre los empleados y el estilo de liderazgo en el trabajo que influye positivamente en sus expectativas de rendimiento y bienestar en un lugar de trabajo digital. Esto implica que los empleados que se sienten conectados en el lugar de trabajo conseguirán un mayor rendimiento laboral, pero también un mayor nivel de disfrute. Estos resultados son coherentes con estudios anteriores que demostraron la relación positiva entre la satisfacción de las necesidades psicológicas, el rendimiento y el bienestar laboral en un lugar de trabajo digital gracias a un buen uso del liderazgo con los colaboradores.

Según Prince (2018) en su investigación sobre la transición del liderazgo en la era digital que utiliza métodos mixtos para poner a prueba el modelo de investigación del liderazgo digital, obtuvo datos cuantitativos que apoyan la prueba del modelo de investigación del liderazgo digital. Los datos cuantitativos sirven para comprobar el modelo de investigación sobre el liderazgo digital, mientras que los datos cualitativos proporcionan un apoyo adicional y un análisis interesante de las opiniones de los directores generales australianos de empresas de diferentes

sectores sobre los factores más importantes que debe tener un líder empresarial en la era digital. Los resultados obtenidos muestran que, aunque las respuestas cualitativas de los directores generales de las empresas australianas de todo sector sugieren una gran comprensión de la transformación digital, demuestran que la transformación no es lo más importante. Parece haber un desajuste entre el nivel de conocimientos digitales de los directores generales de las empresas australianas y su capacidad para aplicar la transformación digital. Esto se discute comparativamente con las empresas en transformación digital. Otras contribuciones incluyen la definición del liderazgo digital y las bases para el desarrollo de una teoría del liderazgo digital. La contribución futura incluye el desarrollo del modelo de investigación del liderazgo digital como modelo teórico de transformación.

Según Blomquist, Saarikko y Westergren (2020) en su estudio sobre qué medidas deberían adoptar las empresas para ser digitalmente conscientes y obtener un crecimiento sostenible fue realizado a 23 líderes representativos de 18 firmas de diferentes sectores de industria. Los datos fueron obtenidos mediante entrevistas cualitativas semi estructuradas entre 30 a 90 minutos. Los resultados obtenidos mostraron que adoptar la transformación digital requiere que las empresas identifiquen qué tecnologías son relevantes y cómo se incorporarán a la oferta empresarial. A medida que la tecnología digital se adentra en los procesos organizativos y las ofertas de mercado, afectará inevitablemente a las estrategias empresariales, ya que las empresas evalúan su percepción de sí mismas y sus relaciones con socios y clientes. Para ello es importante que los líderes se adapten a las nuevas tecnologías y construyan buenas relaciones de trabajo con sus miembros de equipo para generar un trabajo cada vez más eficiente.

Según Nordengen y Wong (2019) en su estudio sobre el papel de la dependencia digital y la interdependencia de las tareas del equipo entre el líder y los trabajadores, fue realizado a 300

trabajadores de empresas de diferentes sectores en Noruega, cuyo objetivo era analizar el intercambio entre líderes y miembros en equipos distribuidos con la dependencia electrónica y la interdependencia de las tareas del equipo dentro de una empresa. Los datos fueron obtenidos mediante encuestas donde el número final de encuestados válidos fue de 79 personas. Los resultados obtenidos muestran que existe una relación favorable entre el liderazgo transformacional y los colaboradores en el cumplimiento de las tareas con dependencia electrónica, así como la interdependencia de las tareas del equipo dentro de la empresa, sin embargo, esta relación se ve afectada cuando existe un incremento en este tipo de funciones, creando así una relación mixta entre positiva y negativa.

Según Groumpos, Limani y Stapleton (2018) en su estudio sobre la transformación digital y las herramientas en procesos empresariales que los líderes deben afrontar, fue realizado a 126 managers de diferentes compañías de diferentes sectores empresariales en Kosovo, donde su objetivo era analizar los retos de la transformación digital de los líderes en las empresas de Kosovo, así como también la adopción de esta nueva tecnología. Para obtener la información necesaria se organizaron encuestas, así como también recopilación de bases de datos obtenidas por diferentes empresas de Kosovo. Los resultados de esta investigación consisten en las conclusiones de la literatura revisada y en los resultados de la encuesta. Los resultados de la revisión bibliográfica se limitan a los principales factores que constituyen los retos de la adopción de la tecnología digital, mientras que los resultados de la encuesta se limitan a las organizaciones de la región de Kosovo y a los retos a los que se enfrentan los líderes en el proceso de adopción de la tecnología digital. Analizando las empresas según las categorías establecidas en los cuestionarios; uso o aplicación y uso de la tecnología digital en sus procesos de trabajo, el 40% de las empresas considera la implicación en gran medida, el 52% en cierta medida, mientras que el 8% en pequeña medida. Sin



embargo, la adopción de nuevas estrategias y herramientas tecnológicas se verían limitadas si no existe una buena relación entre el líder encargado del área en cuestión y sus trabajadores. Debido a esto, la adopción favorable de la tecnología en las empresas se divide en: Estrategia (24%), liderazgo (13%), estructura organizacional (9%) y cultura organizacional (11%). Es gracias al uso de un liderazgo proactivo que se puede lograr una integración favorable por parte de una empresa, sus colaboradores y su transformación digital en funciones.

Según Gregori, Giudice, Krueger, Nicotra y Scuotto (2021) en su estudio sobre el crecimiento de la transformación digital empresarial, fue realizado a la base de datos de 2 millones de empresas europeas de todo rubro, donde su objetivo era investigar el impacto de las capacidades empresariales, liderazgo y de innovación de los trabajadores de una empresa en el contexto del sector empresarial europeo en general. Los datos fueron obtenidos de una base de datos europea del 2017 donde se incluye información del trabajo, capacidades digitales, liderazgo, innovación y de crecimiento empresarial. Se obtuvo como resultado que no funciona tener una gran experiencia en el ámbito digital a un coste de un pésimo liderazgo para un buen crecimiento sostenible. Es por ello que la transformación digital y una buena capacidad de liderazgo forjan un camino fructífero para el desarrollo e investigación hacia el futuro.

Según Castellano, Chandavimol, Khelladi y Orham en su estudio sobre el liderazgo y su rendimiento en las funciones digitales, fue realizado a 485 personas pertenecientes a diferentes empresas de distintos sectores, además de contar con experiencia trabajando de forma online, se tuvo como objetivo analizar el impacto del autoliderazgo y liderazgo compartido en el rendimiento de funciones digitales. Los datos fueron obtenidos de encuestas online, donde 154 respuestas fueron válidas para este estudio. El tema central de la encuesta radica en las facilidades o dificultades que los líderes tienen frente a un trabajo digital en equipo. Los resultados revelan la

interacción de los estilos de liderazgo y su impacto en el rendimiento del equipo, así como el papel de la confianza, la potencia y el compromiso como mecanismos mediadores clave del modelo propuesto.

Según Porfírio, Carrilho, Felício y Jardim (2021) en su estudio sobre las características del liderazgo en la transformación digital, fue realizado a 1000 compañías portuguesas de todo rubro. Los datos fueron obtenidos por un total de 122 encuestas resueltas, de las cuales sólo 47 fueron válidas y para analizar los datos, se realizó un análisis comparativo cualitativo de conjuntos difusos. La encuesta estaba dividida en diferentes segmentos tales como la relevancia de la estrategia digital, la relevancia de incorporar la estrategia digital a la estrategia de negocios, la percepción de la innovación de la estrategia digital, relevancia de la investigación en la estrategia digital, estilos de liderazgo utilizados para integrar la estrategia digital, características de los estilos de liderazgo utilizados en la organización, características empresariales y condiciones que apoyan a las soluciones. Los resultados muestran que el liderazgo relaciona el concepto de desarrollo de capacidades como mejor combinación posible en las empresas para promover la digitalización y que la transformación digital depende fundamentalmente de los sistemas, las tecnologías inteligentes, la estrategia y las personas. También se obtuvo que las empresas de mayor dimensión y más internacionalizadas tienen mayores niveles de coherencia percibida hacia su misión y de eficacia percibida en su proceso de gestión estratégica, así como también se caracterizan por tener estilos de liderazgo más democráticos y mayor acciones por parte de los líderes empresariales. Las empresas más grandes e internacionalizadas, caracterizadas por estilos de gestión descentralizados, una mayor percepción de coherencia de las acciones de los directivos hacia la misión de la empresa, y una buena eficacia del proceso de gestión estratégica

Según Muller y Klus (2020) en su estudio sobre el liderazgo en la era digital, fue realizado a 23 ejecutivos de 21 compañías de todo sector en el norte de Alemania, donde su objetivo era identificar las habilidades de liderazgo necesarias en la era digital. Los datos se obtuvieron por una serie de entrevistas semiestructuradas y exploratorias con preguntas abiertas que permitieron recoger una variedad de información relevante para el objetivo del estudio. Los resultados mostraron que las tareas más utilizadas por los líderes actualmente en medio de una era digital radican en funciones operativas tales como planificación estratégica, tareas de gestión de proyectos y supervisión de personal. Sin embargo, un 24% de los entrevistados indicaron que los líderes de hoy en día deberían tener una tendencia enfocada en funciones más estratégicas.

Según Usai, Fiano y Briamonte. (2021) en su estudio sobre el impacto de la adopción de tecnologías digitales en el rendimiento de la innovación de las empresas, fue realizado a diferentes empresas de todo rubro que pertenecen a la Unión Europea. Los datos fueron obtenidos a través de encuestas CIS, la cual se basa en los constructos y métodos descritos por el Manual de Oslo (2015). Su objetivo es explorar y proporcionar una gran variedad de información sobre la innovación en tecnologías digitales y cómo los líderes las integran en las empresas de la UE. Los resultados del estudio demuestran que la buena aplicación de las tecnologías digitales en la empresa por parte de un buen liderazgo tiene un efecto sobre la innovación empresarial y esto influye en la efectividad de los procesos, funciones y cultura empresarial.

Según Ukko, Nasili, Rantala, Et all (2019) en su estudio sobre la relación entre la estrategia digital empresarial y las prácticas de liderazgo en los resultados financieros, fue realizado a líderes de diferentes empresas de todo rubro en Finlandia. Los datos se obtuvieron a través de una encuesta a 6.816 empresas finlandesas entre más de 20.000 empresas de todo rubro, lo cual representa un tercio del total. La estrategia empresarial digital (capacidades de gestión y operativas) fueron las

variables independientes, y cada una se midió con tres ítems. La capacidad de gestión como dimensión de la estrategia digital incluía ítems relacionados con el conocimiento y habilidades en herramientas digitales, la visión clara de los líderes para utilizar la digitalidad y el apoyo de los líderes. Otra dimensión de una estrategia empresarial digital es la capacidad operativa, que incluye la digitalización en los procesos internos, la integración de la digitalidad en toda la empresa, y la existencia de la digitalización en todas las funciones empresariales. Los resultados del estudio demuestran que un buen uso del liderazgo que incorpore estrategias de sostenibilidad va a facilitar una buena relación entre una estrategia empresarial digital y los resultados financieros. Esto constituye la aportación novedosa del estudio, ya que la mayoría de los estudios sobre el tema descuidan el papel de obtener información exhaustiva sobre la sostenibilidad de la empresa y utilizar esa información para remodelar la estrategia. Además, también examinaron las estrategias empresariales digitales a través de las dos dimensiones principales necesarias para llevar a cabo una estrategia empresarial digital: la capacidad de gestión y la capacidad operativa.

Según Giobanu y Neamtu (2017) en su estudio sobre el impacto y la importancia de las nuevas tecnologías en el desarrollo empresarial y de liderazgo, fue realizado a líderes de las generaciones X y que pertenecen a diferentes empresas de distintos sectores de Rumanía, donde su objetivo era analizar una comparación generacional entre los cambios de la transformación digital en los procesos empresariales, estilos de liderazgos y uso de tecnologías. Para realizar este estudio se utilizaron dos focus groups para así separar a los líderes de diferentes generaciones y obtener datos que permitan analizar una diferenciación. Los resultados obtenidos muestran que en ambas generaciones surge una necesidad de adaptación hacia las nuevas herramientas tecnológicas, sin embargo, la generación Y ha demostrado que no reemplaza el factor humano por las nuevas tecnologías, por el contrario, la generación X opina que las nuevas tecnologías puedes

sustituir el factor humano, pero que la mejor opción es una combinación de ambas. Por lo tanto, el uso y estilos de liderazgos siguen en constante transformación independientemente de la generación en que se emplee debido a que vivimos en un mundo que está cambiando constantemente en cuanto a tecnologías siendo el factor humano un eje central.

Según Morais y Kakabadse (2020) en su estudio sobre el cambio que trae consigo la transformación digital y de liderazgo para el sector empresarial del Reino Unido, fue realizado a 30 directores con años de experiencia administrativa de diferentes sectores empresariales del Reino Unido, donde el objetivo del estudio era identificar los problemas y enfoques del liderazgo en un cambio discontinuo en la era de la digitalización. Los datos fueron obtenidos gracias la selección de una empresa consultoría, quienes se encargaron de elegir a los participantes y modelo de la entrevista presencial que tuvo una duración entre 60 y 90 minutos, la cual abarcó temas como las características que presentaban diferentes problemas en las funciones digitales y no digitales, así como también las herramientas y solución de conflictos a utilizar de la mano del liderazgo. Los resultados obtenidos mostraron que tanto los problemas como las oportunidades de solución y mejora se daban en los procesos de reestructuración empresarial de las funciones administrativas, operativas y digitales, lo cual se percibe como un conjunto de combinación compleja de afrontar donde el liderazgo cumple un rol importante hacia la eficiencia del cambio.

Según Hackney, Tassabehji y Popovic (2017) en su estudio sobre el cambio que ejerce la transformación digital hacia las organizaciones, fue realizado a 8 CEOs que trabajan en diferentes sectores empresariales que integran funciones digitales en California, base de datos y documentación, donde su objetivo de estudio era analizar el papel del líder en el cambio transformacional digital de su organización. Los datos para este estudio fueron obtenidos mediante las fuentes mencionadas para luego cruzar información y obtener conclusiones. Los resultados

muestran que los líderes muestran un papel fundamental en la implementación de nuevas tecnologías empresariales impulsando así la eficiencia en el cumplimiento de las funciones, productos e integración organizacional al nuevo clima laboral dejado por la transformación digital en sus organizaciones.

De igual modo, Cahyadi y Magda (2021) según su estudio sobre las capacidades del liderazgo en la era digital, fue realizado a empresas de todos los sectores de los países del G20 donde su objetivo era el determinar cuáles eran las capacidades necesarias del liderazgo en la era digital. Para el análisis se tomó en cuenta siete componentes para la preparación digital en las empresas, los cuales son: Necesidades básicas, capital humano, facilidad para hacer negocios, inversión empresarial y gubernamental entorno de creación de empresas, infraestructura tecnológica y adopción de tecnología, así como también siete componentes para la medición de la innovación los cuales son: Las instituciones, el liderazgo, la investigación, infraestructura, sofisticación del mercado y empresas, los conocimientos y los resultados creativos. Este estudio obtuvo como resultado que la preparación digital, la innovación y la competitividad están positiva y significativamente relacionados. Los países del G20 tienen el liderazgo digital en preparación digital, innovación y competitividad. Se trata de una consideración a nivel macroeconómico y no microeconómico.

Según Bordi, Larjovuori y Tammi (2018) en su estudio sobre los cambios organizacionales debido a la digitalización y el impacto en el liderazgo, fue realizado a 46 representantes de diferentes organizaciones de todo rubro, cuyo objetivo era analizar cómo los líderes atraviesan el proceso de digitalización en sus organizaciones. Para realizar este estudio, se realizaron entrevistas bajo diferentes métodos mixtos para estudiar los procesos de digitalización de las organizaciones desde diferentes perspectivas. Todas las organizaciones participantes habían mostrado interés en

desarrollar soluciones digitales para sus operaciones, ya que todas ellas decidieron participar en este proyecto de investigación-acción destinado a estudiar y promover el desarrollo de negocios digitales. Las organizaciones varían, desde pequeñas empresas privadas hasta grandes organizaciones públicas. Las empresas fueron seleccionadas por su interés en participar, así como por su diversidad. Los resultados obtenidos mostraron que, para un eficiente proceso de digitalización en las organizaciones, los líderes se ven enfocados en visión y acción estratégicas, liderazgo del cambio cultural, capacitación y liderazgo de redes. Debido a esto, el líder cumple un rol complejo dentro de un proceso de digitalización empresarial.

Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez (2016) en su estudio sobre los tipos de liderazgo más efectivos en organizaciones digitalizadas, fue realizado a organizaciones de todo rubro en España, cuyo objetivo principal era analizar cómo el liderazgo transformacional actúa en las organizaciones digitalizadas. Los datos fueron obtenidos mediante entrevistas cualitativas a 47 líderes directivos y 107 subordinados directos con preguntas enfocadas en definir si el liderazgo transaccional o transformacional es más eficiente en una organización digitalizada. Este estudio obtuvo como resultado que el liderazgo transformacional es más eficiente, debido a que se ve directamente influenciado con la digitalización laboral. Gracias a ello existe una mayor motivación para trabajar, así como también una mejor comunicación, eficiencia y mejor relación entre el líder y su grupo de trabajo.

Según Jakubik y Berazhny (2017) en su estudio sobre repensar el liderazgo y sus prácticas en la era digital, fue realizado a diferentes empresas de todo rubro en Finlandia, donde su objetivo era saber cómo está cambiando la digitalización a las prácticas de liderazgo actuales y futuras. Para realizar este estudio se realizó una encuesta para obtener datos cualitativos. Los resultados obtenidos mostraron que existe un cambio en el paradigma del liderazgo con la era de la

digitalización. Debido a esto, el liderazgo se centra actualmente en un constante aprendizaje, confianza, creatividad e innovación, así como también la conexión constante en las redes y con las personas.

Según Durao, Joao, Moreia y Santos (2019) en su estudio sobre el rol del cambio del liderazgo en la digitalización empresarial, fue realizado a diferentes compañías portuguesas de todos los sectores, donde su objetivo general era analizar las características que una organización debe tomar hacia la digitalización y el liderazgo que se debe asumir para lograr dicho cambio. Los datos fueron obtenidos mediante un cuestionario online que contenía temas como caracterización de la organización, relación de la organización con la transformación digital, futuro de la organización en relación con la transformación digital, desempeño del liderazgo en la transformación digital, problemas afrontados por la disrupción tecnológica, entre otros. Los resultados obtenidos muestran que la transformación digital se está convirtiendo, cada vez más, en una expresión del día a día debido a su relevancia para la vida de las organizaciones. Como consecuencia de no observar e integrar sus implicaciones, ha llevado a grandes organizaciones con una presencia consolidada en el mercado, a desaparecer. Esta reticencia al cambio es un factor intrínseco del ser humano, por lo que es de vital importancia un enfoque del liderazgo orientado al cambio y mejora para afrontar las barreras y aprovechar las ventajas que ofrece la transformación digital tales como optimización de funciones, competitividad empresarial, alcance al cliente y un mayor acercamiento al colaborador.

Según Kawaina, Dewi, Hartati, Setini y Asih (2020) en su estudio sobre el liderazgo y clima laboral en la era digital, fue realizado a todos los miembros de la cooperativa financiera de Bali donde su objetivo era determinar la importancia del clima psicológico en la relación entre el liderazgo y el compromiso organizativo en la era de la digitalización. Para la recolección de datos



se utilizaron encuestas de carácter cuantitativo a 216 miembros de la cooperativa. Este estudio obtuvo como resultado que un liderazgo eficaz, en la era de la digitalización, aumenta el compromiso organizativo y crea un clima psicológico favorable. Este hallazgo aclara que el clima psicológico asume un trabajo significativo en la expansión del compromiso organizacional y de innovación hacia el futuro. Próximamente los líderes deben enfocarse más en la cultura local para explotar mejor las capacidades organizativas a través de nuevas herramientas digitales que faciliten aún más la comunicación y funciones.

Según Hessen (2018) en su estudio sobre el liderazgo y la realidad digital empresarial, fue realizado a diferentes líderes de 26 empresas de diferentes sectores en Alemania, donde su objetivo era analizar cómo interpretan los líderes experimentados la realidad en un mundo digital. Para la recolección de datos se realizaron entrevistas cuyos resultados se analizaron en un ordenador. Entre los temas a tratar en las entrevistas estaban las barreras de la digitalización que afrontan los líderes, estilos de liderazgos utilizados, comunicación y herramientas digitales. Como resultado se obtuvo que la categorización del uso de las herramientas digitales como nuevas prácticas de liderazgo permiten a los líderes promover la participación de todos los miembros de la organización convirtiéndose en una norma dentro de un gran número de industrias.

Según Aborbie y Sow (2018) en su estudio sobre el rol del liderazgo en la transformación digital empresarial, fue realizado a un grupo de organizaciones de todo rubro que estaban atravesando por una transformación digital, donde su objetivo era analizar el impacto que cumple el liderazgo en la transformación digital empresarial. Para la recolección de datos se entrevistó a un grupo de líderes, donde la extensión de la entrevista era entre 30 y 40 minutos con preguntas basadas en los temas de transformación digital, funciones como líder, organización de la empresa

y herramientas digitales. Los resultados de las entrevistas indicaron que, aunque el liderazgo desempeña un papel fundamental en la implementación de cualquier cambio organizativo a gran escala, como una transformación digital, no había un estilo de liderazgo específico que tuviera un impacto positivo óptimo. Se determinó que algunos líderes se resisten al cambio y les resultaba difícil adoptar una transformación digital, sobre todo si carecían de conocimientos técnicos suficientes para comprender el alcance del cambio y su impacto en la organización.

Según Su, Xu y Lin (2020) en su estudio sobre innovación ecológica y rendimiento empresarial en el ámbito digital, fue realizado a líderes de diferentes organizaciones en Asia, donde el objetivo de su estudio era analizar los conocimientos medioambientales y rendimiento de la empresa dentro de la transformación digital. Los datos fueron obtenidos mediante una encuesta virtual enviada a los participantes, así como también bases de datos relacionadas al estudio en cuestión. Los resultados obtenidos muestran que el estilo de liderazgo y las prácticas de liderazgo relacionadas con la innovación ecológica y tecnológica desempeñan un papel muy importante en la supervivencia y el desarrollo sostenible de la empresa, así como también un impacto en la imagen empresarial frente a los demás.

Según Coman y Grigore (2018) en su estudio sobre los cambios en el liderazgo durante la transformación digital organizacional, fue realizado a líderes representativos de diferentes organizaciones públicas y privadas de todo rubro en Rumania, cuyo objetivo era analizar la transformación del liderazgo en la era digital. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario de 15 preguntas, entre las más importantes abarcan los temas de responsabilidad social y su implicación, acceso y distribución de la información, interacción directa o indirecta mediante terceros, identificación de problemas y consecuencias, la orientación del liderazgo entre otras. Los resultados indicaron que se han identificado tres dimensiones fundamentales (y mínimas) que los

líderes deben tener en cuenta en su desarrollo personal para afrontar con éxito el nuevo paradigma en la dirección de una empresa. Estas dimensiones son: Un conocimiento holístico del proceso tecnológico en sus aspectos prácticos, la comprensión del papel y la estructura de los recursos humanos en la organización, la capacidad de crear redes digitales dentro y fuera de la empresa; la mentalidad principalmente por la dimensión social. La posición del líder sin ser menos importante se basa en coordenadas adicionales de la red, atomizando en cierta medida, pero al mismo tiempo, la nueva posición ofrece más ventajas al liderazgo que la antigua posición.

Según Maksim y Bain (2019) en su estudio sobre el liderazgo digital en las organizaciones, fue realizado a diferentes pequeñas y medianas empresas de todo rubro en Sudáfrica, donde su objetivo principal era determinar un mejor sistema estable de interacciones entre un E-líder y sus trabajadores para un mayor desarrollo productivo. Los datos fueron obtenidos mediante entrevistas personales cualitativas y un análisis de datos empresariales del país relacionados al objetivo principal. Debido a los cambios culturales y conflictos político-sociales, más del 90% de las empresas, pese a ser consideradas organizaciones grandes en el país, para el resto del mundo no lo son y esto también se debe a que el 82% de su población empresarial es joven, por lo que están empezando a utilizar cada vez más herramientas digitales. Este estudio obtuvo como resultado que el papel del e-Leadership es visto como una habilidad positiva y propia para transformar el modelo de liderazgo tradicional y llegar a uno más ágil como una combinación de gestión y modelo de información tecnológica.

Según Mihai y Cretu (2019) en su estudio sobre el liderazgo en la era digital, fue realizado a 5.050 directores generales de diferentes sectores empresariales de todo el mundo, donde su objetivo era exponer los retos de la transformación digital a los que se enfrentan los líderes. Los datos fueron obtenidos mediante una encuesta online donde los líderes deberían especificar cuáles

eran las principales cualidades y retos de los líderes frente a la transformación digital empresarial. Este estudio obtuvo como resultado que en la era de la transformación digital los líderes enfrentan diferentes retos, por lo cual se deberán ir adaptando tanto en los nuevos modelos de negocio como en las tendencias globales teniendo en cuenta el entorno en donde operan (Diferencia de cultura) y su relación con los demás trabajadores de la empresa para generar productividad. Entre las habilidades humanas que fueron resaltadas están la adaptabilidad, iniciativa para la resolución de conflictos, manejo de riesgo, creatividad e innovación y manejo de las herramientas digitales.

Sastre (2019) realiza un estudio sobre las claves para una buena transformación digital, fue realizado a empresas de diversos sectores en España. Los datos fueron obtenidos a través de encuestas electrónicas de carácter cualitativo realizadas a 168 líderes entre alta y mediana dirección empresarial. La encuesta contenía preguntas de índole empresarial tales como opinión sobre la organización actual de la empresa, procesos de transformación digital empleados, conocimientos sobre industria 4.0 y opinión acerca del papel del líder en la cultura corporativa. El resultado de este estudio concluye que un 26% del total se refiere a empresas del rubro de actividades financieras y seguros en las cuales concluye que la tecnología digital y su incorporación en los procesos productivos en conjunto con las relaciones de los ciudadanos, han supuesto un profundo cambio estructural y digital que afecta a todos los ámbitos de la sociedad actual. Las nuevas tecnologías aceleran los procesos de transformación esto hace que las empresas estén en constante proceso de adaptación y planteamiento de nuevas necesidades, puesto que la evolución es continua y propone nuevos retos para los líderes.

### 1.1.2 Antecedentes Nacionales

Según el diario Gestión en una entrevista a Renzo Rossi, gerente de Transformación Digital de Mibanco, es importante que exista un cambio de Mindset, lo que conlleva a una transformación

cultural en la empresa bancaria, así como también establecer iniciativas para ayudar a la digitalización tanto de sus colaboradores como de sus clientes en tiempos de pandemia. Los retos son aún mayores, la transformación digital ha hecho que los cambios sean constantes, los líderes hoy en día desarrollan otro tipo de competencias físicas y sociales ante un escenario totalmente diferente; por ello es necesario validar si existe una relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital según desarrollan diversos autores especialistas en el tema.

Según Quiñones (2019) en estudios financieros y organizacionales realizados a diferentes empresas de todos los sectores de Perú por la consultora Consumer Truth, a la que pertenece con el puesto de CEO, donde el objetivo es analizar las capacidades insight, mindset, foresight y oversight. Los datos de sus análisis son obtenidos mediante consultorías a empresas de todo sector, donde se establecen investigaciones descriptivas en la que se mide las diferentes capacidades empresariales, potencial empresarial, transformación digital y cultural, así como también el potencial del liderazgo en la toma de decisiones. Los resultados obtenidos muestran que las organizaciones peruanas están buscando adaptarse para cambiar sus estrategias organizacionales debido al enfoque foresight, lo cual supone la capacidad de adelantarse para descubrir nuevas tecnologías, formas de trabajo y cultura. Es por ello que los líderes deben estar más enfocados a las personas para que se establezca un cambio en el mindset de la organización.

Según Castillo (2018) en su estudio enfocado en las metodologías ágiles del banco BBVA Continental, del cual ella forma parte como CEO, tuvo como objetivo analizar la mejora de la adaptación de las metodologías ágiles de la transformación digital y como el liderazgo aporta en su integración tanto en procesos, organización y mindset. Los resultados de este análisis mostraron que las metodologías ágiles permiten la integración de los colaboradores gracias a un cambio en el mindset y para ello, el liderazgo cumple un rol fundamental, debido a que los líderes serán los

encargados de impulsar estas medidas para un mejor desarrollo organizacional y cultural en la era de la transformación digital.

Según Rosales y Ruiz (2019) en su tesis sobre la transformación digital y su influencia en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana, fue realizado a 381 personas que trabajan en el sector financiero de los bancos BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, transaccional y de enfoque cuantitativo y de correlación. Para la recolección de datos se utilizó una encuesta de tipo Likert. Los resultados obtenidos demuestran que existe una relación directa entre la transformación digital y su influencia en la transformación cultural, así como también que, la generación actual, está más familiarizada con las herramientas tecnológicas. Sin embargo, para que estas variables se relacionen debe haber una influencia también del líder y su estilo de liderazgo para establecer relaciones de influencia positiva entre la integración de herramientas digitales y el cambio de cultura organizacional.

## 1.2 BASES TEÓRICAS

### 1.2.1 Liderazgo

#### 1.2.1.1 DEFINICIONES DE LIDERAZGO

El concepto de liderazgo y sus características han ido evolucionando con el pasar del tiempo. Stogdill (1948) en base a un análisis de diferentes estudios sobre los rasgos del liderazgo concluyó que no había evidencia que diferenciara un grupo de atributos entre líderes y no líderes en diferentes situaciones. Sin embargo, según Blanchard (1985) el comportamiento de los líderes bajo diferentes situaciones daba origen al liderazgo situacional, en el cual, dependiendo de los diferentes tipos de direcciones, se podía clasificar la efectividad en cuatro categorías de una menor a mayor madurez en base también al nivel de competencia y motivación. Años más tarde, Rost

(1991) define al liderazgo como una relación de influencia entre un líder y los miembros con los que interactúa. Finalmente Bass y Avolio (1994) definen al liderazgo como la capacidad de generar un cambio para la dirección de las organizaciones y que un líder no solamente se apoya en otorgar premios y castigos para motivar a sus seguidores (Transaccional), sino que también ofrece objetivos ambiciosos y dirige el camino hasta conseguirlos (Transformacional) junto con sus cuatro características fundamentales: influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada.

Según Fullan (2020) El concepto del liderazgo seguirá adaptándose a como lo requiera la sociedad. Esto se debe a que actualmente vivimos en tiempos caóticos y de cambios constantes donde el líder debe ser una persona capaz de controlar y adaptarse a un entorno que atraviesa diferentes transformaciones durante el tiempo. Debido a esto se genera el dilema del líder, el cual consiste en que si no existe una interacción oportuna con el entorno que nos rodea, el cual está cambiando radicalmente, eventualmente nos va a conducir a la extinción.

Según Moratalla y Valin (2021) El liderazgo sirve como un medio para explicar la integración tecnológica mediante procesos digitales. Debido a esto, el liderazgo tradicional se ve adaptado a una realidad donde las relaciones humanas, la gestión de comunicación y medios sociales ya no son únicamente interpersonales, sino trans-tecnológicos. Por lo tanto, es necesario que un líder posea una mayor inteligencia emocional, enfatizar en su moral y de organización personal adaptándose a cómo se modela la sociedad actualmente.

#### 1.2.1.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

Actualmente existen diferentes estilos de liderazgo según diferentes autores, así como también su clasificación en base a su desarrollo, relación con el entorno y su influencia sobre sus

trabajadores o grupo de trabajo en una organización. Según Cuadrado (2003) existe una influencia entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre los trabajadores de una organización, siendo estos incentivados por motivos intrínsecos y extrínsecos para lograr los objetivos. Sin embargo, actualmente existen motivaciones que ascienden a lo trascendental donde ya no solamente basta con cubrir los incentivos previamente mencionados. Es por ello que según Hernández (2020), existe el liderazgo trascendental, en el cual se dejan atrás motivos personales, sino que se busca más el colectivismo y la trascendencia tanto de los objetivos, así como también de la mejora colectiva como organización. Es por ello que para nuestra investigación consideramos que es más enriquecedor analizar los estilos de liderazgo que tengan una influencia directa sobre los trabajadores debido a que una transformación digital organizacional conlleva un conjunto de cambios que van a afectar los objetivos, funciones laborales del día a día, así como también la cultura y la eficiencia.

#### 1.2.1.2.1 LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Burns (1978) define al liderazgo transaccional como una relación de dependencia entre el líder y sus seguidores donde ambas partes se ven premiadas y reconocidas. Por otro lado, Conger y Kanungo (1998) lo definen como una vía para mantener un estatus quo para asegurar la estabilidad en una organización, así como también mantener el control.

Barbuero (2002) define al liderazgo transaccional como una relación entre líder y seguidor que está compuesta por un conjunto de metas, expectativas y recompensas por haber alcanzado el objetivo planteado, así como también de las consecuencias cuando existen errores. En adición a lo explicado, Shriberg A, Shriberg D y Lloyd (2004) nos mencionan que un líder transaccional es



conveniente seguirlo porque contribuye a que sus seguidores alcancen sus objetivos. En adición a lo mencionado, Hermsilla (2016) define que este tipo de líderes se caracterizan por crear motivación a sus colaboradores acorde con el resultado obtenido, es decir que existe un intercambio de recompensas por el cumplimiento de cada logro trazado.

Según la revista virtual española Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) (2018) el líder transaccional busca mantener la estabilidad en una organización. Una característica muy importante de este estilo de liderazgo yace en su comunicación casi totalmente unidireccional. Esto significa que, los colaboradores son quienes esperan recibir instrucciones del líder para seguirlas lo más fielmente posible generando así una relación básica con los trabajadores de la organización.

#### 1.2.1.2.2 LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Según Lussier y Achua (2002) tanto el liderazgo transaccional como el transformacional son modalidades únicas, sin embargo, poseen procesos no excluyentes y por ello un líder puede recurrir a las dos modalidades según el momento y la situación. Según Bass y Avolio (1994) el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional por lo cual se distingue en cuatro características fundamentales:

- Influencia idealizada: El líder transformador se convierte en un modelo idealizado propiciando que sus seguidores quieran seguirlo e imitarlo.
- Motivación inspiradora: El líder transformador comunica convincentemente su misión creando una visión estimulante y atractiva para sus seguidores.
- Estímulo intelectual: El líder transformador cuestiona intelectualmente la forma de hacer las cosas para así promover nuevos enfoques que contribuyan a la solución de los problemas.

- Consideración individualizada: El líder transformador actúa como un coach para abrir oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo para explotar el potencial individual de cada persona.

Según Herмосilla (2016) el liderazgo transformacional sirve como base para enfocar un proceso de cambio organizacional eficiente, debido a que las características de este tipo de líderes radican en una comunicación clara de su visión, así como también el generar un compromiso en equipo y aumentar la confianza de los colaboradores.

Según Reyes (2017) en el liderazgo transformacional se puede evidenciar que un líder es capaz de desarrollar conductas y características tanto de un líder transformacional como transaccional. Si la situación lo requiere, este tipo de líder será capaz de tener en cuenta los mecanismos motivacionales, combinando las motivaciones de lo transaccional para así lograr mejorar y evidenciar sus motivaciones intrínsecas.

#### 1.2.1.2.3 LIDERAZGO TRASCENDENTAL

Ginés (2000) define al liderazgo trascendente como una relación de influencia de contratación donde el líder motiva al colaborador bajo conceptos intrínsecos (Liderazgo transformacional), extrínsecos (Liderazgo transaccional) y trascendentales con un fuerte carácter ético y vocación de servicio que satisface las necesidades reales de otros.

Según Córdoba y Rey (2009) el liderazgo trascendente es una relación de influencia donde se busca satisfacer necesidades reales de las personas, colectivos o de la sociedad en general en donde la influencia del líder está muy comprometida con las personas o colectivos haciendo que la relación sea más profunda y que, en adición al liderazgo transformacional, apele más a las necesidades de los demás para contribuir a un proyecto que de verdad valdrá la pena.

Según Hernández (2020) el liderazgo trascendente, mediante un trabajo en conjunto, busca dinamizar y potenciar el trabajo mediante la comunicación, solidaridad, apoyo e innovación en pro de la trascendencia donde el objetivo de una persona se convierte en el de todos y esto a su vez contribuye con una mejora no solo a nivel profesional, sino que también a nivel personal estableciendo mejores lazos entre el líder y su equipo de trabajo.

Según Barajas, Betancur y López (2020) el liderazgo trascendente establece una influencia de contribución que superan los factores intrínsecos y extrínsecos y escala a un nivel de trascendencia. Esto se debe a que el líder se relaciona directa o indirectamente con las motivaciones de los trabajadores creando así un desarrollo de influencia que no solo abarca la índole profesional, sino que también el personal.

## 1.2.2 Transformación Digital

### 1.2.2.1 DEFINICIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Hoy en día la transformación digital se está volviendo un pilar en las organizaciones, su implicancia en la innovación y competitividad han hecho que sea el principal impulsor en los procesos de creación de valor. La transformación digital nace desde la necesidad de responder a los cambios que se están produciendo en el entorno de las organizaciones, la estrategia digital implica desarrollar recursos digitales para realizar los cambios necesarios y tener una transformación digital exitosa; esto también implica el desarrollo de esfuerzos de los líderes para generar propuestas de valor exitosas que permitan un flujo natural en este proceso de modernización. Porfirio, Carrilho, Felicio y Jardim (2021).

Naranjo (2017) en su libro *Transformación digital: Negocios y personas* define la transformación digital en dos dimensiones, indica una transformación digital de la sociedad que refiere a los procesos de adaptación del entorno a los cambios tecnológicos y lo nombra ecosistema

digital; asimismo, indica que existe una transformación digital en las empresas que abarca diversos factores como la organización de la empresa, la capacidad de la organización en adaptarse a los constantes cambios y resalta fundamentalmente que ante nuevas tecnologías se generan nuevos comportamientos. La transformación digital se da de diferentes formas, ya que no es lo mismo la utilización de Smartphone o accesorio digitales para un usuario, una institución o una empresa; así mismo denota que la transformación digital también va a generar un impacto según el número de colaboradores en una empresa. Uno de los principales impulsores para que una empresa se sumerja en la transformación digital refiere al tipo de rubro o sector al que se dirige, así mismo la exigencia de una transformación digital también se basa en la cantidad de colaboradores que existe en una empresa ya que esto va a medir la inversión tanto monetaria como organizacional el proceso de transformación. En la misma línea, la Organización para la cooperación y desarrollo económicos (2019) en su libro *Perfilando la transformación digital en América Latina* también refiere a la transformación digital como el efecto económico y social de la digitalización y digitación, indica tres factores claves que han hecho que este proceso que se venía dando de manera progresiva se expanda en todos los sectores y aspectos económicos de la sociedad y que hoy en día sea primordial en la estructura de las empresas: expansión de la conectividad, teléfonos inteligentes y cantidad de información.

La transformación digital no es un concepto nuevo, mientras exista un avance o desarrollo en las economías el crecimiento de este concepto va a ir ganando mayor terreno en las organizaciones. Moreno (2018) en su libro *Transformación digital* conceptualiza dicho término como un proceso mediante el cual le devolvemos el protagonismo al cliente en la cadena de valor, refiere a una desintermediación que devuelve el poder real al consumidor. Los cambios en las organizaciones se han venido dando según el autor de manera progresiva con el avance de la

digitalización, en la actualidad solo estamos viviendo la gesta siempre atendiendo a las necesidades del negocio. Señala además que este proceso va mucho más allá de una inversión monetaria, lo relaciona con la aptitud y actitud de los colaboradores, compromiso y preparación para la implementación de las nuevas tecnologías, recordemos que en este escenario en centro de atención es el cliente y sobre ello implica los cambios y modificaciones que las empresas llegan a tener.

Finalmente, para definir este fenómeno; Slotnisky (2016) relaciona la transformación digital con un aspecto más cognitivo, las personas son el eje principal de la transformación digital y la tecnología son las herramientas para la transformación ya que las economías que están en constantes cambios necesitan líderes cada vez más competitivos para adaptarse a estos cambio. Lo cataloga como un proceso más eficiente que utiliza herramientas tratadas y analizadas de manera que el resultado se base en tres ejes fundamentales: experiencia al cliente, los procesos operativos, los modelos de negocio.

### 1.2.1.3 BARRERAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Pese a la rápida acogida de las tecnologías digitales, aún existen brechas importantes que considerar. OCDE. (2019) en su libro *Perfilando la transformación digital en América Latina* menciona que la brecha digital más difícil de combatir es la manera de utilizar las tecnologías digitales. Además, dimensiones como edad, género entre otras; dificultan la forma de usar las nuevas tecnologías. (OCDE, 2019)

Según Slotnisky (2016) es imposible que la transformación digital de una empresa opere naturalmente, ya que implica un cambio de paradigma. También menciona obstáculos como la falta de experiencia de los colaboradores, la rigidez de la cultura corporativa, los equipos de trabajos homogéneos, las tecnologías obsoletas y no contar con una estrategia digital. (Slotnisky, 2016)

Torres Llosa (2020) en su libro *Digitalízate ¿Por dónde empezar?* indica que desde la ocurrencia de la pandemia actual la transformación digital se ha vuelto central en cada interacción; es así como, las empresas se han visto forzadas a cambiar de la noche a la mañana ya que la cantidad de novedades tecnológicas es cambiante. Abrumadora e intimidante. Señala además que la verdadera transformación digital no es la tecnología sino la cultura organizacional lo que lleva consigo cuestionar el actual modelo de negocio de la empresa. (Torres Llosa V, 2020)

Adicionalmente Delgado, A. (2016) nos habla de una disrupción de lo digital donde las nuevas tecnologías hacen que empresas dominantes cambien su posición en el mercado por ser incapaces de acoplarse a la innovación. Señala que los líderes que son incapaces de acoplarse salen del mercado, el liderazgo se torna más flexible ya que los consumidores están cambiando las reglas competitivas de los mercados. La digitalización va a transformar las relaciones con nuestros clientes, la manera de trabajar con los colaboradores, la manera de ofrecer los productos de la empresa, hasta la manera que los comercializas. (Delgado, 2016)

#### 1.2.1.4 RETOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Naranjo (2017) indica que el reto está en sustituir o transformar y hace referencia a que el camino para romper esta diferencia entre el desarrollo tecnológico de las empresas y el comportamiento de los usuarios es una oportunidad para transformar el modelo de negocio. Refiere ciertas estrategias para una transformación a escala, desde no hacer nada, hasta transformar el modelo de negocio.

En su libro *La Transformación Digital*, Moreno nos habla del protagonismo que recobra el cliente en la transformación digital y plantea una matriz de cambio que tiene como ejes actitud vs

aptitud; sobre esto nos muestra diversos modelos de empresas y nos reta a respondernos la pregunta: ¿Que haría el cliente si tuviera el poder? (Moreno, 2018)

Arguedas (2019) refiere a los retos de la transformación digital en el sector financiero como una nueva realidad con condicionantes tanto externos como internos. Plantea la reducción de la rentabilidad de los productos financieros y los márgenes de la actividad financiera convencional como factores internos. Del mismo modo, menciona diversos factores externos como la demanda de los clientes por servicios adaptados a sus necesidades, avances tecnológicos, entre otros que tienen múltiples implicaciones en el sector financiero. (Arguedas, 2019)

#### 1.2.1.5 DIMENSIONES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital será parte natural de nuestra vida. Neugebauer (2019) la digitalización funciona como un transformador universal, recauda datos de diversas áreas y genera cambios inimaginables que realizan un impacto significativo en la vida de las personas. En su libro, *Digital Transformation*, Neugebauer refiere campos o áreas de aplicación de la transformación digital como manufactura, producción y seguridad. De forma esencial en el área de manufactura, ya que facilita la parametrización en la composición de los insumos básicos, refiere a un estado previo a la elaboración ya que fomenta la estructuración de máquinas y materiales básicos para la optimización previa a la producción real del producto. En esta misma línea, la transformación digital afecta directamente la manera de trabajar hoy en día se diseñan prototipos o robots que interactúan en el área de producción y hagan más fácil dicho proceso; hoy en día la neurociencia va más allá, ya que al realizar una transformación digital también se busca analizar de manera cognitiva a los empleados evitando accidentes laborales o promoviendo su desarrollo al medir el nivel de concentración de los cobradores en el uso de las máquinas y suministro de las empresas.

Del mismo modo, Neugebauer (2019) señala que la digitalización está en nuestro ADN, con relación a la dimensión de seguridad indica que quien posee el control o la información tiene una ventaja competitiva sustancial frente a otros. El sistema de seguridad más complejo es susceptible si tiene un mal manejo o funcionamiento; debe ser resistente ante daños y tener información lo más real posible. La seguridad es un campo extremadamente importante ya que la información de una empresa sirve para la toma de decisiones que refieren a optimización de costes, nuevos servicios entre otros que debe ser protegida ante un uso erróneo en operación.

Cada negocio plantea objetivos en concreto que abarca desde el rediseño de una organización hasta la transformación de sus procesos operativos, Según el director de digitalización y administración en la Fundación Ramón Areces, Calzado (2016), se plantean cuatro dimensiones de la transformación digital:

- Dimensión del cliente: La mejor forma de fidelizar a los clientes es a través de diferentes canales comunicativos que funcionen al mismo tiempo que tengan como objetivo mejorar la experiencia, logrando así una omnicanalidad.
- Dimensión en las operaciones: Refiere a la definición de procesos con la consecución del objetivo de eficiencia, a la transformación del puesto de trabajo a lo digital a través de plataformas corporativas para agilizar y mejorar el tiempo de respuesta ante eventualidades, así como también la implantación de metodologías ágiles para el desarrollo de nuevos procesos que mejoren la experiencia del usuario.
- Dimensión de la gestión: Refiere la gestión y el análisis en tiempo real de la información con valor para el negocio, la implementación del Big Data como una tecnología con información tanto externa como interna que ofrece un análisis a tiempo real para facilitar la toma de decisiones.



- Dimensión de la tecnología en información y comunicación (TIC): Nos proporciona una mejora en la optimización de los KPI 's en todas las operaciones.

Sin duda alguna la transformación digital se puede trabajar en diversas dimensiones empresariales, sin embargo, tomaremos como principal perspectiva la teoría que valida la dimensión de cliente, operaciones, gestión y tecnología ya que se adecua al sector que desarrollaremos en la presente investigación. Ciertamente tomaremos también dimensiones de los diversos autores tratados en el marco teórico por ser parte sustancial del desarrollo de nuestra investigación, como la transformación digital en su proceso de creación de valor según cita Naranjo, la disrupción de lo digital según Delgado y estrategias de la transformación digital como menciona Slotnisky en su presentación.

## **CAPÍTULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La digitalización está transformando la práctica empresarial en los clientes, en los proveedores, en la gestión, en los procesos, en el financiamiento y en general en la productividad y competitividad de las empresas. El uso de plataformas digitales y el acceso de más usuarios a internet han permitido que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías y a este nuevo entorno ofreciendo mejor calidad y bienestar según el sector en el que se aplique; en la banca comercial ofrece mejores servicios para los usuarios y mejores relaciones en mercados mundiales para las

empresas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en adelante OCDE (2019) señala que en un mundo cada vez más competitivo es indispensable estar siempre a la vanguardia, implementar estrategias que potencien el servicio o el producto que estamos ofertando y así establecernos como pioneros en la ejecución del proceso, pero toda esta transformación consta de una re conceptualización para generar cambios más ágiles a través de estrategias sólidas, productivas y tecnológicas, en resumen estrategias que los líderes de las empresas deben promover en sus colaboradores. (Agarwal, 2020)

Existe una relación significativa entre el crecimiento de una empresa y el potencial de sus líderes ya que el liderazgo supone diversas competencias, experiencias, habilidades sociales como cooperación que indiscutiblemente se relacionan fundamentalmente con el desarrollo organizacional. Es así como ahora hablar de liderazgo tiene otra perspectiva, se relaciona con un proceso integral de mayor complejidad que abarca distintos rubros y determinando distintas variables de interacción en las organizaciones. Dentro de esta nueva vista, se genera la necesidad de desarrollar distintos ámbitos del liderazgo en contextos aún más atípicos, social o laboralmente hablando, como en un entorno tecnológico donde el liderazgo se transforma de una concepción a un reto y sus limitaciones van a depender exclusivamente del impacto que desea generar. Esguerra y Contreras (2016) señalan que esta dinámica va a requerir que los líderes desarrollen nuevas habilidades distintas a las tradicionales y ciertamente el nivel de complejidad que demandan estos cambios sustanciales exige a los líderes influir en las personas para lograr efectividad en la implementación de los mismos. Las relaciones en este aspecto se transforman ya que la comunicación personal ofrece posibilidades que la comunicación digital limita, es en este punto cuando se plantea el término de liderazgo electrónico que define la necesidad de la transformación

de las organizaciones con el uso de las tecnologías para lograr un impacto positivo en las relaciones.

El liderazgo y las tecnologías se complementan mutuamente ya que las economías en todo el mundo están implementando el proceso de digitalización para mejorar la productividad de sus equipos y darle una nueva perspectiva al concepto de organización digital. Según Avolio, Kahai y Dodge (2001) el liderazgo puede transformarse en el marco del uso de las tecnologías aplicadas, definitivamente este concepto está determinado por la capacidad de las personas en adaptarse a las nuevas estrategias tecnológicas; la influencia del liderazgo tiene un enfoque en la creación, adaptación y adopción de las tecnologías avanzadas a lo que se le denomina como sistema de liderazgo total dentro de sistemas sociales y complejos. Este mismo concepto desarrolla Porfírio, Carrilho, Felício y Jardim (2021) en su publicación trata sobre cómo la transformación digital depende fundamentalmente de los sistemas, las tecnologías inteligentes, la estrategia y las personas, es decir la base del éxito es que exista sinergia en los componentes mencionados. De igual forma desarrolla en sus conclusiones el papel crucial del liderazgo en la transformación digital, relaciona el concepto de desarrollo de capacidades como mejor combinación posible en las empresas para promover la digitalización; y efectivamente, señala que existe una relación positiva entre estos dos conceptos: Transformación digital y liderazgo.

Judge y Piccolo (2014) analizan criterios que controlan las dimensiones del liderazgo entre ellos el liderazgo transaccional y trascendental; en su estudio se obtuvo como resultado que existe una recompensa entre la relación positiva de los estilos de liderazgo con la transformación digital en las organizaciones en un mundo globalizado.

Bican y Brem (2020) analizan la transformación digital como un conjunto de cambios, un proceso socio-tecnológico de aplicación de técnicas de digitalización a contextos sociales e institucionales más amplios que generan infraestructuras de tecnologías digitales. Desde otra perspectiva empresarial, la digitalización ayuda a las empresas a crecer de manera sostenible, el objetivo es equipar a líderes para manejar y abordar el cambio a través de la digitalización; y eso es lo que buscan finalmente los modelos de negocios una relación sostenible con la transformación digital mediante la innovación, investigación y desarrollo de las unidades de negocios.

El sector financiero ha sido uno de los que ha tenido mayor crecimiento en los tiempos de pandemia, según data actualizada por el INEI el crecimiento en el sector Banca personal ha sido de 18% con respecto al mismo periodo en el año anterior y esto se debe a que los créditos y colocaciones en tiempos de pandemia han sido los más demandados el último año. El reto para los bancos nace desde la necesidad de mejorar su rendimiento tras años de incertidumbre y pocos recursos para la inversión, pero la incertidumbre no es excusa para la inacción; según EY building a better working world (2017) las entidades bancarias en el Perú se encuentran en escenarios cambiantes donde la evolución de los canales hará que los bancos se asocien de manera colaborativa para expandir su ecosistema de ofertas. En este aspecto y apuntando a que el sector bancario tiene alta demanda comercial, el interés debe estar en demostrar cómo la aplicación de las teorías de transformación digital se relaciona con el desarrollo de los líderes de hoy.

La transformación digital debe estar basada en las personas. (Houe, 2019) el impacto que va a generar la utilización de las nuevas tecnologías en los procesos y en los clientes debe ser considerado fundamental en la implementación de las gestiones. En este aspecto hemos considerado realizar nuestro análisis en las sucursales de las entidades bancarias, ya que en estos

espacios las relaciones entre empresa - cliente es directa y nos permite evaluar el nivel de efectividad del uso de las nuevas tecnologías y el liderazgo que ejerce cada uno de los colaboradores de manera directa. Schwarzmüllerr, Brosi, Duman y Welppe (2021) señalan que el éxito de la transformación digital es realizar pruebas en campo donde se evidencie los cambios que realmente resultan en el diseño del trabajo del líder.

La transformación digital de las personas y procesos se relaciona con el manejo de los líderes de hoy. La digitalización de procesos, el cambio en la estructura organizacional, el desarrollo en el sector entre otros ámbitos han demostrado ser factores fundamentales en la adopción de las nuevas tecnologías. Según Barangan Escavino blogger principal de Alerta económica, el año 2021 es el año de la bancarización en el Perú; la ley 31120 da obligatoriedad al Banco de la Nación a bancarizar a todos los peruanos, esto será un gran reto para el sector financiero, ya que habrá un cambio en la estructura y dispersión de los clientes, pero mantener activo a los clientes supone limitaciones como el uso de dispositivo móviles o acceso a una conexión a internet estable. Los bancos están redefiniendo sus estrategias impulsando nuevos canales más accesibles, la implementación del teletrabajo, el fortalecimiento de los canales electrónicos, entre otros cambios tecnológicos implica no solo fortalecer las características tecnológicas sino también las humanas.

El BBVA Banco Continental en sus casos de éxitos 2021 señala que con la transformación digital se busca impactar en la vida de las personas, el uso de canales digitales ha incrementado considerablemente la cantidad de transacciones que se generan en toda su red de tiendas en tiempos prepandemia hoy en día es la transformación digital esencial en la estructura de la organización para el lanzamiento de nuevos productos o soluciones. Se trabaja en el desarrollo de los líderes

mediante un metodología llamada “ágiles” donde el objetivo es crear productos o servicios de manera ágil y rápida que buscan optimizar los procesos, minimizar los plazos y aumentar la productividad; el perfil del banquero se relaciona con el de socio estratégico para la toma de decisiones de los clientes buscando entender necesidades financieras en su proceso de transformación y toma de decisiones. En la misma línea, El Banco de Crédito BCP después de 130 años de trayectoria indica que llevar a cabo el proceso de transformación digital significó cambios en las estructuras, procesos y tecnología interior del banco; Hoy, en comparación con el 2016, el número de clientes de los cuatro bancos grandes ha aumentado en más de 25% con casi la misma infraestructura física. (Castillo, 2019)

La presente investigación se realizará en el sector bancario en el sentido que se busca identificar la relación que existe entre la transformación digital y los estilos de liderazgo transformacional, trascendental y transaccional dentro del marco de las sucursales bancarias en Lima Moderna. Asimismo, analizaremos los bancos de mayor influencia en los márgenes establecidos en base a lo mencionado y según las fuentes expuestas; he aquí donde surge nuestra pregunta en cuestión.

## 2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 2.2.1 Problema General

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021?

### 2.2.2 Problemas específicos

**Problema específico 1:** ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021?

**Problema específico 2:** ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformador y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021?

**Problema específico 3:** ¿Cuál es la relación entre el liderazgo trascendental y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021?

## 2.3 FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION

### 2.3.1 Hipótesis General

Existe relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021

### 2.3.2 Hipótesis Específicas

**Hipótesis específica 1:** Existe relación entre el liderazgo transaccional y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

**Hipótesis específica 2:** Existe relación entre el liderazgo transformador y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

**Hipótesis específica 3:** Existe relación entre el liderazgo trascendental y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021

## 2.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.4.1 Objetivo General

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

### 2.4.2 Objetivos Específicos

**Objetivo específico 1:** Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

**Objetivo específico 2:** Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

**Objetivo específico 3:** Determinar la relación entre el liderazgo trascendental y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

## 2.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El constante ritmo de cambio en las tecnologías ha hecho que sea imprescindible analizar el performance de los líderes en las organizaciones, y esto no solo se refiere a la capacidad de interactuar, influir y transformar las competencias de los colaboradores hacia un mundo altamente competitivo sea en el rubro financiero o en cualquier otro sector; se refiere a la capacidad de gestionar mediante herramientas digitales a los colaboradores, gestionar los recursos digitales, gestionar las herramientas y todo lo que corresponda a esta transformación para generar un mejor desempeño, una mejor productividad, un mejor balance entre otros aspectos en el sector bancario. Arguedas, Sánchez y Martín (2017) señalan que las nuevas tecnologías están siendo un factor



determinante en la transformación de los sectores económicos, las plataformas de cambio descentralizado están transformando los papeles clásicos del mercado; el sector bancario no es ajeno a este cambio, sino que constituye una pauta en la digitalización de las actividades económicas en una economía colaborativa. De este modo, la nueva realidad en la actividad financiera se envuelve en una constante transformación con condicionantes externos e internos en la búsqueda de soluciones flexibles, seguras, dinámicas y competitivas; es por esta razón que este estudio toma relevante importancia al determinar la relación que existe entre la transformación digital y los estilos de liderazgo en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

La presente investigación estará basada en la banca personal, ya que consideramos que el análisis en las sucursales generará un mayor impacto en los resultados obtenidos, por lo mismo que se puede determinar de manera directa la reacción que genera la transformación en los clientes; asimismo, se podrá determinar la relación de la transformación digital en los diversos estilos del liderazgo al tener un contacto directo con la base de la organización, es decir con los colaboradores que son a base del negocio.

El aporte de nuestra investigación es trascendental para el uso de entidades financieras y organizaciones en general, ya que si bien es cierto en el Perú se han desarrollado investigaciones en cuanto a transformación digital y su impacto en las organizaciones, el desarrollo del mismo se ha dirigido en su mayoría a un análisis operacional o en cuanto a la productividad, sin embargo no hay una relevancia significativa en análisis respecto a la relación entre la transformación digital y estilos de liderazgo. Por ello, nuestra investigación dará una perspectiva enfocada en recursos humanos desarrollando las variables en el sector bancario. Cabe mencionar, que además contribuirá a la generación de data específica y estadística sustancial para la toma de decisiones,

así como una propuesta de análisis cuantitativo para ambas variables y la significancia de su relación.

Con fines académicos, consideramos de fundamental importancia la elaboración de nuestra investigación, ya que el estudio se desarrolla en un contexto donde existe escasa información nacional que apoye el presente trabajo, por lo que servirá de fuente o marco teórico para futuras investigaciones. Asimismo, realizaremos un análisis estadístico que servirá de soporte numérico referencial para las investigaciones futuras. Finalmente, y basados en investigaciones académicas verificadas internacionalmente en cuartiles, el presente trabajo apoyará la necesidad de la realización de más investigaciones nacionales a fin de generar base de datos necesaria en distintos escenarios.

## 2.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

De acuerdo con las limitaciones para la presente investigación, tenemos en cuenta que estamos en tiempos de pandemia y que el Perú es un país que está en vías de desarrollo, por lo cual existe una limitación para obtener datos electrónicos solamente; utilizaremos fuentes de información académica como repositorios universitarios, bibliotecas virtuales entre otros para obtener la información precisa y actualizada. Además, existe un mayor número de casos e información internacional en lo que respecta a variables de transformación digital en el sector bancario pero que relacionan ambas variables se reducen a investigaciones más generales y no específicamente del sector.

La información nacional es escasa, existe poca información académica que relacione ambas variables en estudio y mucho menos en el sector bancario, nos encontramos con información que desarrolla casos principalmente relacionados a la variable Transformación digital ya que en esta se han visto cambios constantes durante estos últimos años y más aún ha tenido un avance sustancial dada la problemática actual del COVID-19 tanto las personas como las empresas. Debido a esto, basaremos nuestra investigación en artículos académicos internacionales aplicables a nuestro entorno y trabajaremos con información nacional de tesis o artículos en general que nos brinde la información necesaria para nuestro análisis.

Finalmente, los nuevos protocolos de bioseguridad impiden tener la cercanía necesaria para realizar las encuestas de manera física por lo que nuestra herramienta será netamente virtual de manera que el estudio tendrá la fluidez necesaria que la transformación digital demanda también lo académico.

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

#### **3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, debido a que la intención es estimar magnitudes o cantidades para probar hipótesis y teorías para establecer patrones de comportamientos exactos al relacionar las variables estilos de liderazgo y transformación digital en el escenario que se plantea. (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018). En este caso, nuestra investigación va a cumplir con dos propósitos claros; uno de ellos será medir con precisión las variables del estudio mediante una investigación básica que va a establecer las bases de los conocimientos y teorías, y, por otro lado, se realizará una investigación aplicada donde se busca

evaluar, comparar, interpretar, establecer precedentes y sus implicaciones para las investigaciones que resolverá la problemática planteada en el objetivo general de la investigación. (Lester y Lester, 2012, como se citó en Hernández Sampieri, 2014)

La finalidad del enfoque cuantitativo es describir las variables y explicar sus cambios, el análisis de las variables está basado en hipótesis; la cual una vez recolectados los datos pasa a una matriz de análisis mediante procesos estadísticos. Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) plantean además que las investigaciones se clasifican también según la naturaleza del propósito; en este caso la presente investigación tiene es de alcance correlacional dado que se busca medir el grado de asociación entre los estilos de liderazgo que es la variable 1 y transformación digital como variable 2. La utilidad principal de los estudios correlacionales es intentar predecir el valor el comportamiento de una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas.

### 3.1.1 Diseño de la investigación

La presente investigación será No experimental - Transversal, debido a que este tipo de investigación no va a manipular deliberadamente las variables, por lo que se va a observar los fenómenos tal y como se dan en su naturaleza, para después hacer el análisis y recolectando datos en un único momento, en el 2021. (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014). El diseño no experimental evalúa en una situación ya existente cómo interactúan las variables y genera un análisis mediante estudios cuantitativos que se derivan de estudios retrospectivos o prospectivos; la investigación no experimental es sistemática ya que la relación entre las variables se da en su contexto natural.

Nos referimos a una investigación transversal ya que el estudio será realizado en un momento único, el presente año 2021, sin embargo, dentro de esta clasificación también decimos que nuestra investigación tendrá un diseño correlacional causal; Hernández Sampieri, Fernández

y Baptista (2014) señala que los diseños correlacionales causales no necesariamente deben tener una relación de causalidad, se pueden limitar a solo relacionar las variables fundamentadas en hipótesis correlacionales.

### 3.2 POBLACIÓN

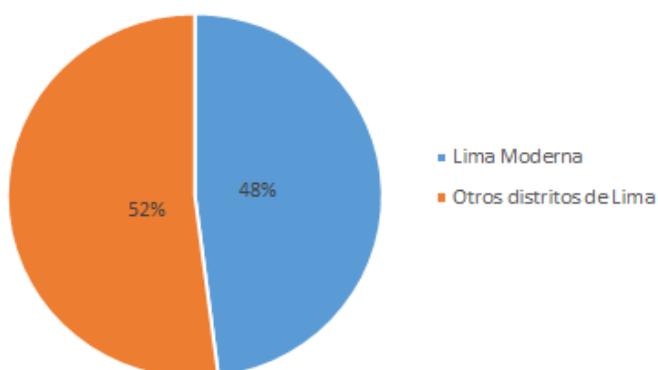
En el Perú, existen 16 entidades bancarias según data obtenida por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) actualizada hasta Abril de 2021, de las cuales solo 4 de ellas concentran el 88.90% a distribución de créditos en miles de soles, los depósitos totales en miles de soles en un 83.66% y el patrimonio en un 82.93% mientras que en los bancos restantes representan un promedio 17% en distribución de créditos en miles de soles, los depósitos totales en miles de soles y patrimonio. Los colaboradores que mantienen contacto efectivo con los clientes, es decir el personal de plataforma y ventanilla de las sucursales bancarias de las siguientes entidades financieras: BBVA Banco Continental, Banco de Crédito del Perú, Scotiabank Perú e Interbank representan la población en la presente investigación ya consideramos que tendremos mayor alcance en cuanto a resultados si probamos nuestras hipótesis en el personal que se encuentra en primera línea en la organización.

Realizaremos el estudio de la zona delimitada como Lima Moderna, clasificación que otorga IPSOS (Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur) de aproximadamente el 13% de la población de Lima segmentada por distritos de nivel socioeconómico en su mayoría A-B donde se mueve el grueso de la economía de la capital, que comprende los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo según Data obtenida del Market Report emitido por la compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública en abril de 2019. Como podemos ver

en la figura 1, Lima Moderna concentra el 48% de las sucursales de las diversas entidades financieras del departamento de Lima y el 79% de las sucursales de Lima Moderna que son un total de 335 pertenecen a BBVA Banco Continental, Banco de Crédito del Perú, Scotiabank Perú e Interbank según se muestra en la figura 2; según data obtenida de la Superintendencia de Banca y seguros SBS.

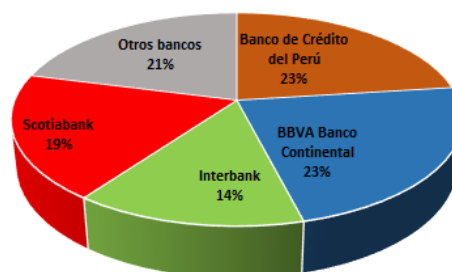
Las sucursales bancarias cumplen un rol de vital importancia tanto para las pequeñas empresas, así como también para las personas naturales. Según el Centro de Recursos It User, las sucursales bancarias cumplen un rol fundamental para que los negocios prosperen, así como también lograr cubrir con las demandas del consumidor dados sus costes asociados a sus facilidades de pago y diversos servicios que estas ofrecen. La transformación del modelo convencional de las sucursales bancarias se ha implementado con nuevas tecnologías de innovación para sus clientes en el transcurso de estos últimos años. Según la Agencia Peruana de Noticias, Andina, El 56% de peruanos prefiere pagar sus compras online en efectivo, por lo cual buscan la sucursal bancaria más cercana al de su residencia.

Figura 1. *Distribución de las sucursales de las entidades bancarias en el departamento de Lima al 30 de abril del 2021.*



Nota. Adaptado de Distribución de Oficinas por Zona Geográfica de las Empresas Bancarias, Superintendencia de Banca y Seguros, 2021, [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

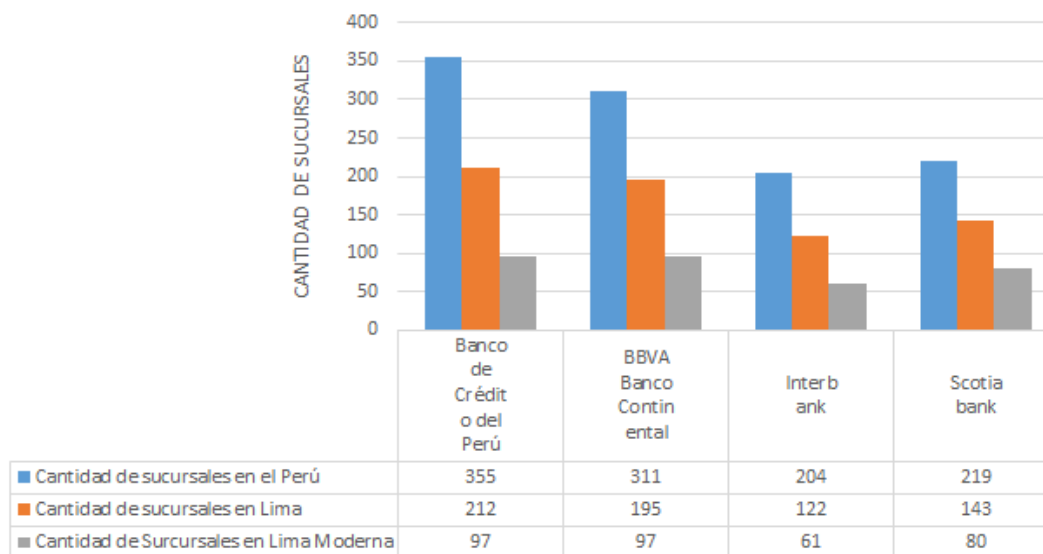
Figura 2. *Distribución de las sucursales de las entidades bancarias en Lima Moderna al 30 de abril del 2021.*



Nota. Adaptado de Distribución de Oficinas por Zona Geográfica de las Empresas Bancarias, Superintendencia de Banca y Seguros, 2021, [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

Para determinar la población tomamos como base la información actualizada del portal de la SBS al 30 de Abril del 2021, también tomamos información de las memorias anuales del BBVA Banco Continental, Banco de Crédito del Perú, Interbank y Scotiabank publicadas en los portales correspondientes. En lo que corresponde a las sucursales, la distribución en Lima Moderna se da de la siguiente manera: 97 entidades financieras del Banco de Crédito del Perú, 97 entidades financieras del BBVA Banco Continental, 61 entidades financieras del Interbank y 80 entidades financieras en Scotiabank.

Figura 3. *Distribución de las sucursales de las entidades bancarias Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, Interbank y Scotiabank en el departamento de Lima al 30 de abril del 2021.*

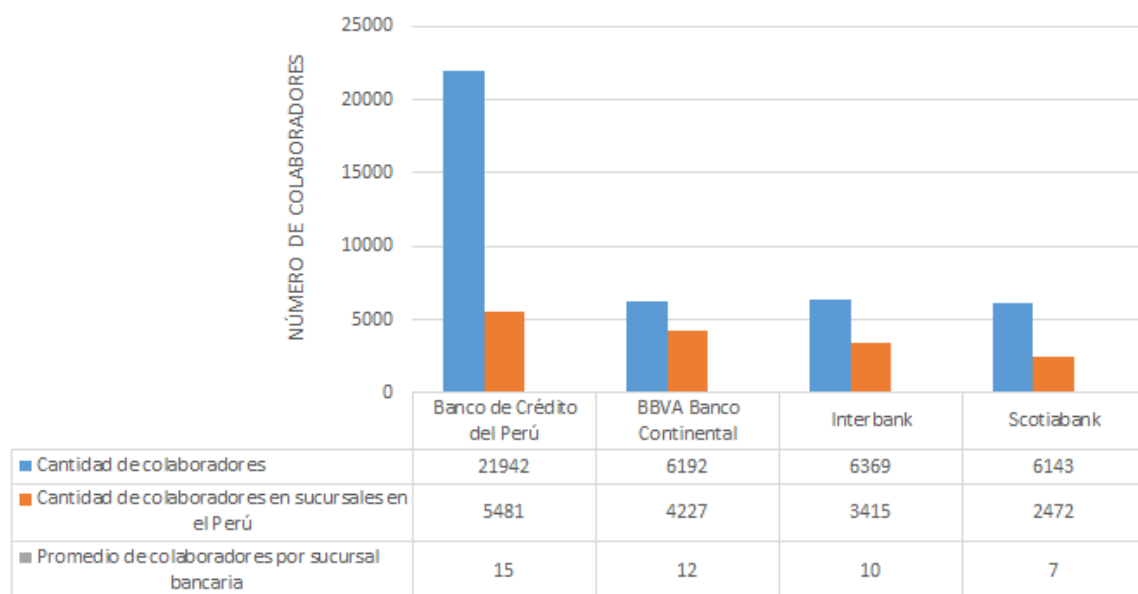


Nota. Adaptado de Distribución de Oficinas por Zona Geográfica de las Empresas Bancarias, Superintendencia de Banca y Seguros, 2021, [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

El portal de la SBS también nos brinda información actualizada de la cantidad total de colaboradores en las entidades bancarias en investigación, los datos registrados nos permite determinar la cantidad de colaboradores promedio por entidad bancaria como se muestra en la figura 4; así mismo, podemos decir que nuestra población es de 3796 colaboradores de las sucursales de Lima Moderna de las empresas bancarias Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, Interbank y Scotiabank según detalle consignado en la tabla 1. Sin embargo, dicho dato podría verse afectado según diversas aristas como aforo de establecimiento, demanda de atención, dimensiones del establecimiento, entre otras que desarrollaremos a profundidad en nuestra investigación.



Figura 4. *Distribución de los colaboradores de las entidades bancarias Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, Interbank y Scotiabank en el departamento de Lima al 30 de abril del 2021.*



Nota. Adaptado de Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria, Superintendencia de Banca y Seguros, 2021, [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

Tabla 1. *Distribución de colaboradores según sucursales bancarias en Lima Moderna*

	Cantidad de Sucursales en Lima Moderna	Promedio de colaboradores por sucursal bancaria	Cantidad de colaboradores en la sucursales bancarias de Lima Moderna
Banco de Crédito del Perú	97	15	1498
BBVA Banco Continental	97	12	1155
Interbank	61	10	587
Scotiabank	80	7	557
		<b>Población</b>	<b>3796</b>

Nota: Elaboración propia. Adaptado de "Información Estadística de Banca Múltiple", por SBS, 2021.

### 3.2.1 Criterios de la población objetivo

Hombres y mujeres que sean colaboradores de las sucursales de las entidades bancarias del Banco de Crédito, Banco Continental, Interbank y Scotiabank ubicados en la zona denominada como Lima Moderna.

### 3.2.2 Determinación de la muestra y técnica de muestreo.

Para determinar el número de participantes mínimos en el presente trabajo de investigación, se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual sirve para investigaciones cuantitativas que cuentan con una población finita. Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños transversales correlacionales ya que se miden y se estiman con muestras estadísticas todos los elementos de una población que tiene una misma probabilidad de ser elegida. (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014). Como unidad de análisis se realizará la encuesta a los colaboradores de las sucursales de las cuatro entidades bancarias más representativas de Lima, que corresponde la zonificación de Lima Moderna.

Según información obtenida de las memorias del Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, Interbank y Scotiabank, nuestra población es de 3796 colaboradores en las 335 sucursales de las entidades bancarias de las cuatro entidades bancarias representativas del estudio; finalmente aplicaremos la fórmula de estimación de proporciones para hallar nuestra muestra representativa en una población finita.

Tabla 2. *Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra asumiendo muestreo aleatorio simple*

<b>Población finita</b>
$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$

Nota: Adaptado de “Estadística descriptiva e inferencial”, por De La Puente, 2018.

Para la estimación de la muestra utilizaremos como margen de error muestral 5% el cual se considera el importe máximo aceptado, el nivel de significación o de confianza lo determinamos en 95% lo que representa un nivel de significancia según cuadro estadístico en 1.96 dentro de la curva de distribución normal. La probabilidad de éxito y probabilidad de fracaso se determina en un 50% por lo mismo que existe la misma proporción de que el estudio sea exitoso como no.

Donde:

n: X (en términos de número de personas)

N: 3796 (en términos de número de personas)

Z: Siendo el nivel de confianza 95 %, Z = +/- 1.96

p: Probabilidad de éxito (p = 0.5)

q: Probabilidad de fracaso (q = 0.5)

e: Margen de error máximo aceptado (e= 0.05)

$$n = 3796 * 1.962 * 0.5 * 0.50.052 * 3796 - 1 + 1.962 * 0.5 * 0.5$$

$$n = 348.94 \text{ personas}$$

Ante este cálculo se determina una muestra de 348.94 lo cual se determina a la siguiente unidad entera 349 por lo que nuestra unidad de medida está referida en colaboradores.

La estratificación de la muestra se hará por empresa bancaria de acuerdo a la participación de mercado de las sucursales. El dato indica que el Banco de Crédito del Perú tiene una participación de un 29% lo cual no lleva a encuestar 101 colaboradores, el BBVA Banco continental también posee un 29% con 101 colaboradores, el Scotiabank un 24% con 84 colaboradores y finalmente Interbank un 18% con 63 colaboradores según información obtenida de la Superintendencia de banca y seguros al 30 de abril del 2021.

Tabla 3. *Participación de sucursales de las empresas bancarias Banco de Crédito BCP, BBVA Banco Continental, Interbank y Scotiabank en Lima Moderna al 30 de Abril de 2021*

	% Participación	Cantidad de encuestados
Banco de Crédito del Perú	29%	101
BBVA Banco Continental	29%	101
Interbank	18%	63
Scotiabank	24%	84
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>349</b>

Nota: Elaboración propia, Adaptado de “Información Estadística de Banca Múltiple”, por SBS, 2021.

### 3.3 INSTRUMENTO

#### 3.3.1 Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 4. *MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES: Estilos de Liderazgo y Transformación digital*

Matriz de operalización de las variables.			
Variable: Estilos de Liderazgo.			
Dimensiones	Indicadores	Ítem	Niveles / Rangos
1. Liderazgo transaccional.	Recompensa por alcanzar el objetivo.	1. Existen recompensas por el cumplimiento de metas.	(1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Neutral, (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo
		2. El esfuerzo dedicado al cumplimiento de los objetivos es equivalente a la recompensa recibida.	
	Consecuencias por errores cometidos.	3. Existen acciones correctivas por errores cometidos durante el trabajo	
2. Liderazgo transformador.	Influencia idealizada.	4. Su jefe o supervisor inmediato es un modelo para seguir.	
		5. Su jefe o supervisor inmediato tiene una conducta inspiradora.	
		6. Su jefe o supervisor inmediato le genera confianza.	
	Motivación inspiradora.	7. Su jefe o supervisor inmediato transmite una motivación grupal mediante la comunicación.	
		8. Su jefe o supervisor inmediato transmite una visión grupal en forma estimulante.	
	Estímulo intelectual.	9. Su jefe o supervisor inmediato promueve el pensamiento crítico y constructivo en equipo.	
		10. Su jefe o supervisor inmediato considera los diferentes enfoques propuestos por el grupo de trabajo que contribuyen a resolver problemas.	
	Consideración individualizada.	11. Su jefe o supervisor inmediato reconoce las necesidades de aprendizaje sobre funciones nuevas en tu puesto de trabajo.	
		12. Su jefe o supervisor inmediato reconoce la necesidad de capacitación individual sobre herramientas nuevas en tu puesto de trabajo.	
		13. Su jefe o supervisor inmediato reconoce tus aspectos fuertes y débiles en el trabajo brindándote un feedback efectivo.	

		14. Su jefe o supervisor inmediato lo exhorta a aprender y crecer.	
		15. Su jefe o supervisor inmediato considera su bienestar individual en el área de trabajo.	
3. Liderazgo trascendental.	Comunicación.	16. Su jefe o supervisor inmediato se comunica constantemente para impulsar un ambiente de armonía en el equipo de trabajo.	
		17. Su jefe o supervisor inmediato antepone las necesidades del grupo de trabajo frente a las suyas.	
		18. Su jefe o supervisor inmediato hace uso de la escucha activa ante las dudas o preocupaciones de los colaboradores.	
		19. Su jefe o supervisor inmediato transmite, mediante una comunicación asertiva, la importancia de tomar en cuenta los problemas personales de los colaboradores.	
	Solidaridad.	20. Su jefe o supervisor inmediato es solidario con los demás.	
		21. Su jefe o supervisor inmediato se preocupa por los problemas de los demás.	
		22. Su jefe o supervisor inmediato se preocupa por la salud emocional de los demás.	
	Innovación.	23. Su jefe o supervisor inmediato propone alternativas a la resolución de conflictos o realización de funciones laborales que sean innovadoras.	
	Apoyo.	24. Me siento apoyado por el jefe o supervisor inmediato cuando me brinda una alternativa de solución a un problema personal.	
		25. Su jefe o supervisor inmediato contribuye como un apoyo emocional laboral en tiempos difíciles.	
Variable: Transformación Digital.			
Dimensiones	Indicadores	Ítem	Niveles / Rangos
1. Procesos de creación	Capacidad de	26.El banco utiliza herramientas digitales para la mejora en los procesos	(1) Totalmente en desacuerdo, (2) En

de valor.	organización de la empresa a los cambios tecnológicos.	27. El banco ha sabido adaptarse a las nuevas tecnologías	desacuerdo. (3) Neutral, (4) De acuerdo. (5) Totalmente de acuerdo	
		28. El uso de las nuevas tecnologías en el banco ha impactado en mi forma de trabajo		
	Capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías.	29. El banco realiza inducción para cada proceso tecnológico que implementa.		
		30. El banco utiliza diversas herramientas tecnológicas para el aprendizaje de sus colaboradores.		
		31. El banco utiliza de manera progresiva la implementación de nuevas plataformas tecnológicas.		
	Influencia de la transformación digital en el comportamiento.	32. El banco fomenta su interés por el uso de nuevas herramientas tecnológicas en sus labores.		
		33. El banco ha hecho que cambie mi manera de desarrollar mis labores con el uso de herramientas tecnológicas		
		34. El uso de nuevas tecnologías ha mejorado mi desempeño en el banco.		
	2. Disrupción de la transformación digital.	Capacidad de cambio en la dinámica social de la organización.		35. El banco ha sabido adaptar herramientas digitales para la interacción con el cliente.
				36. El banco utiliza herramientas digitales de igual o a mayor escala que otros de su competencia en el sector financiero.
Capacidad de cambio en los procesos comerciales de la organización.		37. El banco promueve que todos sus colaboradores utilicen herramientas tecnológicas		
	38. El banco hace más dinámicos los procesos en las sucursales con la tecnología.			
	39. El banco desarrolla continuamente herramientas tecnológicas para hacer los procesos más eficientes.			
3. Estrategias de transformación digital.	Nivel de aceptación de los cambios tecnológicos en la organización.	40. El banco utiliza herramientas digitales novedosas en tu puesto de trabajo.		
		41. El banco promueve estrategias digitales en la comunicación con tus pares.		
		42. El banco te permite adaptar herramientas tecnológicas para el mejor cumplimiento de tu trabajo.		

	Nivel de gestión del cambio digital en los colaboradores.	43. El banco capacita a sus colaboradores en el uso de nuevas herramientas digitales.
		44. El banco provee de material didáctico para el aprendizaje de nuevas herramientas digitales.
4. Transformación digital en la gestión.	Implementación del big data.	45. La implementación de la transformación digital en el banco ha facilitado el uso de la información.
		46. El banco brinda información eficiente a través de sus sistemas para la toma de decisiones.
		47. El uso de herramientas digitales en el banco es eficiente para la toma de decisiones.
Calidad de la información del big data como herramienta de análisis.		48. La data que maneja el banco está siempre actualizada.
		49. El banco ha sabido distribuir la información en las diversas plataformas digitales.
		50. El banco actualiza la información en tiempo real para un análisis más fino de tu puesto de trabajo.
5. Transformación digital en la operatividad.	Performance del colaborador.	51. El uso de herramientas digitales en el Banco te ha hecho más eficiente en tu trabajo
		52. El banco utiliza herramientas digitales para solucionar inconvenientes en tu trabajo
		53. El banco hace más dinámico el desarrollo de tus labores a través de la transformación digital.
Performance de la organización.		54. Las plataformas digitales lo han hecho más eficiente en la atención con los clientes.
		55. El banco brinda un constante soporte en el uso de las herramientas digitales
6. Transformación digital dimensión cliente.	Servicio al cliente.	56. La transformación digital en el banco ha mejorado la experiencia de cliente.
		57. El banco ofrece herramientas digitales que ayuden a la interacción con el cliente.
		58. El banco tiene una estrategia digital centrada en el cliente.
	Nivel de omnicanalidad en la gestión con	59. El banco utiliza herramientas de Inteligencia Artificial, como chatbots de whatsapp para la atención de consultas y requerimientos.



	el cliente.	60. El banco ofrece canales de ayuda digital que excluyen la necesaria atención de un personal en las sucursales.
7. Dimensión de seguridad.	Seguridad de la información.	61. El banco mantiene la información de sus clientes de manera segura.
		62. El banco está preparado para ataques cibernéticos.

Nota: Elaboración propia

### 3.3.2 Validación del Instrumento

Consideramos necesario realizar la validación de la herramienta por expertos en las diversas áreas comprometidas en nuestro estudio quienes certificaron el instrumento bajo tres requisitos fundamentales:

**Pertinencia:** Considera que la aseveración esté alineada al concepto teórico planteado.

**Relevancia:** Refiere a si la aseveración empleada representa a la dimensión específica de la variable.

**Claridad:** Declara que la aseveración es concisa, exacta y directa.

Como primer experto tenemos al Magister Alexander Peralta Rodríguez Magister en Administración con especialización en Dirección General; Con 12 años de experiencia en el sector bancario, gestionando equipos hacia el logro de indicadores de productividad, venta y satisfacción del cliente. Como segundo experto tenemos al Magister Andy Díaz Montoya, Líder, Ingeniero, Máster en Factor Humano y MBA; docente, comunicador y desarrollador. Finalmente tenemos al experto Olga Maribel Fano Vallejos, Máster en Recursos Humanos, especialista en administración y recursos humanos, Senior Consultant en Mario Belmonte Consulting.

### 3.4 TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Para la recolección de los datos cuantitativos de nuestra investigación utilizaremos el escalamiento de Likert (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014). Que consiste en la utilización de un conjunto de aseveraciones y se solicita al encuestado que elija sobre una escala ya predeterminada su reacción. Así se obtiene una puntuación por cada dimensión de desarrollo del individuo, la cual se totaliza al final. Además, este tipo de encuesta hace que se pueda analizar la actitud hacia un único objeto subyacente, obteniendo así resultados más determinantes al momento de generar el capítulo de conclusiones y recomendaciones.

Para nuestra herramienta estamos utilizando los puntos de escala desde un nivel de totalmente desacuerdo, hasta un nivel de totalmente de acuerdo.

Figura 5. *Opciones en las escalas Likert*



Fuente: "Metodología de la investigación", por Hernández, Fernández y Baptista, 2014

Nuestra encuesta fue diseñada en base a la matriz de operacionalización tomando en consideración los ítems desarrollados en la misma de modo que tenga congruencia con el propósito de determinar si existe una relación entre la transformación digital y los estilos de liderazgo, así como sus respectivas dimensiones. Del mismo modo se determinó para el desarrollo de la encuesta un aproximado de 30 minutos. La validación del cuestionario fue analizada y aprobada por tres expertos en la materia de administración, liderazgo y metodología.

Las encuestas serán aplicadas virtualmente por el contexto de la pandemia. En caso sea necesario aplicar las encuestas de manera presencial cumpliremos con todos los protocolos que exige el Estado de Emergencia Sanitaria.

### 3.5 TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida será cuantificada para su procesamiento y análisis, y se utilizaron estadísticos descriptivos e inferenciales en cuatro pasos que se detallan a continuación: Análisis de confiabilidad y validez de instrumentos para lo cual utilizamos el análisis de Alpha de Cronbach, el análisis descriptivo se puede resumir en un estimador de promedio y otro de dispersión, la prueba de normalidad con La prueba de Kolmogorov - Smirnov y finalmente la prueba de hipótesis con el análisis del coeficiente de correlación de Spearman que identifica el nivel de significancia en la relación de las variables. Para ello, se empleó como hardware una laptop Lenovo, y como softwares, se utilizó Microsoft Excel versión Office 365 y SPSS STATISTIC versión 26.

## CAPÍTULO IV: DESARROLLO

### 4.1 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

#### 4.1.1 Coeficiente Alpha de Cronbach

La confiabilidad de los instrumentos de medición indica el grado en el que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto produzca los mismos resultados; mientras que la validez se refiere al grado en el que un instrumento mide lo que se supone que debe medir; Por ello, es importante que los investigadores se aseguran de estas dos propiedades de los instrumentos de medición, para poder tener resultados con buena precisión y exactitud (Hernández, et al., 2006)

Para estimar la confiabilidad de los instrumentos existen varios métodos y las más conocidas son: test-retest, versiones equivalentes (pruebas paralelas) y consistencia interna (Santos, 2017). Para determinar la fiabilidad del instrumento realizamos en un piloto de 30 encuestas el análisis del coeficiente Alpha de Cronbach que es el de más exacto cuando se trata de alternativas de respuestas politómicas, como las escalas tipo Likert; este coeficiente puede variar entre 0 a 1, donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad máxima (Corral, 2009).

Por lo general, un instrumento es confiable cuando el coeficiente Alpha de Cronbach es igual o superior de 0.8 (Supo, 2014). Como se puede observar en la Tabla 5 y 6, los valores del coeficiente Alpha de Cronbach mínimo obtenido es de 0.804 en los estilos de liderazgo y 0.801 para la transformación digital. De acuerdo con Supo (2014) refiere que un instrumento es confiable cuando los coeficientes de confiabilidad Alpha de Cronbach son mayores o iguales de 0.80. Por consiguiente, los instrumentos a utilizar en el presente estudio son confiables.

Tabla 5. *Confiabilidad del instrumento de medición del estilo de liderazgo y sus dimensiones*

Dimensiones / Variable	Nº de ítems	Alpha
Liderazgo Transaccional	3	0.804
Liderazgo Transformador	12	0.875
Liderazgo Trascendental	10	0.888
Estilos de Liderazgo	25	0.923

Nota: Resumen obtenido de una muestra de 30 encuestas aplicadas. Elaboración propia a través del procesamiento de datos en SPSS versión 26

Tabla 6. *Confiabilidad del instrumento de medición de la transformación digital y sus dimensiones*

Dimensiones / Variable	Nº de ítems	Alpha
Procesos de creación de valor	9	0.907
Disrupción de la transformación digital.	5	0.874

Estrategias de transformación digital.	5	0.820
Transformación digital en la gestión.	6	0.886
Transformación digital en la operatividad.	5	0.855
Transformación digital dimensión cliente.	5	0.801
Seguridad	2	0.850
<hr/>		
Transformación Digital	37	0.971
<hr/>		

Nota: Resumen obtenido de una muestra de 30 encuestas aplicadas. Elaboración propia a través del procesamiento de datos en SPSS versión 26

#### 4.1.2 Índice de Homogeneidad

La validez del instrumento de medición de los Estilos de Liderazgo se muestra en la Tabla 7, donde se observa índices de homogeneidad Ítems – SubTest ( $Rho_1$ ) entre 0.660 y 0.839, Ítems – Test ( $Rho_2$ ) entre 0.500 y 0.863, SubTest – Test ( $Rho_3$ ) entre 0.578 y 0.826. De acuerdo con Elousa (2005) señala que los ítems con un índice de homogeneidad superior de 0.4 son muy buenos para medir los constructos al cual pertenecen. Así mismo, se puede observar en el análisis factorial confirmatoria, que las dimensiones planteadas son unidimensionales y tienen una varianza explicada entre 66.054 y 70.728%; mientras que la escala con tres dimensiones se logró capturar

el 70. 579% de la variabilidad observada. Según Hair et al., (2010) indica que los factores o dimensiones deberían tener como mínimo el 60% de la información total, aunque no se ha determinado de manera precisa este valor.

Tabla 7. *Validez de la escala Estilos de Liderazgo*

Estilos de Liderazgo	Ítems	Índice de homogeneidad			Análisis Factorial*	
		Rho <sub>1</sub>	Rho <sub>2</sub>	Rho <sub>3</sub>	Nº D	Var.(%)
Liderazgo Transaccional	LTSS_01	0.660	0.594			
	LTSS_02	0.710	0.500	0.578	01	74.277
	LTSS_03	0.680	0.517			
	LTFF_04	0.756	0.794			
	LTFF_05	0.766	0.765			
	LTFF_06	0.802	0.799			
	LTFF_07	0.758	0.722			
	LTFF_08	0.784	0.740			
Liderazgo Transformador	LTFF_09	0.726	0.675	0.826	01	66.054
	LTFF_10	0.790	0.757			
	LTFF_11	0.769	0.744			
	LTFF_12	0.810	0.791			
	LTFF_13	0.766	0.763			
	LTFF_14	0.744	0.777			
	LTFF_15	0.799	0.837			
	LTSC_16	0.839	0.863			
	LTSC_17	0.800	0.808			
	LTSC_18	0.732	0.730			
Liderazgo Trascendental	LTSC_19	0.764	0.748			
	LTSC_20	0.827	0.795	0.785	01	70.728
	LTSC_21	0.809	0.773			
	LTSC_22	0.812	0.782			
	LTSC_23	0.796	0.773			
	LTSC_24	0.789	0.748			
	LTSC_25	0.834	0.798			
<b>Total</b>					<b>03</b>	<b>70.579</b>

\*: Análisis factorial realizado con el método de extracción ejes principales y rotación oblimin directo; Rho<sub>1</sub>: Ítems-SubTest; Rho<sub>2</sub>: Ítems-Test; Rho<sub>3</sub>: SubTest-Test; Nº D: Número de dimensiones; var: Varianza explicada o información retenida

Por otra parte, se tiene la validez del instrumento de medición de la Transformación Digital, que se muestra en la Tabla 8; en ello, se observa índices de homogeneidad Ítems – SubTest (Rho<sub>1</sub>)

entre 0.543 y 0.735, Ítems – Test ( $Rho_2$ ) entre 0.588 y 0.844, SubTest – Test ( $Rho_3$ ) entre 0.854 y 0.901. De acuerdo con Elousa (2005) señala que los ítems con un índice de homogeneidad superior de 0.4 son muy buenos para medir los constructos al cual pertenecen. Así mismo, se puede observar en el análisis factorial confirmatoria, que las dimensiones planteadas son unidimensionales y tienen una varianza explicada entre 56.497 y 83.433%; mientras que la escala con siete dimensiones se logró capturar el 67.535% de la variabilidad observada. Según Hair et al., (2010) indica que los factores o dimensiones deberían tener como mínimo el 60% de la información total, aunque no se ha determinado de manera precisa este valor.



Tabla 8. *Validez de la escala Transformación Digital*

Transformación Digital	Ítems	Índice de homogeneidad			Análisis Factorial	
		Rho <sub>1</sub>	Rho <sub>2</sub>	Rho <sub>3</sub>	Nº D	Var.
Procesos de creación de valor	PCV_26	0.731	0.783			
	PCV_27	0.580	0.596			
	PCV_28	0.607	0.619			
	PCV_29	0.712	0.710			
	PCV_30	0.690	0.717	0.888	01	56.497
	PCV_31	0.712	0.703			
	PCV_32	0.690	0.694			
	PCV_33	0.706	0.668			
Disrupción de la transformación digital.	PCV_34	0.643	0.642			
	DTD_35	0.686	0.773			
	DTD_36	0.603	0.643			
	DTD_37	0.627	0.651	0.874	01	61.177
	DTD_38	0.669	0.694			
Estrategias de la transformación digital.	DTD_39	0.643	0.702			
	ETD_40	0.735	0.844			
	ETD_41	0.543	0.588			
	ETD_42	0.682	0.712	0.892	01	62.018
Transformación digital en la gestión.	ETD_43	0.676	0.711			
	ETD_44	0.637	0.658			
	TDG_45	0.674	0.781			
	TDG_46	0.609	0.600			
	TDG_47	0.628	0.665	0.898	01	59.978
	TDG_48	0.715	0.737			
	TDG_49	0.682	0.742			
Transformación digital en la operatividad.	TDG_50	0.666	0.676			
	TDO_51	0.718	0.789			
	TDO_52	0.603	0.612			
	TDO_53	0.651	0.676	0.892	01	63.269
Transformación digital dimensión cliente.	TDO_54	0.674	0.688			
	TDO_55	0.696	0.783			
	TDD_56	0.690	0.792			
	TDD_57	0.632	0.638			
	TDD_58	0.691	0.757	0.901	01	63.075
Seguridad	TDD_59	0.678	0.733			
	TDD_60	0.637	0.658			
	SEG_61	0.669	0.832	0.854	01	83.433
	SEG_62	0.669	0.738			
Total				04	67.535	

\*: Análisis factorial realizado con el método de extracción ejes principales y rotación oblimin directo; Rho1: Ítems-SubTest; Rho2: Ítems-Test; Rho3: SubTest-Test; Nº D: Número de dimensiones; var: Varianza explicada o información retenida

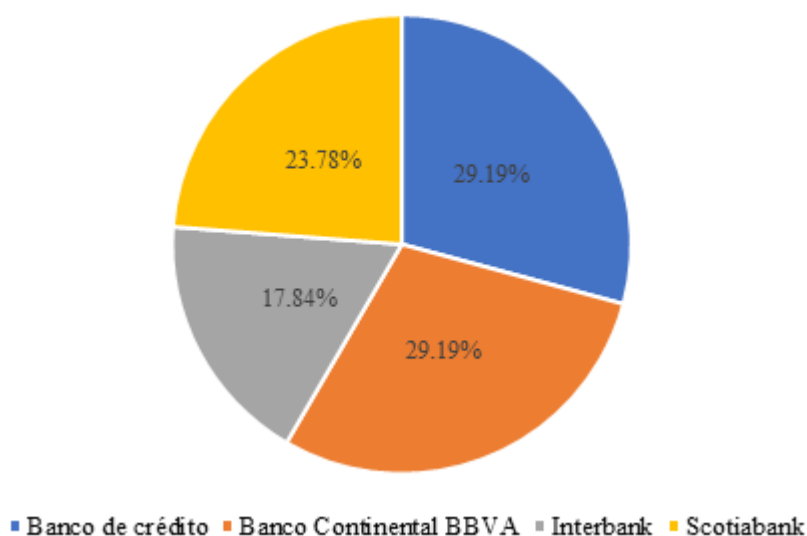
## 4.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

El análisis descriptivo consiste en resumir la información de los datos según la escala que puede tener las variables. Cuando son de escalas cuantitativas se puede resumir en un estimador de promedio y otro de dispersión; por lo contrario, si las variables tienen escalas cualitativas se debe resumir con frecuencias absolutas o relativas, que son los conteos o la proporción de los conteos respectivamente (Rendón, et al., 2016).

Según la distribución de frecuencia que se muestra en la Figura 6 se puede verificar que la muestra está conformada mayormente por encuestados que pertenecen a BBVA Banco Continental y Banco de Crédito del Perú, con 29.19% en cada una de las entidades bancarias; luego están los encuestados que pertenecen a Scotiabank, con 23.78%; y finalmente aquellos(as) personas que pertenecen a Interbank, con 17.84%.

Figura 6. *Distribución de frecuencias según la pertenencia de los encuestados a las entidades bancarias en Lima Moderna, 2021*

Gráfica circular de la pertenencia a la entidad bancaria

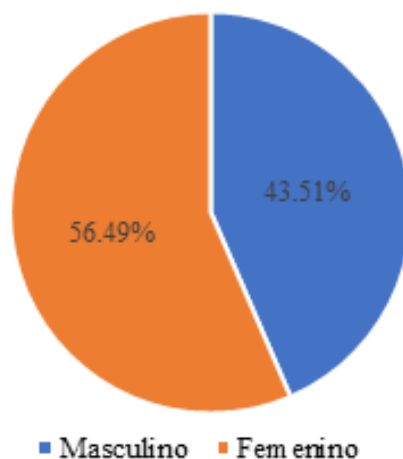


Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

La distribución de frecuencia de acuerdo al género que se muestra en la Figura 7, señala que predominaron encuestados masculinos, con 56.49%; mientras que las femeninas se encontraron en el 43.51% de la muestra estudiada.

Figura 7. *Distribución de frecuencias según el género de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021*

Gráfica circular del género

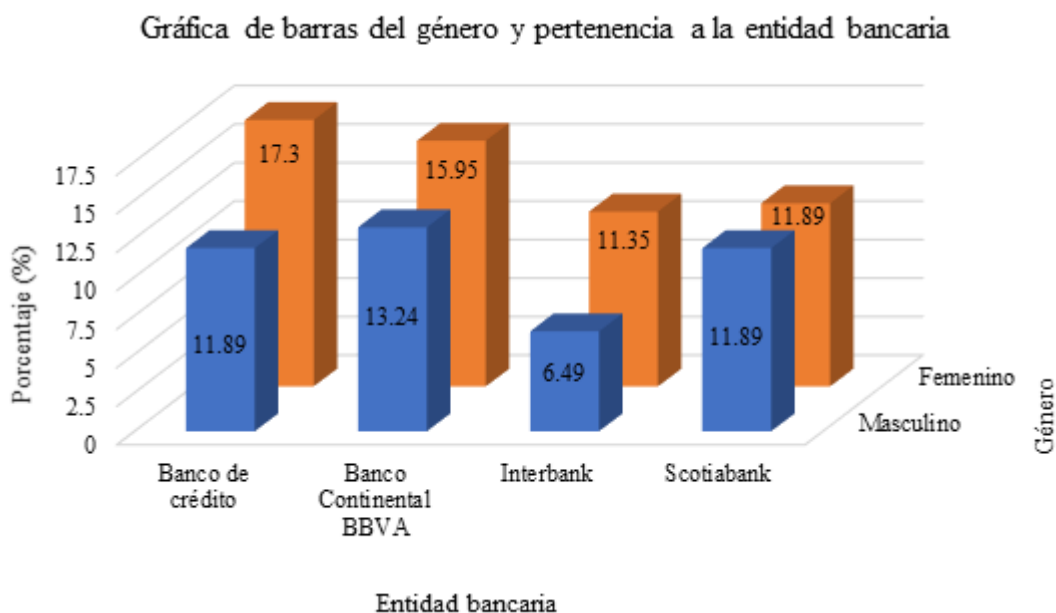


Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

En la Figura 8 se muestran la distribución conjunta del género y la entidad bancaria, donde se observa mayor predominio de encuestados que pertenecen al Banco de Crédito del Perú y son Femeninos (17.30%); luego están aquellos(as) que pertenecen al BBVA Banco Continental y son femeninos (15.95%); más abajo se encuentran las personas que pertenecen al BBVA Banco Continental y son masculinos (13.24%); le sigue a estos y con distribución similar (cerca de 11.5%), los encuestados que pertenecen a Banco de Crédito del Perú y son Masculinos, Scotiabank

y Masculinos, Scotiabank y Femeninos, Interbank y Femeninos; y finalmente, se ubican las personas que pertenecen a Interbank y son Masculinos (6.49%)

Figura 8. *Distribución de frecuencias según el género y la pertenencia de los encuestados a las entidades bancarias en Lima Moderna, 2021*



Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

#### 4.3 PRUEBA DE NORMALIDAD

Los contrastes de normalidad, permite analizar cuánto difiere la distribución de los datos observados respecto a lo esperado si procediesen de una distribución normal con la misma media y desviación típica (Amat, 2016). Existen diversas pruebas estadísticas que comprueban la distribución normal, como son los siguientes: (a) Kolmogorov Smirnov, (b) Anderson Darling, (c) Shapiro Wilk, (d) Lilliefors, (e) Jarque Vera, etc. (Flores et al., 2019). La prueba de Kolmogorov - Smirnov requiere como mínimo un tamaño de muestra de 50 unidades y es el más utilizado en la práctica al momento de realizar una investigación cuantitativa (Acosta 2018).

Con la finalidad de elegir el estadístico apropiado para las pruebas de hipótesis se realizaron las pruebas de normalidad para las puntuaciones obtenidas tanto en las variables como en sus dimensiones.

### **Planteamiento de las hipótesis**

$H_0$ : Las dimensiones y/o variables se ajustan a una distribución normal

$H_p$ : Las dimensiones y/o variables no se ajustan a una distribución normal

**Estadístico de prueba:** Kolmogorov Smirnov

**Nivel de significancia:**  $0.05 = 5\%$

**Estimación del p-valor:** Tabla adjunta en el anexo 5

**Regla de decisión:** Si  $p\text{-valor} < 0.05 \rightarrow$  Rechazo  $H_0$  y acepto  $H_p$

Sí  $p\text{-valor} > 0.05 \rightarrow$  Se acepta  $H_0$

**Interpretación:** Como se puede observar en la Tabla adjunta en el anexo 5 se obtienen

$p\text{-valores} = 0.0001 < \alpha = 0.05$ . En consecuencia, se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_p$

**Conclusión:** Por lo tanto, las dimensiones y/o variables no se ajustan a una distribución normal.

## 4.4 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En base a los resultados obtenidos en nuestra investigación, en lo que corresponde a nuestro objetivo general el cual es determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021; se logra contrastar

una significancia estadística a través del coeficiente de "r" de Pearson. Esto quiere decir que existe relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021, dado que se obtuvo una correlación de 0.764, siendo este un valor considerado alto que corresponde a una correlación alta, conllevando así al rechazo de la hipótesis nula que indica que no existe relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021 y la aceptación de la hipótesis general planteada en nuestro estudio.

#### 4.4.1 Hipótesis general

##### **Planteamiento de las hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** No Existe relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021

**H<sub>G</sub>:** Existe relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021

**Prueba estadística:** Rho de Spearman

**Nivel de significancia ( $\alpha$ ):** 0.05 = 5%

**Estimación del p-valor:** 0.0001 = 0.01%

**Regla de decisión:** Si p-valor < 0.05 -> Rechazo H<sub>0</sub> y acepto H<sub>G</sub>

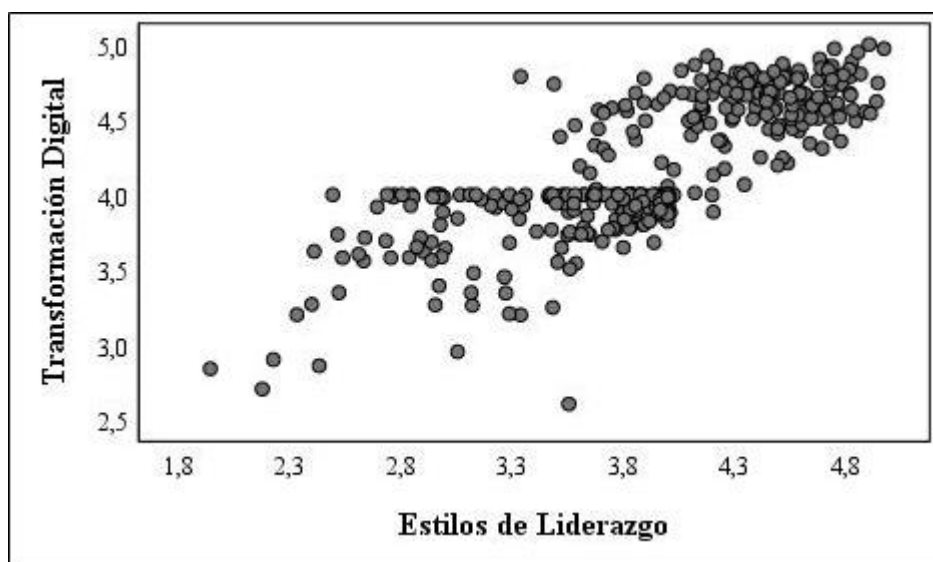
Sí p-valor > 0.05 -> No se Rechaza H<sub>0</sub>

Tabla 9. *Coefficiente de correlación de Spearman entre los estilos de Liderazgo y la Transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.*

Hipótesis general	N	p-valor	Rho
Estilos de Liderazgo <-> Transformación digital	370	0.0001	0.764

Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

Figura 9. *Gráfica de dispersión entre los estilos de Liderazgo y la Transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.*



Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

**Interpretación:** Como se puede observar en la Tabla 9 la relación entre de los Estilos de liderazgo con la transformación digital es significativa ( $p\text{-valor} = 0.0001 < \alpha = 0.05$ ) y positiva (ver Figura 9). Además, se tiene un coeficiente  $Rho = 0.764$ , que según Bisquerra (2004) esto corresponde a una correlación alta.

**Conclusión:** Por lo tanto, se acepta la hipótesis general; de que, existe relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

Además se muestran la distribución conjunta de los Estilos de Liderazgo y Transformación Digital, donde se observa mayor predominio de encuestados que señalaron estar De acuerdo con la Transformación Digital y los Estilos de liderazgo (36.22%), seguido de quienes indicaron estar Totalmente de acuerdo en los Estilos de Liderazgo y Transformación Digital (31.08%), luego están aquellos que expresaron estar totalmente de acuerdo con los Estilos de Liderazgo y De acuerdo con la Transformación Digital (12.16%), más abajo se encuentra aquellos que señalaron sentirse de Acuerdo con la transformación Digital y Neutral con los Estilos de Liderazgo (11.35%); finalmente, una minoría de los participantes respondieron otras categorías de los mencionados.

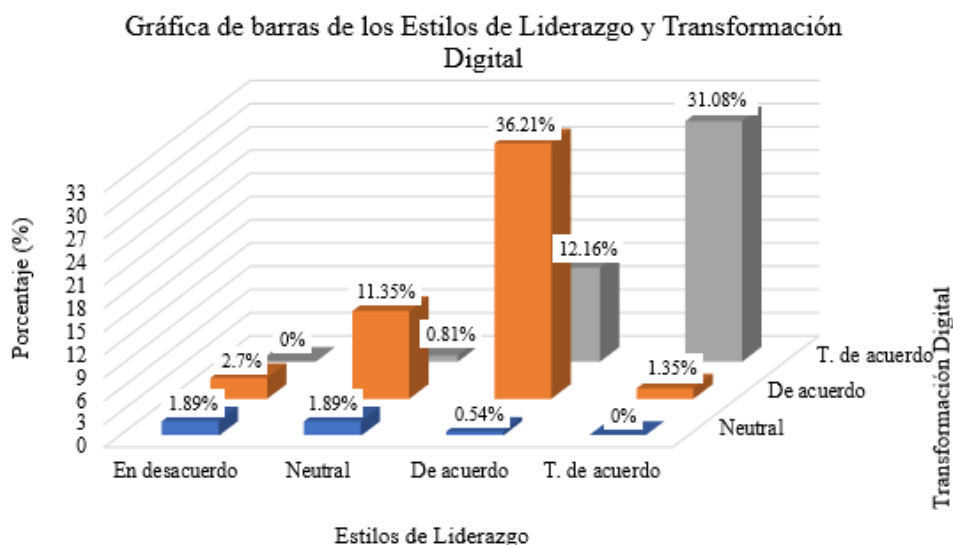
Tabla 10. *Distribución de frecuencias según los Estilos de Liderazgo y Transformación Digital de los encuestados a las entidades bancarias en Lima Moderna, 2021*

Estilos de liderazgo	Transformación digital						Total	
	Neutral		De acuerdo		T. de acuerdo		N	%
	N	%	N	%	N	%		
En desacuerdo	7	1.892	10	2.703	0	0.000	17	4.595
Neutral	7	1.892	42	11.351	3	0.811	52	14.054
De acuerdo	2	0.541	134	36.216	45	12.162	181	48.919
T. de acuerdo	0	0.000	5	1.351	115	31.081	120	32.432
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>4.324</b>	<b>191</b>	<b>51.622</b>	<b>163</b>	<b>44.054</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26



Figura 10. *Distribución de frecuencias según los Estilos de Liderazgo y Transformación Digital de los encuestados a las entidades bancarias en Lima Moderna, 2021*



Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

#### 4.4.2 Hipótesis específica 1:

##### Planteamiento de las hipótesis

**H<sub>01</sub>:** No existe relación entre el liderazgo transaccional y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

**H<sub>E1</sub>:** Existe relación entre el liderazgo transaccional y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

**Prueba estadística:** Rho de Spearman

**Nivel de significancia ( $\alpha$ ):** 0.05 = 5%

**Estimación del p-valor:** 0.0001 = 0.01%

**Regla de decisión:** Si p-valor < 0.05 -> Rechazo H<sub>01</sub> y acepto H<sub>E1</sub>

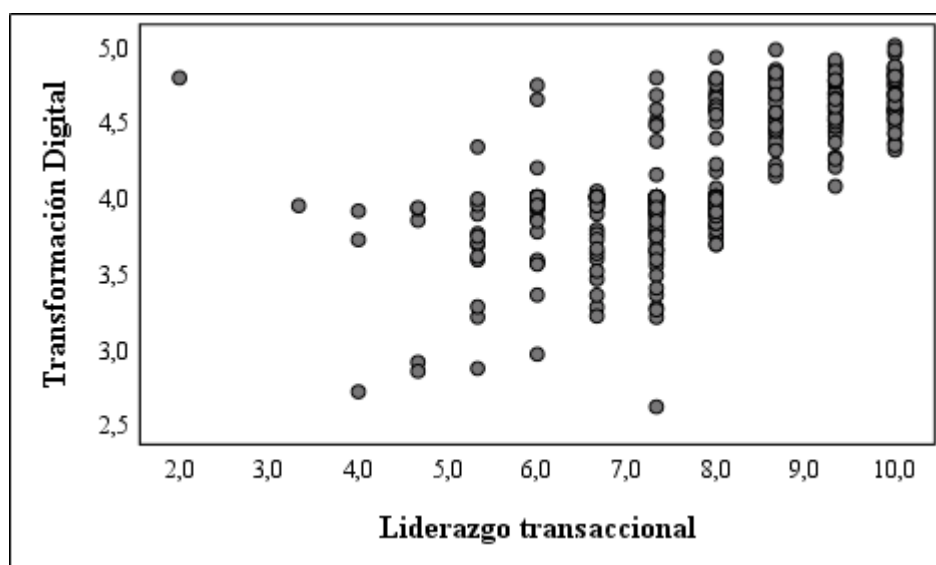
Si p-valor > 0.05 -> No se Rechaza H<sub>01</sub>

Tabla 11. *Coefficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo transaccional y la Transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.*

Hipótesis Específica 1	N	p-valor	Rho
Liderazgo transaccional <-> Transformación digital	370	0.0001	0.728

Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

Figura 11. *Gráfica de dispersión entre el Liderazgo transaccional y la Transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.*



Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

**Interpretación:** Como se puede observar en la Tabla 11 la relación entre el Liderazgo transaccional con la transformación digital es significativa ( $p\text{-valor} = 0.0001 < \alpha = 0.05$ ) y positiva (ver Figura 11). Además, se tiene un coeficiente  $Rho = 0.728$ , que según Bisquerra (2004) esto corresponde a una correlación alta.

**Conclusión:** Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 1; de que, existe relación entre el liderazgo transaccional y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

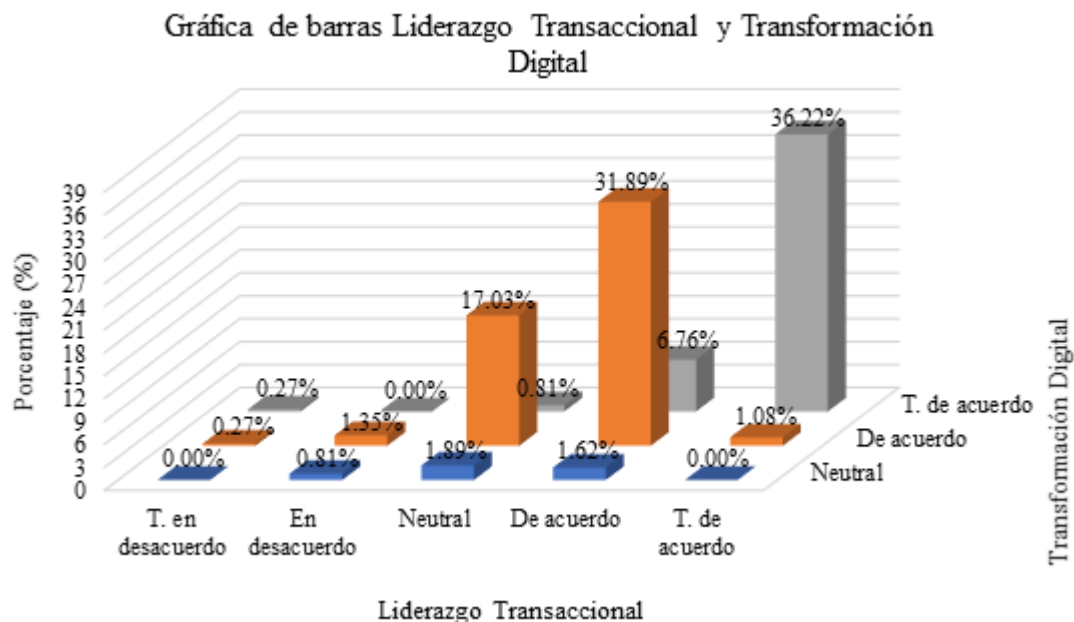
La distribución conjunta del Liderazgo Transaccional y la Transformación Digital de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021 se muestran en la Tabla 12 y Figura 12. Se encontró mayor predominio de trabajadores que están totalmente de acuerdo en el Liderazgo Transaccional y Transformación Digital, 36.22% (134); seguido de aquellos que se encuentran de acuerdo en el Liderazgo Transaccional y Transformación Digital, 31.89% (118); Neutral con el Liderazgo Transaccional y de acuerdo con la Transformación Digital, 17.03% (63); finalmente, las otras clases tuvieron porcentajes inferiores del 10%.

Tabla 12. *Distribución de frecuencias según el Liderazgo Transaccional y la Transformación Digital de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021*

Liderazgo Transaccional	Transformación Digital						Total	
	Neutral		De acuerdo		T. de acuerdo		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	1	0.27	1	0.27	2	0.54
En desacuerdo	3	0.81	5	1.35	0	0.00	8	2.16
Neutral	7	1.89	63	17.03	3	0.81	73	19.73
De acuerdo	6	1.62	118	31.89	25	6.76	149	40.27
Totalmente de acuerdo	0	0.00	4	1.08	134	36.22	138	37.30
Total	16	4.32	191	51.62	163	44.05	370	100.00

Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

Figura 12. *Porcentaje según el Liderazgo Transaccional y la Transformación Digital de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021*



Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

#### 4.4.3 Hipótesis específica 2:

##### Planteamiento de las hipótesis

**H<sub>02</sub>:** No existe relación entre el liderazgo transformador y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

**H<sub>E2</sub>:** Existe relación entre el liderazgo transformador y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

**Prueba estadística:** Rho de Spearman

**Nivel de significancia ( $\alpha$ ):** 0.05 = 5%

**Estimación del p-valor:** 0.0001 = 0.01%

**Regla de decisión:** Si p-valor < 0.05 -> Rechazo H<sub>02</sub> y acepto H<sub>E2</sub>

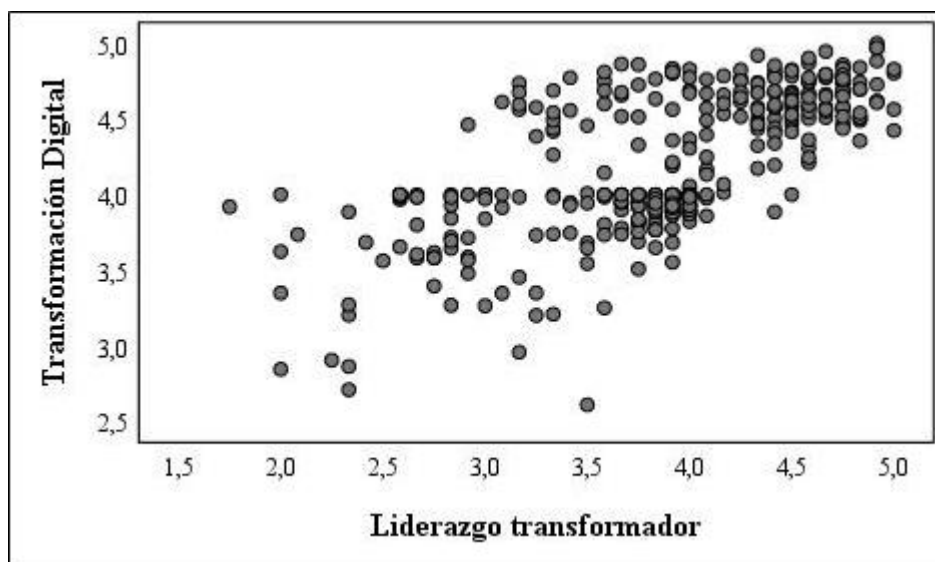
Si  $p\text{-valor} > 0.05 \rightarrow$  No se Rechaza  $H_0$

Tabla 13. *Coefficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo transformador y la Transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.*

Hipótesis Especifica 1	N	p-valor	Rho
Liderazgo transformador <-> Transformación digital	370	0.0001	0.644

Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

Figura 13. *Gráfica de dispersión entre el Liderazgo transformador y la Transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.*



Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

**Interpretación:** Como se puede observar en la Tabla 13 la relación entre el Liderazgo transformador con la transformación digital es significativa ( $p\text{-valor} = 0.0001 < \alpha = 0.05$ ) y positiva (ver Figura 14). Además, se tiene un coeficiente  $Rho = 0.644$ , que según Bisquerra (2004) esto corresponde a una correlación alta.

**Conclusión:** Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 2; de que, existe relación entre el Liderazgo transformador y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

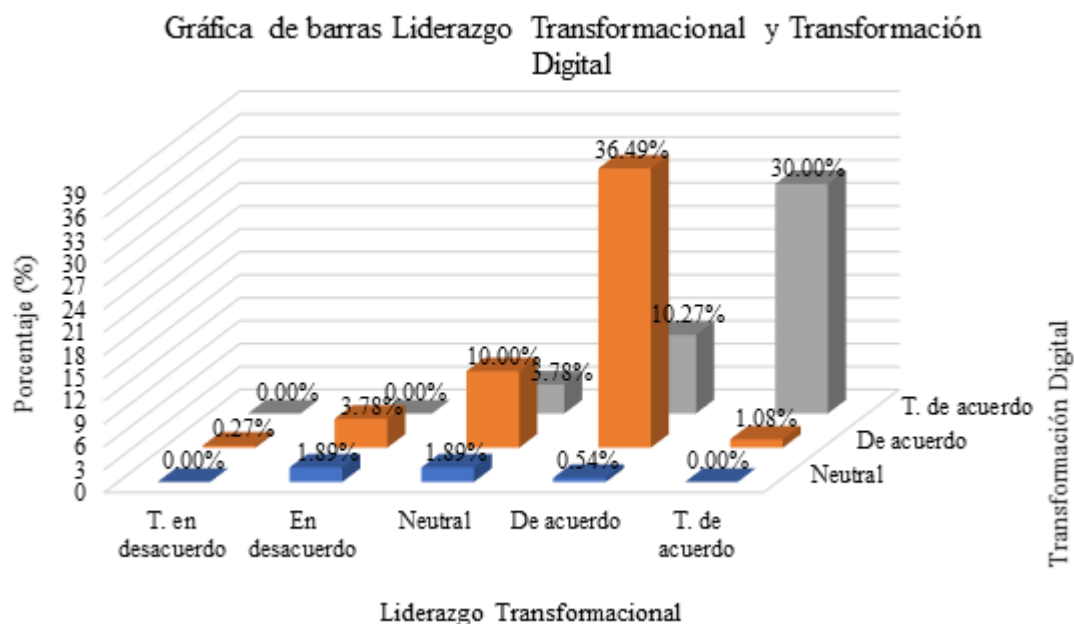
La distribución conjunta del Liderazgo Transformacional y la Transformación Digital de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021 se muestran en la Tabla 14 y Figura 14. Se encontró mayor predominio de trabajadores que están de acuerdo en el Liderazgo Transformacional y Transformación Digital, 36.49% (135); seguido de aquellos que se encuentran Totalmente de acuerdo en el Liderazgo Transformacional y Transformación Digital, 30% (111); de acuerdo con el Liderazgo Transformacional y totalmente de acuerdo con la Transformación Digital, 10.27% (38); finalmente, las otras clases tuvieron porcentajes inferiores o iguales del 10%.

Tabla 14. *Distribución de frecuencias según el Liderazgo Transformacional y la Transformación Digital de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021*

Liderazgo Transformacional	Transformación Digital						Total	
	Neutral		De acuerdo		T. de acuerdo		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	1	0.27	0	0.00	1	0.27
En desacuerdo	7	1.89	14	3.78	0	0.00	21	5.68
Neutral	7	1.89	37	10.00	14	3.78	58	15.68
De acuerdo	2	0.54	135	36.49	38	10.27	175	47.30
Totalmente de acuerdo	0	0.00	4	1.08	111	30.00	115	31.08
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>4.32</b>	<b>191</b>	<b>51.62</b>	<b>163</b>	<b>44.05</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

Figura 14. *Porcentaje según el Liderazgo Transformacional y la Transformación Digital de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021*



Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

#### 4.4.4 Hipótesis específica 3:

##### Planteamiento de las hipótesis

**H<sub>03</sub>:** No existe relación entre el liderazgo trascendental y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

**H<sub>E3</sub>:** Existe relación entre el liderazgo trascendental y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

**Prueba estadística:** Rho de Spearman

**Nivel de significancia ( $\alpha$ ):** 0.05 = 5%

**Estimación del p-valor:** 0.0001 = 0.01%

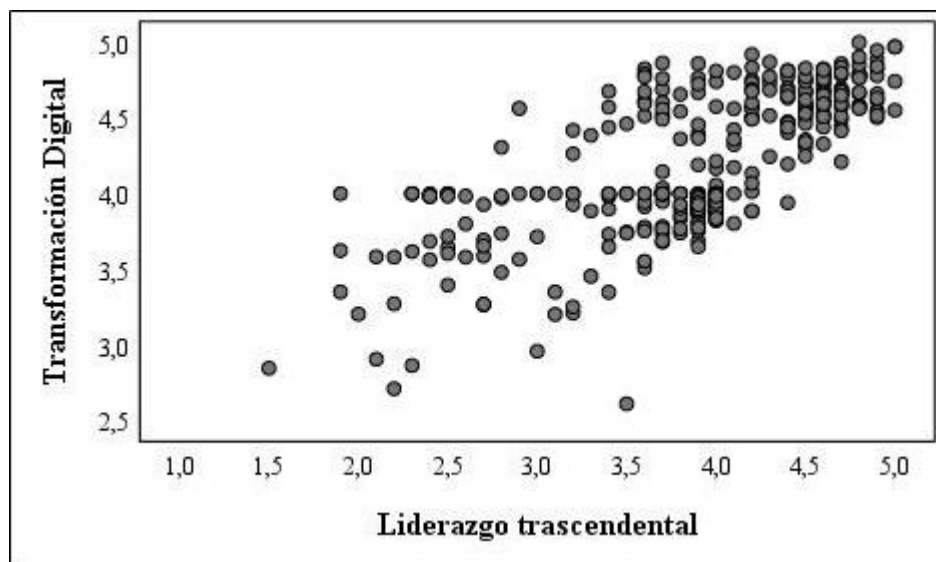
**Regla de decisión:** Si p-valor < 0.05 -> Rechazo H<sub>03</sub> y acepto H<sub>E3</sub>

Si p-valor > 0.05 -> No se Rechaza H<sub>03</sub>

Tabla 15. *Coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo trascendental y la Transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.*

Hipótesis Especifica 1	N	p-valor	Rho
Liderazgo transformador <-> Transformación digital	370	0.0001	0.674

Figura 15. *Gráfica de dispersión entre el Liderazgo trascendental y la Transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.*



Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

**Interpretación:** Como se puede observar en la Tabla 15 la relación entre el Liderazgo trascendental con la transformación digital es significativa ( $p\text{-valor} = 0.0001 < \alpha = 0.05$ ) y positiva (ver Figura 15). Además, se tiene un coeficiente  $Rho = 0.674$ , que según Bisquerra (2004) esto corresponde a una correlación alta.



**Conclusión:** Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 3; de que, existe relación entre el Liderazgo trascendental y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

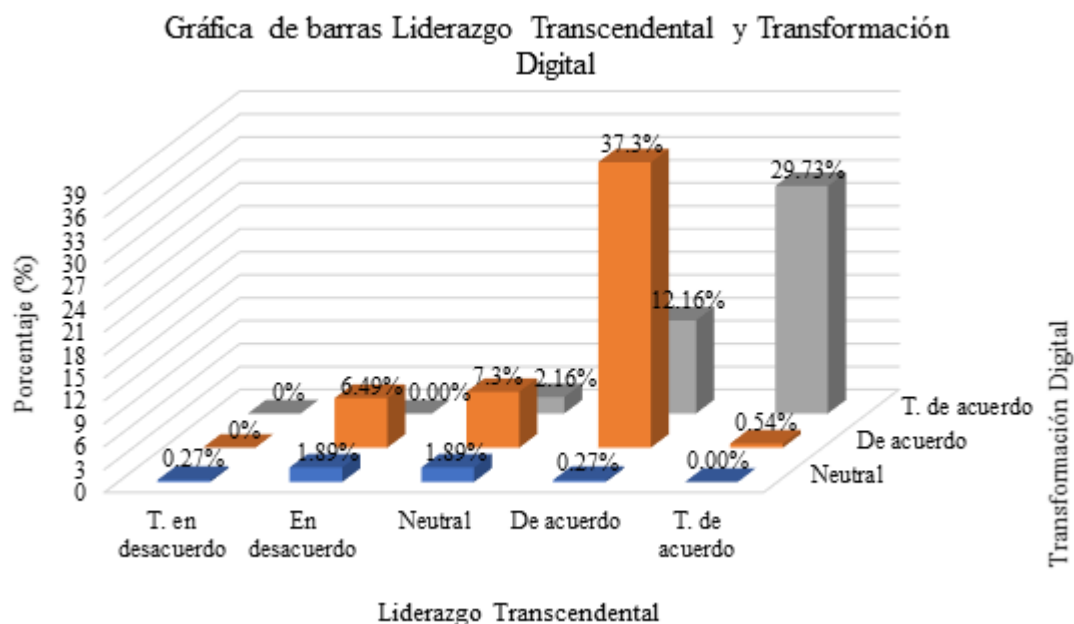
La distribución conjunta del Liderazgo Trascendental y la Transformación Digital de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021 se muestran en la Tabla 16 y Figura 16. Se encontró mayor predominio de trabajadores que están de acuerdo en el Liderazgo Trascendental y Transformación Digital, 37.30% (138); seguido de aquellos que se encuentran Totalmente de acuerdo en el Liderazgo Trascendental y Transformación Digital, 29.73% (110); de acuerdo con el Liderazgo Trascendental y totalmente de acuerdo con la Transformación Digital, 12.16% (45); finalmente, las otras clases tuvieron porcentajes inferiores del 10%.

Tabla 16. *Distribución de frecuencias según el Liderazgo Transformacional y la Transformación Digital de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021*

Liderazgo Trascendental	Transformación Digital						Total	
	Neutral		De acuerdo		T. de acuerdo		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Totalmente en desacuerdo	1	0.27	0	0.00	0	0.00	1	0.27
En desacuerdo	7	1.89	24	6.49	0	0.00	31	8.38
Neutral	7	1.89	27	7.30	8	2.16	42	11.35
De acuerdo	1	0.27	138	37.30	45	12.16	184	49.73
Totalmente de acuerdo	0	0.00	2	0.54	110	29.73	112	30.27
Total	16	4.32	191	51.62	163	44.05	370	100

Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

Figura 16. *Porcentaje según el Liderazgo Trascendental y la Transformación Digital de los encuestados de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021*



Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26

## CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados obtenidos, se demuestra que la relación que guardan los estilos de liderazgo y la transformación digital es estrecha, la preocupación por los bancos de ser más digitales guarda relación con la manera en que sus colaboradores se desarrollan. Arguedas, Sánchez y Martín (2019) señalan que la transformación digital ha revolucionado no solo en la experiencia al cliente sino en lo profundo de las organizaciones, explorando nuevas formas de trabajo donde las decisiones sean descentralizadas dinamizando los procesos dentro de la empresa. Adoptar esta transformación es adoptar decisiones estratégicas para abordar los nuevos retos de la nueva era digital.

Los estilos de liderazgo son esenciales para el manejo de una organización. Aborbie y Sow (2018) señalan que cuando la organización cambia el estilo de liderazgo apropiado hace una transición según sea lo necesario; el estilo de liderazgo trascendental sirve de guía para otros, les sirve de inspiración y los acompaña en la transición mientras que el estilo transaccional les brinda las pautas para la transformación desarrollando y potenciando el capital humano. De este modo validamos que ciertamente existe una relación entre los estilos de liderazgo y los diversos tipos de organizaciones, sea en consecuencia que estén realizando una transformación digital o no; así mismo la presente investigación valida que existe un índice alto de correlación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital al puntuar dentro de los estándares considerados como altos.

## 5.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS HIPÓTESIS

### 5.1.1 Análisis de los resultados de la Hipótesis General

Respecto al resultado obtenido en la hipótesis general; de que, existe relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021, se relaciona con el reciente estudio de Krndzija, Selimovic y Pilav (2021) donde su objetivo fue analizar la relación entre las expectativas y las intenciones de la transformación digital entre los líderes y los trabajadores del sector financiero de 79 instituciones financieras mediante encuestas online, del cual se obtuvo como resultado que existe una relación entre la transformación digital y los diferentes estilos de liderazgo que se apliquen en las diferentes empresas, ya que esto se refleja en el rendimiento laboral de los trabajadores, así como también establecer una relación positiva con las necesidades psicológicas y bienestar laboral en el trabajo digital gracias a un buen uso del liderazgo por parte de los superiores en el área. Del mismo modo, se relaciona con el reciente estudio de Porfirio, Carrilho, Felício y Jardim (2021) donde su objetivo fue analizar las características del liderazgo en la transformación digital en 1000 compañías

portuguesas de todo rubro a través de encuestas online, del cual se obtuvo como resultado que el liderazgo relaciona el concepto de desarrollo de capacidades como mejor combinación posible en las empresas para promover la digitalización y que la transformación digital depende fundamentalmente de los sistemas, las tecnologías inteligentes, la estrategia y las personas. Debido a esto, el uso de los diferentes estilos de liderazgos contribuye positivamente en la integración de las herramientas digitales, tecnologías inteligentes y una eficacia percibida en su proceso de gestión estratégica.

#### 5.1.2 Análisis de los resultados de la Hipótesis Específica 1

Según el resultado obtenido en la hipótesis específica 1; de que, existe relación entre el liderazgo transaccional y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021, se relaciona con el estudio de Muller y Klus (2020) donde su objetivo fue analizar la relación del liderazgo en la era digital en 21 compañías de todo sector en el norte de Alemania mediante entrevistas semi-estructuradas y exploratorias con preguntas abiertas, del cual se obtuvo como resultado que los líderes alemanes, en medio de la era digital, se enfocan más en funciones operativas tales como planificación estratégica, tareas de gestión de proyectos y supervisión en las funciones del personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este resultado obtenido también se relaciona con el estudio de Ukko, Nasili, Rantala y Saunila (2019) donde su objetivo fue analizar la relación entre la estrategia digital empresarial y las prácticas de liderazgo en los resultados financieros a líderes de 6.816 empresas de todo rubro en Finlandia a través de encuestas digitales, del cual se obtuvo como resultado que para facilitar la relación entre una estrategia empresarial digital y los resultados financieros eficientes, se debe aplicar un estilo de liderazgo enfocado en la supervisión, desarrollo y organización de estrategias

de sostenibilidad así como también estrategias empresariales digitales. Esto sugiere un estilo de liderazgo cuya comunicación sea unilateral y enfocada en los resultados.

### 5.1.3 Análisis de los resultados de la Hipótesis Específica 2

De acuerdo con el resultado obtenido en la hipótesis específica 2; de que, existe relación entre el Liderazgo transformador y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021, se relaciona con el estudio de Morais y Kakabadse (2020) donde su objetivo fue identificar los problemas y enfoques del liderazgo en un cambio discontinuo en la era de la digitalización en 30 directores con años de experiencia administrativa de diferentes sectores empresariales del Reino Unido mediante entrevistas presenciales a través de una consultora, donde se obtuvo como resultado que el rol del liderazgo se involucra positivamente en la transformación digital empresarial cuando está enfocado en desarrollar una solución a posibles conflictos en el área de trabajo, mejora del ambiente laboral, mejor diseño en las funciones digitales para así potenciar la eficiencia al cambio. Este resultado obtenido también se relaciona con el estudio de Mihai y Cretu (2019) donde su objetivo fue identificar los retos de la transformación digital a los que se enfrentan los líderes en 5.050 directores generales de diferentes sectores empresariales de todo el mundo mediante una encuesta online donde los líderes deberían especificar cuáles eran las principales cualidades y retos de los líderes frente a la transformación digital empresarial. Los resultados obtenidos muestran que en la era de la transformación digital los líderes enfrentan diferentes retos, por lo cual se deberán ir adaptando y desarrollando las habilidades humanas necesarias tales como adaptabilidad, iniciativa para la resolución de conflictos, manejo de riesgo, creatividad e innovación y manejo de las herramientas digitales.

#### 5.1.4 Análisis de los resultados de la Hipótesis Específica 3

De acuerdo con el resultado obtenido en la hipótesis específica 3; de que, existe relación entre el Liderazgo trascendental y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021, se relaciona con el reciente estudio de Bregenzer y Jiménez (2021) donde su objetivo fue identificar los efectos de los factores de riesgo y de liderazgo en el trabajo digital en 1.412 empleados de Austria, Alemania y Suiza de empresas de todo rubro mediante encuestas online de carácter cualitativo llevadas a cabo gracias a la plataforma Questback, donde se obtuvo como resultado que líderes podrían adoptar un comportamiento de liderazgo enfocado más al servicio anteponiendo las necesidades del grupo de trabajo a las suyas y así disminuir el estrés de sus empleados, ya que la distancia física entre los líderes y los trabajadores en equipos virtuales o en el trabajo móvil podría dificultar un desempeño eficiente tanto en las funciones como en su psique. Este resultado obtenido también se relaciona con el estudio de Quiñones (2019) donde su objetivo fue analizar las capacidades insight, mindset, foresight y oversight a través del resultado de investigaciones descriptivas en la que se mide las diferentes capacidades empresariales, potencial empresarial, transformación digital y cultural, así como también el potencial del liderazgo en la toma de decisiones. Este estudio recopila información de estudios previos de carácter financiero y organizacional realizados a diferentes empresas de todos los sectores de Perú por la consultora Consumer Truth, a la que pertenece con el puesto de CEO. Los resultados obtenidos demuestran que los líderes deben estar más enfocados a las personas para así priorizar el crecimiento y bienestar de sus equipos de trabajo y se establezca un cambio en el mindset de la organización, lo cual es algo que actualmente se está buscando en las organizaciones peruanas.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

#### **Conclusión 1:**

Como análisis descriptivo se puede concluir que existe mayor predominio de encuestados que pertenecen al género femenino y son colaboradores del Banco de Crédito del Perú y BBVA Banco Continental; el análisis de frecuencias según el género y la pertenencia nos permite concluir que en las entidades bancarias la cantidad de trabajadores se relaciona mucho a la cantidad de sucursales distribuidas por zonificación y el nivel de adquisición de los clientes potenciales. Así mismo, debido a la data obtenida, hemos llegado a la conclusión de que las entidades financieras prefieren contratar personal del sexo femenino, ya que en la estadística descriptiva de los cuatro bancos se muestra la misma tendencia en cuanto a menor cantidad de colaboradores del sexo masculino y predominio del sexo femenino.

#### **Conclusión 2:**

Según el análisis realizado se concluye que existe una relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021 dado que se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.764, lo cual llevó a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis general, este resultado evidencia que la relación es significativa y positiva con una correlación alta. La distribución de frecuencias en cuanto a los resultados obtenidos muestra que los colaboradores de las entidades bancarias en investigación confirman que los Estilos de Liderazgo y Transformación Digital guardan estrecha relación al obtener mayor predominio de encuestados que señalaron estar “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” con un resultado mayor al 60% del total. Con esta información podemos concluir además que se confirma la teoría que la transformación digital en las entidades bancarias ya es un hecho, Kahai y Dodge

(2001) indicó que el liderazgo puede transformarse en el marco de la digitalización y en este aspecto lo vemos reflejado en los resultados que vinculan el hecho de que el sector bancario se encuentra en el camino de la transformación digital y los líderes de las entidades bancarias también están en constante crecimiento en el proceso de adaptación.

### **Conclusión 3:**

En cuanto al primer objetivo específico, que es determinar la relación entre el liderazgo transaccional y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021, se concluye que se debe rechazar la hipótesis nula debido a que se ha obtenido un coeficiente  $Rho = 0.728$ , lo cual corresponde a una correlación alta. Por lo tanto, existe relación entre el liderazgo transaccional y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021. El 40.27% de los colaboradores de la muestra en estudio, según nuestro estadístico de distribución de frecuencias, están “De acuerdo” que la transformación digital y el estilo de liderazgo transaccional se relacionan entre sí; a este resultado podemos complementar que el colaborador que se encuentra en las sucursales bancarias entre una de sus funciones se encuentra el perfil comercial. Por lo cual podemos concluir que de cierto modo, la utilización de herramientas tecnológicas en este estilo de liderazgo en particular que según Barbuero (2002) relaciona al líder y al seguidor en un aspecto de metas, expectativas y recompensas ha generado una respuesta de manera significativa en cuanto a los factores motivacionales del liderazgo transaccional.

### **Conclusión 4:**

El segundo objetivo específico es determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021,



se concluye que se debe rechazar la hipótesis nula debido a que se ha obtenido un coeficiente  $Rho = 0.644$ , lo cual corresponde a una correlación alta. Por lo tanto, existe relación entre el liderazgo transformacional y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021. La distribución de las frecuencias señalan que para los colaboradores de las entidades bancarias en investigación hay un relación en más de un 70% en la transformación digital y en esencia el liderazgo transformacional; esto quiere decir que la manera en que el líder llega a los colaboradores es casi en su totalidad a través del uso de herramientas digitales o el uso de estas herramientas en el banco están haciendo que el efecto de este tipo de liderazgo sea más prominente.

Sea uno u otro caso, La investigación podría tomar relevancia si consideramos cómo influyen estos elementos de la transformación digital en el desarrollo del líder trascendental, se podría complementar una investigación que valide cómo las herramientas tecnológicas o la transformación digital ha influenciado en el liderazgo transformador en cuanto a la rentabilidad de las entidades bancarias en la actualidad. Tomando en cuenta las características del líder transformador, Según Bass y Avolio (1994), Influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada podríamos concluir que la transformación digital ha generado oportunidades de aprendizaje para desarrollar el potencial individual de cada colaborador en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.

### **Conclusión 5:**

Como tercer objetivo específico buscamos determinar la relación entre el liderazgo trascendental y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021, se concluye que se debe rechazar la hipótesis nula debido a que se ha obtenido un

coeficiente  $Rho = 0.674$ , lo cual corresponde a una correlación alta. Por lo tanto, existe relación entre el liderazgo trascendental y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021. El liderazgo trascendental según Barajas, Betancur y López (2020) abarca factores intrínsecos y extrínsecos y escala a un nivel de trascendencia generando una contribución mutua, en este aspecto y considerando que el análisis de distribución de frecuencias señala que existe un porcentaje de más de 70% de colaboradores que consideran que la transformación digital y el liderazgo trascendente guardan estrecha relación se concluye que los cambios que se generen en las entidades bancarias en cuanto a tecnología van a suponer que según cómo se implementen tengan una afectación significativa en el liderazgo trascendental; es decir, el uso, implementación, adaptación, capacitación, motivación del uso de herramientas digitales van a hacer que el liderazgo trascendental contribuye positiva o negativamente en los colaboradores mediante los factores intrínsecos y extrínsecos que se consideran.

### **Conclusión 6:**

El análisis de las dimensiones de las variables nos permite concluir que los Estilos de Liderazgo y sus dimensiones son bien valoradas, puesto que sus medias aritméticas supera a 3 la media aritmética de la escala; así mismo, se tiene a la dimensión Liderazgo Transaccional como la mejor percibida, por tener una media aritmética (3.972) superior a la media aritmética de la escala (3) y de las otras dimensiones; esto quiere decir que dentro de las dimensiones trabajadas en nuestra investigación los colaboradores de las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021 consideran que el liderazgo transaccional se presenta con mayor intensidad en su lugar de trabajo.

En lo que respecta a la Transformación Digital y sus dimensiones se tiene a la dimensión Seguridad como la mejor percibida, por tener una media aritmética (4.258). Por lo cual podemos concluir que el aspecto mejor valorado relaciona el tema seguridad de la información con los cambios, adaptación o implementación de la transformación digital en sus puestos de trabajo.

### **Conclusión 7:**

Las dimensiones que han obtenido mayor puntuación en cuanto a estilo de liderazgo e la dimensión de liderazgo transaccional la cual desarrolla dos indicadores, el primero es de Recompensa por alcanzar el objetivo y el segundo son las consecuencias por errores cometidos; este indicador se plantea de manera general en las cuatro entidades bancarias trabajadas por lo que podemos concluir que el perfil de líder de los colaboradores de las entidades bancarias se inclinan hacia el desarrollo de un tipo de liderazgo transaccional que está motivado por resultados y recompensas.

Del mismo modo, en la dimensión Seguridad de la variable transformación digital podemos concluir que los colaboradores de las entidad bancarias consideran como eje fundamental en su lugar de trabajo la prevención de ataques cibernéticos y así evitar la filtración de información sensible a través del uso de herramientas tecnológicas.

### **Conclusión 8:**

Finalmente se concluye que, el hecho de que las entidades bancarias en el Perú utilicen herramientas tecnológicas, contribuye al desarrollo personal, social y económico de los colaboradores en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021. Los datos certifican que la transformación digital de los bancos y los estilos de liderazgo en los colaboradores

tienen una relación sustancial en la cual el uso y adaptación de estos elementos tecnológicos modifica o se relaciona a las características del liderazgo estudiado. Del mismo modo, Naranjo (2017) en su libro *Transformación digital: Negocios y personas* indica que la transformación digital en las empresas abarca diversos factores como la organización de la empresa, la capacidad de la organización en adaptarse a los constantes cambios y las nuevas tecnologías generan nuevos comportamientos, ante este contexto podríamos concluir además que la transformación digital genera cambios en los comportamientos de nuestros líderes independientemente del estilo al cual se incline. Ante esto y confirmando la teoría de que existe una relación sustancial entre los estilos de liderazgo y la transformación digital, sería enriquecedor realizar una investigación de cómo la transformación digital influye en el comportamiento de los líderes del siglo XXI.

## 6.2 RECOMENDACIONES

### **Recomendación 1:**

En vista de que los estilos de liderazgo y la transformación digital tienen una relación significativa según la presente investigación realizada en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021 se recomienda mantener a los colaboradores en constante capacitación sobre los cambios realizados en cuanto a digitalización de tal forma que ellos mismos puedan desarrollar sus habilidades y potenciar a su equipo de trabajo especialmente en áreas de atención al público donde se puede verificar a mayor medida los cambios que se realizan en la organización. Así mismo, se recomienda se realice una transformación digital de manera progresiva por lo mismo que existe una relación positiva con los estilos de liderazgo, esto quiere decir que cualquier factor de cambio va influir en los líderes de la organización por ende en toda la población.

**Recomendación 2:**

Debido a que existe una relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021 recomendamos se realice un acompañamiento entre el líder y seguidor en la transición que se realice en la organización. Así mismo que se evalúe un plan de proyección de metas, expectativas y recompensas por haber alcanzado los objetivos planteados en relación a la transformación digital en las sucursales de las entidades bancarias, así como también se ejecuten consecuencias cuando existen errores en la ejecución de lo planteado.

**Recomendación 3:**

En consecuencia, de que existe una relación entre el Liderazgo transformador con la transformación digital y en la línea que el impacto que van a generar la utilización de las nuevas tecnologías en los procesos, en los clientes, en las organizaciones es fundamental en la implementación de las gestiones recomendamos que se plantee al líder transformador como un coach, ya que es capaz de desarrollar conductas y características tanto de un líder transformacional como transaccional. Así mismo promover los mecanismos motivacionales, para alcanzar objetivo en conjunto organizacionales como personales, activando motivaciones intrínsecas del colaborador.

**Recomendación 4:**

Dado que el Liderazgo trascendental con la transformación digital tienen una relación significativa y positiva; y considerando además que el liderazgo trascendente es una relación de influencia donde se busca satisfacer necesidades reales de las personas, pero además el reto de la transformación digital está en transformar el modelo de negocio se recomienda tomar como principal eje en futuras investigaciones la transformación digital en el aspecto de contrastar los intereses de la organización como el de los clientes para generar un equilibrio en las necesidades que posterior de verás rentabilizado en la captación de nuevos prospectos.

#### **Recomendación 5:**

Debido a que se comprueba que existe una relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital, recomendamos enfocar en investigaciones futuras las decisiones organizacionales en las distintas dimensiones propuestas en nuestra investigación. Con relación a la dimensión operacional, ya que la definición de procesos tiene como objetivo la eficiencia y la transformación del puesto de trabajo; esto en conjunto con el manejo de los estilos de liderazgo harán que lo digital sea más dinámico, así como también la implantación de metodologías ágiles para el desarrollo de nuevos procesos que mejoren la experiencia del usuario tenga un mayor grado de aceptación por los trabajadores de las sucursales, por lo mismo que se trabajará en conjunto con los líderes de la organización. En lo que corresponde a las otras dimensiones como la transformación digital en un proceso de creación de valor, disrupción de la transformación digital, estrategias de la transformación digital, transformación digital en la gestión, transformación digital en el cliente y transformación digital en la seguridad que fueron las dimensiones estudiadas recomendamos se tenga en cuenta que cada cambio o transformación tiene relación en el comportamiento de los colaboradores y en el estilo de liderazgo que van a desarrollar; así mismo,

los estilos de liderazgo juegan un rol importante en la adaptación de los cambios en cuanto a transformación del estudio.

**Recomendación 6:**

Debido a los resultados obtenidos y la relación analizada con estudios previos al presentado, es recomendable para las futuras investigaciones peruanas de carácter similar, que se tome en cuenta los retos actuales que los líderes están afrontando en la era de la digitalización y se empiece a construir un liderazgo digital eficiente con los diversos factores positivos que ofrecen los estilos de liderazgo analizados durante este trabajo de investigación, debido a la actual limitación de información nacional respecto al tema.

**Recomendación 7:**

De acuerdo a la coyuntura actual donde existe una creciente diversidad étnica en puestos gerenciales en empresas de todo rubro debido a la migración, es recomendable que se exploren los resultados de ejercer una transformación digital en el contexto donde un extranjero ponga en práctica sus capacidades de liderazgo en un equipo conformado por colaboradores peruanos, así como también el resultado dónde los colaboradores peruanos y extranjeros sean guiados por un líder peruano.

**Recomendación 8:**

Se recomienda para futuras investigaciones que se estudie la relación de los tipos de liderazgo ejercidos por diferentes generaciones de trabajadores peruanos y la transformación digital, debido a que el cambio generacional trae consigo diferentes formas de ejercer el liderazgo, motivaciones, habilidades directivas y valores laborales, por lo cual se obtendrán diferentes resultados de su aplicación que podrán enriquecer dicho análisis.

**Recomendación 9:**

Debido a que más del 50% de los encuestados son del género femenino, se recomienda para futuras investigaciones de carácter similar a la nuestra, enfocar el análisis al 100% en el género masculino, femenino o diversidad inclusiva de géneros en la población laboral activa de las sucursales bancarias de los principales bancos de Lima Metropolitana, debido a que los resultados podrían un análisis comparativo, así como también obtener nuevas conclusiones enriquecedoras.

**Recomendación 10:**

Debido a la coyuntura actual del COVID-19 en el cual fue desarrollada nuestra investigación, nos encontramos limitados a ejercer un análisis más personal, por lo que se recomienda para futuras investigaciones de carácter similar, que se apliquen entrevistas presenciales donde se puedan obtener no solamente datos relevantes para el objetivo de la investigación, sino que también testimonios personales, los cuales también son significativos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, R. (2020). Transformación digital: un camino al valor económico y social. *Revista CEA*, 6(12), 9-12. <https://doi.org/10.22430/24223182.1700>
- Acosta, M. A. (2018). Un análisis de cambio estructural en la persistencia de la inflación en México usando la regresión cuantifica. *El trimestre económico*, 85(337), 169-193.
- Amat, J. (2016). Análisis de normalidad: gráficos y contrastes de hipótesis. Recuperado de: [https://www.cienciadedatos.net/documentos/8\\_analisis\\_normalidad](https://www.cienciadedatos.net/documentos/8_analisis_normalidad)
- Andina (2019). La importancia de las sucursales bancarias. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-comercio-electronico-56-peruanos-prefiere-pagar-compras-online-efectivo-751867.aspx>
- AmericaEconomia Intelligence (2020). Ranking de los mejores bancos 2020 en Latinoamérica. *AmericaEconomia*. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ranking-bancos-2020-los-mejores-bancos-tres-anos-despues>
- Asociación de Bancos del Perú, ASBANC (2019). Las Entidades financieras continúan reduciendo su brecha de género. *ASBANC*. [https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC\\_Semanal\\_333.pdf](https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC_Semanal_333.pdf)
- Arguedas Sanz, R. Sánchez Aristi, Á. y Martín García, R. (2019). *La transformación digital en el Sector Financiero*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://elibro.upc.elogim.com/es/lc/upc/titulos/113347>

Aborbie, S. y Sow, M. (2018). Impact of Leadership on Digital Transformation. *Business and Economic Research*.

<http://www.macrothink.org/journal/index.php/ber/article/view/13368/10717>

Avolio, B., Sosik, J., Kahai, S. y Baker, B. (2014). *E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission*. *The Leadership Quarterly*. 25(1), 105-131.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>

Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.

Barajas, L., Betancur, L. y López, N. (2020). Liderazgo en tiempos de pandemia. *Universidad Cooperativa de Colombia*.

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19790/1/2020\\_liderazgo\\_tiempos\\_pandemia.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19790/1/2020_liderazgo_tiempos_pandemia.pdf)

Banco de crédito del Perú, BCP. (2021). Canales presenciales. *BCP*.

<https://www.viabcp.com/canales-presenciales>

Bass, B. M y B. J, Avolio (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Barbuto, J. (2002). *Full Range Leadership*. Leadership Development Extension Specialist 2nd edición

BBVA Continental (2021). Oficinas abiertas. *BBVA Continental*.

<https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/personas/canales-de-atencion/oficinas/Oficinas-BBVA-abiertas-23.10.20.pdf>

- BBVA Continental (2021). Especial banqueros. <https://www.bbva.com/es/especial-banqueros/>
- BBVA Continental (2021). ¿Qué es la metodología ‘Agile’? <https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>
- Bican, P. M., y Brem, A. (2020). Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there A sustainable “Digital”? *Sustainability*, 12(13), 5239. <http://dx.doi.org/10.3390/su12135239>
- Bisquerra R (2004). Metodología de la investigación educativa. Madrid: Editorial La Muralla. 2004.
- Bordi, L., Larjovuori, R. y Tammi, K. (2018). Leadership in the digital business transformation. *Association for Computing Machinery (ACM)*. <https://core.ac.uk/reader/250169698>
- Blanchard, K. H (1985). *A Situational Approach to Managing People*. Blanchard Training and Development, Inc, Escondido, CA.
- Blomquist, T. Saarikko, T. y Westergren, U. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizon*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681320300975#sec4>
- Bregenzer, A., y Jimenez, P. (2021). Risk Factors and Leadership in a Digitalized Working World and Their Effects on Employees’ Stress and Resources: Web-Based Questionnaire Study. *Journal of medical internet research*. <https://www.jmir.org/2021/3/e24906/PDF>
- Burns, J. (1978), *Leadership*, Nueva York: Harper & Fila.

Cardona P. y Rey C. (2009). *El liderazgo centrado en la misión: Cómo lograr el liderazgo en toda organización*. IESE Business school - Universidad de Navarra  
<https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-08-04.pdf>

Castillo, A. (2019). *Banca digital: Mejora que son tendencia*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/transformacion-digital-banca-digital-mejoras-que-son-tendencia-bcp-bbva-scotiabank-amazon-microsoft-dia1-noticia/?ref=ecr>

Castillo, C. (2018). *Cultura para la innovación: el caso de la transformación de BBVA Continental*. <https://www.bbva.com/es/culturapara-la-innovacion-el-caso-de-la-transformacion-de-bbva-continental/>

Castellano, S. Chandavimol, K. Khelladi, I. y Orham, M. (2021). Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual teams. *Journal of Business Research*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320308572>

Calzado, V. (2016). Dimensiones de la transformación digital. *Gestión*.  
<https://www.expansion.com/especiales/oracle/tribunas/2016/11/16/582c31b6268e3eeb3f8b4825.html>

Cahyadi, A., y Magda, R. (2021). Digital Leadership in the Economies of the G20 Countries: A Secondary Research. *Economies* 9: 32. <https://doi.org/10.3390/economies9010032>

Centro de Recursos It User (2020). La importancia de las sucursales bancarias. *It User*.  
<https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/estrategias/2020/06/la-importancia-de-las-sucursales-bancarias-para-las-pequenas-empresas>

- Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública S.A.C. (2019) *Perú, población del 2019. Estudios en Perú*  
[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Conger, J. y Kanugo, R. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, ca: Sage Publications.
- Cortellazzo, L., Bruni, E. y Zampietri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Systematic review article* Vol 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la educación*. Vol.19, n.33, pp: 228-247.
- Coman, A. y Grigore, A. (2018) Leadership transformation in the digital era. *Administratie și Management Public*. <https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v12y2018i1p603-610.html>
- Cuadrado, I. (2003). Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*.  
<https://isabelcuadradoal.webnode.es/files/200000018-6da8d6ea66/Estilosdeliderazgo%20y%20g%C3%A9nero.pdf>
- Dagnino, J. (2014). Inferencia estadística: Pruebas de hipótesis. *Rev Chil Anest* 2014; 43: 125-128. obtenido de: <https://revistachilenadeanestesia.cl/PII/revchilanestv43n02.10.pdf>
- Delgado, A. (2016). *Digitalizate: cómo digitalizar tu empresa*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Durao, N. Joao, M. Moreia, F. y Santos, C. (2019). Current and future state of Portuguese organizations towards digital transformation. *Procedia Computer Science*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919321891>

El Comercio (20 de Setiembre de 2018). Más del 70% de la oferta inmobiliaria se concentra en distritos con mayores ingresos. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/mitad-oferta-inmobiliaria-sigue-concentrando-lima-moderna-noticia-559747-noticia/?ref=ecr>

Esguerra, G. y Contreras, F. (2016). *Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy*. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 262-268. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>

Elousa, P. (2005). *Psicometría. Testen eraketa eta erabilpena*. Bilbao: Universidad del País Vasco.

Everis Perú S.A.C. (2019). *Transformación digital en el Perú*. *Everis Peru*. <https://asep.pe/wpcontent/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf>

Evans, N. y Prince, J. (2020). Development of a holistic model for the management of an enterprise's information assets. *International Journal of Information Management*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401219300052#sec0035>

Flores, J (10 de Febrero de 2020). Banco de Crédito logró utilidades de 3.622 millones de soles en el año 2019. <https://prensaregional.pe/banco-de-credito-logro-utilidades-por-3622-millones-de-soles-en-el-ano-2019/>

Flores, P., Muñoz, L., & Sánchez, T. (2019). Estudio de Potencia de Pruebas de Normalidad usando distribuciones desconocidas con distintos niveles de normalidad. *Perfiles*, Vol. 1. No. 21.

Fullan, M. (2020). Liderar en una cultura de cambio. *Ediciones Morata*.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JZkjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=que+es+el+liderazgo+2020&ots=ceLvbfJgG6&sig=WlmrB1h3S4-4PSOrl8a4K0MO\\_bo#v=onepage&q=que%20es%20el%20liderazgo%202020&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JZkjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=que+es+el+liderazgo+2020&ots=ceLvbfJgG6&sig=WlmrB1h3S4-4PSOrl8a4K0MO_bo#v=onepage&q=que%20es%20el%20liderazgo%202020&f=false)

Gestión (2018). El número de oficinas bancarias en el Perú aumentó en un 164% en los últimos 15 años. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/numero-oficinas-bancarias-peru-aumento-164-ultimos-15-anos-130261-noticia/?ref=gesr>

Gestión (2020). Transformación digital de Mibanco en tiempos de pandemia. *Gestión*. <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2020/08/mibanco-transformacion-digital.html/?ref=gesr>

Gregori, G., Giudice, M., Krueger, N., Nicotra, M. y Scuotto, V. (2021) A microfoundational perspective on growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321000539#s0030>

Ginés Santiago M. P. (2000). *Ética y liderazgo empresarial: Una complementariedad necesaria*. Universidad Libre Internacional de las Américas.

Groumpos, P. Limani, Y. y Stapleton, L. (2018). The Challenges of Digital Transformation in Post-Conflict Transition Regions: Digital Technology Adoption in Kosovo. *IFAC-PapersOnLine*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896318329574>

Giobanu, O. y Neamtu, D. (2017). The impact and importance of new technologies in business development in context of economic diversity. *Gruyter Open Administration*. <https://www.sciendo.com/article/10.1515/picbe-2017-0074>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hackney, R. Tassabehji, R. y Popovic, A. (2017). Emergent digital era governance: Enacting the role of the ‘institutional entrepreneur’ in transformational change. *Government Information Quarterly*.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X16300338#s0135>

Hessen, A. (2018). Digitalization and Leadership – How Experienced Leaders Interpret Daily Realities in a Digital World. *Pacific Science*.

<https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/50121/1/paper0234.pdf>

Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., y Paez, P. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 32(3), 135-143.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación (Sexta edición)*. McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.

Hernandez, E. (2020). Un oteo a la metodología de la praxis docente en la Universidad de Oriente. *Universcience*. <http://revista.soyuo.mx/index.php/uc/article/view/133/185>



Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Producto Bruto Interno Trimestral*

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-pbi-i-trim-2021.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *El 64,8% de la población de 6 y más años de edad accedió a internet durante el segundo trimestre del 2020.*

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-648-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-accedio-a-internet-durante-el-segundo-trimestre-del-2020-12421/>

Interbank (2021). Puntos de atención. *Interbank*. <https://interbank.pe/puntos-de-atencion>

Jakubik, M y Berazhny, I. (2017) Rethinking Leadership and Its Practices in the Digital Era.

*Hippocampus*. <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/45.pdf>

Judge, T. A., y Piccolo, R. F. (2014). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Krndzija, L. , Selimovic, J. y Pilav, K. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *South East European Journal of Economics and Business*.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X21001159#sec4>

Kawaina, I., Dewi, L., Hartati, P., Setini, M., & Asih, D. (2020). Effects of Leadership and Psychological Climate on Organizational Commitment in the Digitization Era. *Journal Of Asian Finance Economics and Business*.

<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1051>

Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo*, México, df: Thomson Learning.

- Maksim, B., y Bain L. (2019). *E-Leadership in Small and Medium-Sized Enterprises in the Developing World*. Technology Innovation Managment Review. <https://timreview.ca/article/1212>
- Malar, Dhanalakshmi Arumugam, Arvidsson, Viktor, & Holmstrom, Jonny. (2019). Digital Transformation in Banking: Exploring Value Co-Creation in Online Banking Services in India. *Journal of Global Information Technology Management: JGITM*, 22(1), 7–24. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2019.1567216>
- Mihai, R., y Cretu, A. (2019). Leadership in the Digital Era. *Valahian Journal of Economic Studies*. <https://doi.org/10.2478/vjes-2019-0006>
- Moreno, J. (2018). *Transformación digital*. España: Editorial Learning S.L.
- Moratalla, A. y Valin, M. (2021). El liderazgo ético en la era digital. Retos de la IA para el liderazgo organizativo. *Eben*. <https://www.eben-spain2021.com/wp-content/uploads/2021/06/COMUNICACION-O.22.pdf>
- Morais, F. Kakabadse, A. y Kakabadse, N. (2020). Leading through discontinuous change: A typology of problems and leadership approaches in UK boards. *Long Range Planning*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302509#sec3>
- Muller, J. y Klus, F. (2020) Identifying Leadership skills Required in the Digital Age. *CESifo Forum*. [https://www.cesifo.org/DocDL/cesifo1\\_wp8180.pdf](https://www.cesifo.org/DocDL/cesifo1_wp8180.pdf)
- Muñiz, J., Fidalgo, A.M., García, E., Martínez, R., Moreno, R. (2005). Análisis de los ítems. Madrid, España: La Muralla. S.A.
- Naranjo, F. (2017). *Transformación digital: Negocios y personas*. España: Observatorio Digital.

- Neugebauer, R. (2019). *Transformación digital* (1a ed. 2019). Springer Berlin Heidelberg: Pie de imprenta: Springer Vieweg.
- Nordengen, M. y Wong, S. (2019). Transformational leadership and leader–member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence. *Elsevier*. [https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2760390/Wong\\_Bertzen.pdf?sequence=4](https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2760390/Wong_Bertzen.pdf?sequence=4)
- OCDE. (2019). Perfilando la transformación digital en América Latina. Asociación Colombiana de Usuarios de Internet. <https://doi.org/10.1787/4817d61b-es>
- Quiñones, C. (2019). La transformación cultural empieza con la desnudez mental. *Gestión*. <https://gestion.pe/blog/consumerpsyco/2019/08/la-transformacion-cultural-empieza-con-desnudez-mental.html/?ref=gesr>
- Perú21 (07 de Octubre de 2018). ‘Lima Moderna’ vs. el resto de Lima: ¿comportamiento electoral diferente? *Perú 21*. <https://peru21.pe/lima/lima-moderna-vs-resto-lima-comportamiento-electoral-diferente-analisis-432829-noticia/?ref=p21r>
- Porfírio, J., Carrilho, T., Felício, J. y Jardim, J. (2021). Leadership Characteristics and Digital Transformation. *Journal of Business Research* 124 (2021): 610-19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>
- Prince, K. (2018) Digital leadership: transitioning into the digital age. *James Cook University*. <https://core.ac.uk/reader/303789800>
- Rendón, M. E., Villasís, M. A., Miranda, M. G. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*, vol. 63, núm. 4, pp. 397-407. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755026009>

Reyes, N. (2017). Liderazgo transaccional y transformacional con el desempeño laboral. *Universidad Peruana Unión.*

[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1265/Neal\\_Tesis\\_Maestro\\_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1265/Neal_Tesis_Maestro_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Revista virtual española Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) (2018). Liderazgo transformacional y transaccional, conoce sus diferencias. *APD.*  
<https://www.apd.es/liderazgo-transformacional-y-transaccional-diferencias/>

Rost, J. C (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger, New York.

Rosales, A. y Ruiz, G. (2019). La transformación digital y su influencia en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019. *Repositorio académico UPC.*

Santos, G. (2017). Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla. Tesis (Licenciado en Matemática Aplicada). Universidad Autónoma de Puebla. México. Recuperado de:  
<https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>

Santander, A. J., y Ruiz, R. (2004). Relación entre variables cuantitativas. Cuba: [CD]. Informática Médica II. Editorial ECIMED; p.1-30.

Sainger, G. (2018). Leadership in the Digital Age: A Study on the Role of Leader in this Era of Digital Transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1–6.

Sastre, D. M., Morillas, A. S., y Cansado, M. N. (2019). La cultura corporativa: Claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Prisma Social* (25), 439.

<https://revistaprismasocial.es/article/view/2675>

Scotiabank (2021). Agencias bancarias disponibles. *Scotiabank*.

<https://www.scotiabank.com.pe/Personas/centro-informacion/agencias-disponibles>

Shriberg, A., Shriberg, D. y Lloyd, C. (2004), *Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones*, México: cecsa.

Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Buenos Aires: Digital House.

Schol, L. (24 de Julio de 2019). Diario Gestión. Obtenido de Toda transformación cultural debe tener como centro al cliente: <https://gestion.pe/tendencias/transformacioncultural-debe-centro-cliente-272906-noticia/>

Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., y Welp, I. M. (2018). How Does Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Revue*, 29(2), 114–138.

Stogdill, R. M (1948). *Personal Factors associated with Leadership: A survey of the literature*. Journal of Psychology.

Solís, N. V. (2014). Confiabilidad y Validez de construcción de instrumentos de medición. Tesis (maestro en Ciencias Matemáticas). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Recuperado de:

<https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/5434?show=full>

- Su, X. Xu, W. y Lin, A. (2020). Environmental Leadership, Green Innovation Practices, Environmental Knowledge Learning, and Firm Performance. *Sustainable Production and Consumption*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244020922909>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020). *Boletín estadístico* <https://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>
- Supo, J. (2014). *Seminarios de investigación científica*. Arequipa, Perú: Bioestadístico EIRL.
- Torres Llosa V, E. (2020). *Digitalízate ¿Por dónde empezar?: Cómo transformar tu empresa para la era digital*. Barcelona: Conecta.
- Usai, A. Fiano, F. y Briamonte, M (2021). Unveiling the impact of the adoption of digital technologies on firms' innovation performance. *Journal of Business Research*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321002733>
- Ukko, J. Nasili, M. Rantala, T y Saunila, M. (2019). Sustainability strategy as a moderator in the relationship between digital business strategy and financial performance. *Journal of Cleaner Production*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965261932476X#sec4>
- Westerman, G. (2016). *Why digital transformation needs a heart*. MIT Sloan Management Review, 58(1), 19-21. <https://sloanreview.mit.edu/article/why-digital-transformation-needs-a-heart/>

## ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de consistencia

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLES DE INVESTIGACIÓN</b>
¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021?	Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.	Existe relación entre los estilos de liderazgo y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.	X: Estilos de liderazgo (Bass 1996) y (Ginés 2000) - X1: Transformador - X2: Transaccional X3: Trascendental Y: Transformación digital (Slotnisky 2016)
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>	
¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y la transformación	Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y la	Existe relación entre el liderazgo transaccional y la transformación	

<p>digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformador y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo trascendental y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021?</p>	<p>transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo trascendental y la transformación digital en las</p>	<p>digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.</p> <p>Existe relación entre el liderazgo transformador y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.</p> <p>Existe relación entre el liderazgo trascendental y la transformación digital en las sucursales de las entidades</p>	
--	---	---	--



	<p>sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.</p>	<p>financieras en Lima Moderna, 2021</p>	
--	---	--	--

ANEXO 2: Referencias completas por cuartiles.

Referencia completa por cuartiles	Q
<p>Aborbie, S. y Sow, M. (2018). Impact of Leadership on Digital Transformation. <i>Business and Economic Research</i>.  <a href="http://www.macrothink.org/journal/index.php/ber/article/view/13368/10717">http://www.macrothink.org/journal/index.php/ber/article/view/13368/10717</a></p>	Q1
<p>Blomquist, T. Saarikko, T. y Westergren, U. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. <i>Business Horizon</i>.  <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681320300975#sec4">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681320300975#sec4</a></p>	Q1

<p>Bordi, L., Larjovuori, R. y Tammi, K. (2018). Leadership in the digital Business transformation. <i>Association for Computing Machinery (ACM)</i>.  <a href="https://core.ac.uk/reader/250169698">https://core.ac.uk/reader/250169698</a></p>	Q2
<p>Bregenzer, A., y Jimenez, P. (2021). Risk Factors and Leadership in a Digitalized Working World and Their Effects on Employees' Stress and Resources: Web-Based Questionnaire Study. <i>Journal Of Medical Internet Research</i>. <a href="https://www.jmir.org/2021/3/e24906/PDF">https://www.jmir.org/2021/3/e24906/PDF</a></p>	Q1
<p>Cahyadi, A., y Magda, R. (2021). Digital Leadership in the Economies of the G20 Countries: A Secondary Research. <i>Economies</i>.  <a href="https://wosapp.upc.elogim.com/full_record.do?product=WOS&amp;search_mode=GeneralSearch&amp;qid=15&amp;SID=7CZkRZZ849DghU5LvMy&amp;page=1&amp;doc=3&amp;cacheurlFromRightClick=no">https://wosapp.upc.elogim.com/full_record.do?product=WOS&amp;search_mode=GeneralSearch&amp;qid=15&amp;SID=7CZkRZZ849DghU5LvMy&amp;page=1&amp;doc=3&amp;cacheurlFromRightClick=no</a></p>	Q2
<p>Castellano, S. Chandavimol, K. Khelladi, I. y Orham, M. (2021). mpact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual teams. <i>Journal of Business Research</i>.  <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320308572">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320308572</a></p>	Q1

<p>Coman, A. y Grigore, A. (2018) Leadership transformation in the digital era. <i>Administratie și Management Public.</i>  <a href="https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v12y2018i1p603-610.html">https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v12y2018i1p603-610.html</a></p>	Q2
<p>Cortellazzo, L., Bruni, E. &amp; Zampietri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. Systematic review article Vol 10.  <a href="https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938">https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938</a></p>	Q1
<p>Durao, N. Joao, M. Moreia, F. y Santos, C. (2019). Current and future state of Portuguese organizations towards digital transformation. <i>Procedia Computer Science.</i>  <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919321891">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919321891</a></p>	Q2
<p>Giobanu, O. y Neamtu, D. (2017). The impact and importance of new technologies in business development in context of economic diversity. <i>Gruyter Open Administration.</i>  <a href="https://www.sciendo.com/article/10.1515/picbe-2017-0074">https://www.sciendo.com/article/10.1515/picbe-2017-0074</a></p>	Q3
<p>Gregori, G., Giudice, M., Krueger, N., Nicotra, M. y Scuotto, V. (2021) A microfoundational perspective on growth in the digital transformation era. <i>Journal of Business Research.</i>  <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321000539#s003">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321000539#s003</a>  <u>0</u></p>	Q1

<p>Groumpos, P. Limani, Y. y Stapleton, L. (2018). The Challenges of Digital Transformation in Post-Conflict Transition Regions: Digital Technology Adoption in Kosovo. <i>IFAC-PapersOnLine</i>.  <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896318329574">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896318329574</a></p>	Q3
<p>Hackney, R. Tassabehji, R. y Popovic, A. (2017). Emergent digital era governance: Enacting the role of the ‘institutional entrepreneur’ in transformational change. <i>Government Information Quarterly</i>.  <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X16300338#s0135">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X16300338#s0135</a></p>	Q1
<p>Hessen, A. (2018). Digitalization and Leadership – How Experienced Leaders Interpret Daily Realities in a Digital World. <i>Pacific Science</i>.  <a href="https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/50121/1/paper0234.pdf">https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/50121/1/paper0234.pdf</a></p>	Q1
<p>Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., &amp; Paez, P.. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. <i>Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones</i>, 32(3), 135-143. doi: <a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003">http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003</a></p>	Q2
<p>Jakubik, M y Berazhny, I. (2017) Rethinking Leadership and Its Practices in the Digital Era. <i>Hippocampus</i>. <a href="https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/45.pdf">https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/45.pdf</a></p>	Q1

<p>Kawaina, I., Dewi, L., Hartati, P., Setini, M., &amp; Asih, D.. (2020). Effects of Leadership and Psychological Climate on Organizational Commitment in the Digitization Era. <i>Journal Of Asian Finance Economics and Business</i>.  <a href="https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1051">https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1051</a></p>	Q2
<p>Krmdzija, L., Selimovic, J. y Pilav, K. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. <i>South East European Journal of Economics and Business</i>.  <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X21001159#sec4">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X21001159#sec4</a></p>	Q2
<p>Maksim, B., y Bain L. (2019, enero). <i>E-Leadership in Small and Medium-Sized Enterprises in the Developing World</i>. Technology Innovation Managment Review.  <a href="https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/BelitskiLiversage_TIMReview_January2019.pdf">https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/BelitskiLiversage_TIMReview_January2019.pdf</a></p>	Q3
<p>Mihai, R., y Cretu, A. (2019). Leadership in the Digital Era. <i>Valahian Journal of Economic Studies</i>. <a href="https://doi.org/10.2478/vjes-2019-0006">https://doi.org/10.2478/vjes-2019-0006</a></p>	Q1

<p>Morais, F. Kakabadse, A. y Kakabadse, N. (2020). Leading through discontinuous change: A typology of problems and leadership approaches in UK boards. <i>Long Range Planning</i>.  <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302509#sec3">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302509#sec3</a></p>	Q1
<p>Muller, J. y Klus, F. (2020) Identifying Leadership skills Required in the Digital Age. <i>CESifo Forum</i>.  <a href="https://www.cesifo.org/DocDL/cesifo1_wp8180.pdf">https://www.cesifo.org/DocDL/cesifo1_wp8180.pdf</a></p>	Q3
<p>Nordengen, M. y Wong, S. (2019). Transformational leadership and leader–member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence. <i>Elsevier</i>.  <a href="https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2760390/Wong_Bertzen.pdf?sequence=4">https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2760390/Wong_Bertzen.pdf?sequence=4</a></p>	Q1
<p>Porfírio, J., Carrilho, T., Felício, J. y Jardim, J. (2021). Leadership Characteristics and Digital Transformation. <i>Journal of Business Research</i> 124 (2021): 610-19. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058">https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058</a></p>	Q1
<p>Prince, K. (2018) Digital leadership: transitioning into the digital age. <i>James Cook University</i>. <a href="https://core.ac.uk/reader/303789800">https://core.ac.uk/reader/303789800</a></p>	Q1
<p>Evans, N. y Prince, J. (2020). Development of a holistic model for the management of an enterprise’s information assets. <i>International Journal of Information Management</i>.</p>	Q1

<p><a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401219300052#sec0035">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401219300052#sec0035</a></p>	
<p>Sastre, D. M., Morillas, A. S., y Cansado, M. N. (2019). La cultura corporativa: Claves de la palanca para la verdadera transformación digital. <i>Prisma Social</i>.  <a href="https://upc.elogim.com/auth-meta/login.php?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-cultura-corporativa-claves-de-palanca-para/docview/2248266002/se-2?accountid=43860">https://upc.elogim.com/auth-meta/login.php?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-cultura-corporativa-claves-de-palanca-para/docview/2248266002/se-2?accountid=43860</a></p>	Q3
<p>Su, X. Xu, W. y Lin, A. (2020). Environmental Leadership, Green Innovation Practices, Environmental Knowledge Learning, and Firm Performance. <i>Sustainable Production and Consumption</i>.  <a href="https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244020922909">https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244020922909</a></p>	Q1
<p>Ukko, J. Nasili, M. Rantala, T y Saunila, M. (2019). Sustainability strategy as a moderator in the relationship between digital business strategy and financial performance. <i>Journal of Cleaner Production</i>.  <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965261932476X#sec4">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965261932476X#sec4</a></p>	Q1
<p>Usai, A. Fiano, F. y Briamonte, M (2021). Unveiling the impact of the adoption of digital technologies on firms' innovation performance. <i>Journal of Business</i></p>	Q1

*Research.*

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321002733>



## ANEXO 3: Formato de la encuesta vía Google.

## Trabajo de investigación “Relación entre Estilos de liderazgo y transformación digital en las sucursales bancarias de los principales bancos del Perú en Lima Moderna, 2021”

\*Obligatorio

¿Qué genero te representa? \*

Masculino

Femenino

Otro: \_\_\_\_\_

¿A que entidad bancaria perteneces? \*

Banco Continental BBVA

Banco de crédito

Interbank

Scotiabank

[Siguiete](#)

### Liderazgo Transaccional

Existen recompensas por el cumplimiento de metas. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El esfuerzo dedicado al cumplimiento de los objetivos es equivalente a la recompensa recibida. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Existen acciones correctivas por errores cometidos durante el trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

### Liderazgo Transformador

Su jefe o supervisor inmediato es un modelo para seguir. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato tiene una conducta inspiradora. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato le genera confianza. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato transmite una motivación grupal mediante la comunicación. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato transmite una visión grupal en forma estimulante. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato promueve el pensamiento crítico y constructivo en equipo. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato considera los diferentes enfoques propuestos por el grupo de trabajo que contribuyen a resolver problemas. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato reconoce las necesidades de aprendizaje sobre funciones nuevas en tu puesto de trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato reconoce la necesidad de capacitación individual sobre herramientas nuevas en tu puesto de trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato reconoce tus aspectos fuertes y débiles en el trabajo brindándote un feedback efectivo. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato lo exhorta a aprender y crecer. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato considera su bienestar individual en el área de trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

[Atrás](#)

[Siguiete](#)

### Liderazgo Trascendental

Su jefe o supervisor inmediato se comunica constantemente para impulsar un ambiente de armonía en el equipo de trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato antepone las necesidades del grupo de trabajo frente a las suyas. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato hace uso de la escucha activa ante las dudas o preocupaciones de los colaboradores. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato transmite, mediante una comunicación asertiva, la importancia de tomar en cuenta los problemas personales de los colaboradores. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato es solidario con los demás. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato se preocupa por los problemas de los demás. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato se preocupa por la salud emocional de los demás. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato propone alternativas a la resolución de conflictos o realización de funciones laborales que sean innovadoras. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.



Me siento apoyado por el jefe o supervisor inmediato cuando me brinda una alternativa de solución a un problema personal. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Su jefe o supervisor inmediato contribuye como un apoyo emocional laboral en tiempos difíciles. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Atrás

Siguiente

### Procesos de creación de valor

El banco utiliza herramientas digitales para la mejora en los procesos \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco ha sabido adaptarse a las nuevas tecnologías. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El uso de las nuevas tecnologías en el banco ha impactado en mi forma de trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco realiza inducción para cada proceso tecnológico que implementa. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco utiliza diversas herramientas tecnológicas para el aprendizaje de sus colaboradores. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco utiliza de manera progresiva la implementación de nuevas plataformas tecnológicas. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco fomenta su interés por el uso de nuevas herramientas tecnológicas en sus labores. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco ha hecho que cambie mi manera de desarrollar mis labores con el uso de herramientas tecnológicas. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El uso de nuevas tecnologías ha mejorado mi desempeño en el banco. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

#### Disrupción de la transformación digital

El banco ha sabido adaptar herramientas digitales para la interacción con el cliente. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco utiliza herramientas digitales de igual o a mayor escala que otros de su competencia en el sector financiero. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco promueve que todos sus colaboradores utilicen herramientas tecnológicas. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco hace más dinámicos los procesos en las sucursales con la tecnología. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco desarrolla continuamente herramientas tecnológicas para hacer los procesos más eficientes. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Atrás

Siguiente

### Estrategias de la transformación digital

El banco utiliza herramientas digitales novedosas en tu puesto de trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco promueve estrategias digitales en la comunicación con tus pares. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco te permite adaptar herramientas tecnológicas para el mejor cumplimiento de tu trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco capacita a sus colaboradores en el uso de nuevas herramientas digitales. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco provee de material didáctico para el aprendizaje de nuevas herramientas digitales. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

#### Transformación digital en la gestión

La implementación de la transformación digital en el banco ha facilitado el uso de información. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco brinda información eficiente a través de sus sistemas para la toma de decisiones. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El uso de herramientas digitales en el banco es eficiente para la toma de decisiones. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

La data que maneja el banco está siempre actualizada. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco ha sabido distribuir la información en las diversas plataformas digitales. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco actualiza la información en tiempo real para un análisis más fino en tu puesto de trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Atrás

Siguiente



**Transformación digital en la operatividad**

El uso de herramientas digitales en el Banco te ha hecho más eficiente en tu trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco utiliza herramientas digitales para solucionar inconvenientes en tu trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco hace más dinámico el desarrollo de tus labores a través de la transformación digital. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Las plataformas digitales lo han hecho más eficiente en la atención con los clientes. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco brinda un constante soporte en el uso de las herramientas digitales. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

#### Transformación digital dimensión cliente

La transformación digital en el banco ha mejorado la experiencia de cliente. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco ofrece herramientas digitales que ayuden a la interacción con el cliente. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco tiene una estrategia digital centrada en el cliente. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco utiliza herramientas de Inteligencia Artificial, como chatbots de WhatsApp para la atención de consultas y requerimientos. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco ofrece canales de ayuda digital que excluyen la necesaria atención de un personal en las sucursales. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

#### Dimensión de seguridad

El banco mantiene la información de sus clientes de manera segura. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

El banco está preparado para ataques cibernéticos. \*

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Atrás

Enviar

Aprobación con la experta Olga Maribel Fano Vallejos

### **CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señora Magister: Olga Maribel Fano Vallejos

#### **Presente**

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Titulación en Recursos Humanos de la UPC, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Licenciado en Recursos Humanos.

El título nombre de nuestra tesis de investigación es: **Relación entre los estilos de liderazgos y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.**

Siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la Administración y RRHH

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

**Cloke Pineda, Erika Julissa**

**Romero Caldas, Renzo Gonzalo**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE .....

## Variable 1: Estilos de liderazgo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Liderazgo transaccional</b>								
1	Existen recompensas por el cumplimiento de metas.	X		X		X		
2	El esfuerzo dedicado al cumplimiento de los objetivos es equivalente a la recompensa recibida.	X		X		X		
3	Existen acciones correctivas por errores cometidos durante el trabajo	X		X		X		
<b>Liderazgo transformador</b>								
4	Su jefe o supervisor inmediato es un modelo para seguir.	X		X		X		
5	Su jefe o supervisor inmediato tiene una conducta inspiradora.	X		X		X		
6	Su jefe o supervisor inmediato le genera confianza.	X		X		X		
7	Su jefe o supervisor inmediato transmite una motivación grupal mediante la comunicación.	X		X		X		
8	Su jefe o supervisor inmediato transmite una visión grupal en forma estimulante.	X		X		X		
9	Su jefe o supervisor inmediato promueve el pensamiento crítico y constructivo en equipo.	X		X		X		
10	Su jefe o supervisor inmediato considera los diferentes enfoques propuestos por el grupo de trabajo que contribuyen a resolver problemas.	X		X		X		
11	Su jefe o supervisor inmediato reconoce las necesidades de aprendizaje sobre funciones nuevas en tu puesto de trabajo.	X		X		X		
12	Su jefe o supervisor inmediato reconoce la necesidad de capacitación individual sobre herramientas nuevas en tu puesto de trabajo.	X		X		X		
13	Su jefe o supervisor inmediato reconoce tus aspectos fuertes y débiles en el trabajo brindándote un feedback efectivo.	X		X		X		

14	Su jefe o supervisor inmediato lo exhorta a aprender y crecer.	X		X		X		
15	Su jefe o supervisor inmediato considera su bienestar individual en el área de trabajo.	X		X		X		
<b>Liderazgo trascendental</b>								
16	Su jefe o supervisor inmediato se comunica constantemente para impulsar un ambiente de armonía en el equipo de trabajo.	X		X		X		
17	Su jefe o supervisor inmediato antepone las necesidades del grupo de trabajo frente a las suyas.	X		X		X		
18	Su jefe o supervisor inmediato hace uso de la escucha activa ante las dudas o preocupaciones de los colaboradores.	X		X		X		
19	Su jefe o supervisor inmediato transmite, mediante una comunicación asertiva, la importancia de tomar en cuenta los problemas personales de los colaboradores.	X		X		X		
20	Su jefe o supervisor inmediato es solidario con los demás.	X		X		X		
21	Su jefe o supervisor inmediato se preocupa por los problemas de los demás.	X		X		X		
22	Su jefe o supervisor inmediato se preocupa por la salud emocional de los demás.	X		X		X		
23	Su jefe o supervisor inmediato propone alternativas a la resolución de conflictos o realización de funciones laborales que sean innovadoras.	X		X		X		
24	Me siento apoyado por el jefe o supervisor inmediato cuando me brinda una alternativa de solución a un problema personal.	X		X		X		
25	Su jefe o supervisor inmediato contribuye como un apoyo emocional laboral en tiempos difíciles.	X		X		X		

## Variable 2: Transformación digital

N <sup>o</sup>	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Procesos de creación de valor</b>							
1	El banco utiliza herramientas digitales para la mejora en los procesos	X		X		X		
2	El banco ha sabido adaptarse a las nuevas tecnologías.	X		X		X		
3	El uso de las nuevas tecnologías en el banco ha impactado en mi forma de trabajo.	X		X		X		
4	El banco realiza inducción para cada proceso tecnológico que implementa.	X		X		X		
5	El banco utiliza diversas herramientas tecnológicas para el aprendizaje de sus colaboradores.	X		X		X		
6	El banco utiliza de manera progresiva la implementación de nuevas plataformas tecnológicas.	X		X		X		
7	El banco fomenta su interés por el uso de nuevas herramientas tecnológicas en sus labores.	X		X		X		
8	El banco ha hecho que cambie mi manera de desarrollar mis labores con el uso de herramientas tecnológicas.	X		X		X		
9	El uso de nuevas tecnologías ha mejorado mi desempeño en el banco.	X		X		X		
	<b>Disrupción de la transformación digital</b>							
10	El banco ha sabido adaptar herramientas digitales para la interacción con el cliente.	X		X		X		
11	El banco utiliza herramientas digitales de igual o a mayor escala que otros de su competencia en el sector financiero.	X		X		X		
12	El banco promueve que todos sus colaboradores utilicen herramientas tecnológicas.	X		X		X		
13	El banco hace más dinámicos los procesos en las sucursales con la tecnología.	X		X		X		
14	El banco desarrolla continuamente herramientas tecnológicas para hacer los procesos más eficientes.	X		X		X		
	<b>Estrategias de la transformación digital</b>							
15	El banco utiliza herramientas digitales novedosas en tu puesto de trabajo.	X		X		X		

16	El banco promueve estrategias digitales en la comunicación con tus pares.	X		X		X	
17	El banco te permite adaptar herramientas tecnológicas para el mejor cumplimiento de tu trabajo.	X		X		X	
18	El banco capacita a sus colaboradores en el uso de nuevas herramientas digitales.	X		X		X	
19	El banco provee de material didáctico para el aprendizaje de nuevas herramientas digitales.	X		X		X	
<b>Transformación digital en la gestión</b>							
20	La implementación de la transformación digital en el banco ha facilitado el uso de información.	X		X		X	
21	El banco brinda información eficiente a través de sus sistemas para la toma de decisiones.	X		X		X	
22	El uso de herramientas digitales en el banco es eficiente para la toma de decisiones.	X		X		X	
23	La data que maneja el banco está siempre actualizada.	X		X		X	
24	El banco ha sabido distribuir la información en las diversas plataformas digitales.	X		X		X	
25	El banco actualiza la información en tiempo real para un análisis más fino en tu puesto de trabajo.	X		X		X	
<b>Transformación digital en la operatividad</b>							
26	El uso de herramientas digitales en el Banco te ha hecho más eficiente en tu trabajo.	X		X		X	
27	El banco utiliza herramientas digitales para solucionar inconvenientes en tu trabajo.	X		X		X	
28	El banco hace más dinámico el desarrollo de tus labores a través de la transformación digital.	X		X		X	
29	Las plataformas digitales lo han hecho más eficiente en la atención con los clientes.	X		X		X	
30	El banco brinda un constante soporte en el uso de las herramientas digitales.	X		X		X	
<b>Transformación digital dimensión cliente</b>							
31	La transformación digital en el banco ha mejorado la experiencia de cliente.	X		X		X	
32	El banco ofrece herramientas digitales que ayuden a la interacción con el cliente.	X		X		X	

33	El banco tiene una estrategia digital centrada en el cliente.	X		X		X	
34	El banco utiliza herramientas de Inteligencia Artificial, como chatbots de WhatsApp para la atención de consultas y requerimientos.	X		X		X	
35	El banco ofrece canales de ayuda digital que excluyen la necesaria atención de un personal en las sucursales.	X		X		X	
<b>Dimensión de seguridad</b>							
36	El banco mantiene la información de sus clientes de manera segura.	X		X		X	
37	El banco está preparado para ataques cibernéticos.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Olga Maribel Fano Vallejos   DNI: 09860353

Especialidad del validador: Administrador de Empresas y Recursos Humanos

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

03 de setiembre del 2021



Firma del Experto Informante.



Aprobación del Magister Alex Peralta Rodríguez

Señor Magister Alex Peralta Rodríguez

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Titulación en Recursos Humanos de la UPC, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Licenciado en Recursos Humanos.

El título nombre de nuestra tesis de investigación es: **Relación entre los estilos de liderazgos y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.**

Siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la Administración y RRHH

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

**Cloke Pineda, Erika Julissa**

**Romero Caldas, Renzo Gonzalo**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Alex Peralta Rodriguez

DNI: 43810094

Especialidad del validador: MBA

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 01 de setiembre del 2021



Firma del Experto Informante.

Aprobación del Magister Andy Díaz Montoya

### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor Magister Andy Díaz Montoya

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Titulación en Recursos Humanos de la UPC, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Licenciado en Recursos Humanos.

El título nombre de nuestra tesis de investigación es: **Relación entre los estilos de liderazgos y la transformación digital en las sucursales de las entidades financieras en Lima Moderna, 2021.**

Siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la Administración y RRHH

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

**Cloke Pineda, Erika Julissa**

**Romero Caldas, Renzo Gonzalo**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Buen diseño de herramienta de medición, que tendrá que analizarse con cuidado para hallar la correlación. Probablemente se podría sumar datos de tiempo en el puesto/empresa, edad (para analizar adaptabilidad tecnológica, etc).

**Opinión de aplicabilidad:**   Aplicable [ ]    Aplicable después de corregir [ X ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg: Andy Díaz Montoya

DNI: 40638279

**Especialidad del validador:** Ingeniería Sanitaria, Máster en Gestión Estratégica del Factor Humano, MBA Internacional.

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

06 de setiembre del 2021



Andy Díaz Montoya

DNI: 40638279

## VARIABLE: ESTILOS DE LIDERAZGO

### Dimensión: Liderazgo Transaccional

**Aseveración 1:** Existen recompensas por el cumplimiento de metas.

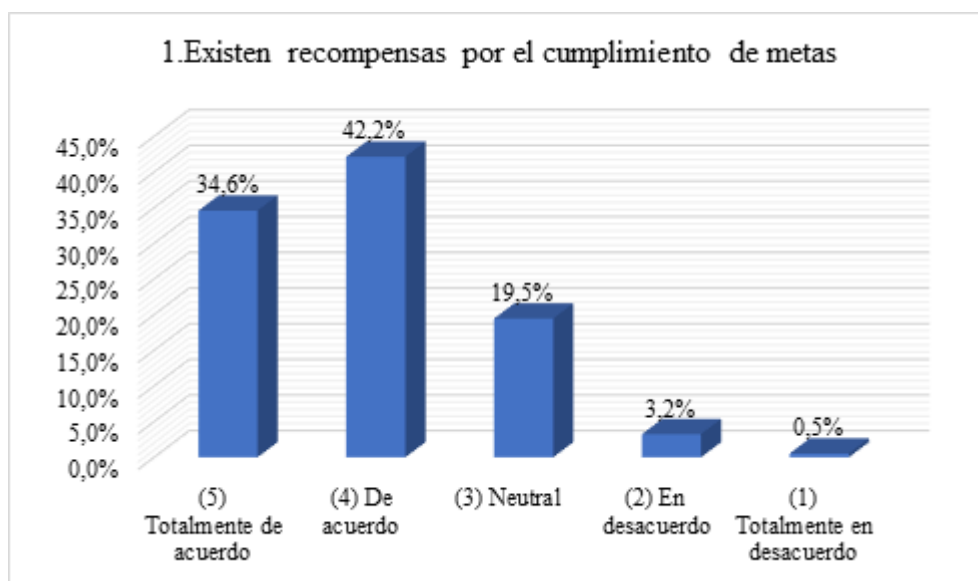
Según la aseveración 1. Existen recompensas por el cumplimiento de metas, en la Tabla 17 y Figura 17, de los 370 encuestados, se muestra que: 34.59% se encuentra Totalmente de acuerdo, 42.16% se encuentra De acuerdo, 19.46% se encuentra neutral. 3.24% se encuentra en desacuerdo y 0.54% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 17. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTSS\_01*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	128	34.59
(4) De acuerdo	156	42.16
(3) Neutral	72	19.46
(2) En desacuerdo	12	3.24
(1) Totalmente en desacuerdo	2	0.54
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 17. *Distribución porcentual según la aseveración LGTSS\_01*



Fuente: Elaboración propia

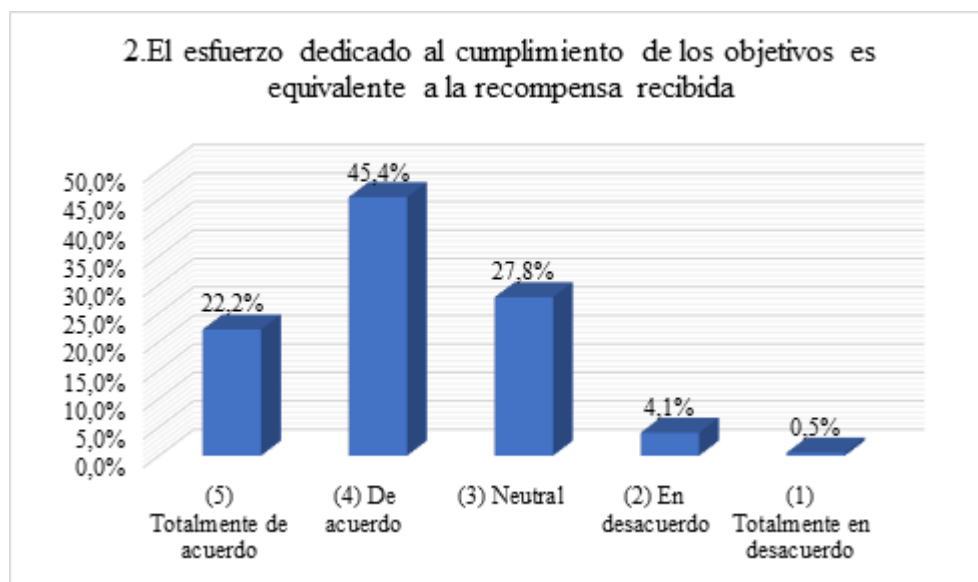
**Aseveración 2:** El esfuerzo dedicado al cumplimiento de los objetivos es equivalente a la recompensa recibida.

Según la aseveración 2. El esfuerzo dedicado al cumplimiento de los objetivos es equivalente a la recompensa recibida, en la Tabla 18 y Figura 18, de los 370 encuestados, se muestra que: 22.16% se encuentra Totalmente de acuerdo, 45.41% se encuentra De acuerdo, 27.84% se encuentra neutral. 4.05% se encuentra en desacuerdo y 0.54% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 18. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTSS\_02*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	82	22.16
(4) De acuerdo	168	45.41
(3) Neutral	103	27.84
(2) En desacuerdo	15	4.05
(1) Totalmente en desacuerdo	2	0.54
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 18. *Distribución porcentual según la aseveración LGTSS\_02*

Fuente: Elaboración propia

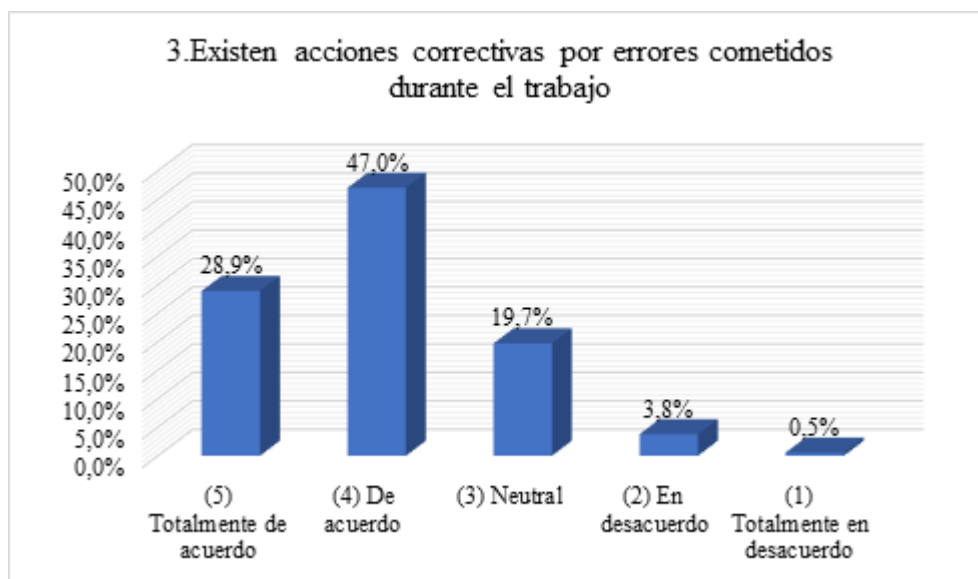
**Aseveración 3:** Existen acciones correctivas por errores cometidos durante el trabajo.

Según la aseveración 3. Existen acciones correctivas por errores cometidos durante el trabajo, en la Tabla 19 y Figura 19, de los 370 encuestados, se muestra que: 28.92% se encuentra Totalmente de acuerdo, 47.03% se encuentra De acuerdo, 19.73% se encuentra neutral. 3.78% se encuentra en desacuerdo y 0.54% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 19. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTSS\_03*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	107	28.92
(4) De acuerdo	174	47.03
(3) Neutral	73	19.73
(2) En desacuerdo	14	3.78
(1) Totalmente en desacuerdo	2	0.54
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 19. *Distribución porcentual según la aseveración LGTSS\_03*

Fuente: Elaboración propia

**Dimensión: Liderazgo Transformador****Aseveración 4:** Su jefe o supervisor inmediato es un modelo para seguir.



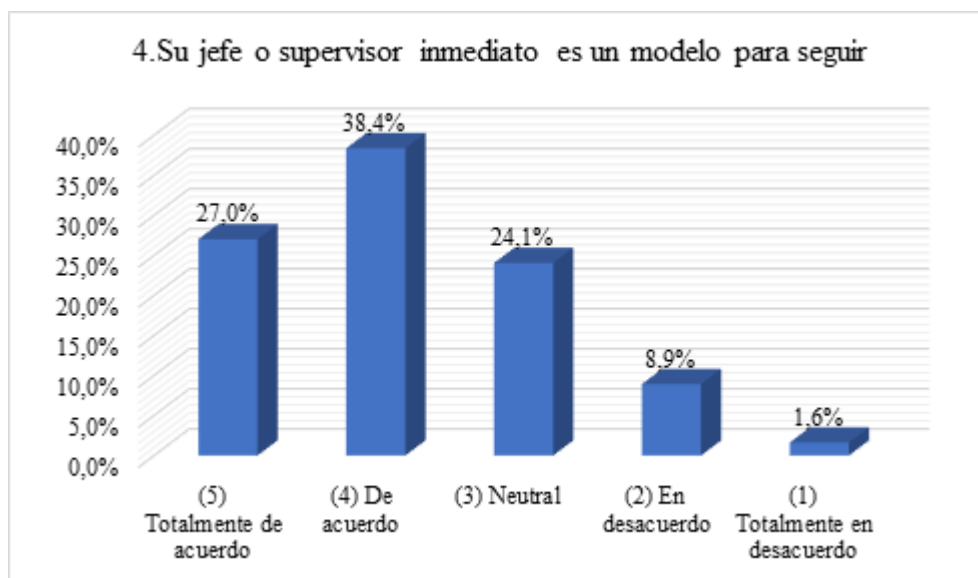
Según la aseveración 4. Su jefe o supervisor inmediato es un modelo para seguir, en la Tabla 20 y Figura 20, de los 370 encuestados, se muestra que: 27.0% se encuentra Totalmente de acuerdo, 38.4% se encuentra De acuerdo, 24.1% se encuentra neutral. 8.9% se encuentra en desacuerdo y 1.6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 20. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF\_04*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	100	27.0
(4) De acuerdo	142	38.4
(3) Neutral	89	24.1
(2) En desacuerdo	33	8.9
(1) Totalmente en desacuerdo	6	1.6
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 20. *Distribución porcentual según la aseveración LGTFF\_04*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 5:** Su jefe o supervisor inmediato tiene una conducta inspiradora.

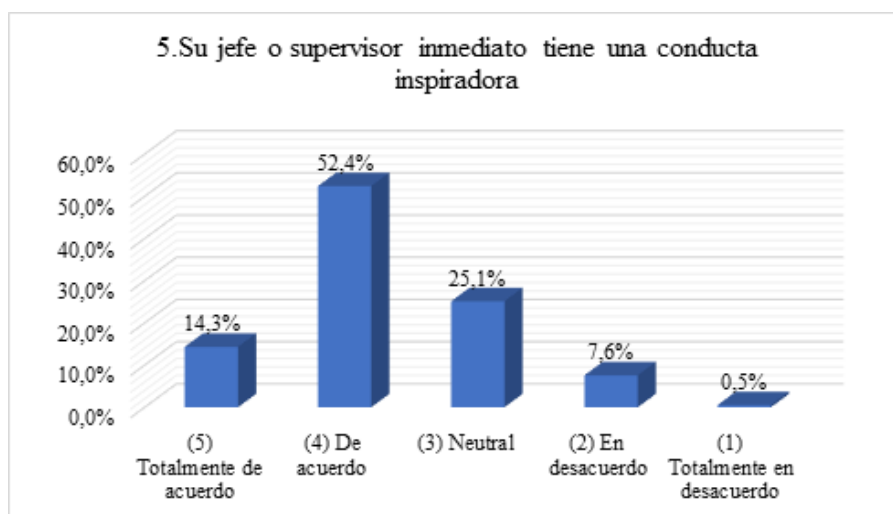
Según la aseveración 5. Su jefe o supervisor inmediato tiene una conducta inspiradora, en la Tabla 21 y Figura 21, de los 370 encuestados, se muestra que: 14.3% se encuentra Totalmente de acuerdo, 52.4% se encuentra De acuerdo, 25.1% se encuentra neutral. 7.6% se encuentra en desacuerdo y 0.5% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 21. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF\_05*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	53	14.3
(4) De acuerdo	194	52.4
(3) Neutral	93	25.1
(2) En desacuerdo	28	7.6
(1) Totalmente en desacuerdo	2	0.5
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 21. *Distribución porcentual según la aseveración LGTFF\_05*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 6:** Su jefe o supervisor inmediato le genera confianza.

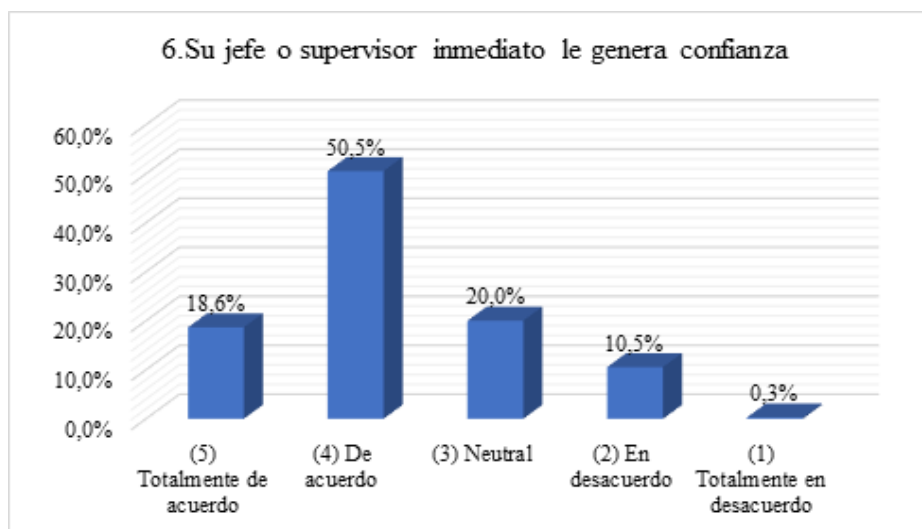
Según la aseveración 6. Su jefe o supervisor inmediato tiene le genera confianza, en la Tabla 22 y Figura 22, de los 370 encuestados, se muestra que: 18.6% se encuentra Totalmente de acuerdo, 50.5% se encuentra De acuerdo, 20.0% se encuentra neutral. 10.5% se encuentra en desacuerdo y 0.3% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 22. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF\_06*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	69	18.6
(4) De acuerdo	187	50.5
(3) Neutral	74	20.0
(2) En desacuerdo	39	10.5
(1) Totalmente en desacuerdo	1	0.3
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 22. *Distribución porcentual según la aseveración LGTFF\_06*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 7:** Su jefe o supervisor inmediato transmite una motivación grupal mediante la comunicación.

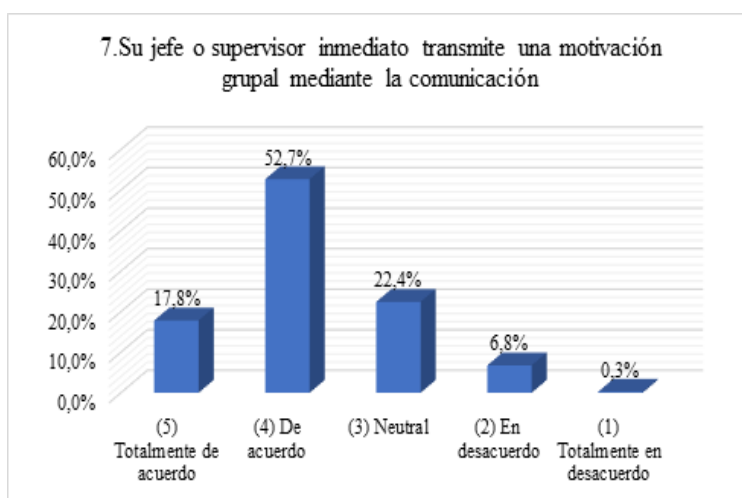
Según la aseveración 7. Su jefe o supervisor inmediato transmite una motivación grupal mediante la comunicación, en la Tabla 23 y Figura 23, de los 370 encuestados, se muestra que: 17.8% se encuentra Totalmente de acuerdo, 52.7% se encuentra De acuerdo, 22.4% se encuentra neutral. 6.8% se encuentra En desacuerdo, 0.3% se encuentra Totalmente en desacuerdo.

Tabla 23. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF\_07*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	66	17.8
(4) De acuerdo	195	52.7
(3) Neutral	83	22.4
(2) En desacuerdo	25	6.8
(1) Totalmente en desacuerdo	1	0.3
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 23. *Distribución porcentual según la aseveración LGTFF\_07*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 8:** Su jefe o supervisor inmediato transmite una visión grupal en forma estimulante.

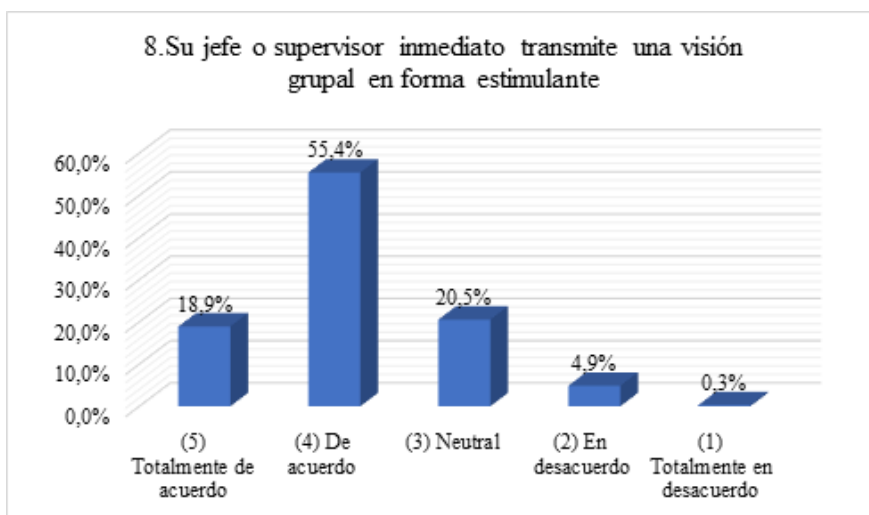
Según la aseveración 8. Su jefe o supervisor inmediato transmite una visión grupal en forma estimulante, en la Tabla 24 y Figura 24, de los 370 encuestados, se muestra que: 18.9% se encuentra Totalmente de acuerdo, 55.4% se encuentra De acuerdo, 20.5% se encuentra neutral. 4.9% se encuentra en desacuerdo y 0.3% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 24. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF\_08*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	70	18.9
(4) De acuerdo	205	55.4
(3) Neutral	76	20.5
(2) En desacuerdo	18	4.9
(1) Totalmente en desacuerdo	1	0.3
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 24. *Distribución porcentual según la aseveración LGTFF\_08*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 9:** Su jefe o supervisor inmediato promueve el pensamiento crítico y constructivo en equipo.

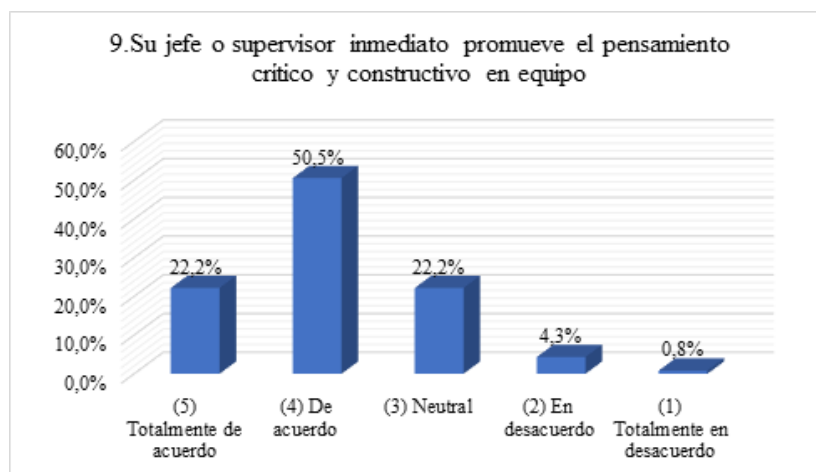
Según la aseveración 9. Su jefe o supervisor inmediato promueve el pensamiento crítico y constructivo en equipo, en la Tabla 25 y Figura 25, de los 370 encuestados, se muestra que: 22.2% se encuentra Totalmente de acuerdo, 50.5% se encuentra De acuerdo, 22.2% se encuentra neutral. 4.3% se encuentra en desacuerdo y 0.8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 25. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF\_09*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	82	22.2
(4) De acuerdo	187	50.5
(3) Neutral	82	22.2
(2) En desacuerdo	16	4.3
(1) Totalmente en desacuerdo	3	0.8
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 25. *Distribución porcentual según la aseveración LGTFF\_09*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 10:** Su jefe o supervisor inmediato considera los diferentes enfoques propuestos por el grupo de trabajo que contribuyen a resolver problemas.

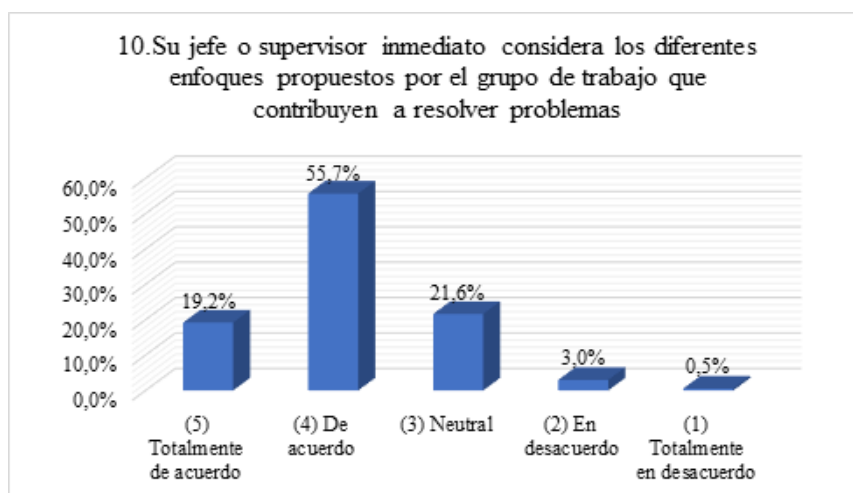
Según la aseveración 10. Su jefe o supervisor inmediato promueve el pensamiento crítico y constructivo en equipo, en la Tabla 26 y Figura 26, de los 370 encuestados, se muestra que: 19.2% se encuentra Totalmente de acuerdo, 55.7% se encuentra De acuerdo, 22.6% se encuentra neutral. 3.0% se encuentra en desacuerdo y 0.5% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 26. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF\_10*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	71	19.2
(4) De acuerdo	206	55.7
(3) Neutral	80	21.6
(2) En desacuerdo	11	3.0
(1) Totalmente en desacuerdo	2	0.5
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 26. *Distribución porcentual según la aseveración LGTFF\_10*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 11:** Su jefe o supervisor inmediato reconoce las necesidades de aprendizaje sobre funciones nuevas en tu puesto de trabajo.

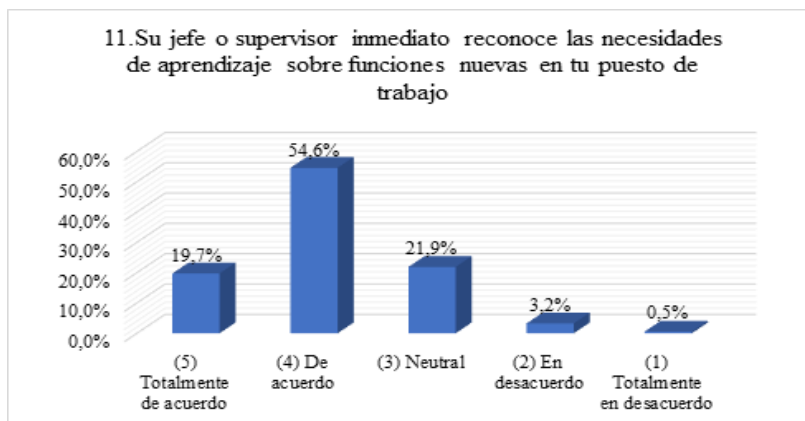
Según la aseveración 11. Su jefe o supervisor inmediato reconoce las necesidades de aprendizaje sobre funciones nuevas en tu puesto de trabajo, en la Tabla 27 y Figura 27, de los 370 encuestados, se muestra que: 19.7% se encuentra Totalmente de acuerdo, 54.6% se encuentra De acuerdo, 21.9% se encuentra neutral. 3.2% se encuentra en desacuerdo y 0.5% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 27. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF\_11*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	73	19.7
(4) De acuerdo	202	54.6
(3) Neutral	81	21.9
(2) En desacuerdo	12	3.2
(1) Totalmente en desacuerdo	2	0.5
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 27. *Distribución porcentual según la aseveración LGTFF\_11*



Fuente: Elaboración propia



**Aseveración 12:** Su jefe o supervisor inmediato reconoce la necesidad de capacitación individual sobre herramientas nuevas en tu puesto de trabajo.

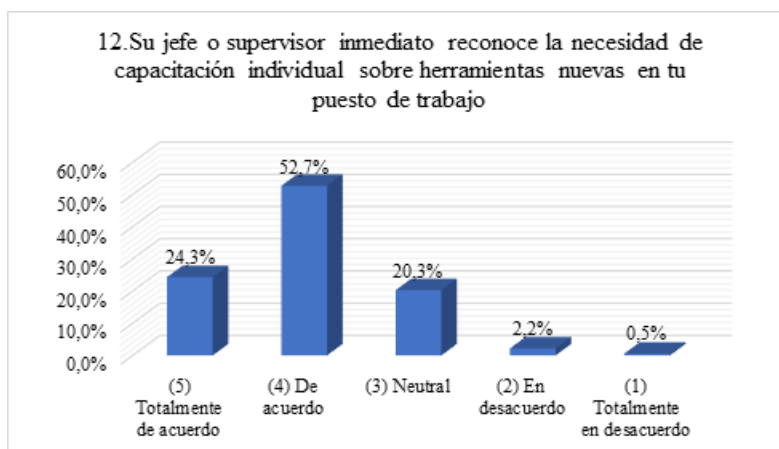
Según la aseveración 12. Su jefe o supervisor inmediato reconoce la necesidad de capacitación individual sobre herramientas nuevas en tu puesto de trabajo, en la Tabla 28 y Figura 28, de los 370 encuestados, se muestra que: 24.4% se encuentra Totalmente de acuerdo, 52.7% se encuentra De acuerdo, 20.3% se encuentra neutral. 2.2% se encuentra en desacuerdo y 0.5% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 28. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF\_12*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	90	24.3
(4) De acuerdo	195	52.7
(3) Neutral	75	20.3
(2) En desacuerdo	8	2.2
(1) Totalmente en desacuerdo	2	0.5
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 28. *Distribución porcentual según la aseveración LGTFF\_12*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 13:** Su jefe o supervisor inmediato reconoce tus aspectos fuertes y débiles en el trabajo brindándote un feedback efectivo.

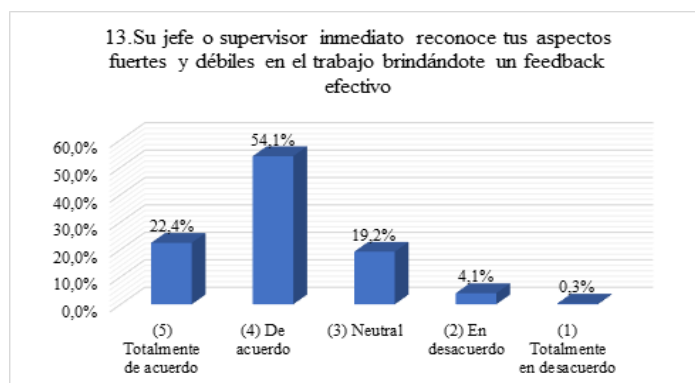
Según la aseveración 13. Su jefe o supervisor inmediato reconoce tus aspectos fuertes y débiles en el trabajo brindándote un feedback efectivo, en la Tabla 29 y Figura 29, de los 370 encuestados, se muestra que: 22.4% se encuentra Totalmente de acuerdo, 54.1% se encuentra De acuerdo, 19.2% se encuentra neutral. 4.1% se encuentra en desacuerdo y 0.3% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 29. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF\_13*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	83	22.4
(4) De acuerdo	200	54.1
(3) Neutral	71	19.2
(2) En desacuerdo	15	4.1
(1) Totalmente en desacuerdo	1	0.3
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 29. *Distribución porcentual según la aseveración LGTFF\_13*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 14:** Su jefe o supervisor inmediato lo exhorta a aprender y crecer.

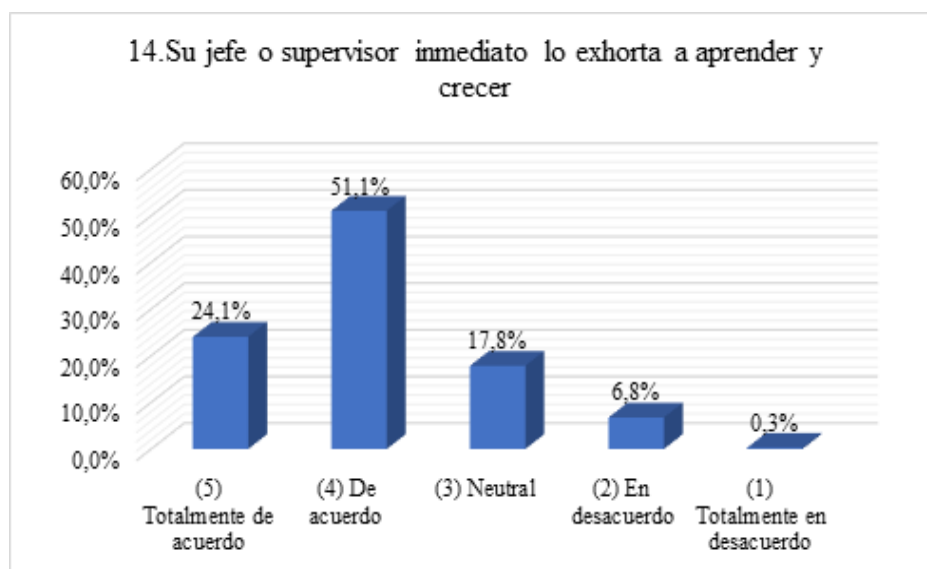
Según la aseveración 14. Su jefe o supervisor inmediato lo exhorta a aprender y crecer, en la Tabla 30 y Figura 30, de los 370 encuestados, se muestra que: 24.1% se encuentra Totalmente de acuerdo, 51.1% se encuentra De acuerdo, 17.8% se encuentra neutral. 6.8% se encuentra en desacuerdo y 0.3% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 30. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF\_14*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	89	24.1
(4) De acuerdo	189	51.1
(3) Neutral	66	17.8
(2) En desacuerdo	25	6.8
(1) Totalmente en desacuerdo	1	0.3
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 30. *Distribución porcentual según la aseveración LGTFF\_14*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 15:** Su jefe o supervisor inmediato considera su bienestar individual en el área de trabajo.

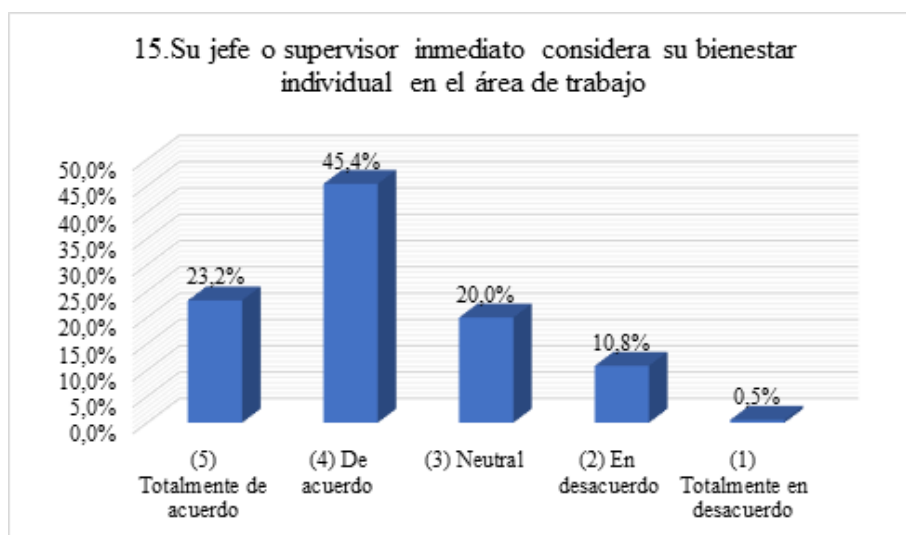
Según la aseveración 15. Su jefe o supervisor inmediato considera su bienestar individual en el área de trabajo, en la Tabla 31 y Figura 31, de los 370 encuestados, se muestra que: 23.2% se encuentra Totalmente de acuerdo, 45.4% se encuentra De acuerdo, 20.0% se encuentra neutral. 10.8% se encuentra en desacuerdo y 0.5% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 31. *Distribución de frecuencias según la aseveración LGTFF\_15*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	86	23.2
(4) De acuerdo	168	45.4
(3) Neutral	74	20.0
(2) En desacuerdo	40	10.8
(1) Totalmente en desacuerdo	2	0.5
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 31. *Distribución porcentual según la aseveración LGTFF\_15*



Fuente: Elaboración propia

### Dimensión: Liderazgo Trascendental

**Aseveración 16:** Su jefe o supervisor inmediato se comunica constantemente para impulsar un ambiente de armonía en el equipo de trabajo.

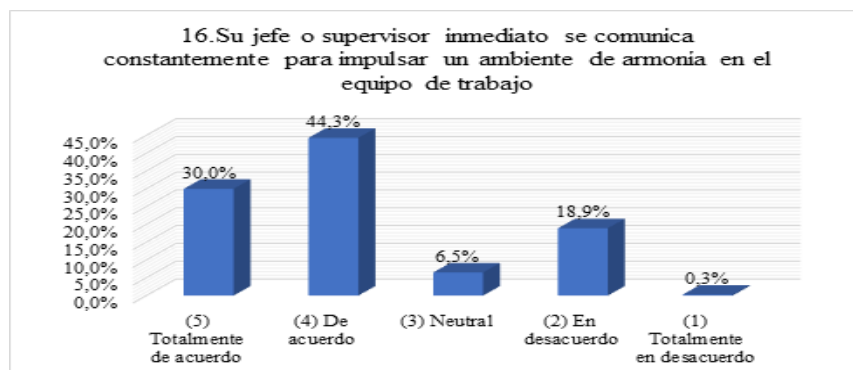
Según la aseveración 16. Su jefe o supervisor inmediato se comunica constantemente para impulsar un ambiente de armonía en el equipo de trabajo, en la Tabla 32 y Figura 32, de los 370 encuestados, se muestra que: 30.0% se encuentra Totalmente de acuerdo, 44.32% se encuentra De acuerdo, 18.92% se encuentra neutral. 6.49% se encuentra en desacuerdo y 0.27% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 32. *Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC\_16*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	111	30.00
(4) De acuerdo	164	44.32
(3) Neutral	70	18.92
(2) En desacuerdo	24	6.49
(1) Totalmente en desacuerdo	1	0.27
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 32. *Distribución porcentual según la aseveración LTSC\_16*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 17:** Su jefe o supervisor inmediato antepone las necesidades del grupo de trabajo frente a las suyas.

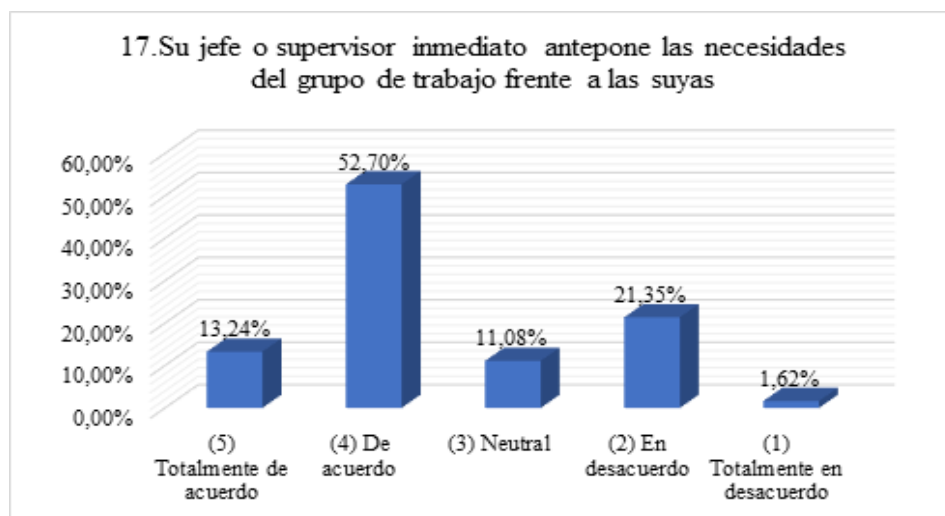
Según la aseveración 17. Su jefe o supervisor inmediato antepone las necesidades del grupo de trabajo frente a las suyas, en la Tabla 33 y Figura 33, de los 370 encuestados, se muestra que: 13.24% se encuentra Totalmente de acuerdo, 52.7% se encuentra De acuerdo, 11.08% se encuentra neutral. 21.35% se encuentra en desacuerdo y 1.62% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 33. *Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC\_17*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	49	13.24
(4) De acuerdo	195	52.70
(3) Neutral	41	11.08
(2) En desacuerdo	79	21.35
(1) Totalmente en desacuerdo	6	1.62
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 33. *Distribución porcentual según la aseveración LTSC\_17*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 18:** Su jefe o supervisor inmediato hace uso de la escucha activa ante las dudas o preocupaciones de los colaboradores.

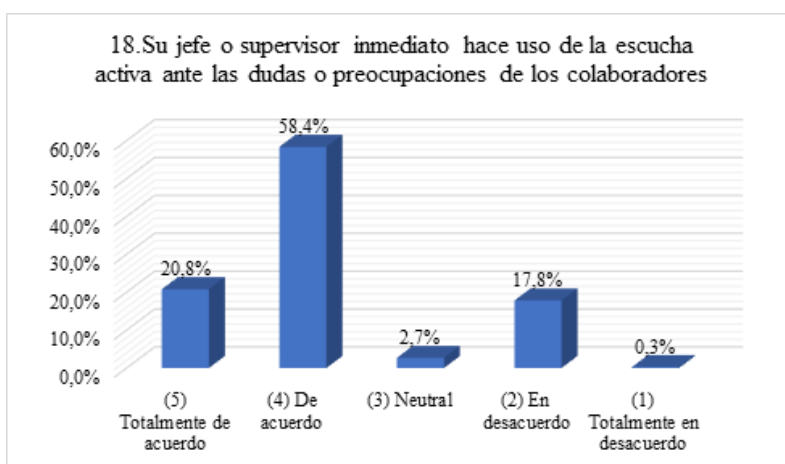
Según la aseveración 18. Su jefe o supervisor inmediato hace uso de la escucha activa ante las dudas o preocupaciones de los colaboradores, en la Tabla 34 y Figura 34, de los 370 encuestados, se muestra que: 20.81% se encuentra Totalmente de acuerdo, 58.38% se encuentra De acuerdo, 2.70% se encuentra neutral. 17.84% se encuentra en desacuerdo y 0.27% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 34. *Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC\_18*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	77	20.81
(4) De acuerdo	216	58.38
(3) Neutral	10	2.70
(2) En desacuerdo	66	17.84
(1) Totalmente en desacuerdo	1	0.27
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 34. *Distribución porcentual según la aseveración LTSC\_18*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 19:** Su jefe o supervisor inmediato transmite, mediante una comunicación asertiva, la importancia de tomar en cuenta los problemas personales de los colaboradores.

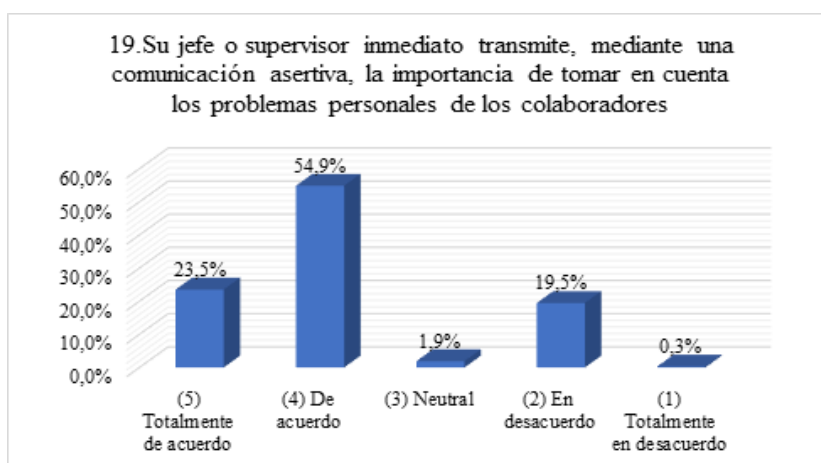
Según la aseveración 19. Su jefe o supervisor inmediato transmite, mediante una comunicación asertiva, la importancia de tomar en cuenta los problemas personales de los colaboradores, en la Tabla 35 y Figura 35, de los 370 encuestados, se muestra que: 23.51% se encuentra Totalmente de acuerdo, 54.86% se encuentra De acuerdo, 1.89% se encuentra neutral. 19.46% se encuentra en desacuerdo y 0.27% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 35. *Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC\_19*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	87	23.51
(4) De acuerdo	203	54.86
(3) Neutral	7	1.89
(2) En desacuerdo	72	19.46
(1) Totalmente en desacuerdo	1	0.27
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 35. *Distribución porcentual según la aseveración LTSC\_19*



Fuente: Elaboración propia



**Aseveración 20:** Su jefe o supervisor inmediato es solidario con los demás.

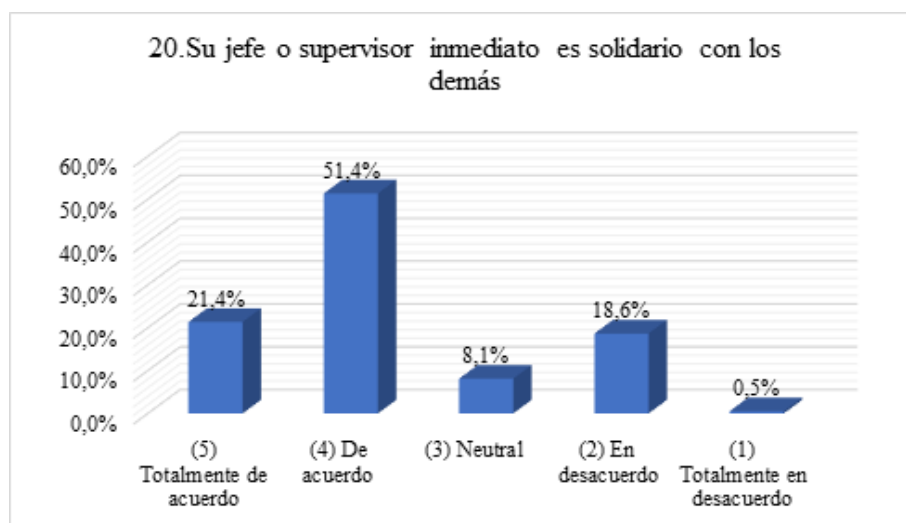
Según la aseveración 20. Su jefe o supervisor inmediato es solidario con los demás, en la Tabla 36 y Figura 36, de los 370 encuestados, se muestra que: 21.35% se encuentra Totalmente de acuerdo, 51.35% se encuentra De acuerdo, 8.11% se encuentra neutral. 18.65% se encuentra en desacuerdo y 0.54% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 36. *Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC\_20*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	79	21.35
(4) De acuerdo	190	51.35
(3) Neutral	30	8.11
(2) En desacuerdo	69	18.65
(1) Totalmente en desacuerdo	2	0.54
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 36. *Distribución porcentual según la aseveración LTSC\_20*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 21:** Su jefe o supervisor inmediato se preocupa por los problemas de los demás.

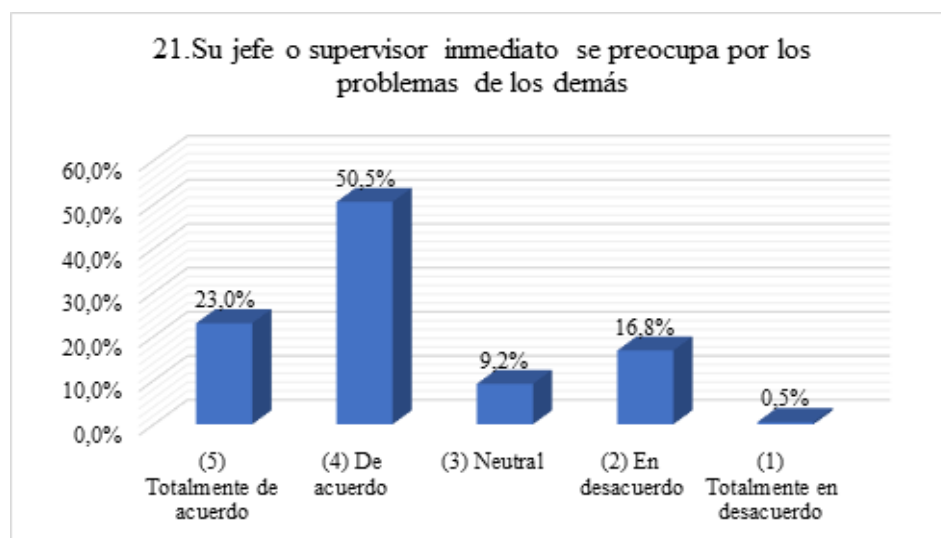
Según la aseveración 21. Su jefe o supervisor inmediato se preocupa por los problemas de los demás, en la Tabla 37 y Figura 37, de los 370 encuestados, se muestra que: 22.97% se encuentra Totalmente de acuerdo, 50.54% se encuentra De acuerdo, 9.19% se encuentra neutral. 16.76% se encuentra en desacuerdo y 0.54% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 37. *Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC\_21*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	85	22.97
(4) De acuerdo	187	50.54
(3) Neutral	34	9.19
(2) En desacuerdo	62	16.76
(1) Totalmente en desacuerdo	2	0.54
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 37. *Distribución porcentual según la aseveración LTSC\_21*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 22:** Su jefe o supervisor inmediato se preocupa por la salud emocional de los demás.

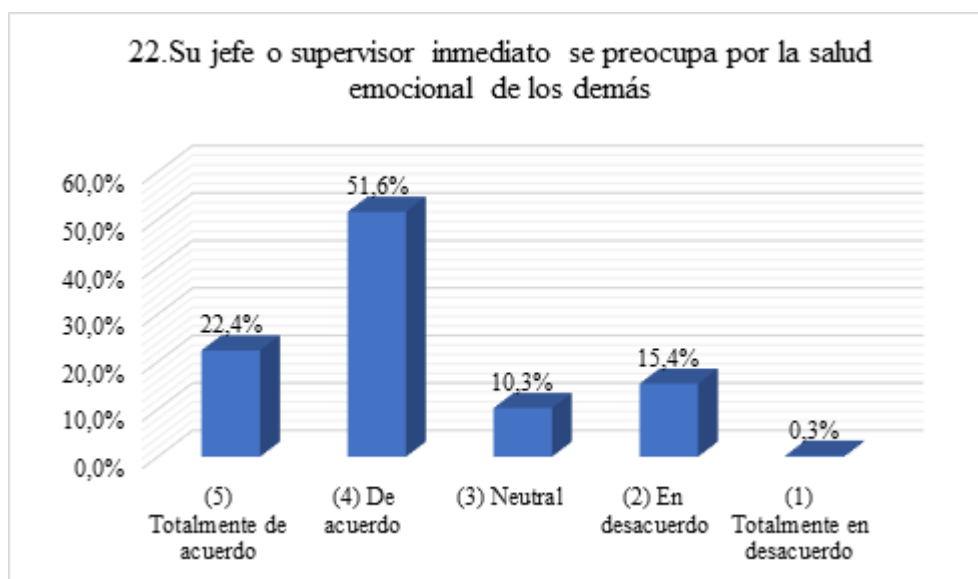
Según la aseveración 22. Su jefe o supervisor inmediato se preocupa por la salud emocional de los demás, en la Tabla 38 y Figura 38, de los 370 encuestados, se muestra que: 22.43% se encuentra Totalmente de acuerdo, 51.62% se encuentra De acuerdo, 10.27% se encuentra neutral. 15.41% se encuentra en desacuerdo y 0.27% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 38. *Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC\_22*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	83	22.43
(4) De acuerdo	191	51.62
(3) Neutral	38	10.27
(2) En desacuerdo	57	15.41
(1) Totalmente en desacuerdo	1	0.27
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 38. *Distribución porcentual según la aseveración LTSC\_22*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 23:** Su jefe o supervisor inmediato propone alternativas a la resolución de conflictos o realización de funciones laborales que sean innovadoras.

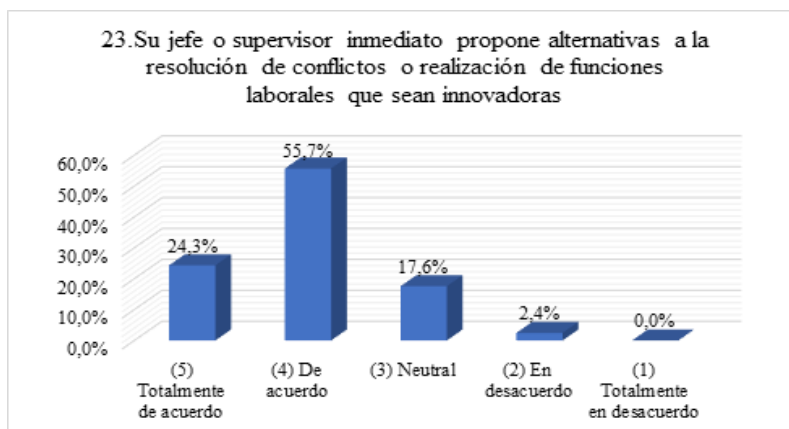
Según la aseveración 23. Su jefe o supervisor inmediato propone alternativas a la resolución de conflictos o realización de funciones laborales que sean innovadoras, en la Tabla 39 y Figura 39, de los 370 encuestados, se muestra que: 24.32% se encuentra Totalmente de acuerdo, 55.68% se encuentra De acuerdo, 17.57% se encuentra neutral. 2.43% se encuentra en desacuerdo y 0.00% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 39. *Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC\_23*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	90	24.32
(4) De acuerdo	206	55.68
(3) Neutral	65	17.57
(2) En desacuerdo	9	2.43
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 39. *Distribución porcentual según la aseveración LTSC\_23*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 24:** Me siento apoyado por el jefe o supervisor inmediato cuando me brinda una alternativa de solución a un problema personal.

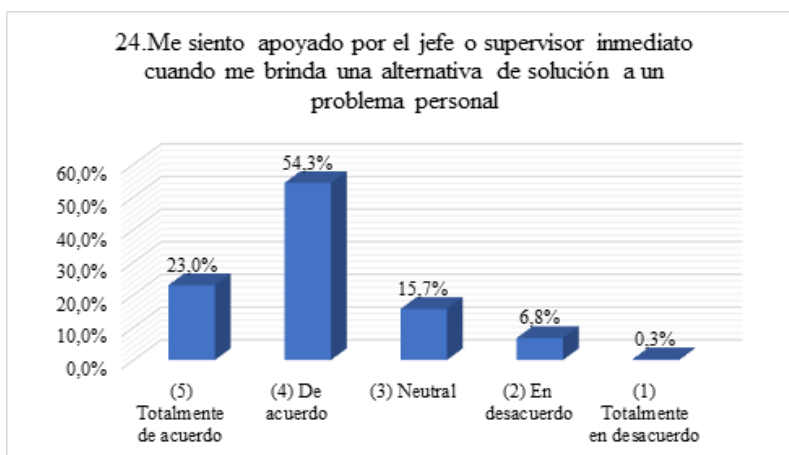
Según la aseveración 24. Me siento apoyado por el jefe o supervisor inmediato cuando me brinda una alternativa de solución a un problema personal, en la Tabla 40 y Figura 40, de los 370 encuestados, se muestra que: 22.97% se encuentra Totalmente de acuerdo, 54.32% se encuentra De acuerdo, 15.68% se encuentra neutral. 6.76% se encuentra en desacuerdo y 0.27% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 40. *Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC\_24*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	85	22.97
(4) De acuerdo	201	54.32
(3) Neutral	58	15.68
(2) En desacuerdo	25	6.78
(1) Totalmente en desacuerdo	1	0.27
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 40. *Distribución porcentual según la aseveración LTSC\_24*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 25:** Su jefe o supervisor inmediato contribuye como un apoyo emocional laboral en tiempos difíciles.

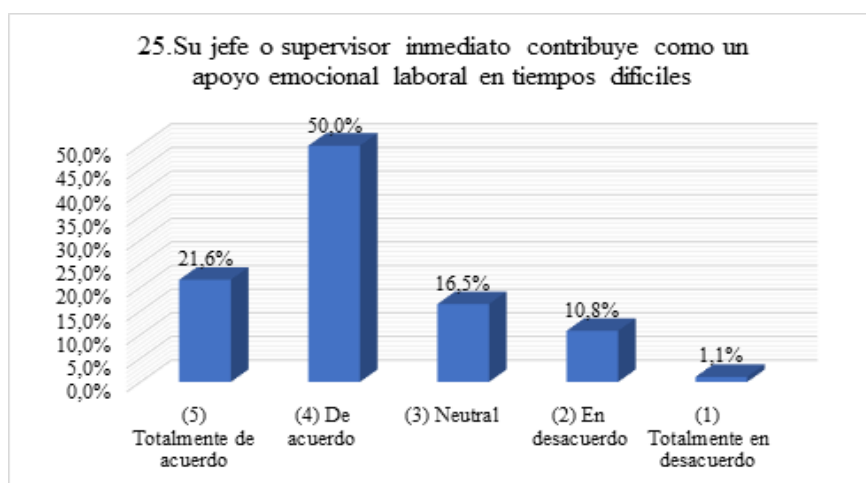
Según la aseveración 25. Su jefe o supervisor inmediato contribuye como un apoyo emocional laboral en tiempos difíciles, en la Tabla 41 y Figura 41, de los 370 encuestados, se muestra que: 21.62% se encuentra Totalmente de acuerdo, 50.00% se encuentra De acuerdo, 16.49% se encuentra neutral. 10.81% se encuentra en desacuerdo y 1.08% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 41. *Distribución de frecuencias según la aseveración LTSC\_25*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	80	21.62
(4) De acuerdo	185	50.00
(3) Neutral	61	16.49
(2) En desacuerdo	40	10.81
(1) Totalmente en desacuerdo	4	1.08
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 41. *Distribución porcentual según la aseveración LTSC\_25*



Fuente: Elaboración propia

## VARIABLE: TRANSFORMACIÓN DIGITAL

**Dimensión:** Procesos de creación de valor

**Aseveración 26:** El banco utiliza herramientas digitales para la mejora en los procesos

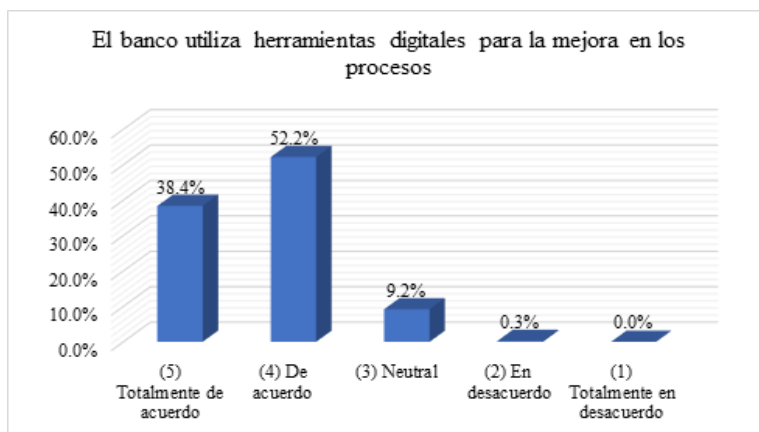
En la Tabla 42 y Figura 42 se observa buena valoración de la aseveración PCV\_26, que dice ¿El banco utiliza herramientas digitales para la mejora en los procesos?; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen al 90.54%.

Tabla 42. *Distribución de frecuencias según la aseveración PCV\_26*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	142	38.38
(4) De acuerdo	193	52.16
(3) Neutral	34	9.19
(2) En desacuerdo	1	0.27
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 42. *Distribución porcentual según la aseveración PCV\_26*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 27:** El banco ha sabido adaptarse a las nuevas tecnologías

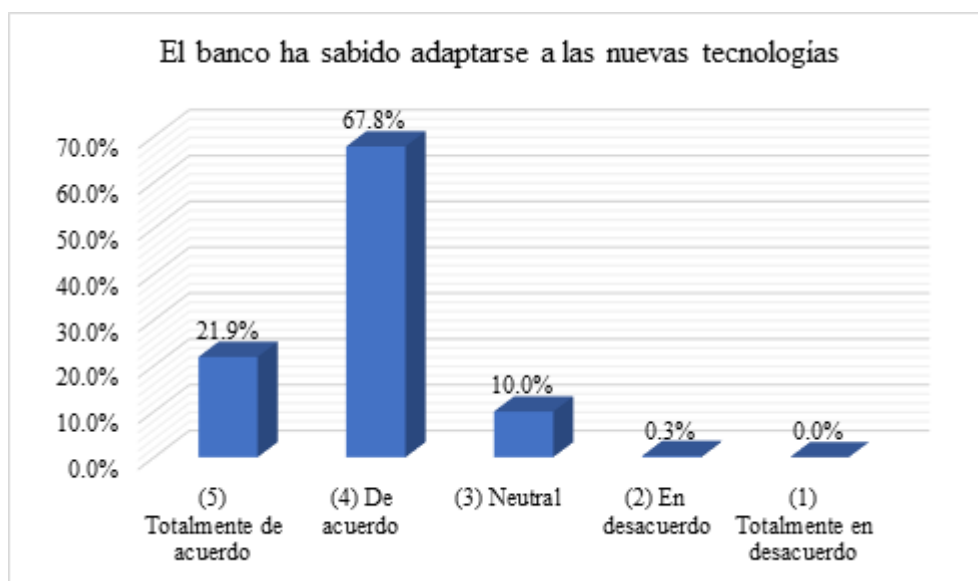
En la Tabla 43 y Figura 43 se observa buena valoración de la aseveración PCV\_27, que dice: El banco ha sabido adaptarse a las nuevas tecnologías; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 89.73%

Tabla 43. *Distribución de frecuencias según la aseveración PCV\_27*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	81	21.89
(4) De acuerdo	251	67.84
(3) Neutral	37	10.00
(2) En desacuerdo	1	0.27
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 43. *Distribución porcentual según la aseveración PCV\_27*



Fuente: Elaboración propia



**Aseveración 28:** El uso de las nuevas tecnologías en el banco ha impactado en mi forma de trabajo.

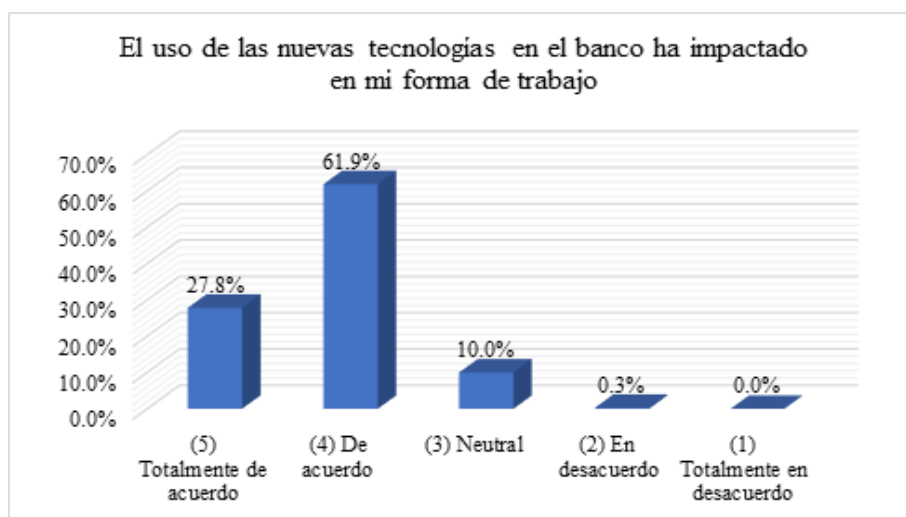
En la Tabla 44 y Figura 44 se observa buena valoración de la aseveración PCV\_28, que dice: El uso de las nuevas tecnologías en el banco ha impactado en mi forma de trabajo; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 89.73%

Tabla 44. *Distribución de frecuencias según la aseveración PCV\_28*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	103	27.84
(4) De acuerdo	229	61.89
(3) Neutral	37	10.00
(2) En desacuerdo	1	0.27
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 44. *Distribución porcentual según la aseveración PCV\_28*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 29:** El banco realiza inducción para cada proceso tecnológico que implementa

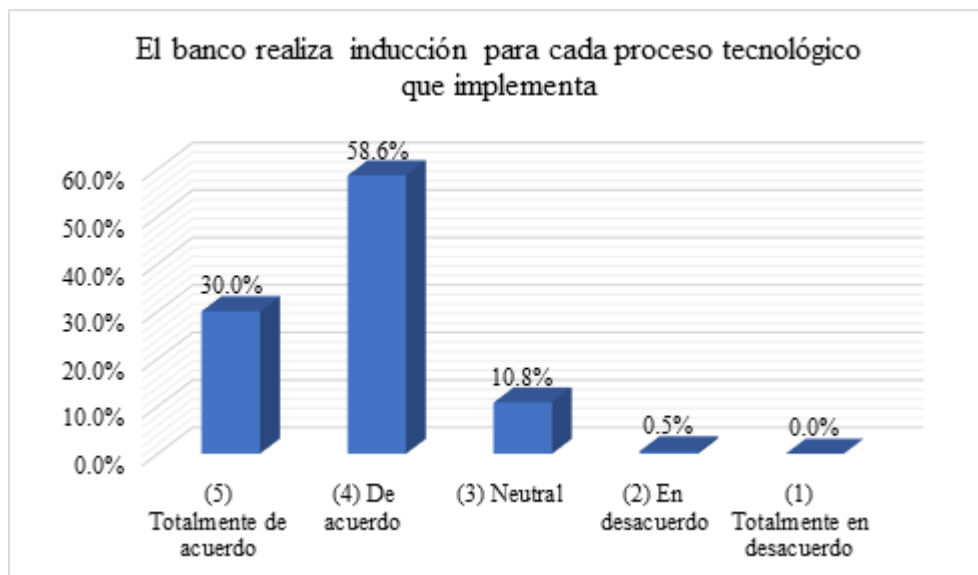
En la Tabla 45 y Figura 45 se observa buena valoración de la aseveración PCV\_29, que dice: El banco realiza inducción para cada proceso tecnológico que implementa; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 88.65%

Tabla 45. *Distribución de frecuencias según la aseveración PCV\_29*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	111	30.00
(4) De acuerdo	217	58.65
(3) Neutral	40	10.81
(2) En desacuerdo	2	0.54
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 45. *Distribución porcentual según la aseveración PCV\_29*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 30:** El banco utiliza diversas herramientas tecnológicas para el aprendizaje de sus colaboradores

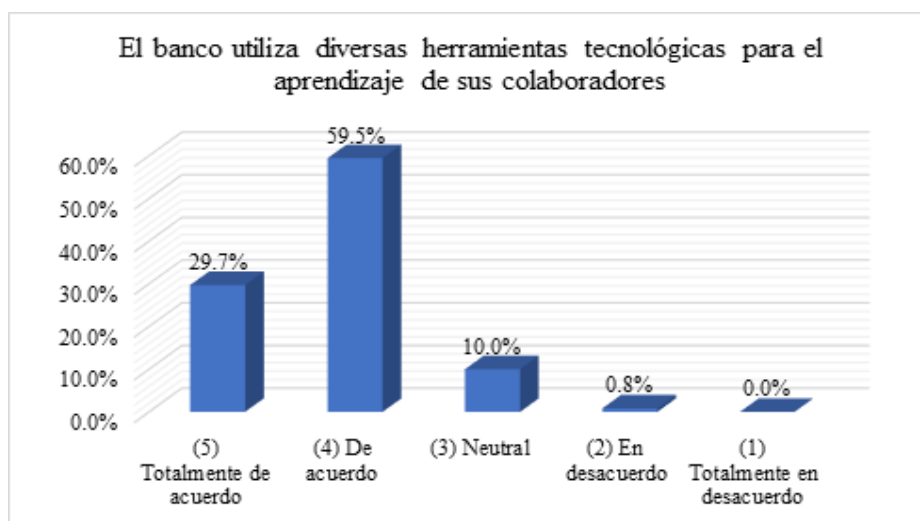
En la Tabla 46 y Figura 46 se observa buena valoración de la aseveración PCV\_30, que dice: El banco utiliza diversas herramientas tecnológicas para el aprendizaje de sus colaboradores; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 89.19%

Tabla 46. *Distribución de frecuencias según la aseveración PCV\_30*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	110	29.73
(4) De acuerdo	220	59.46
(3) Neutral	37	10.00
(2) En desacuerdo	3	0.81
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 46. *Distribución porcentual según la aseveración PCV\_30*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 31:** El banco utiliza de manera progresiva la implementación de nuevas plataformas tecnológicas

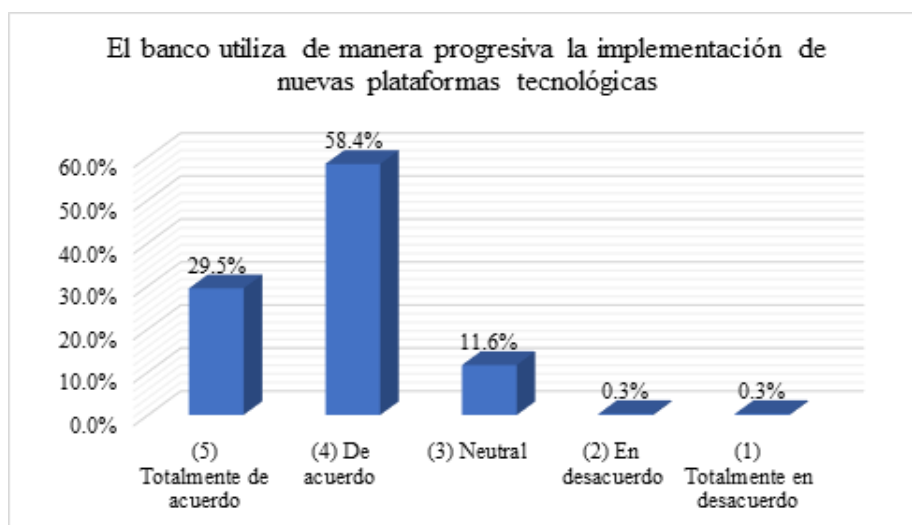
En la Tabla 47 y Figura 47 se observa buena valoración de la aseveración PCV\_31, que dice El banco utiliza de manera progresiva la implementación de nuevas plataformas tecnológicas; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 87.84%

Tabla 47. *Distribución de frecuencias según la aseveración PCV\_31*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	109	29.46
(4) De acuerdo	216	58.38
(3) Neutral	43	11.62
(2) En desacuerdo	1	0.27
(1) Totalmente en desacuerdo	1	0.27
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 47. *Distribución porcentual según la aseveración PCV\_31*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 32:** El banco fomenta su interés por el uso de nuevas herramientas tecnológicas en sus labores

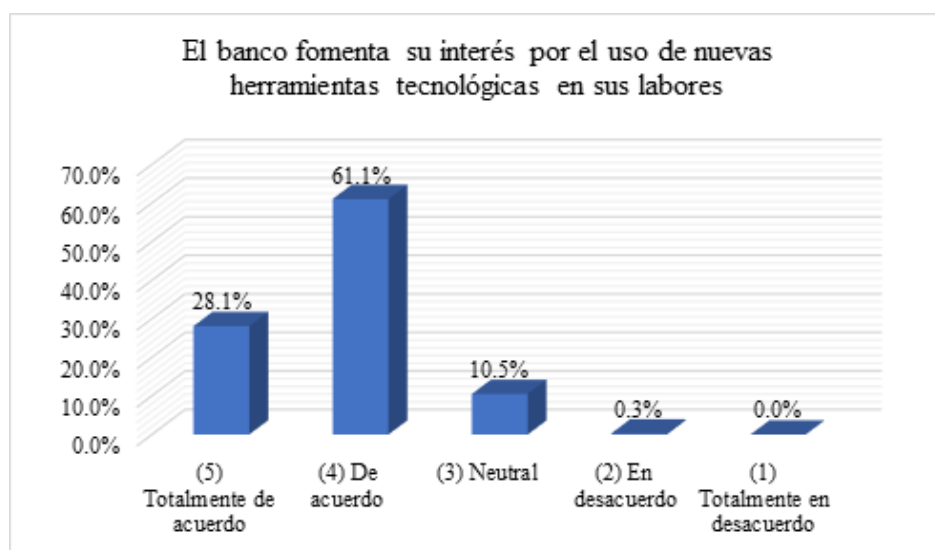
En la Tabla 48 y Figura 48 se observa buena valoración de la aseveración PCV\_32, que dice: El banco fomenta su interés por el uso de nuevas herramientas tecnológicas en sus labores; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 89.19%

Tabla 48. *Distribución de frecuencias según la aseveración PCV\_32*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	104	28.11
(4) De acuerdo	226	61.08
(3) Neutral	39	10.54
(2) En desacuerdo	1	0.27
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 48. *Distribución porcentual según la aseveración PCV\_32*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 33:** El banco ha hecho que cambie mi manera de desarrollar mis labores con el uso de herramientas tecnológicas

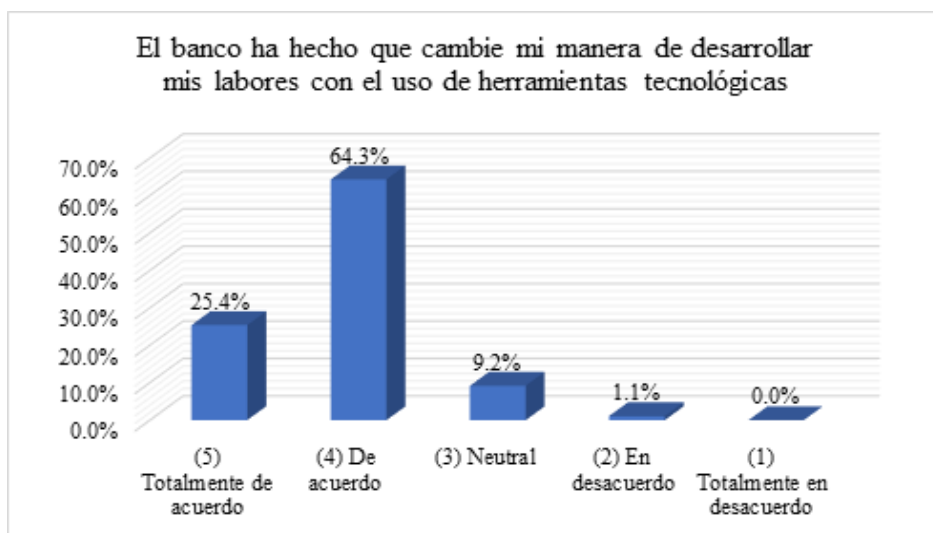
En la Tabla 49 y Figura 49 se observa buena valoración de la aseveración PCV\_33, que dice: El banco ha hecho que cambie mi manera de desarrollar mis labores con el uso de herramientas tecnológicas; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 89.73%

Tabla 49. *Distribución de frecuencias según la aseveración PCV\_33*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	94	25.41
(4) De acuerdo	238	64.32
(3) Neutral	34	9.19
(2) En desacuerdo	4	1.08
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 49. *Distribución porcentual según la aseveración PCV\_33*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 34:** El uso de nuevas tecnologías ha mejorado mi desempeño en el banco

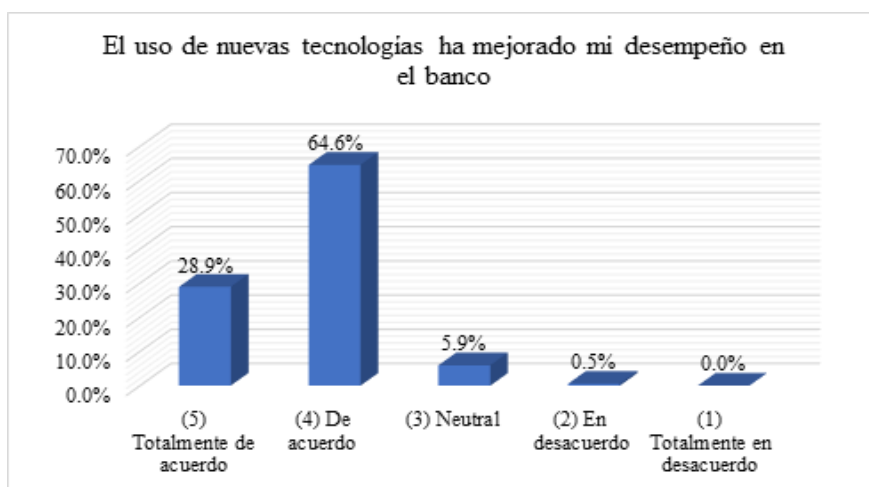
En la Tabla 50 y Figura 50 se observa buena valoración de la aseveración PCV\_34, que dice: El uso de nuevas tecnologías ha mejorado mi desempeño en el banco; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 92.51%

Tabla 50. *Distribución de frecuencias según la aseveración PCV\_34*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	107	28.92
(4) De acuerdo	239	64.59
(3) Neutral	22	5.95
(2) En desacuerdo	2	0.54
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 50. *Distribución porcentual según la aseveración PCV\_34*



Fuente: Elaboración propia

**Dimensión:** Disrupción de la transformación digital

**Aseveración 35:** El banco ha sabido adaptar herramientas digitales para la interacción con el cliente

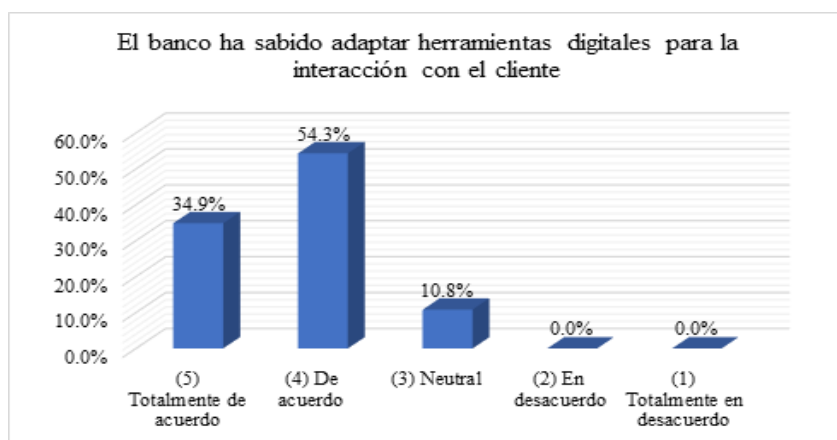
En la Tabla 51 y Figura 51 se observa buena valoración de la aseveración DTD\_35, que dice: El banco ha sabido adaptar herramientas digitales para la interacción con el cliente; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 89.18%

Tabla 51. *Distribución de frecuencias según la aseveración DTD\_35*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	129	34.86
(4) De acuerdo	201	54.32
(3) Neutral	40	10.81
(2) En desacuerdo	0	0.00
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 51. *Distribución porcentual según la aseveración DTD\_35*



Fuente: Elaboración propia



**Aseveración 36:** El banco utiliza herramientas digitales de igual o a mayor escala que otros de su competencia en el sector financiero

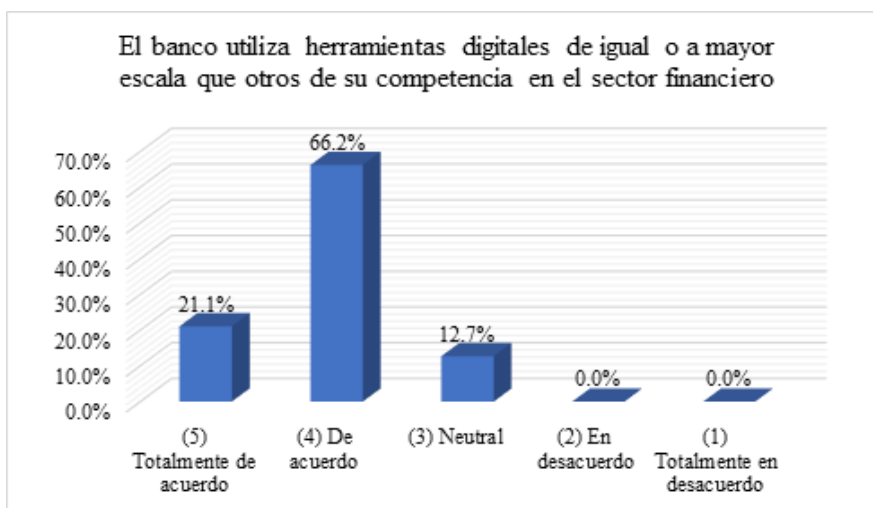
En la Tabla 52 y Figura 52 se observa buena valoración de la aseveración DTD\_36, que dice: El banco utiliza herramientas digitales de igual o a mayor escala que otros de su competencia en el sector financiero; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 87.38%

Tabla 52. *Distribución de frecuencias según la aseveración DTD\_36*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	78	21.08
(4) De acuerdo	245	66.22
(3) Neutral	47	12.70
(2) En desacuerdo	0	0.00
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 52. *Distribución porcentual según la aseveración DTD\_36*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 37:** El banco promueve que todos sus colaboradores utilicen herramientas tecnológicas

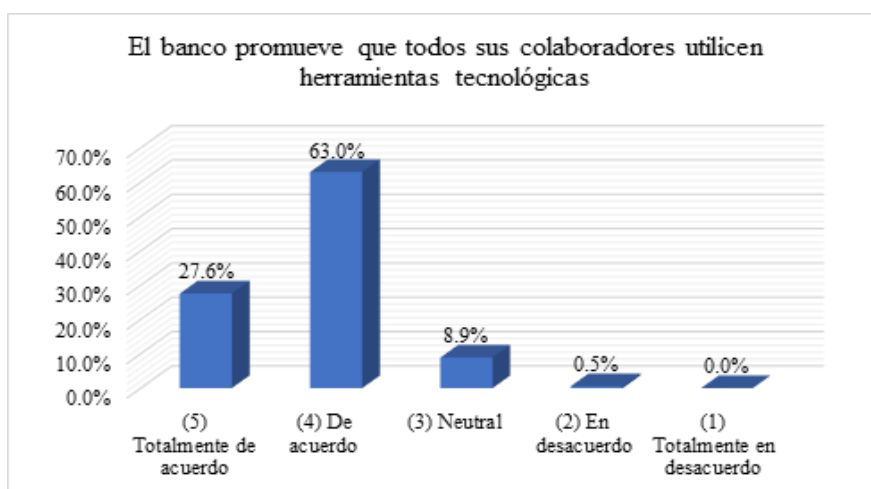
En la Tabla 53 y Figura 53 se observa buena valoración de la aseveración DTD\_37, que dice: El banco promueve que todos sus colaboradores utilicen herramientas tecnológicas; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 90.54%

Tabla 53. *Distribución de frecuencias según la aseveración DTD\_37*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	102	27.57
(4) De acuerdo	233	62.97
(3) Neutral	33	8.92
(2) En desacuerdo	2	0.54
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 53. *Distribución porcentual según la aseveración DTD\_37*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 38:** El banco hace más dinámicos los procesos en las sucursales con la tecnología

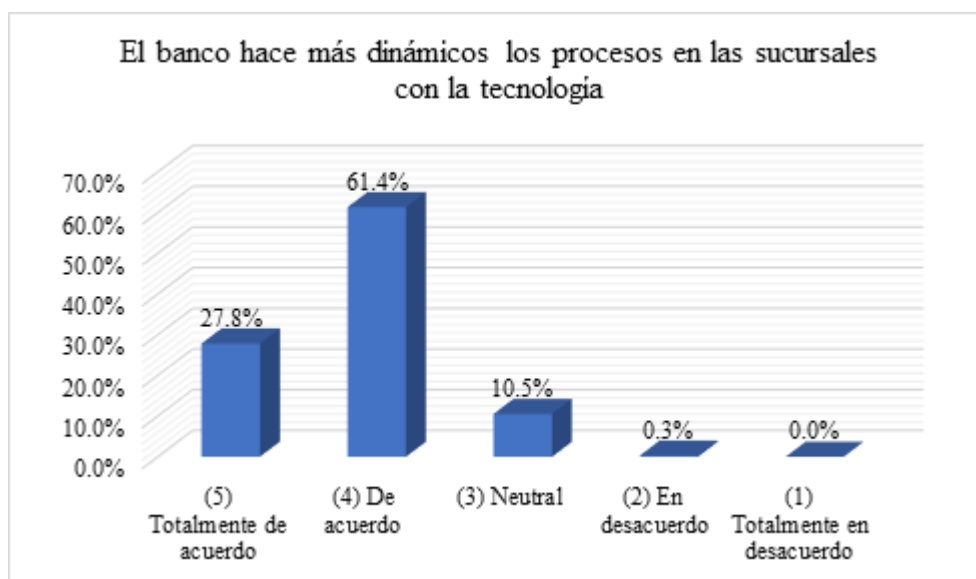
En la Tabla 54 y Figura 54 se observa buena valoración de la aseveración DTD\_38, que dice: El banco hace más dinámicos los procesos en las sucursales con la tecnología; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 89.24%

Tabla 54. *Distribución de frecuencias según la aseveración DTD\_38*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	103	27.84
(4) De acuerdo	227	61.35
(3) Neutral	39	10.54
(2) En desacuerdo	1	0.27
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 54. *Distribución porcentual según la aseveración DTD\_38*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 39:** El banco desarrolla continuamente herramientas tecnológicas para hacer los procesos más eficientes

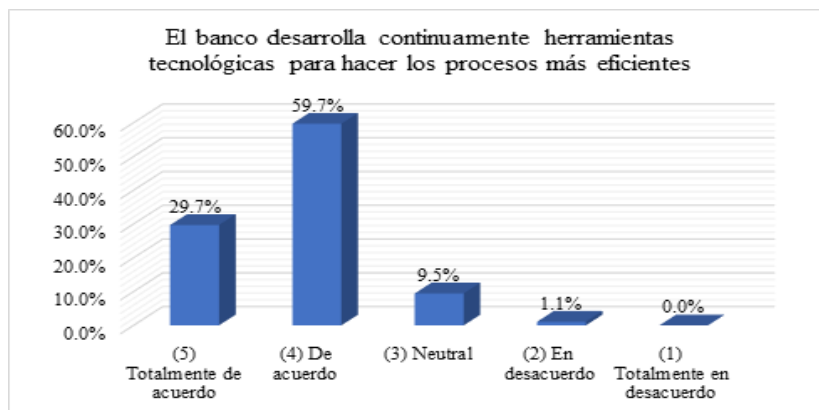
En la Tabla 55 y Figura 55 se observa buena valoración de la aseveración DTD\_39, que dice: El banco desarrolla continuamente herramientas tecnológicas para hacer los procesos más eficientes; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 89.46%

Tabla 55. *Distribución de frecuencias según la aseveración DTD\_39*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	110	29.73
(4) De acuerdo	221	59.73
(3) Neutral	35	9.46
(2) En desacuerdo	4	1.08
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 55. *Distribución porcentual según la aseveración DTD\_39*



Fuente: Elaboración propia

**Dimensión:** Estrategias de la transformación digital

**Aseveración 40:** El banco utiliza herramientas digitales novedosas en tu puesto de trabajo

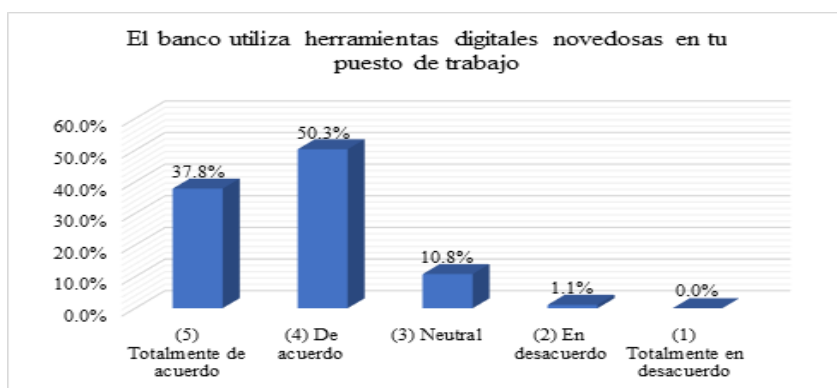
En la Tabla 56 y Figura 56 se observa buena valoración de la aseveración ETD\_40, que dice: El banco utiliza herramientas digitales novedosas en tu puesto de trabajo; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 88.11%

Tabla 56. *Distribución de frecuencias según la aseveración ETD\_40*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	140	37.84
(4) De acuerdo	186	50.27
(3) Neutral	40	10.81
(2) En desacuerdo	4	1.08
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 56. *Distribución porcentual según la aseveración ETD\_40*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 41:** El banco promueve estrategias digitales en la comunicación con tus pares

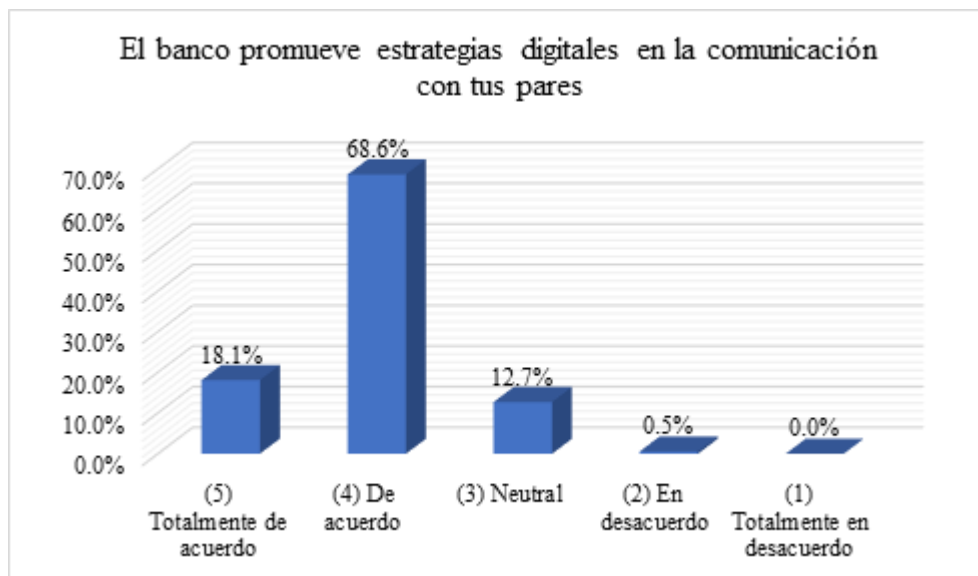
En la Tabla 57 y Figura 57 se observa buena valoración de la aseveración ETD\_41, que dice: El banco promueve estrategias digitales en la comunicación con tus pares; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 88.76%

Tabla 57. *Distribución de frecuencias según la aseveración ETD\_41*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	67	18.11
(4) De acuerdo	254	68.65
(3) Neutral	47	12.70
(2) En desacuerdo	2	0.54
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 57. *Distribución porcentual según la aseveración ETD\_41*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 42:** El banco te permite adaptar herramientas tecnológicas para el mejor cumplimiento de tu trabajo.

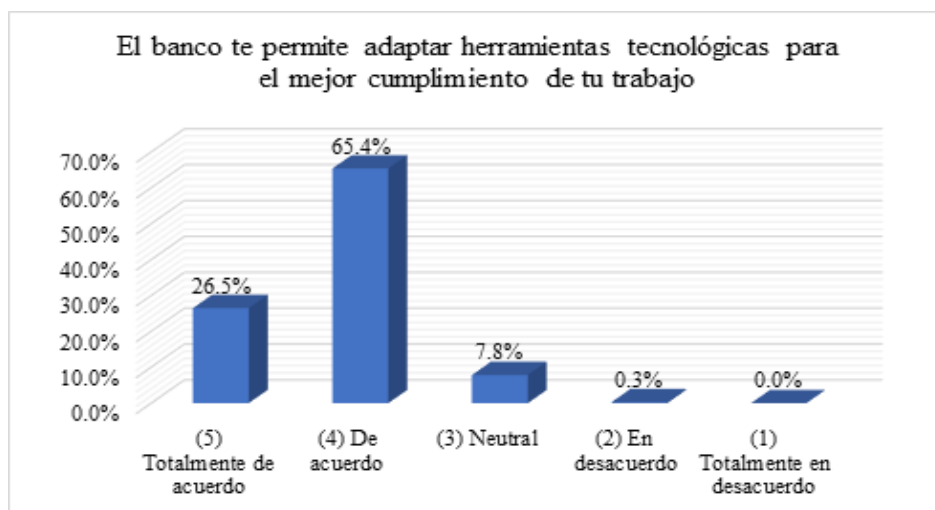
En la Tabla 58 y Figura 58 se observa buena valoración de la aseveración ETD\_42, que dice: El banco te permite adaptar herramientas tecnológicas para el mejor cumplimiento de tu trabajo; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 91.90%

Tabla 58. *Distribución de frecuencias según la aseveración ETD\_42*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	98	26.49
(4) De acuerdo	242	65.41
(3) Neutral	29	7.84
(2) En desacuerdo	1	0.27
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 58. *Distribución porcentual según la aseveración ETD\_42*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 43:** El banco capacita a sus colaboradores en el uso de nuevas herramientas digitales

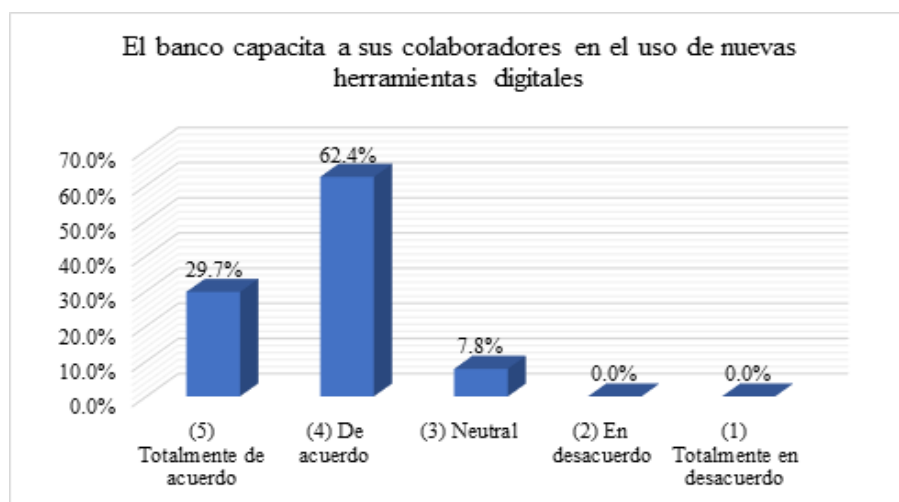
En la Tabla 59 y Figura 59 se observa buena valoración de la aseveración ETD\_43, que dice: El banco capacita a sus colaboradores en el uso de nuevas herramientas digitales; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 92.16%

Tabla 59. *Distribución de frecuencias según la aseveración ETD\_43*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	110	29.73
(4) De acuerdo	231	62.43
(3) Neutral	29	7.84
(2) En desacuerdo	0	0.00
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 59. *Distribución porcentual según la aseveración ETD\_43*



Fuente: Elaboración propia



**Aseveración 44:** El banco provee de material didáctico para el aprendizaje de nuevas herramientas digitales

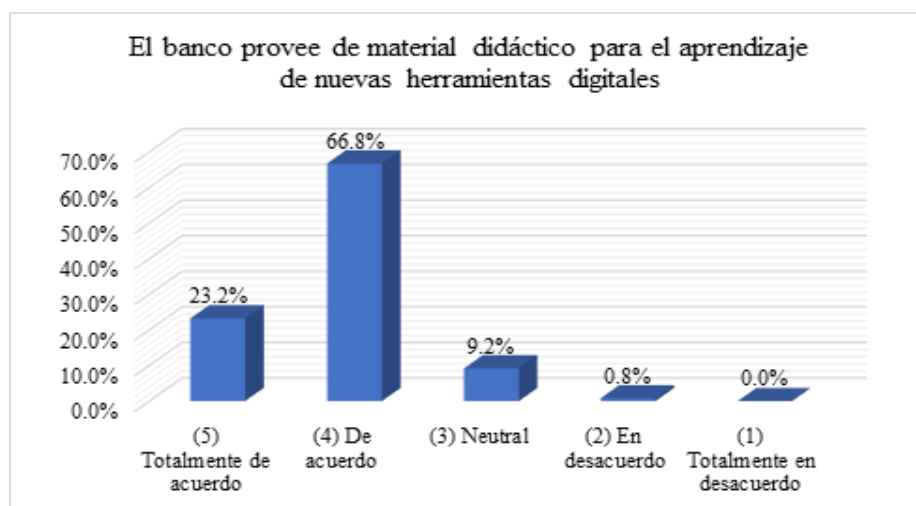
En la Tabla 60 y Figura 60 se observa buena valoración de la aseveración ETD\_44, que dice: El banco provee de material didáctico para el aprendizaje de nuevas herramientas digitales; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 90%

Tabla 60. *Distribución de frecuencias según la aseveración ETD\_44*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	86	23.24
(4) De acuerdo	247	66.76
(3) Neutral	34	9.19
(2) En desacuerdo	3	0.81
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 60. *Distribución porcentual según la aseveración ETD\_44*



Fuente: Elaboración propia

**Dimensión:** Transformación digital en la gestión

**Aseveración 45:** La implementación de la transformación digital en el banco ha facilitado el uso de información

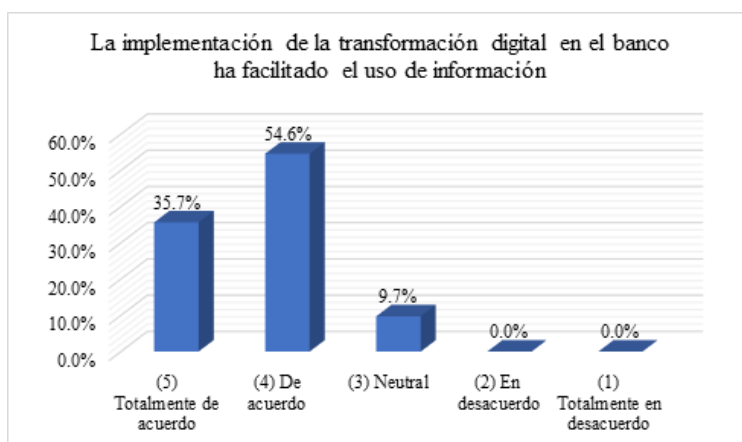
En la Tabla 61 y Figura 61 se observa buena valoración de la aseveración TDG\_45, que dice: La implementación de la transformación digital en el banco ha facilitado el uso de información; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 90.27%

Tabla 61. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDG\_45*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	132	35.68
(4) De acuerdo	202	54.59
(3) Neutral	36	9.73
(2) En desacuerdo	0	0.00
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 61. *Distribución porcentual según la aseveración TDG\_45*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 46:** El banco brinda información eficiente a través de sus sistemas para la toma de decisiones

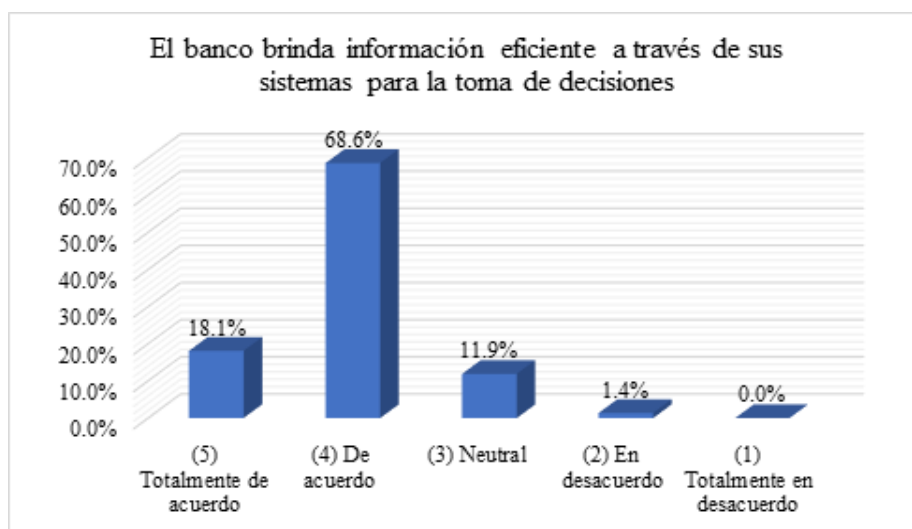
En la Tabla 62 y Figura 62 se observa buena valoración de la aseveración TDG\_46, que dice: El banco brinda información eficiente a través de sus sistemas para la toma de decisiones; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 86.76%

Tabla 62. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDG\_46*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	67	18.11
(4) De acuerdo	254	68.65
(3) Neutral	44	11.89
(2) En desacuerdo	5	1.35
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 62. *Distribución porcentual según la aseveración TDG\_46*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 47:** El uso de herramientas digitales en el banco es eficiente para la toma de decisiones.

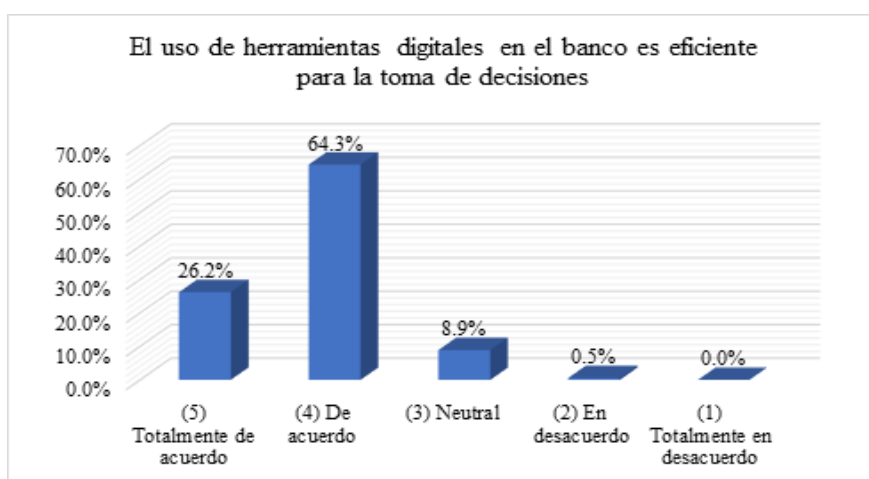
En la Tabla 63 y Figura 63 se observa buena valoración de la aseveración TDG\_47, que dice: El uso de herramientas digitales en el banco es eficiente para la toma de decisiones; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 90.54%

Tabla 63. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDG\_47*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	97	26.22
(4) De acuerdo	238	64.32
(3) Neutral	33	8.92
(2) En desacuerdo	2	0.54
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 63. *Distribución porcentual según la aseveración TDG\_47*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 48:** La data que maneja el banco está siempre actualizada

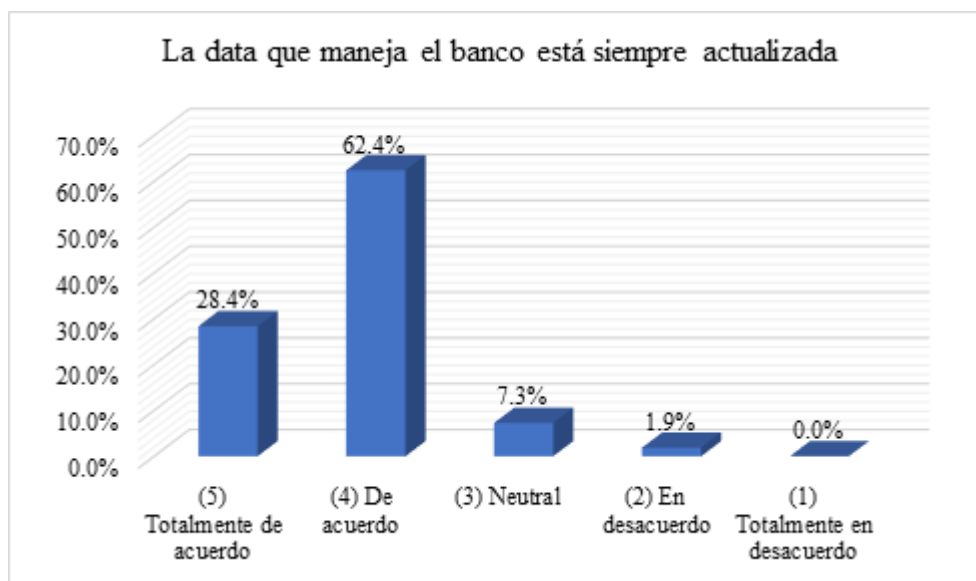
En la Tabla 64 y Figura 64 se observa buena valoración de la aseveración TDG\_48, que dice: La data que maneja el banco está siempre actualizada; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 90.81%

Tabla 64. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDG\_48*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	105	28.38
(4) De acuerdo	231	62.43
(3) Neutral	27	7.30
(2) En desacuerdo	7	1.89
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 64. *Distribución porcentual según la aseveración TDG\_48*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 49:** El banco ha sabido distribuir la información en las diversas plataformas digitales

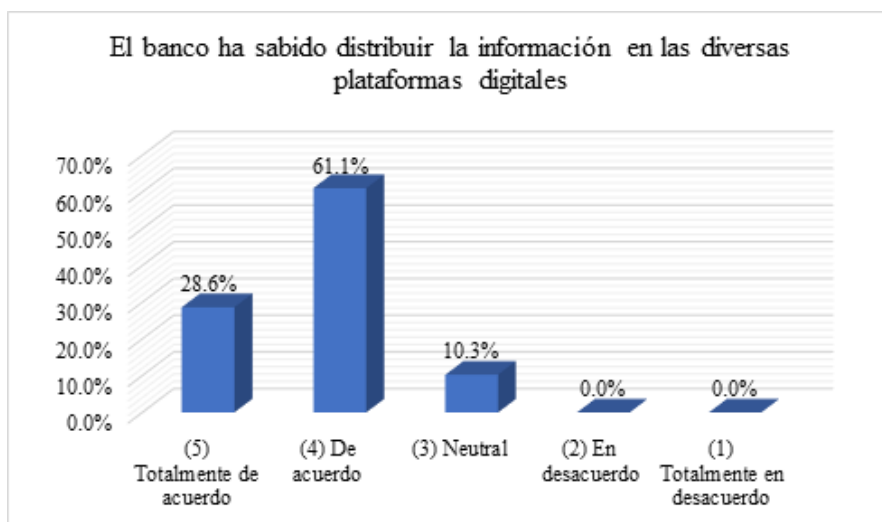
En la Tabla 65 y Figura 65 se observa buena valoración de la aseveración TDG\_49, que dice: El banco ha sabido distribuir la información en las diversas plataformas digitales; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 89.73%

Tabla 65. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDG\_49*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	106	28.65
(4) De acuerdo	226	61.08
(3) Neutral	38	10.27
(2) En desacuerdo	0	0.00
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 65. *Distribución porcentual según la aseveración TDG\_49*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 50:** El banco actualiza la información en tiempo real para un análisis más fino en tu puesto de trabajo.

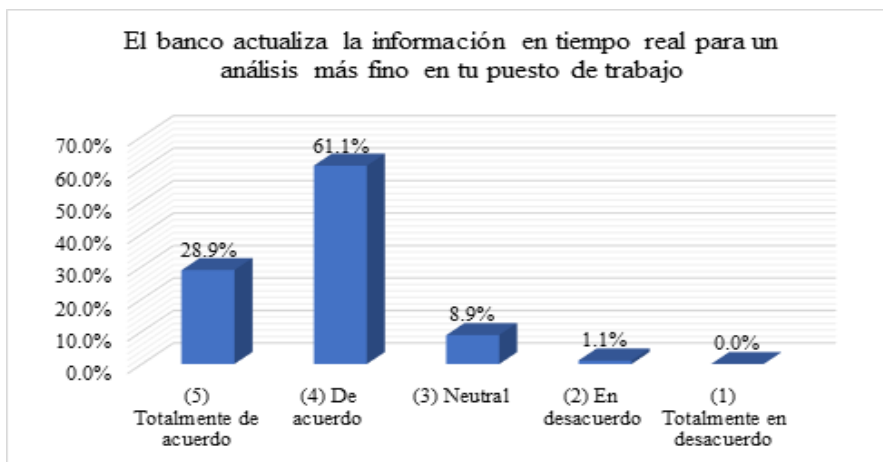
En la Tabla 66 y Figura 66 se observa buena valoración de la aseveración TDG\_50, que dice: El banco actualiza la información en tiempo real para un análisis más fino en tu puesto de trabajo; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 90%

Tabla 66. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDG\_50*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	107	28.92
(4) De acuerdo	226	61.08
(3) Neutral	33	8.92
(2) En desacuerdo	4	1.08
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 66. *Distribución porcentual según la aseveración TDG\_50*



Fuente: Elaboración propia

**Dimensión:** Transformación digital en la operatividad.

**Aseveración 51:** El uso de herramientas digitales en el Banco te ha hecho más eficiente en tu trabajo

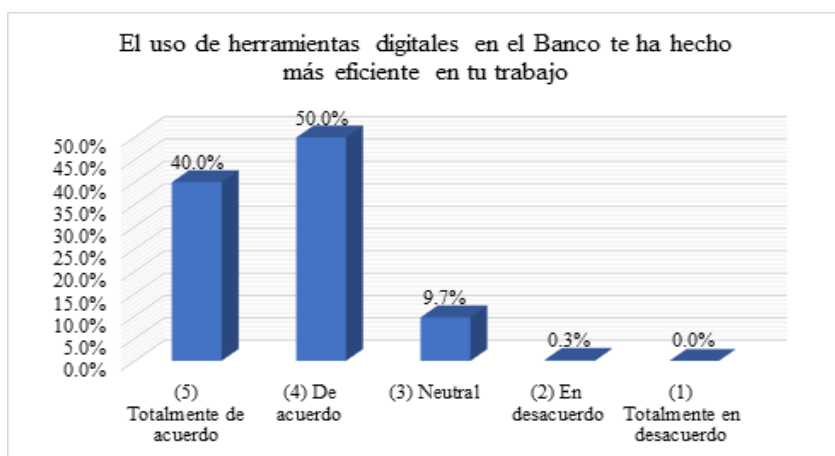
En la Tabla 67 y Figura 67 se observa buena valoración de la aseveración TDO\_51, que dice: El uso de herramientas digitales en el Banco te ha hecho más eficiente en tu trabajo; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 90%

Tabla 67. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDO\_51*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	148	40.00
(4) De acuerdo	185	50.00
(3) Neutral	36	9.73
(2) En desacuerdo	1	0.27
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 67. *Distribución porcentual según la aseveración TDO\_51*





Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 52:** El banco utiliza herramientas digitales para solucionar inconvenientes en tu trabajo.

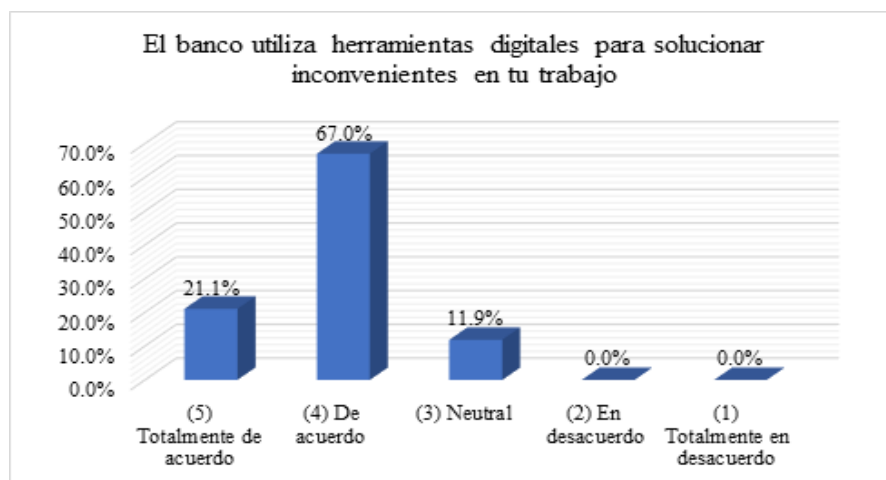
En la Tabla 68 y Figura 68 se observa buena valoración de la aseveración TDO\_52, que dice: El banco utiliza herramientas digitales para solucionar inconvenientes en tu trabajo; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 88.11%

Tabla 68. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDO\_52*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	78	21.08
(4) De acuerdo	248	67.03
(3) Neutral	44	11.89
(2) En desacuerdo	0	0.00
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 68. *Distribución porcentual según la aseveración TDO\_52*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 53:** El banco hace más dinámico el desarrollo de tus labores a través de la transformación digital.

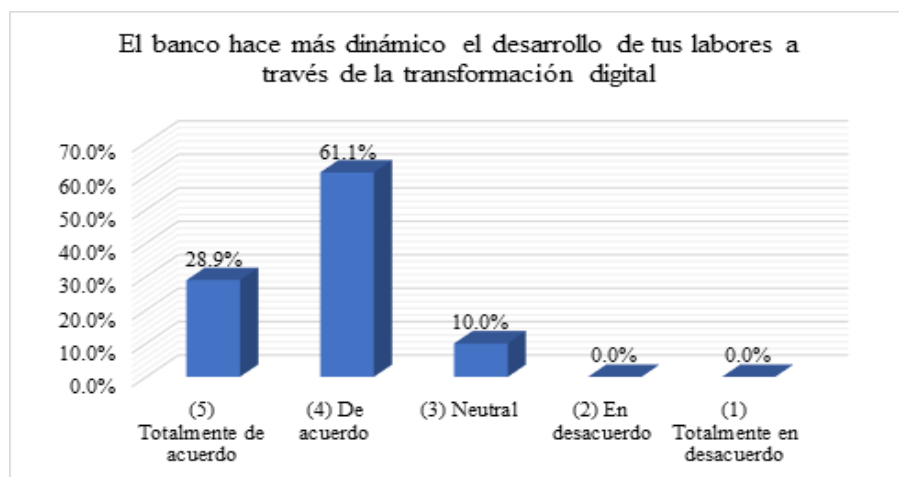
En la Tabla 69 y Figura 69 se observa buena valoración de la aseveración TDO\_53, que dice El banco hace más dinámico el desarrollo de tus labores a través de la transformación digital; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 90%.

Tabla 69. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDO\_53*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	107	28.92
(4) De acuerdo	226	61.08
(3) Neutral	37	10.00
(2) En desacuerdo	0	0.00
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 69. *Distribución porcentual según la aseveración TDO\_53*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 54:** Las plataformas digitales lo han hecho más eficiente en la atención con los clientes.

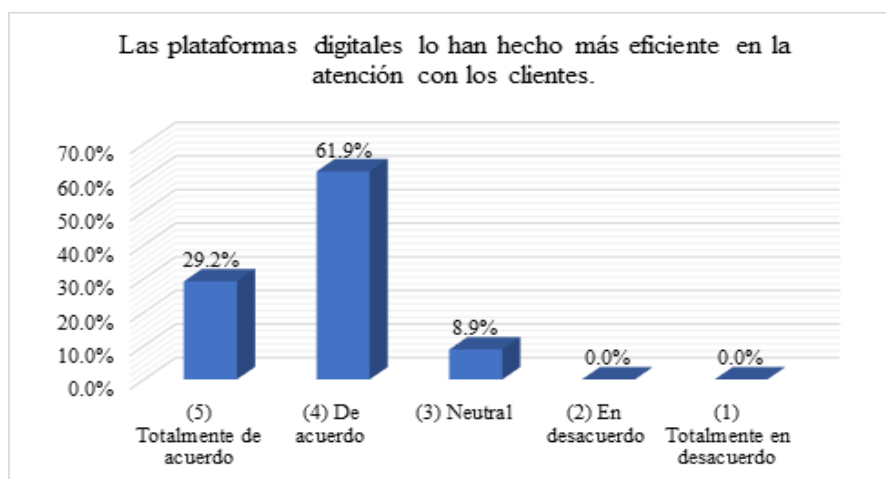
En la Tabla 70 y Figura 70 se observa buena valoración de la aseveración TDO\_54, que dice: Las plataformas digitales lo han hecho más eficiente en la atención con los clientes; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 91.08%

Tabla 70. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDO\_54*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	108	29.19
(4) De acuerdo	229	61.89
(3) Neutral	33	8.92
(2) En desacuerdo	0	0.00
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 70. *Distribución porcentual según la aseveración TDO\_54*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 55:** El banco brinda un constante soporte en el uso de las herramientas digitales

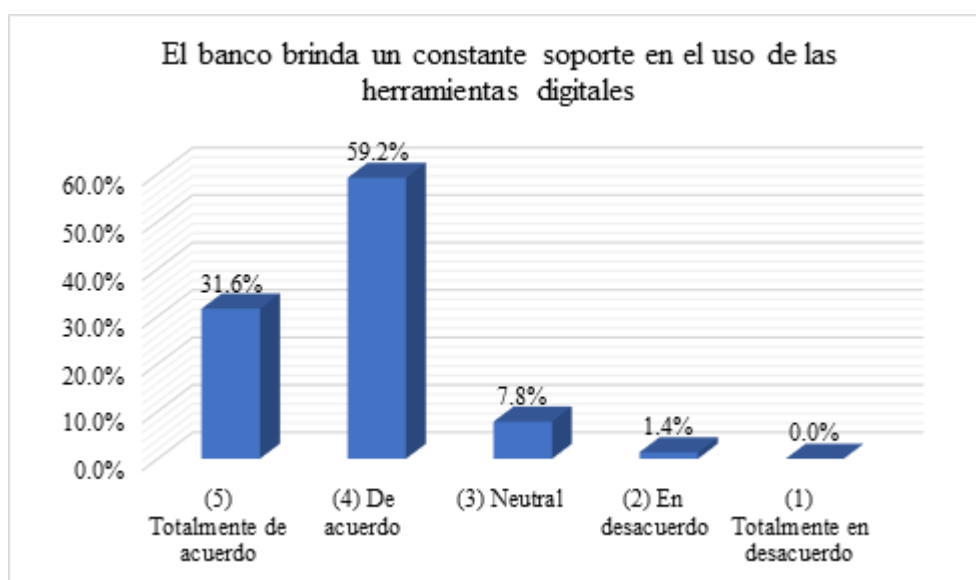
En la Tabla 71 y Figura 71 se observa buena valoración de la aseveración TDO\_55, que dice El banco brinda un constante soporte en el uso de las herramientas digitales; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 90.81%

Tabla 71. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDO\_55*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	117	31.62
(4) De acuerdo	219	59.19
(3) Neutral	29	7.84
(2) En desacuerdo	5	1.35
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 71. *Distribución porcentual según la aseveración TDO\_55*



Fuente: Elaboración propia

**Dimensión:** Transformación digital dimensión cliente.

**Aseveración 56:** La transformación digital en el banco ha mejorado la experiencia de cliente

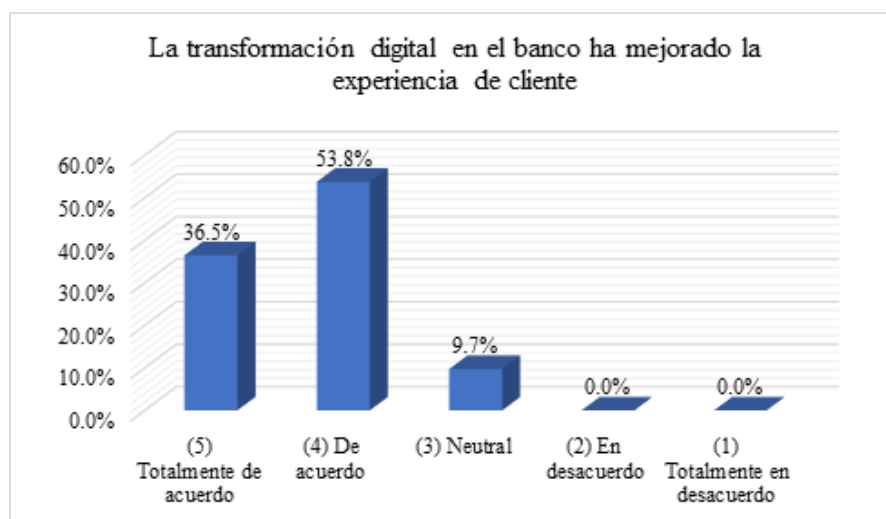
En la Tabla 72 y Figura 72 se observa buena valoración de la aseveración TDD\_56, que dice: La transformación digital en el banco ha mejorado la experiencia de cliente; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 90.27%

Tabla 72. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDD\_56*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	135	36.49
(4) De acuerdo	199	53.78
(3) Neutral	36	9.73
(2) En desacuerdo	0	0.00
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 72. *Distribución porcentual según la aseveración TDD\_56*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 57:** El banco ofrece herramientas digitales que ayuden a la interacción con el cliente.

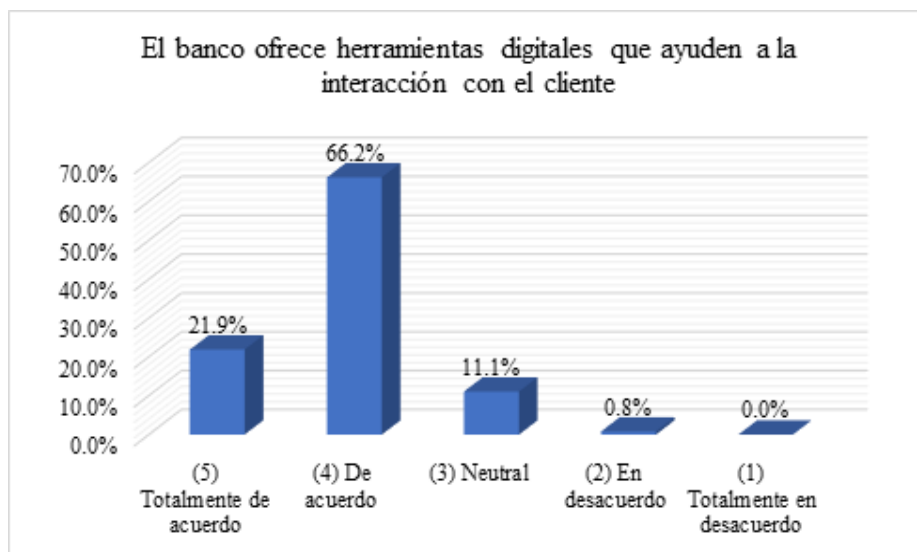
En la Tabla 73 y Figura 73 se observa buena valoración de la aseveración TDD\_57, que dice: El banco ofrece herramientas digitales que ayuden a la interacción con el cliente; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 88.11%

Tabla 73. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDD\_57*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	81	21.89
(4) De acuerdo	245	66.22
(3) Neutral	41	11.08
(2) En desacuerdo	3	0.81
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 73. *Distribución porcentual según la aseveración TDD\_57*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 58:** El banco tiene una estrategia digital centrada en el cliente

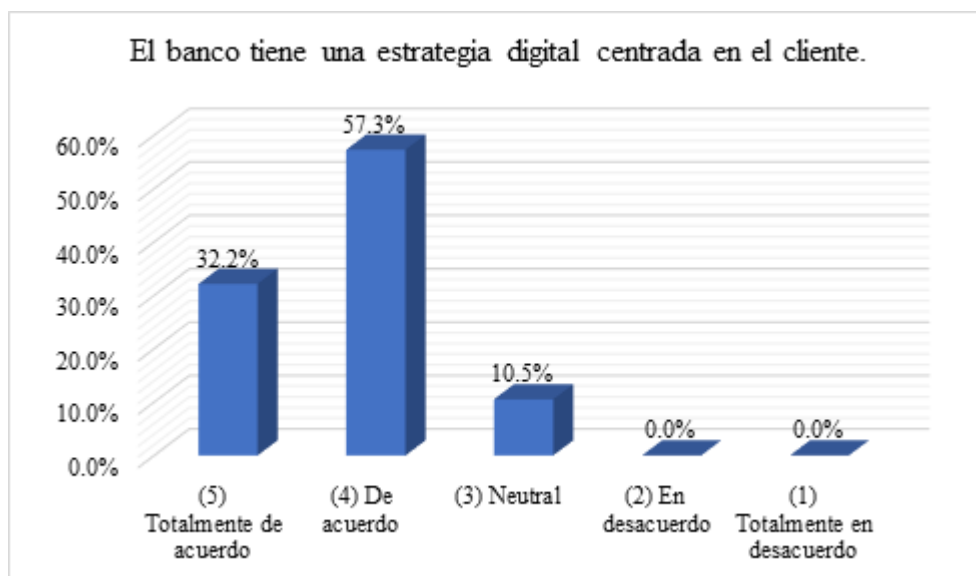
En la Tabla 74 y Figura 74 se observa buena valoración de la aseveración TDD\_58, que dice: El banco tiene una estrategia digital centrada en el cliente; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 89.46%

Tabla 74. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDD\_58*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	119	32.16
(4) De acuerdo	212	57.30
(3) Neutral	39	10.54
(2) En desacuerdo	0	0.00
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 74. *Distribución porcentual según la aseveración TDD\_58*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 59:** El banco utiliza herramientas de Inteligencia Artificial, como chatbots de WhatsApp para la atención de consultas y requerimientos.

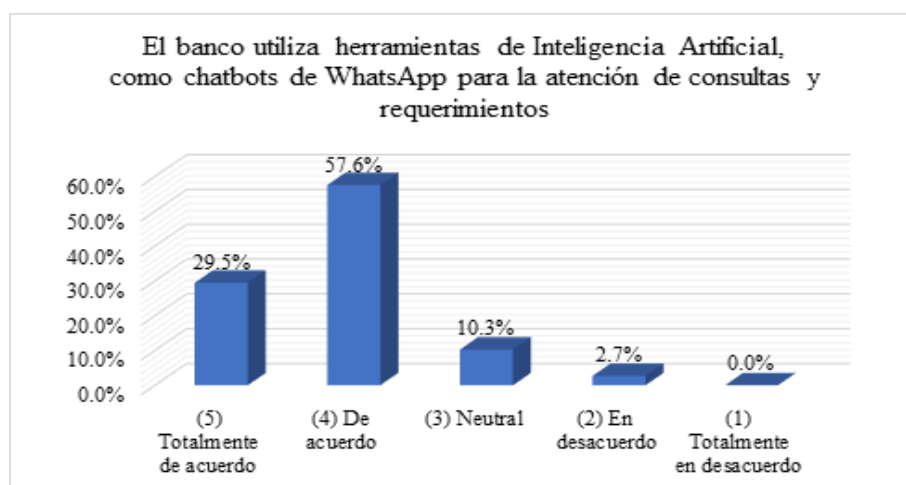
En la Tabla 75 y Figura 75 se observa buena valoración de la aseveración TDD\_59, que dice: El banco utiliza herramientas de Inteligencia Artificial, como chatbots de WhatsApp para la atención de consultas y requerimientos; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 87.03%

Tabla 75. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDD\_59*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	109	29.46
(4) De acuerdo	213	57.57
(3) Neutral	38	10.27
(2) En desacuerdo	10	2.70
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 75. *Distribución porcentual según la aseveración TDD\_59*



Fuente: Elaboración propia



**Aseveración 60:** El banco ofrece canales de ayuda digital que excluyen la necesaria atención de un personal en las sucursales

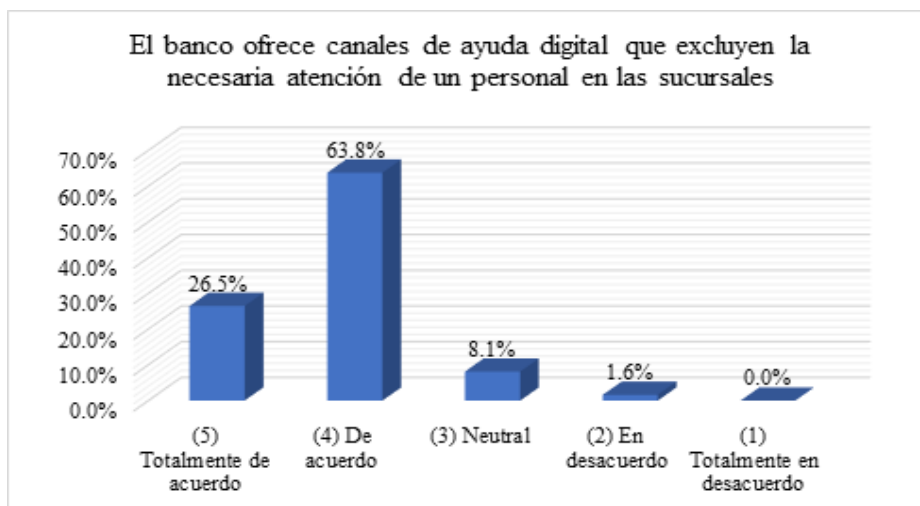
En la Tabla 76 y Figura 76 se observa buena valoración de la aseveración TDD\_60, que dice El banco ofrece canales de ayuda digital que excluyen la necesaria atención de un personal en las sucursales; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 90.27%

Tabla 76. *Distribución de frecuencias según la aseveración TDD\_60*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	98	26.49
(4) De acuerdo	236	63.78
(3) Neutral	30	8.11
(2) En desacuerdo	6	1.62
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 76. *Distribución porcentual según la aseveración TDD\_60*



Fuente: Elaboración propia

**Dimensión:** Seguridad

**Aseveración 61:** El banco mantiene la información de sus clientes de manera segura

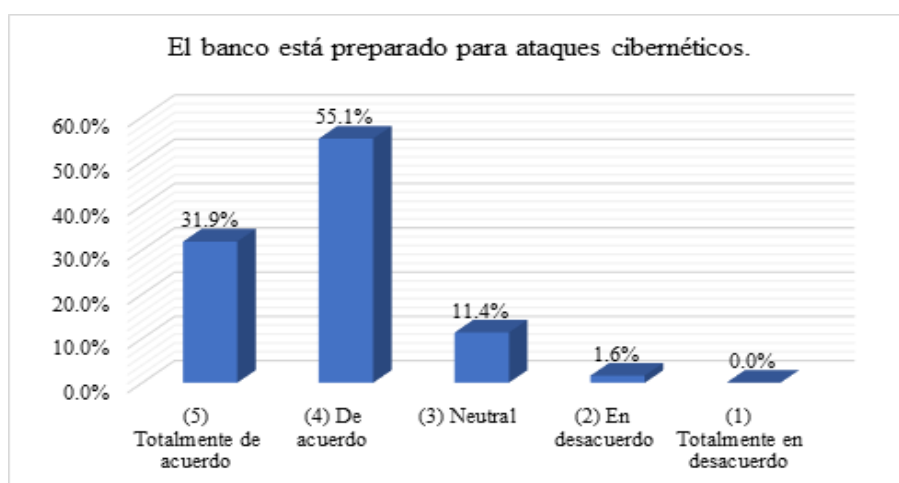
En la Tabla 77 y Figura 77 se observa buena valoración de la aseveración SEG\_61, que dice: El banco mantiene la información de sus clientes de manera segura; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 92.16%.

Tabla 77. *Distribución de frecuencias según la aseveración SEG\_61*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	118	31.89
(4) De acuerdo	204	55.14
(3) Neutral	42	11.35
(2) En desacuerdo	6	1.62
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 77. *Distribución porcentual según la aseveración SEG\_61*



Fuente: Elaboración propia

**Aseveración 62:** El banco está preparado para ataques cibernéticos.

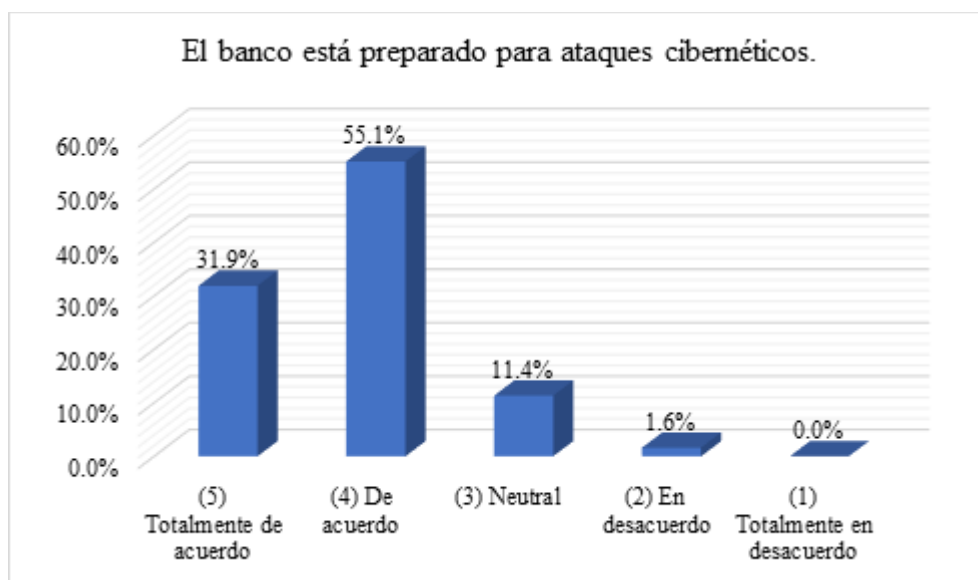
En la Tabla 78 y Figura 78 se observa buena valoración de la aseveración SEG\_62, que dice: El banco está preparado para ataques cibernéticos; puesto que las respuestas emitidas por los encuestados de totalmente de acuerdo y de acuerdo en conjunto equivalen 87.03%

Tabla 78. *Distribución de frecuencias según la aseveración SEG\_62*

Escala	fi	hi%
(5) Totalmente de acuerdo	118	31.89
(4) De acuerdo	204	55.14
(3) Neutral	42	11.35
(2) En desacuerdo	6	1.62
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Total	370	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 78. *Distribución porcentual según la aseveración SEG\_62*



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6: PRUEBA DE NORMALIDAD

Tabla 79. *Prueba de normalidad de las variables y dimensiones*

Dimensiones / Variable	Asimetría	Curtosis	Normalidad	
			K-S	p-valor
Liderazgo Transaccional	-0.539	0.319	0.944	0.0001
Liderazgo Transformador	-0.657	0.058	0.955	0.0001
Liderazgo Trascendental	-0.878	0.467	0.928	0.0001
Estilos de Liderazgo	-0.564	-0.127	0.966	0.0001
Procesos de creación de valor	-0.140	-0.471	0.946	0.0001
Disrupción de la transformación digital.	-0.017	-0.368	0.941	0.0001
Estrategias de transformación digital.	-0.263	0.472	0.934	0.0001
Transformación digital en la gestión.	-0.293	0.551	0.936	0.0001
Transformación digital en la operatividad.	-0.108	-0.316	0.934	0.0001
Transformación digital dimensión cliente.	-0.406	0.388	0.935	0.0001
Seguridad	-0.442	0.121	0.867	0.0001
Transformación Digital	-0.369	-0.078	0.938	0.0001

Nota: Elaboración propia, Información obtenida de resultados de análisis de encuestas en SPSS versión 26