UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

**La transformación digital y su influencia en la transformación cultural en las
empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES

Rosales Alarcón, Brayan Oscar (0000-0001-9858-948X)

Ruiz Quiroz, Grecia Carolina (0000-0001-9276-1656)

ASESOR

Bartra Rivero, Karina Raquel (0000-0001-9879-3237)

Lima, 11 de setiembre de 2020

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mis padres por su inmenso apoyo para conseguir mis metas y objetivos como profesional.

Brayan Oscar Rosales Alarcón

Dedico la presente investigación a mis padres, que gracias a sus consejos y apoyo incondicional, puedo continuar creciendo profesionalmente.

Grecia Carolina Ruiz Quiroz

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestra asesora de tesis de investigación, Dra. Karina Bartra, por su gran apoyo y perseverancia en guiarnos en el desarrollo de la presente investigación.

Brayan Oscar Rosales Alarcón

Grecia Carolina Ruiz Quiroz

RESUMEN

La presente investigación académica busca explicar la influencia entre la transformación digital en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, transeccional, con un enfoque cuantitativo y de correlación. La herramienta utilizada para recabar los datos fue a través de una encuesta de tipo Likert, siendo determinada mediante la confiabilidad del Coeficiente de Alfa de Cronbach, siendo validada por juicio de expertos.

La técnica de muestreo aleatorio simple, fue mediante 381 encuestados que laboren el sector financiero de los cuatro bancos más reconocidos a nivel Lima Metropolitana (BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank) de una población de 36,033 colaboradores a nivel nacional. En relación a las pruebas estadísticas no paramétricas del Coeficiente de correlación Thau de Kendall (Valor = 0.598) y de Spearman (Valor = 0.747), indica que se tiene una correlación positiva entre ambas variables del presente estudio, la transformación digital y la transformación cultural.

Palabras clave: Transformación Digital; Transformación Cultural.

Digital transformation and its influence on cultural transformation in companies in the financial sector in Metropolitan Lima in 2019

ABSTRACT

This academic research seeks to explain the influence between digital transformation on cultural transformation in companies in the financial sector in Metropolitan Lima in 2019.

The research design is non-experimental, transectional, with a quantitative and correlational approach. The tool identified to collect the data was through a Likert-type survey, being determined by the reliability of the Cronbach's alpha coefficient, being validated by expert judgment.

The simple random sampling technique was through 381 surveys that worked in the financial sector of the four most recognized banks at the Metropolitan Lima level (BCP, BBVA, Interbank and Scotiabank) of a population of 36,033 collaborators nationwide. In relation to the nonparametric statistical tests of the Kendall Thau Correlation Coefficient (Value = 0.598) and Spearman's Correlation Coefficient (Value = 0.747), it indicates that there is a positive correlation between the variables of the present study, digital transformation and cultural transformation.

Key words: Digital transformation; Cultural transformation.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	10
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.2 BASES TEÓRICAS.....	18
1.2.1 Variable Independiente: Transformación Digital	18
1.2.1.1 Definiciones de Transformación Digital	18
1.2.1.2 Modelos Teóricos de Transformación Digital.....	18
1.2.1.3. Dimensiones y medición de Transformación Digital.....	20
1.2.2 Variable Dependiente: Transformación Cultural	21
1.2.2.1 Definiciones Transformación Cultural.....	21
1.2.2.2. Modelos Teóricos de Transformación Cultural.....	22
1.2.2.3. Dimensiones y medición de Transformación Cultural.....	23
1.2.3 Características del Sector Financiero	24
1.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES	30
1.3.1 Tecnología	30
1.3.2 Transformación digital	30
1.3.3 Transformación Cultural.....	30
2. CAPITULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN	32
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	32
2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	36
2.2.1. Problema General.....	36
2.2.2. Problemas Específicos	36
2.3. FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION.....	37
2.3.1. Hipótesis General.....	37
2.3.2. Hipótesis Específicas	37
2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
2.4.1. Objetivo general.....	38
2.4.2. Objetivos específicos.....	38
2.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION	38
2.6. LIMITACIONES Y ALCANCES DEL ESTUDIO.....	39

3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO	41
3.1. NIVEL DE INVESTIGACION	41
3.1.1. Diseño de la Investigación	41
3.2. POBLACION / MUESTRA	41
3.2.1. Técnica de muestreo	44
3.2.1. Criterios de inclusión de la población objetivo	44
3.3. SISTEMA DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	45
3.3.1. Matriz de operacionalización de variables	45
3.3.2. Técnica de recolección de datos.....	49
3.3.3. Técnica de procesamiento y análisis de la información	49
4. CAPITULO IV: DESARROLLO	50
4.1. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	50
4.1.1. Análisis de fiabilidad global del instrumento.....	51
4.1.2. Análisis de fiabilidad: Variable de Transformación Digital.....	56
4.1.3. Análisis de fiabilidad: variable de Transformación Cultural	59
4.2. ANÁLISIS DE ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA	63
4.2.1. Composición y distribución de la muestra según Sexo	63
4.2.2. Composición y distribución de la muestra según Edad	64
4.2.3. Composición y distribución de la muestra según Ocupación	65
4.2.4. Composición y distribución de la muestra según Residencia	67
4.2.5. Composición y distribución de la muestra según Tiempo en la Organización	69
4.2.6. Variable Dependiente: Transformación Digital	71
4.2.6.1. Dimensión: Cliente	72
4.2.6.2. Dimensión: Eficiencia Operacional.....	73
4.2.6.3. Dimensión: Gestión y Análisis de la Información	74
4.2.6.4. Dimensión: Infraestructuras TIC	75
4.2.7. Variable: Transformación Cultural.....	76
4.2.7.1. Dimensión: Formadores de Cultura	78
4.2.7.2. Dimensión: Factores de Cultura Meta.....	79
4.2.7.3. Dimensión: Plan Cierre de Brechas	80
4.3. ANÁLISIS DE ESTADÍSTICOS INFERENCIALES	82

4.3.1.	Prueba de hipótesis para la distribución normal de los datos	83
4.3.2.	Prueba de hipótesis para la aleatoriedad de los datos.....	86
4.3.3.	Prueba de hipótesis General	88
4.3.4.	Prueba de Hipótesis Específica 1:	91
4.3.5.	Prueba de Hipótesis Específica 2:	93
4.3.6.	Prueba de Hipótesis Específica 3:	95
4.3.7.	Prueba de Hipótesis Específica 4:	97
5.	CAPITULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	100
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
6.1	CONCLUSIONES	103
6.2	RECOMENDACIONES	106
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
8.	ANEXOS	122
	ANEXO 01: CÁLCULO DE LA POBLACIÓN DE COLABORADORES DEL SECTOR FINANCIERO DE LOS BANCOS CON MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EN PERÚ Y LIMA METROPOLITANA 2019	122
	ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	123
	ANEXO 03: FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	125
	ANEXO 04: CARTA DE VALIDACIÓN DE JUECES EXPERTOS.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ranking de ganancias de bancos en el Perú a Abril 2019 (En millones S/.)	
.....	42
Tabla 2 Cálculo de las muestras: Número de colaboradores de los principales bancos más representativos de Lima Metropolitana 2019	
.....	43
Tabla 3 Fórmula de muestreo aleatorio simple finita	44
Tabla 4 Criterios para la calificación del instrumento	50
Tabla 5 Resumen de procesamiento de casos para la confiabilidad del instrumento	51
Tabla 6 Coeficiente de Alfa de Cronbach para la fiabilidad global del instrumento	51
.....	51
Tabla 7 Estadísticas de total de elemento para la fiabilidad global del instrumento	
.....	52
Tabla 8 Resumen para la variable de Transformación Digital del procesamiento de casos	56
Tabla 9 Coeficiente de Alfa de Cronbach para la variable de Transformación Digital	56
Tabla 10 Estadísticas de total de elemento para la variable de Transformación Digital	57
Tabla 11 Resumen para la variable de Transformación Cultural de procesamiento de casos	59
Tabla 12 Coeficiente de Alfa de Cronbach para la variable de Transformación Cultural	59
Tabla 13 Estadísticas de total de elemento para la variable de Transformación Cultural	60
Tabla 14 Muestra por Sexo	63
Tabla 15 Muestra por Edad	64
Tabla 16 Muestra por Ocupación	65
Tabla 17 Muestra por Residencia	67
Tabla 18 Muestra por Tiempo en la Organización	69

Tabla 19 Respuestas proporcionales según la percepción de la variable Transformación Digital.....	71
Tabla 20 Respuestas proporcionales según la percepción de la dimensión Cliente	72
Tabla 21 Respuestas proporcionales según la percepción de la dimensión Eficiencia Operacional.....	73
Tabla 22 Respuestas proporcionales según la percepción de la dimensión Gestión y Análisis de la Información	74
Tabla 23 Respuestas proporcionales según la percepción de la dimensión Infraestructuras TIC	75
Tabla 24 Respuestas proporcionales según la percepción de la variable Transformación Cultural	76
Tabla 25 Respuestas proporcionales según la percepción de la dimensión Formadores de Cultura	78
Tabla 26 Respuestas proporcionales según la percepción de la dimensión Factores de Cultura Meta	79
Tabla 27 Respuestas proporcionales según la percepción de la dimensión Plan Cierre de Brechas.....	80
Tabla 28 Resumen de prueba de hipótesis de la distribución normal de los datos	83
Tabla 29 Prueba de hipótesis de la aleatoriedad de los datos.....	86
Tabla 30 Correlación entre Transformación Digital y Transformación Cultural	88
Tabla 31 Correlación entre Cliente y Factores de la Cultura Meta	91
Tabla 32 Correlación entre Eficiencia Operacional y Formadores de Cultura.....	93
Tabla 33 Correlación entre Gestión y Análisis de la Información y Plan de Cierre de Brechas.....	95
Tabla 34 Correlación entre Infraestructuras TIC y Plan Cierre de Brechas	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Opciones o puntos en las escalas de Likert	49
Figura 2. Distribución Porcentual de los Encuestados por Sexo.....	63
Figura 3. Distribución Porcentual de los Encuestados por Edad	64
Figura 4. Distribución Porcentual de los Encuestados por Ocupación.....	66
Figura 5. Distribución Porcentual de los Encuestados por Distrito	68
Figura 6. Distribución Porcentual de los Encuestados por Tiempo en la Organización.....	69
Figura 7. Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la variable Transformación Digital	71
Figura 8. Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Cliente	72
Figura 9. Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Eficiencia Operacional.....	73
Figura 10. Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Gestión y Análisis de la Información	74
Figura 11. Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Infraestructuras TIC	75
Figura 12. Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la variable Transformación Cultural	77
Figura 13. Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Formadores de Cultura	78
Figura 14. Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Factores de Cultura Meta	79
Figura 15. Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Plan Cierre de Brechas	81
Figura 16. Dispersión entre Transformación Digital y Transformación Cultural	89
Figura 17. Dispersión entre Cliente y Factores de Cultura Meta	92
Figura 18. Gráfico de Dispersión entre Eficiencia Operacional y Formadores de Cultura	94

Figura 19. Gráfico de Dispersión entre Gestión y Análisis de la Información y Plan Cierre de Brechas.....96

Figura 20. Gráfico de Dispersión entre Infraestructuras TIC y Plan Cierre de Brechas99

INTRODUCCIÓN

Luego de la segunda guerra mundial, existieron cambios económicos, sociales tecnológicos y culturales impulsados por la globalización, un proceso de modernización, los cuales definieron la competitividad de las organizaciones a nivel mundial que conllevaron grandes transformaciones para un desarrollo sostenible en el mercado (Munck, 2002). Esto ocasionó que la mayoría de las empresas se adapten a las nuevas necesidades de los consumidores y ofrezcan productos o servicios innovadores.

De acuerdo a lo que señala Petisco (2015) uno de los mayores cambios en las organizaciones se debe a la transformación digital en el crecimiento de procesos, objetos, personas y datos conectados a internet (50.000 millones previstos para el año 2020 a nivel global). Es así que durante los últimos años las empresas en nuestro país también se han visto impactados por la transformación digital ya que buscan ser más innovadores gracias a la tecnología para ser frente a las necesidades de los clientes.

Según Schol (2019), ingeniera peruana de la tecnología de la información, comenta que una transformación debe considerar a la cultura como eje de la compañía puesto que ello será la base para el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas. Actualmente el tema cultural en las organizaciones toma cada vez mayor importancia dado el impacto que puede tener no solo en los colaboradores sino también en los clientes.

Se realizó un estudio en América Latina y en nuestro país en el año 2019 respecto a la transformación digital a través de encuestas a los colaboradores donde se obtuvo como resultado que esta transformación solo está relacionada a herramientas tecnológicas y no a aspectos culturales, esto debido a que los altos mandos de las organizaciones han invertido más en la automatización y en el desarrollo digital de sus procesos.

Entre los sectores que más han desarrollado la transformación digital se encuentra el sector financiero, es decir, las entidades bancarias quienes han revolucionado la forma de realizar operaciones a través de medios digitales. Sin embargo, uno de los puntos importantes para esta transformación se encuentra en las personas y en la imagen del líder de la organización (Schol, 2019).

En el Perú se registró que los usuarios han incrementado el uso de las herramientas tecnológicas de un 69.30% del año 2018, a un 72.60% para el año 2019 (INEI, 2019). Junto con ello, incrementaron el otorgamiento de créditos a las organizaciones en un 6.96% comparado del año 2018, optimizando en un 4.19% en el crecimiento como organización (INEI, 2019).

Según el boletín estadístico a diciembre 2019 de la Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2019), los principales bancos que ocupan una más del 80% de participación en el mercado financiero a nivel nacional son BBVA, BCP, Scotiabank e Interbank, quienes reconocen que la innovación hoy en día es una necesidad para brindar la mejor experiencia a todos sus clientes y debe tener como eje al aspecto cultural (García Peña, 2017). Por todo ello, actualmente muchos de los gerentes, saben de la gran importancia que tiene la transformación digital en la cultura organizacional. Sin embargo, se necesita de un mayor conocimiento de ello para tener éxito en la transformación que estén buscando. Finalmente, surge la interrogante de ¿Cómo influye la transformación digital en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019?

1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1. Antecedentes Internacionales

Naranjo Valencia & Calderón Hernández (2015) en su artículo “Construyendo una cultura de innovación”, indica la importancia de la transformación cultural como soporte al desafío de la innovación. Para llegar a ello, lo primero es poder identificar cual es la cultura actual de la organización; en segundo lugar, es lograr identificar la mejor cultura que esté estrechamente relacionada a la digitalización; y en tercer lugar, es poder identificar las brechas que deben cerrarse para alcanzar esa cultura deseada. Este proyecto se llevó a cabo en la empresa SUMICOL Colombia teniendo como resultados que la transformación cultural juega un rol importante hacia el objetivo, que es ser una empresa competitivamente innovadora, tecnológica y estructuralmente a nivel mundial. Para ello, la organización tuvo que reconocer que deben fomentar más el talento humano, teniendo un trato más horizontal entre los colaboradores de las diversas áreas, entender que hay diferentes maneras de hacer las cosas y sobre todo trabajar en cerrar las brechas culturales que puedan generarse. Una vez que estas iniciativas se completen en la organización, se logrará que la cultura incluya a la innovación tecnológica, dando paso a una transformación cultural, que genera mayores facilidades en los procesos de trabajo, reflejándose en sus estrategias de negocios.

Por otro lado, Mónica Llanos (2016), comenta en su informe ecuatoriano titulado “La Cultura Organizacional - Eje de acción de la gestión humana”, que la cultura organizacional se define como la identidad y personalidad diferenciada que cada organización toma según el movimiento del mercado, siendo considerada como una estrategia de competitividad. Esta manifestación, nos hace distinguir que la cultura como estrategia puede fomentar la comunicación abierta tomando un mayor desenvolvimiento y confianza entre las distintas jerarquías, generando una buena imagen que favorece y una imagen favorecida a la fidelización de los clientes y colaboradores. Sin embargo, recalca que la cultura humana que tiene cada colaborador influye también en la cultura organizacional; es decir, la cultura que traen consigo desde fuera, una cultura personal, la cual debe ser inmediatamente adaptada en la organización, por lo que deben ser parte de la estrategia de fidelización cultural. Con ello los miembros de la organización contribuirán de manera favorable con nuevas y mejores

alternativas para los momentos de cambios influenciados por la globalización que actualmente impactan en las empresas.

Por otro lado, Dávalos (2018) en su artículo titulado “Adáptate al cambio por medio de la Transformación Cultural”, comenta que en México antes de empezar con la transformación en una organización es importante saber dos puntos claves: la misión, visión y objetivo; y el comportamiento y perfil actual de los altos mandos como el de los colaboradores para el éxito del negocio. Es importante reconocer que tanto la empresa, los líderes y los colaboradores se encuentren siempre abiertos a transformarse en todo momento siendo inevitable el crecimiento en el mercado, lo cual implica que las ideas innovadoras sigan tomando posición en la mente de los consumidores finales. Este artículo ayuda a comprender que en otros países de América primero identifican la cultura de la organización para saber hacia dónde se encuentra dirigido, permaneciendo la posibilidad de estar siempre abiertos ante cualquier adaptabilidad o reajuste que demande el sector, antes de una toma de transformación.

De acuerdo a lo comentado por el autor Afsar (2019), en su artículo académico titulado “El papel mediador del liderazgo transformacional en la relación entre la inteligencia cultural y el comportamiento de la voz de los empleados: un caso de los empleados del hotel”, comenta que el comportamiento de los colaboradores de una organización es mucho más dinámico del que se considera hace diez años, por lo que hoy en día el dinamismo y proactividad de los mismos, define el éxito de la organización, denominándose la inteligencia cultural. Esta denominación juega un papel importante en la dirección y administración en la empresa. Ello nos quiere decir que, la cultura organizacional no solo nace de lo que la empresa impone como valores y creencias, si no también se define bajo los comportamientos individuales de cada colaborador, teniendo relación con la cultura de la empresa, llamándose “inteligencias interculturales”.

El autor Carro-Suárez (2017), en su artículo titulado “La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial, la importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial”, nos comenta que hoy en día cada organización ve a la cultura como una sustentabilidad en las empresas, que conlleva la equidad social, ambiental, educativa, y con estrategias de gestión humana. La Organización Internacional del Trabajo, promueve

este enfoque como base fundamental para que las empresas crezcan en el desarrollo interno de sus estrategias de productividad, indicando que deben ser siempre dirigidas con las mejores condiciones laborales y las buenas prácticas socio-ambientales. Esto nos quiere decir que la cultura además de basarse en el factor humano, también se basa en aportar sus valores para la competitividad ante cualquier cambio o crecimiento, lo cual debe ser fuerte para ser adaptado al movimiento del sector y lograr una identidad diferenciadora.

Para Castillo (2018), en su artículo titulado “Cultura para la innovación: el caso de la transformación de BBVA Continental”, nos comenta que la transformación digital además de relacionarse con tecnología física, se relaciona los cambios de “mindset”; es decir, la mente del consumidor y el de las organizaciones. Asimismo, nos comenta que la clave de una nueva transformación se encuentra en que la organización se vuelva horizontal; es decir, más plana entre los altos mandos con todos los colaboradores, ya que hoy en día es casi imposible poder dirigir a una organización como lo era hace 10 años, según lo informa el CEO de BBVA España. Es por ello que, la estrategia que buscan hoy en día, es poder empoderar a los colaboradores en la toma de decisiones de la organización para que se refleje la eficiencia de su propio trabajo y se sientan partícipes de cada logro que tiene el banco. Con ello se podrá lograr que mantengan un “nivel de innovación permanente”, y con ello incentivar el crecimiento. Es así que, este artículo nos ayuda a reconocer y afirmar que para la banca es importante el poder del factor humano, ya que son el reflejo para la atracción del mercado.

Según menciona Rojas (2017), en su artículo titulado “Transformación Digital e Innovación Abierta en la banca”, quien tomó como ejemplo al banco BBVA Continental, sostiene que fue uno de los primeros conocedores que la tecnología y el móvil estarían relacionados con el impacto digital que tomaría posición en el sector financiero, con lo cual esta organización tomó acciones frente a ello desde el año 2006 para introducirse en la modernización con su plataforma digital y moverse al mismo nivel que este impacto iba avanzando. El BBVA tuvo que realizar una inversión promedio de 700 millones de soles no solo en la modernización tangible, si no en las capacidades de su recurso humano; es decir, los colaboradores. Este artículo nos ayuda a distinguir que hay una generación que ha crecido con la digitalización, los cuales pueden ser atraídos como talento humano, captando las

mejores prácticas innovadoras, que es lo que hoy en día buscan todas las empresas impulsadas por la digitalización en el sector financiero.

De acuerdo al autor Blume (2019), en su artículo titulado “Transformación Digital: ¿Y qué espera el mundo cultural?”, la transformación digital busca siempre que las empresas sepan cómo reinventarse para que no se queden atrás en el mundo de los negocios, siendo relacionada con la transformación cultural de la organización, ya que la reinención de cambios sobre las necesidades de la demanda son constantes, y esto conlleva a realizar un giro de mirar de adentro hacia afuera bajo las nuevas e innovadoras estrategias de negocios. Asimismo, las organizaciones, los colaboradores y usuarios durante los últimos años han cambiado sus comportamientos y hábitos de consumo, lo que impulsa a las empresas a introducirse al marco digital bajo la transformación cultural de la organización. También indican que el potencial de hoy en día son los jóvenes millennials, quienes se encuentran en la vanguardia en el mercado laboral. Esto nos ayuda a corroborar que la pieza clave para la transformación es el cambio de la cultura en la organización, siendo esta última el ADN diferenciador.

En un fragmento del autor Gonzáles (2016), en su artículo titulado “Francisco González: La transformación de la banca impulsará el crecimiento económico y reducirá la desigualdad”, publicado en la página oficial de BBVA España, nos comenta que ante tantos cambios de la competencia, la banca se renueva ante la era digital, una era de las oportunidades, con tecnologías exponenciales que cambia la manera de trabajar y de relacionarnos, mejorando impulsivamente la reforma estructural de la organización y creando consigo una mejor industria financiera. Esto quiere decir que la banca aporta al crecimiento económico gracias a sus adaptaciones digitales que expone el mercado, incrementando las oportunidades de trabajo, capturando las necesidades del usuario, facilitando el trabajo interno en sus procesos y estrategias, e impulsando a las empresas del mercado a ser más competitivos, para generar el éxito organizacional.

1.1.2. Antecedentes Nacionales

Velazco (2019), en su artículo titulado “Evolución digital o revolución cultural”, indica que el mundo anteriormente era análogo y se ha convertido en uno digital, por lo que le denomina como una revolución que no para. Es importante resaltar que en las dos últimas décadas el internet ha transformado por completo las vidas de las personas dejándolas en medio de una revolución en donde los protagonistas son Big Data, Machine Learning, La Industria 4.0, La Nube y el IoT. Por último, el autor relaciona esta transformación digital con las universidades, puesto que de allí debe partir ese tipo de enseñanzas con el fin de que los alumnos tengan visión innovadora y se adapten mejor a la revolución que se está viviendo.

Por su lado, Cordova-Maldonado (2017), en su tesis titulada “Los millennials con las competencias para futuros líderes disruptivos en la transformación digital en las compañías de seguro de Lima Metropolitana”, indica que la generación conocida como millennials se convertirá en la mayor fuerza laboral del mercado y que guiará a la compañía durante el proceso de transformación digital. Para muchas de las empresas es fundamental tener claro el concepto de transformación digital y su impacto en la experiencia con sus clientes internos y externos, el cambio de mentalidad de los trabajadores, de los procesos y las tecnologías tradicionales. Es por todo ello que en algunos sectores se están realizando cambios organizacionales como crear áreas de innovación o laboratorios para desarrollar nuevos productos. Por último, los autores consideran que para realizar una transformación digital es fundamental realizar un cambio de mente y cultura en toda la organización, y que los líderes actuales o futuros líderes se caracterizan por ser disruptivos y cumplan con los objetivos de la transformación.

Así como lo anteriormente expuesto, García (2017) en su tesis titulada “Nivel de estrés y tipo de cultura en organizaciones privadas” explica que la globalización ha influenciado en la cultura organizacional de las empresas, y esta a su vez ha generado repercusiones en la actitud de los empleados en su día a día. Para ello, la autora hace énfasis en que se debe conocer la cultura de la compañía para entender el comportamiento organizacional de los colaboradores. De esta forma comienza su investigación conceptualizando la cultura desde el punto de vista de diversos autores. Si bien es cierto, algunas empresas cada vez se están preocupando más por sus empleados y su bienestar, aún es poco lo que se ha ido realizando con el fin de enfrentar el estrés en el día a día. Por último,

la investigación de la autora concluyó que la cultura ad-hocrática caracterizada por ser dinámica y riesgosa, se correlaciona positivamente con el estrés laboral.

Posteriormente, Loayza (2019) en su artículo titulado “Toda transformación cultural debe tener como centro al cliente” presenta las opiniones de especialistas como Lieneke Schol, Vinka Samohod, Angela Quintero y Percy Urteaga, acerca de por qué se debe apostar por una transformación, cuáles son los retos y errores más comunes que surgen en el camino. Entre las opiniones de los expertos se resalta que la transformación cultural debe partir del líder de la organización, puesto que es el que va a tomar las decisiones y va a liderar con el ejemplo. Otro punto en el que coinciden es que la transformación digital en su momento fue concebida solo como convertir los procesos al mundo electrónico. No obstante, la transformación digital solo es el medio, por lo que las empresas deben seguir capacitando a sus colaboradores y hacerlos partícipes de nuevos objetivos. Por otro lado, los especialistas consideran al cliente como foco de esta transformación cultural, por lo que buscan brindar los mejores productos o servicios, que les de la mejor experiencia. Asimismo, con esta transformación se busca trabajar más de la mano con los consumidores, para recibir feedback constante, co-crear productos y establecer relaciones a largo plazo. Todo ello, nos da a entender que la transformación cultural es el factor necesario para la innovación digital en todos los niveles de la organización.

Por su lado, Everis Perú (2019) en su libro titulado “Transformación digital en el Perú”, indica que para el sector financiero, la transformación cultural no ha sido impuesta, sino muy por el contrario muchos colaboradores se han sentido identificados con la nueva cultura. Un claro ejemplo es “Samay”, un proyecto de transformación cultural que nació en el BCP y que involucra a toda la organización de todas las áreas. Si bien es cierto el BCP, es uno de los líderes en estrategias de digitalización y una empresa reconocida en el mercado peruano, eso no es suficiente para seguir alcanzando más objetivos. Es por ello, que se dio la transformación cultural teniendo una nueva perspectiva de las metas, nuevos valores y colocando al cliente como foco principal. Para sostener esta transformación, el banco ha tenido que co-crear espacios sin muros, como lo es el centro de innovación (CIX) la cual se caracteriza por ser una metodología de trabajo ágil, en un ambiente “relajado” y que permite interactuar con diversas áreas. Estos componentes sumados a las herramientas digitales hacen

que los colaboradores del back office y front office sean más eficientes en sus actividades diarias.

En cuanto al autor Tello (2018), en su artículo titulado “La Transformación cultural, el factor necesario para la innovación digital”, éste sostiene que la mayoría de empresas trabajan en el proceso de innovación digital y que solo el 2% no ha realizado ningún esfuerzo en ese aspecto. Asimismo, señala que para lograr cambios sustanciales relacionados a la innovación debe partir de la visión que tenga el directorio y cómo lo fomenta hacia sus trabajadores. Por otro lado, la inversión que realicen los gerentes de las empresas no solo debe ser en desarrollo tecnológico a favor de los clientes sino también crear espacios y herramientas para todos los miembros de la organización, a fin de mejorar el clima y se sientan identificados con la cultura que transmite la gerencia.

Según Quiñones (2019) en su artículo denominado “La transformación cultural empieza con desnudez mental”, el Perú atraviesa por un cambio cultural en el cual las organizaciones se ven influenciadas a cambiar sus estrategias. Como primera estrategia está el enfoque INSIGHT, la cual da a conocer que las organizaciones deben responder no solo a las necesidades del consumidor sino también ayudarlos a alcanzar sus metas. El enfoque OUTSIGHT, sugiere que la transformación cultural en la que se ven inmersas las empresas, debe tomar en cuenta no solo la cultura corporativa sino la del país. Esto se ve reflejado en los valores que demuestran los colaboradores de la empresa, y como los representen. El enfoque FORESIGHT supone que las empresas deben adelantarse a las tendencias y necesidades de sus clientes; esto supone cuestionar los procesos actuales e innovar a fin de mejorar la experiencia del consumidor. Por último, el enfoque MINDSET, en el cual los líderes deben estar más enfocados en las personas que en los procesos. Por todo ello, la transformación cultural supone salir de la zona de confort y estar cada vez más cerca de los clientes, escuchar lo que la gente dice, adelantarse a sus necesidades, observar lo que hace y no siempre lo que cuenta.

El diario El Comercio (2019), en su artículo titulado “Transformación digital: Cambio de cultura interna es el principal reto de la banca”, en la que participaron los gerentes generales de seis de las principales instituciones financieras del país, describe como la cultura actual o tradicional de una organización es reacia al cambio y no permite que se siga

innovando. En todo proceso de transformación siempre habrá resistencia al cambio, no obstante, se debe trabajar y buscar crear una cultura en la que los colaboradores se sientan empoderados para innovar. Es por todo ello, que uno de los principales desafíos en el proceso de transformación digital es el cambio de la cultura dentro de la organización.

Para Castillo (2019), en la página web del BBVA, blog titulado “¿Cómo lograr potenciar las capacidades y el talento en los colaboradores?”, en este mundo cada vez más digital donde las sociedades y empresas se transforman, también lo hacen los colaboradores de una compañía, y esto se refleja en sus capacidades. Es por ello, que la transformación cultural en la que se encuentra inmersa el BBVA, busca potenciar los skills de sus trabajadores a través de herramientas innovadoras que les permitan tener un mejor desarrollo profesional. Asimismo, se revela que cuando comenzó la transformación digital en el ámbito empresarial, sólo algunas compañías comprendieron que el factor más importante se encontraba en las personas. Es por este motivo, que tenemos que entender la importancia de la transformación cultural va más allá de adoptar nuevas tecnologías, sino que se trata de incluir a toda la organización a través de metodologías ágiles, fomentar una comunicación interna más horizontal y fluida, generar espacios para grupos dinámicos, entre otros.

1.2 BASES TEÓRICAS

1.2.1 Variable Independiente: Transformación Digital

1.2.1.1 Definiciones de Transformación Digital

Según Rogers (2016), autor del libro titulado “The Digital Transformation Playbook”, la transformación consiste en mejorar los pensamientos e ideas estratégicas, y no solo en reinventarse con la tecnología, haciendo de esto la aprehensión de las nuevas e innovadoras oportunidades de la era digital. Rogers separa este supuesto en cinco dominios como parte de las estrategias que las empresas tradicionales de hoy deben aprovechar para el cambio a la transformación digital: en sus clientes, como factor clave de la marca y experiencia; la competencia del mercado; la innovación; los datos de información; y el valor.

De la Peña y Cabezas (2015), autores del libro titulado “La gran oportunidad: Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía”, definen a la transformación digital como el proceso de cambio que una compañía debe realizar para adaptarse al mundo digital, mezclando de forma inteligente la tecnología, conocimientos y cultura. Con todo ello, la empresa podrá diferenciarse, ser más eficiente, competitiva y rentable.

Posteriormente, Merodio (2016) en su libro titulado “9 Factores de la transformación digital”, explica que la transformación digital es el realineamiento de la tecnología, procesos y modelos de negocios con el objetivo de crear valor a los clientes y colaboradores de la empresa en una economía digital cambiante. Cabe decir que esta es una definición compacta muy bien orientada puesto que se alinea al impacto que pueda tener la transformación en los clientes y en la eficiencia de los procesos.

1.2.1.2 Modelos Teóricos de Transformación Digital

Si bien es cierto, el término de transformación digital, hace referencia a un cambio propiciado por lo digital, en la literatura existen distintas definiciones y usos, por lo que no hay claridad sobre lo que se transforma, cómo se transforma y cuál es el rol de lo digital en el proceso (Halpern y Valderrama, 2018).

Es por ello que es necesario conocer tres procesos interrelacionados que son: digitación, digitalización y transformación digital. Según Brennan y Kreiss (2014) la digitación es el proceso que convierte la información del plano físico a lo digital. Esto posteriormente puede ser visualizado y transmitido por dispositivos digitales a un costo marginal insignificante. Un claro ejemplo es el paso del libro en papel a tablets, que generó grandes disrupciones en las formas de consumo y en las compañías. En cuanto a la digitalización, va más allá de la conversión digital de información, puesto que implica nuevas capacidades de comunicación, automatización, procesamiento, entre otras. La nueva ola de digitalización impacta radicalmente en las empresas y en todas sus áreas de trabajo. De esta forma se da un cambio en los modelos de negocio, incluyendo a los colaboradores, consumidores, proveedores y socios. Todo ello permite la creación de productos y servicios digitales que pueden convertirse en una ventaja competitiva para una compañía. Por último, la transformación digital, es la respuesta organizacional a la digitalización de una sociedad que implica adoptar nuevas tecnologías, incluida la digitación en ciertos procesos, así como también una serie de cambios al interior de la organización.

Por todo ello es de vital importancia que las compañías comiencen prontamente con su transformación digital, puesto que si no lo hacen podrían quedar rezagadas y perderán competitividad. Tal como sugiere Schreckling y Steiger (2017): “la mejor fórmula para sobrevivir en el actual canivalismo digital es reformular constantemente sus propios modelos de negocio antes que otros lo hagan.” (Schreckling, E., & Steiger, C., 2017).

Duparc (2013) afirma que una verdadera transformación digital, se logra cuando todos los trabajadores de una organización asumen la importancia de la cultura digital en todos los niveles. Por lo tanto, la transformación digital no solo es tecnología sino de personas y modelos gestión.

Por su lado, Schallmo y Williams (2018) afirman que la transformación digital es un proceso a nivel corporativo a través de nuevos modelos de negocios con iniciativas digitales que generan un valor agregado y mejoran la rentabilidad por las operaciones realizadas.

1.2.1.3. Dimensiones y medición de Transformación Digital

Según el informe del autor Vicente Calzado, director adjunto de informática del corte inglés (2016), cada estrategia de negocio específica debe tener objetivos concretos que comprende desde el rediseño de la organización, hasta las transformaciones de modelos operativas. Por ello, plantea cuatro dimensiones como ejes de actuación:

El primer eje de dimensión es el cliente, donde especifica que la mejor estrategia ante este cambio es la omnicanalidad, un mecanismo comunicativo para mejorar la experiencia de los clientes a través de diversos canales en un mismo tiempo, y poder con ello incrementar la fidelización.

El segundo eje de dimensión es la mejora de las operaciones, los cuales se encuentran alineados al proceso de los objetivos. Este eje está relacionado con el trabajo digital como las plataformas corporativas para aumentar los indicadores de respuestas ágiles, las nuevas metodologías para el desarrollo de aplicaciones y la mejora de la experiencia del usuario.

El tercer eje de dimensión es el de la gestión y análisis en tiempo real de la información que, junto con las implantaciones de Big Data como tecnología, puedan facilitar la toma de decisiones en tiempo real.

Y el cuarto eje de dimensión son las infraestructuras TIC para optimizar los KPI's de negocio, no tecnológico, en búsqueda de agilizar los requerimientos llevándolo hacia una estabilidad y seguridad en todas las operaciones, transformando comunicaciones y la ciberseguridad.

Respecto a la medición de las dimensiones los autores Halpern y Valderrama (2018) elaboraron un conjunto de indicadores para medir el grado de avance de las empresas en transformación digital. Para ello, se definió tres tipos de empresas: rezagadas, seguidoras y avanzadas. Estas fueron definidas estadísticamente, en la cual se establecieron dos puntajes de corte según los percentiles 25% y 75% de la muestra en los índices de cada dimensión.

En cuanto a las empresas rezagadas estas obtuvieron un puntaje menor al 25% en las distintas dimensiones al compararse con el resto de compañías encuestadas. Este tipo de empresas no han incurrido en su modo de trabajo y tampoco muestran un interés en adaptarse a la digitalización de la sociedad.

Por otro lado, las empresas seguidoras puntuaron entre 26% y 75% en las dimensiones propuestas, por lo que obtuvieron puntajes cercanos al promedio en su avance de transformación digital. Las empresas seguidoras se caracterizan por mostrar procesos de cambios, pero que siguen siendo insuficientes para lograr una transformación exitosa.

Por último, las empresas avanzadas, comprenden el 25% restante de mayor rendimiento en cada dimensión. Esto debido a que estas compañías se muestran muy de acuerdo al cambio y están en un alto grado de avance en madurez digital, lo cual sirven como ejemplo para las empresas rezagadas y seguidoras (Índice Digital, 2018).

1.2.2 Variable Dependiente: Transformación Cultural

1.2.2.1 Definiciones Transformación Cultural

La transformación cultural para Guevara (2017), en su artículo en la portal web de ESAN titulado “¿Cómo realizar una transformación cultural en las organizaciones?”, es un conjunto de valores y creencias expresadas en los aspectos más visibles de la organización como en los comportamientos, los cuales han ido cambiando bajo las estrategias innovadoras impulsadas en la competencia que no solo se orientan a los resultados que parten desde los valores de la organización, sino también a los colaboradores de la empresa. Estas estrategias innovadoras se basan en tres niveles del análisis cultural como lo indica Edgar Shein, psicólogo organizacional: los artefactos que es la parte tangible y visible de la cultura; los supuestos, siendo las creencias que cuenta la cultura de la organización; y los valores, que se reflejan en los comportamientos de los colaboradores.

Para Vanegas & Tadeo (2015), en su informe titulado “Cultura Organizacional: Métodos de estudio y medición”, la transformación cultural es una evolución de la cultura organizacional influenciada por las presiones internas y externas de la empresa reflejando los

cambios en los comportamientos, valores y estrategias que distingue a la cultura tradicional de la organización. Asimismo, refiere que el sistema compartido entre los miembros de la empresa conduce a la gestión empresarial hacia una cultura dominante. Esta transformación implica también la influencia de la participación de los colaboradores en el proceso de la toma de decisiones y con ello, en los resultados, creando una de las ventajas más fuertes de la cultura.

Por su lado, Pomar (2018) en su artículo titulado “La evolución de la cultura empresarial: la transformación digital como motor del cambio”, define la transformación cultural como un cambio colaborativo ya que hoy en día participan todas las personas de la empresa. La dirección gerencial, quien dirige y lidera este cambio, marca siempre la visión y estrategias de la empresa para asegurar el camino correcto. Así también define que esta transformación cultural traiga consigo una comunicación más transparente, para que este cambio impulse a todos los participantes a un compromiso organizativo.

1.2.2.2. Modelos Teóricos de Transformación Cultural

Suárez (2016), comenta en su artículo de “Producción y transformación cultural”, que la transformación cultural es la evolución de las estructuras de la organización influenciada por los cambios sociales. Una de las características centrales es la flexibilidad de la organización que se encuentran en esta transformación en constante movimiento e indica que sin crisis no hay transformación ya que los objetivos son necesariamente cambiados por la innovación, desarrollando una serie de estrategias competitivas hacia una reorganización del sistema (Hiernaux & Remy, 1975).

De acuerdo al autor Arce (2016), quien defiende su tesis doctoral titulada “Factores determinantes de éxito en una Transformación Cultural durante el proceso de fusión entre empresas intensivas en conocimiento: El caso de TecNALIA”, la transformación cultural es una estrategia innovadora global, la cual requiere significativos e importantes cambios en la cultura y procesos actuales que conlleva la empresa, a través del buen liderazgo transformacional y la buena elección de agentes de cambio, quienes son los que llevan la nueva dirección de la organización (Gibson, Ivancovich & Donnelly, 1994).

Para Mondragón (2016), en su tesis titulada “Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la Sedesol”, la transformación cultural la define como un cambio organizacional; es decir, una adopción a las diversas transformaciones impulsadas socialmente, que pueden sufrir alteraciones en su ambiente interno como externo. Estas alteraciones afectan directamente a la estructura y procesos tanto de la tecnología como la parte humana, ya que los valores son puestos a disposición de ser manipulados para un fin de éxito empresarial.

1.2.2.3. Dimensiones y medición de Transformación Cultural

Los autores Naranjo Valencia & Calderón Hernández (2015) en su artículo titulado “Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural”, proponen un modelo para la transformación cultural, el cual comprende tres fases: los formadores de cultura, los factores de la cultura meta, y, el plan de cierre de brechas.

Para la primera fase se tomó como referencia el modelo de diseño organizacional de Kates y Galbraith (2007), el cual consta de los siguientes componentes: El contexto competitivo, el direccionamiento estratégico, la estructura, el liderazgo, los sistemas de medición y las prácticas de la gente. En cuanto al contexto competitivo es importante reconocer que las organizaciones son sistemas socio-estructurales que conllevan un fuerte componente cultural y que son parte de un supra-sistema del cual reciben influencias permanentes (Allaire y Firsirotu, 1984). El direccionamiento estratégico hace referencia a la concepción del negocio, el tipo de estrategia predominante y los valores o creencias de la compañía (Klein, 2003). La estructura tiene que ver con el nivel de especialización, estandarización, formalización, centralización y delegación que influyen en la interacción o formas de comunicación de los miembros (Litterer, 1991). Por su parte, el líder es el constructor por excelencia de la cultura organizacional, y que es referente para el comportamiento de los demás trabajadores. Además, el líder es el que transmite la visión, compromiso y demás rasgos culturales (Jaskyte, 2004; Amabile, Schatzel, Moneta y Kramer, 2004). Respecto a los sistemas de medición y evaluación se consideran criterios, políticas e indicadores orientados al comportamiento de los individuos. Por último, las prácticas cotidianas de los colaboradores es la mayor manifestación cultural de una organización y es a través de las prácticas donde se puede evaluar la cultura (Hofstede, 1999).

En la segunda fase se encuentran los factores de la cultura meta, lo cual requiere que haya voluntad para realizar una transformación cultural. Entre los factores se encuentran: Las nuevas capacidades organizacionales que la compañía debe desarrollar, los requerimientos de gestión y los comportamientos que los directivos desearían mantener o cambiar.

En la tercera fase se tiene el plan de brechas el cual consiste en retomar los formadores de cultura excepto el contexto competitivo e idear estrategias para el cierre de estas brechas en todos los niveles de la organización.

1.2.3 Características del Sector Financiero

El sistema financiero peruano está compuesto por el conjunto de instituciones bancarias, financieras y empresas de derecho privado o público, que se encuentran debidamente autorizados por la Superintendencia de Banca y Seguros, que operan como intermediación financiera; es decir, que se encuentran autorizadas para captar fondos del público y poder colocarlos en forma de créditos e inversiones (Ayala, 2005).

Según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, 2019) dentro del sistema financiero en Perú están registrados 15 bancos, 11 empresas financieras, 12 cajas municipales, 7 cajas rurales y 9 entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa. Cabe resaltar que los bancos se diferencian de las empresas financieras en el alcance que tienen sus productos y servicios, así como también en el capital social que mantiene cada entidad. Mientras que un banco requiere de un capital social mínimo de S/ 27,484.715; las financieras sólo requieren de S/ 13,821.601 (El Peruano, 2019).

Asimismo, en cuanto al nivel de intermediación financiera del presente estudio, es indirecta; ya que se tiene como figura principal a los bancos como intermediarios que captan los recursos de los agentes superavitarios y estos los canalizan hacia los agentes deficitarios. Ello, a diferencia de la intermediación financiera directa, en la cual el agente superavitario asume de forma directa el riesgo que implica otorgar los recursos al agente deficitario, modifica el riesgo al ser absorbido por el intermediario (Jaramillo y Aparicio, 2013).

Entre los productos digitales financieros que tienen las entidades bancarias producto de la transformación digital son las siguientes (BBVA, 2020):

- Cuentas de ahorros
- Tarjeta de crédito
- T-Cambio en línea
- Préstamos
- Adelanto sueldo
- Tarjeta adicional
- Depósito a plazo
- Fondos mutuos

A continuación, se informarán las principales entidades bancarias del Perú a fin de conocer su posición en el mercado local, características del negocio e información organizacional (SBS, 2019). Estas empresas bancarias son las siguientes:

- **Banco de Crédito del Perú (BCP)**

El BCP es el banco líder en el mercado peruano con 130 años brindando los mejores productos y servicios financieros para sus clientes. Al cierre del 2018, se encontraba en primer lugar en varios segmentos, alineados en brindar la mejor experiencia al cliente. Para ello, se desarrollaron productos y canales digitales como, por ejemplo, la aplicación Yape y la apertura de cuentas de ahorro en cajeros automáticos (Banco de Crédito del Perú, 2018).

Al cierre de este año, se reflejó un crecimiento anual de 11.7% de la utilidad neta; asimismo, se mantuvo una sólida participación de mercado de 33% en colocaciones. A pesar de ser el 2018 un año desafiante, las colocaciones alcanzaron un crecimiento de 10.5%, cifra significativamente superior a la del 2017 (Banco de Crédito del Perú, 2018).

En cuanto a la parte interna del banco, en el 2017 el BCP pasó por una transformación cultural denominada “Samay” a fin de afrontar todos los cambios que venían ocurriendo en los últimos tiempos y la nueva competencia que estaba apareciendo. Para ello, el banco tuvo que reinventar y replantear las formas de trabajo, las formas de gestionar y sobretodo transformar la cultura de los 26,834 colaboradores que ya tenía al cierre del 2018 (Banco de Crédito del Perú, 2018).

En el 2017, también se creó el área de experiencia al colaborador, a fin de que una persona del banco viva los principios Samay y se refleje en brindar una experiencia WOW para sus clientes (Banco de Crédito del Perú, 2018).

- **Banco BBVA Continental**

Esta entidad financiera, fue fundada en 1951 en la ciudad de Lima, donde su propósito fundamental es llegar al alcance de todos los peruanos para generar oportunidades financieras. Desde el año 1973, el BBVA viene contribuyendo en mejorar su cultura dando programas de desarrollo en todos sus niveles. Es así que, el BBVA se vio en la necesidad de introducirse al proceso de la era digital, la cual ha sido oportunidad para definir la identidad, mejorando la experiencia de los usuarios y colaboradores (BBVA, 2019). Asimismo, Great Place to Work eligió al BBVA internacional como la mejor empresa bancaria para trabajar, ya que destacaron su gestión de talento y su clima laboral. (Redacción Gestión, 2017).

En el Perú, el BBVA actualmente es el segundo mejor postor en la participación de créditos con un 34.74% de toda la cartera del sistema bancario, gracias a la apuesta digital, capturando una oportunidad de acercamiento a la gran masa de usuarios millenials (Manrique, 2019).

- **Banco Interbank**

Este banco fue constituido en 1987 y pertenece al grupo InterCorp, una de las sociedades más grandes en el país. La utilidad neta de Interbank en el 2018 fue de S/1,040.1 millones que representó un 15.3% más que el año anterior. La estrategia del banco se basó en el desarrollo de su plataforma digital tanto para personas naturales como jurídicas. En el 2018 Interbank obtuvo reconocimientos como ser la segunda mejor empresa para trabajar en Perú según la encuesta Great Place To Work Institute. Con dicho reconocimiento, el banco se consolidó como la única empresa peruana en estar 17 años consecutivos en dicha lista. Interbank, cuenta con 6,768 colaboradores al cierre del 2018 entre los que se incluyen tanto los contratados por plazo indeterminado y plazo fijo (Interbank, 2018).

- **Banco Pichincha**

El Banco Pichincha, llegó al Perú en 1997 denominada como Banco Financiero. En el año 2008, esta entidad bancaria firma una alianza estratégica con la empresa “Carsa”, dedicada a la venta de electrodomésticos, lo que genera un crecimiento rápido en el mercado para capturar la mente del consumidor y junto con ello se convierte en “Banco Pichincha” (Pacific Credit Rating, 2019). Durante el penúltimo trimestre del año 2019, el Banco Pichincha ocupó la séptima posición en el sistema bancario del Perú con una participación del 2.58% de los depósitos del público (Cordova, 2019).

Adicional a ello, el Banco Pichincha se sumó a la lista de los bancos que se insertaron a la transformación digital donde vieron la oportunidad de humanizar su marca, reconociendo que la clave se encuentra en el talento humano y el uso que le den a las tecnologías, convirtiendo a los colaboradores en 4.0 siendo todo un proceso de cambio y desafío cultural hasta la actualidad (Redacción Economía, 2018).

- **Banco El Comercio**

El banco de Comercio se constituyó como empresa bancaria el 18 de agosto del 2004, la cual pertenece al grupo económico liderado por la Caja de Pensiones Militar Policial (CPMP). Al 31 de diciembre de 2018, el Banco de Comercio registró una utilidad neta de S/30.8 millones, lo cual llevaba a tener una rentabilidad promedio sobre el patrimonio de 10.7%. Al cierre del mismo año, las colocaciones sumaban S/1,469.7 millones con un crecimiento anual de S/28.7 millones respecto al año anterior. El número de colaboradores de la empresa al 2018 era de 691, entre gerentes, funcionarios, empleados y otros. Por último, como parte de la transformación en asociación con una star-up se ha digitalizado el 100% de la gestión de clima laboral. A través de esta plataforma los colaboradores van conociendo su desempeño y les permite saber qué estrategia es la mejor a usar. Como resultado del trabajo, se ha mejorado el índice de cultura de innovación en un 73% con gran participación de los colaboradores en todos los niveles (Banco de Comercio, 2018).

- **Banco Interamericano de Finanzas (Banbif)**

Banbif es el banco comercial del Grupo Fierro que se encuentra en el quinto lugar como uno de los más grandes del Perú, el cual empezó en 1990 en Lima. Este banco

tiene como objetivo ofrecer a los usuarios una gama de productos financieros que pueden asociar sus inversiones. Recientemente, el banco ha colocado S/. 98 millones en bonos subordinados a un plazo de 10 años, lo que hace que demuestre una sólida posición en el mercado financiero de capitales (Redacción Gestión, 2019).

Banbif, ha tomado la transformación digital en alianza con las firmas tecnológicas financieras; es decir, las fintech. Juan Carlos García, gerente general del banco, comenta que existió una resistencia cultural por la falta de confianza y credibilidad (América Retail, 2019). Sin embargo, actualmente se encuentran ya sumergidos en esta transformación haciendo con ello un proyecto de innovación abierta denominada “Reinventathon” que busca nuevas ideas para desarrollar y transformar la banca (Perú Retail, 2019).

- **Banco Mi Banco**

Este banco es una subsidiaria del BCP, que tiene como objetivo ser el principal promotor de la inclusión financiera en el país y liderar el mercado de micro y pequeña empresa.

En el 2018, Mibanco consolidó su presencia en el segmento micro y pequeña empresa con una participación de mercado de 26.2% al cierre. Asimismo, ha sido el primer lugar en número de clientes de la microempresa con 581,638 durante el 2018. Adicional a ello, ha ocupado el primer lugar en colocaciones con un monto total de S/2,170 millones obteniendo una participación de mercado de 27%.

Al cierre del 2018, Mibanco bancarizó a 154 mil clientes y en los último 6 años a más de 600 mil peruanos. En diciembre del mismo año, Mibanco fue reconocido como el mejor banco de microfinanzas en el Perú (Banco de Crédito del Perú, 2018).

- **Banco Scotiabank Perú**

Esta banca forma parte de The Bank of Nova Scotia (BNS), siendo una de las instituciones financieras más potentes de presencia internacional. Al Perú llegó en 1997 bajo una estrategia de expansión en América Latina. En el año 2019, de acuerdo a su memoria anual registró una partición de mercado en colocaciones de 17.10% y una participación de mercado en depósitos en 15%. Hoy en día se encuentra como la tercera entidad más importante del país, y es uno de los bancos que apuesta por una mayor atracción de talento de clase mundial, siendo esta una de las estrategias digitales. Es así que ante este dinamismo del mercado, la entidad bancaria se lanzó en un proyecto de banca digitalizada llamada “Plin”, una app que tiene como finalidad ofrecer un aplicativo para realizar transferencias, depósitos y pagos, unidos con el banco BBVA e Interbank, la cual comparten la misma idea tecnológica, compitiendo directamente con la aplicación “Yape” del BCP, la cual hace partícipes también al equipo de trabajo humano, aportando ideas y estrategias internacionales (Diario Gestión, 2020).

1.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

1.3.1 Tecnología

Según Cervera (2017), en su artículo titulado “Ciencia y Tecnología”, define que la tecnología es el conjunto de conocimientos que tienen como objetivo adaptarse a las necesidades humanas.

Por su lado, Evandro Agazzi (1996) en su libro titulado “El bien, el mal y la ciencia” define a la tecnología como el desarrollo de la técnica en base a la existencia de la ciencia.

1.3.2 Transformación digital

Para Sánchez (2018), en su informe titulado “Transformación e Innovación Digital”, define a la transformación cultural como: “La reorientación de toda la organización, hacia un modelo eficaz de relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente” (Sánchez, 2018, p. 7).

Por otro lado, para Gimpel y Röglinger (2015) en su artículo titulado “Digital Transformation: Changes and Chances – Insights based on an Empirical Study”, define a la transformación digital como la adaptación en la gestión corporativa de compañías a la digitalización que demanda la sociedad, con el fin de darles un valor agregado.

1.3.3 Transformación Cultural

OBS Business School (2017), en su artículo titulado “¿Cómo se transforma la Cultura de una Organización?”, define que la transformación cultural es la evolución de la cultura en donde no cambian los valores de la organización pero sí la dirección de la empresa donde influyen los factores como la misión, visión, objetivos y estrategias, dando paso a un nuevo orden interno en las funciones, responsabilidades y comportamientos.

Según menciona Puertas (2017), en su informe titulado “Las nuevas reglas de la transformación cultural digital”, define que la transformación cultural es un impulso determinado por los factores externos, como la era digital, reestructurando el

comportamiento organizacional, las estrategias competitivas, los objetivos tradicionales, procesos innovadores, las capacidades humanas y la innovación tecnológica.

2. CAPITULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los grandes cambios que ha impactado con mayor fuerza en las organizaciones es la transformación digital; y según señala Petisco (2015), citado en Editorial Empresarial:

(...) con el crecimiento exponencial de personas, procesos, datos y objetos conectados a Internet (16.500 millones en la actualidad y 50.000 millones previstos para 2020 a escala global), la transformación digital tiene el potencial de remodelar el mercado empresarial con una rapidez asombrosa (p. 14).

Durante los últimos años la transformación digital en el Perú ha otorgado a todos los consumidores un mayor poder de decisión y negociación. Es así, que las compañías se han tenido que adaptar para ser cada vez más competitivas y estar a la vanguardia. No obstante, la transformación va más allá del uso de canales o herramientas digitales, puesto que su principal eje es la cultura de la organización (Schol, 2019). Cabe resaltar que según el informe presentado por la consultora global Korn Ferry, el 84% de las empresas fracasa en su transformación digital por no haber considerado el componente humano. Este ha sido uno de los grandes errores de la transformación, puesto que las empresas peruanas eligen invertir en tecnología antes que en un cambio de cultura (Michilot, 2019).

Según Verónica Melián, socia de Consultoría en capital humano en Deloitte, indica que el tema de cultura es de preocupación para las organizaciones actualmente, puesto que no se le estaba dando la importancia necesaria. La cultura es todo un conjunto de supuestos compartidos, como los valores y creencias que se encuentran dentro de una organización. De esa forma la cultura es moldeada por las acciones de los líderes, sostenido en los comportamientos de las personas y reforzado en los sistemas y políticas de la compañía (Melián, 2016).

Por su lado, Edgar Henry Schein, psicólogo e investigador de las organizaciones, define a la cultura organizacional como un modelo de presunciones básicas de la cual se va aprendiendo a medida que las empresas enfrenten problemas de integración interna y adaptación externa. De esta forma se enseñará a los nuevos miembros el modo correcto de sentir los problemas, de percibir y pensar (Schein, 1988); y de acuerdo con Geert Hofstede,

un influyente psicólogo social, si se desea intervenir en la cultura de la organización, se debe realizar en la práctica, puesto que a nivel organizacional las diferencias culturales se logran explicar mejor por las prácticas que por los valores internos (Hofstede, 1991).

De acuerdo a una encuesta realizada en el año 2019 extraída del El Economista América, a nivel Latinoamérica el 65% de colaboradores indicó que el inicio del proceso de transformación en sus organizaciones ha sido con inversión en tecnología o estrategias metodológicas y un 30% consideró a la cultura organizacional como una barrera para lograr el éxito de la transformación digital (El Economista América, 2019).

En nuestro país, a través de una encuesta realizada a 800 peruanos en el 2019, Claudia Alfaro, Directora de Entrenamiento Corporativo de “Laboratoria”, indica que el 72% relacionan la transformación digital solo con las herramientas tecnológicas y el 12% con el aspecto cultural. Asimismo, el 80% de los peruanos entrevistados indican que para el cambio de la cultura tradicional muchas veces existen barreras burocráticas de los altos mandos, ausencias de estrategias de procesos y la falta de atracción de talentos para las transformaciones en la organización (El Economista América, 2019). Esto nos da a conocer que muchas empresas a lo largo de estos años han realizado estrategias e inversiones en tecnología y no en una transformación cultural, siendo este último el eje principal para el éxito de una compañía. Es por ello, que la investigación se centrará en el sector financiero, puesto que actualmente las entidades bancarias a nivel internacional se han visto en la necesidad de introducir sus servicios a la Era Digital, considerando que los clientes de hoy en día son nativos digitales (Valuexperience Community Manager, 2017). Asimismo, según el artículo titulado Vientos de Cambio en el Sector Financiero nos comenta el punto de vista del sector financiero ante esta transformación digital que:

“La Transformación Digital provocará una revolución en los modelos de negocio de las entidades financieras, pero también es una oportunidad para el desarrollo de mejora continua y eficiencia interna. Al respecto, es importante que, la cultura digital que busca la banca facilite la captación de talento, y que la innovación, se aplique en nuevas formas de trabajar: colaborativas y ágiles.” (Valuexperience Community Manager, 2017).

Es así como, el sector financiero de Lima es uno de los sectores que recién están más inmersos en la transformación digital ante el inminente cambio de los clientes (Cordova & Maldonado, 2017).

En Lima Metropolitana, según Loayza, como se cita en Diario Gestión “(...) el principal reto de las empresas del sector financiero, es lograr una transformación cultural en todos los niveles como factor necesario para la innovación digital (...)” (Loayza, 2019, p. 1). Esto conlleva a que las empresas se dirijan a los constantes cambios culturales dirigidos por los altos mandos para la accesibilidad en la transformación cultural. Según señala Schol, “(...) recién en los últimos dos o tres años nos hemos dado cuenta de que la transformación principal está en las personas, por lo tanto, la transformación cultural parte del líder (...)” (Schol, 2019).

De acuerdo a los datos estadísticos del INEI, el índice de productividad del sector financiero y seguros incrementó a un 4.38% respecto al año 2018 en Lima Metropolitana, y se debe a que los usuarios han incrementado el uso de la tecnología a un 72.6% comparado con el año 2018, la cual era de un 69.3% (INEI, 2019). Asimismo, el INEI en su nota de prensa sobre la producción nacional 2018, nos indica en su reporte de Julio 2018, que en este último año se dieron las facilidades en otorgar mayores créditos a las empresas de los distintos sectores dando un incremento en 6.96% respecto al año anterior, por lo que optimizó el crecimiento en las empresas del sector financiero y seguros en 4.19% como organización (INEI, 2018).

Por otro lado, Arellano Marketing informa lo siguiente: “(...) la bancarización y la conectividad en Internet crecen en paralelo. Existen algunos sectores de la población que están digitalizados, pero no bancarizados o viceversa y eso es un reto de las empresas del sector financiero (...)” (El Peruano, 2019). Asimismo, según el servicio Mapa del Perú Interactivo del Sentinel, en Lima está la mayor participación de clientes no bancarizados con 36.48% respecto a los bancarizados que son 38.66% (Diario Gestión, 2019).

Si bien es cierto, en las empresas del sector financiero se están desarrollando innovaciones y herramientas tecnológicas, aún existen barreras internas como los rigurosos protocolos que crean una resistencia cultural y junto con ello la falta de confianza y la

ausencia de credibilidad en los colaboradores (El Comercio, 2019). Por otro lado, los bancos más reconocidos a nivel de la capital y a nivel nacional como Interbank, Scotiabank, BBVA y BCP saben que la innovación es parte de una necesidad centrada en la experiencia del cliente, sobre lo que influye a sobrevivir en las transformaciones culturales internas ante la revolución digital (García Peña, 2017).

Según el diario El Comercio (2019), la transformación digital en el sector bancario inició hace tres años en las cuatro entidades de mayor cuota de mercado, las cuales a comparación del 2016, el número de clientes ha aumentado el 25% manteniendo las mismas infraestructuras físicas. Esto se debe principalmente al desarrollo de canales digitales quienes han ganado mayor confianza en los clientes gracias a la eficiencia de sus plataformas virtuales. Entre los servicios más resaltantes generados por la transformación digital se tienen las aplicaciones móviles y las páginas web repotenciadas, las cuales a través de ellas ofrecen sus productos financieros como las emisiones de tarjetas, préstamos personales y empresariales, seguros, pagos vía electrónica de servicios deudas, entre otras (Castillo, 2019).

Es así que el banco líder en el Perú, el BCP empezó a cuestionar luego de 130 años que necesitaban una transformación, rediseñando su cultura y el comportamiento organizacional. Esto debido a que en el 2015 las empresas como Amazon y otras fintech empezaron a ganar mercado en la banca a través de servicios y productos tecnológicos. Por ello, era necesario una verdadera transformación que logre juntar la banca clásica y a la banca digital teniendo como eje una nueva cultura y nuevos objetivos. De esta forma nació en el 2017 “Samay”, un proyecto de transformación cultural enfocado en una gestión más horizontal e innovadora para los 18,000 colaboradores y de cumplir los planes en realidad de sus clientes (El Comercio, 2019).

En síntesis, la cultura es una variable muy importante dentro de la gestión y dirección de una organización que durante muchos años estuvo poco valorada, debido a la falta de comprensión de sus principios o por desconocimiento del impacto que puede tener en los resultados deseados. No obstante, considerando que las empresas financieras ya se encuentran inmersas en la transformación digital, deben concentrar sus esfuerzos en desarrollar una verdadera transformación cultural, puesto que ello permitirá tener nuevas

innovaciones tecnológicas teniendo como foco a los clientes (Naranjo Valencia & Calderón Hernández, 2015).

Es así como el presente estudio dará a conocer los retos que deberán enfrentar las empresas del sector financiero en su proceso de transformación cultural en un entorno de transformación digital. Asimismo, las compañías uno de los desafíos será el darle mayor importancia al factor humano y cultural y no solo al tecnológico. Por otro lado, conocer el valor agregado que puede dar una verdadera transformación cultural al liderazgo de los CEOs es fundamental para que puedan adecuar su misión, visión y gestionar nuevos modelos de trabajo. En la actualidad algunos gerentes ya consideran la importancia de la cultura en esta era de la transformación digital, sin embargo aún se requiere un mayor conocimiento que permita una correcta toma de decisiones.

Después de lo manifestado hasta la presente investigación surge la necesidad de realizar la siguiente interrogante ¿Cómo influye la transformación digital en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019?

2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

2.2.1. Problema General

- ¿Cómo influye la transformación digital en la transformación cultural de las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019?

2.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera el cliente de la era de la transformación digital influye en los factores de la cultura meta de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019?
- ¿En qué medida la gestión y análisis de la información de la transformación digital influye en el plan “cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019”?

- ¿De qué manera la eficiencia operacional de la transformación digital influye en los formadores de cultura de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019?
- ¿De qué manera la infraestructura TIC de la transformación digital influye en el plan cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019?

2.3. FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION

2.3.1. Hipótesis General

- La transformación digital influye significativamente en la transformación cultural de las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- El cliente de la era de la transformación digital influye positivamente en los factores de la cultura meta de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.
- La gestión y análisis de la información de la transformación digital influye positivamente en el plan “cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019”.
- La eficiencia operacional de la transformación digital ha influido favorablemente en los formadores de la cultura de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.
- Analizar si la infraestructura TIC de la transformación digital influye en el plan “cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019”.

2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1. Objetivo general

- Explicar la influencia que tiene la transformación digital en la transformación cultural de las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.

2.4.2. Objetivos específicos

- Determinar si el cliente de la era de la transformación digital influye en los factores de la cultura meta de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.
- Analizar si la gestión de la información de la transformación digital influye en el “plan cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019”.
- Analizar si la eficiencia operacional de la transformación digital influyen en los formadores de la cultura de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.
- Determinar si la infraestructura TIC de la transformación digital influye en el plan “cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019”.

2.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

En la presente investigación se realiza un profundo levantamiento de información acerca de las variables a trabajar como lo son la transformación digital y la transformación cultural, para ello se trabajará con información de fuentes académicas confiables. Al conocer los términos conceptuales de transformación digital y transformación cultural; así como los impactos que puedan tener en el ámbito empresarial, se contribuye para que la comunidad pueda validar la información presentada y desarrollar futuras investigaciones. Es así como, las causas que conllevan a realizar esta investigación son las siguientes:

La llegada de nuevas tecnologías y empresas como startups hace que las empresas financieras actuales replanteen su modelo de negocio, su visión, su forma de trabajo y la

cultura organizacional a fin de ser cada vez más competitivos y se mantengan vigentes en esta era digital (UPC, 2018).

Dar a conocer a las empresas financieras los errores comunes de una transformación a nivel organizacional, puesto que se enfocan solo en invertir en intangibles tecnológicos y se olvidan que la transformación digital está relacionada con el factor humano y cultural; puesto que, si los colaboradores no conocen el propósito y visión de los líderes, no se encontrarán comprometidos con la compañía.

Asimismo, sobre la base de información rigurosa y confiable se elaboró un cuestionario para aplicar y validar el planteamiento de la investigación, utilizando las encuestas como instrumento, el cual luego podría ser usado para futuros estudios a fin de reconfirmar su validez.

Por otro lado, esta investigación es beneficiosa ya que permite conocer cuáles podrían ser las causas específicas por las que una empresa no es exitosa al insertar procesos tecnológicos en el país. Cabe resaltar que según un informe presentado por la consulta global Korn Ferry, el 84% de las empresas fracasa en su transformación digital por no haber considerado el componente humano.

2.6. LIMITACIONES Y ALCANCES DEL ESTUDIO

Los alcances de orden metodológico de la presente investigación son de relación causal debido a que se enfocará en explicar la influencia de la transformación digital en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019. Este estudio presenta ciertas limitaciones para poder llevarla a cabo, a continuación, se detallarán algunas de ellas:

Las fuentes de estudio a nivel internacional han sido lo suficientemente amplias para poder abrir nuestra presente investigación; sin embargo, las fuentes de información académica o científica (papers) a nivel nacional se encuentra algo limitadas dado que no existen muchos estudios registrados e indizados, además debido a que muchas empresas no se encuentran aún relacionadas con los conceptos de transformación digital y cultural.

Otra de las limitaciones es que las encuestas a realizar no se llevarán a cabo a toda la población del sector financiero de Lima Metropolitana, si no que nos limitaremos sobre una muestra de la población.

Finalmente, se tiene como limitación la falta de estudios académicos acerca del concepto de transformación cultural dado que es un término no profundizado.

3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

3.1. NIVEL DE INVESTIGACION

La presente investigación, según su alcance es de tipo explicativo debido a que se buscó demostrar la correlación causal entre las variables del estudio como lo son “la transformación digital” y su influencia en “la transformación cultural” en el sector financiero. Esta investigación tiene como objetivo principal establecer las causas de los fenómenos, analizando cual es la relación causa-efecto (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Por lo tanto, según el marco del estudio esta investigación se encuentra dentro del enfoque cuantitativo ya que el levantamiento de la información en base a la hipótesis consta de mediciones numéricas que son realizadas bajo la técnica de encuestas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

3.1.1. Diseño de la Investigación

El diseño es no experimental de corte transeccional o transversal, ya que la investigación ha sido basada en la recolección de información en un solo momento del tiempo y tiene el alcance de ser una investigación de tipo explicativa (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

3.2. POBLACION / MUESTRA

La población objeto de estudio, está compuesta por las principales entidades bancarias que tienen más del 80% de participación en el mercado de Lima Metropolitana al cierre del año 2019 según el diario Gestión (García, 2019), el cual comprende a todos los distritos e Lima y Callao. Asimismo, los bancos a estudiar son Banco de Crédito (BCP), BBVA Continental, Scotiabank Perú e Interbank, en base a la proporción de colaboradores que tiene cada compañía al 2019 (Tabla 1). La unidad de análisis de esta población está compuesta por los colaboradores que laboran en los bancos seleccionados en Lima Metropolitana que hacen un total de 36,033 colaboradores. Para determinar la muestra se tomó en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- Ser de cualquiera de las distintas áreas de la organización del front y back office.
- Ser de cualquier nivel jerárquico
- Ser sean colaboradores de los cuatro bancos financieros mejores posicionados a nivel de Lima Metropolitana 2019.

Cabe mencionar que, cuando se habla de Lima Metropolitana, se considera los 43 distritos en la provincia de Lima y 7 distritos de la provincia constitucional del Callao, los cuales tienen una población total de 10,581 millones de habitantes en el 2019 que se compone de la siguiente manera: 5,247 millones de hombres y 5,334 millones de mujeres. Asimismo, de acuerdo a los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana, en los sectores A y B se concentra el 28% de la población, en C el 42%, en D el 24% y E el 6% (CPI, 2019).

Además, se tomaron las encuestas de manera aleatoria en los distintos distritos según el porcentaje de participación laboral de cada entidad bancaria. A partir de ello, la muestra que se determinó, para la presente investigación, es de 381 colaboradores, tal y como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 1

Ranking de los bancos con mayor participación laboral en el 2019

Bancos	Nro. De Colaboradores en Perú	Nro. De Colaboradores en Lima Metropolitana	% de la población Lima Metropolitana
BBVA	6,342	4,682	13%
BCP	21,554	19,934	55%
SCOTIABANK	6,341	5,631	16%
INTERBANK	6,756	5,786	16%
TOTAL	40,993	36,033	100%

Nota: Adaptado de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019
Elaboración: propia.

Tabla 2

Cálculo de las muestras: Número de colaboradores de los principales bancos más representativos de Lima Metropolitana 2019

Población (Nro. Colaboradores)		36,033
Representación		Valor
<i>E</i>		0.05
<i>A</i>		0.05
<i>Nc</i>		0.95
<i>Z</i>		1.96
<i>P</i>		0.5
<i>Q</i>		0.5
<i>N</i>		36033
<i>N</i>		380.12

Nota: Adaptado del libro de "Estadística descriptiva e inferencial", por el autor De la puente Viedma, 2018.

Elaboración: Propia.

3.2.1. Técnica de muestreo

El muestreo será probabilístico de tipo de muestra aleatoria simple finita, ya que todas las personas de la muestra para la presente investigación han tenido la misma probabilidad de ser seleccionadas (Ochoa, 2015).

La fórmula para dicho muestreo es la siguiente:

Tabla 3

Fórmula de muestreo aleatorio simple finita

Muestreo aleatorio simple finita	$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$
---	---

Nota: Adaptado del libro de “Estadística descriptiva e inferencial”, por el autor De la puente Viedma, 2018.

Se ha considerado un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5%, donde se ha estimado que la muestra para la presente investigación es de 381 colaboradores de cuatro bancos más rankeados a nivel de Lima Metropolitana para la aplicación de encuestas aleatorias en los distintos distritos según el porcentaje de participación laboral de cada entidad bancaria.

3.2.1. Criterios de inclusión de la población objetivo

Los criterios adicionales que se tomaron en cuenta para la selección del público objetivo para el análisis descriptivo fueron los siguientes:

- Ser del género femenino y masculino.
- Tener la edad entre 18 a 65 años.

3.3. SISTEMA DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

3.3.1. Matriz de operacionalización de variables

Variable 1: Transformación digital

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	NIVELES O RANGOS
Variable independiente Transformación digital	Cliente	Experiencia del cliente	1. Existe mayor practicidad en las operaciones bancarias de los clientes.	(1) Nunca
			2. Los canales digitales facilitan la relación con los clientes logrando que la experiencia sea mejor.	
		Fidelización	3. Los clientes son impulsados en proponer ideas sobre cómo mejorar los canales digitales para seguir facilitando los procesos	(2) Casi nunca
			4. Los clientes externos se encuentran fidelizados con el servicio de la compañía.	
	Eficiencia operacional	Automatización	5. Las plataformas digitales de la compañía cumplen con su propósito de ser eficientes con los clientes.	(3) A veces
		Metodologías ágiles	6. Trabajar con personas de diferentes áreas mejora la eficiencia y productividad.	
			7. La compañía permite a sus colaboradores asumir nuevos roles además de sus funciones actuales para proponer nuevas ideas.	
	Gestión y análisis de la información	Tecnología Big Data	8. La información obtenida por las áreas de planeamiento les permite tomar mejores decisiones.	(4) Casi siempre
			9. Los programas o aplicativos permiten a los colaboradores idear y gestionar estrategias.	
	Infraestructuras TIC	KPI del negocio	10. El rendimiento de su área ha mejora gracias a las nuevas tecnologías implementadas.	(5) Siempre

		Ciberseguridad	11. La compañía mantiene altos estándares de ciberseguridad para las operaciones bancarias.	
		Data Center	12. Existen capacitaciones acerca de las nuevas herramientas tecnológicas desarrolladas.	

Fuente: Elaboración propia.

Variable 2: Transformación cultural

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	NIVELES O RANGOS
Variable dependiente Transformación cultural	Formadores de cultura	Contexto competitivo	1. La compañía toma las mejores prácticas laborales del entorno y las aplica en los colaboradores.	(1) Nunca
		Direccionamiento estratégico	2. Las estrategias de la compañía están enfocadas en alcanzar los objetivos a corto y largo plazo	
		Estructura	3. La estructura jerárquica actual de la compañía influye en el comportamiento de los colaboradores.	
		Liderazgo	4. Es clara la visión y misión que transmite el líder de la compañía a todos los colaboradores.	(2) Casi nunca
		Sistemas de medición	5. Los colaboradores reciben feedback por su desempeño durante el año de trabajo	
		Prácticas de la gente	6. Los colaboradores se sienten identificados con los valores y cultura de la compañía	
	Factores de cultura meta	Nuevas capacidades organizacionales	7. Las nuevas formas de trabajo en la compañía permiten alcanzar los objetivos	

		Requerimientos de gestión	8. La compañía conoce las necesidades de los clientes.	(3) A veces
			9. Los colaboradores se sienten listos para asumir nuevos retos.	
		Comportamientos de los directivos	10. Los directivos de la compañía se preocupan en potenciar las habilidades y capacidades de los colaboradores.	
			11. Los directivos representan la cultura, principios y valores de la compañía.	
	Plan cierre de brechas	Direccionamiento estratégico	12. Las estrategias de la compañía están dirigidas en satisfacer las necesidades de sus clientes.	(4) Casi siempre
		Estructura	13. Hay una estructura horizontal entre todos los miembros de la compañía permitirá alcanzar mejores resultados.	
		Liderazgo	14. Los líderes fomentan la participación de los colaboradores en los proyectos de la compañía.	
		Prácticas de la gente	15. Los colaboradores se sienten comprometidos con la transformación cultural y digital propuesta por la compañía	(5) Siempre

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Técnica de recolección de datos

Debido a que la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y con el fin de obtener información de los cuatro principales bancos que operan en Lima Metropolitana, se realizó la técnica de recolección de datos bajo la encuesta de Likert, que es representado en conjunto de valoraciones que la persona encuestada tiene ante la investigación (Likert, 1932). Esta técnica consiste que los individuos encuestados reaccionan bajo afirmaciones a un conjunto de categorías de escala, teniendo cada uno una puntuación. Con ello, obtenemos la información necesaria para validar nuestra hipótesis de investigación.

Figura 1. Opciones o puntos en las escalas de Likert

Adaptado del libro de "Metodología de la Investigación", por el autor Hernández et al., 2014.

En base a la técnica de Likert, y a la metodología de Hernández se realizó un formato de encuesta con el objetivo de evaluar el grado de influencia que existe entre las variables del presente estudio. El tiempo estimado para que los encuestados realicen la encuesta propuesta es de 10 minutos aproximadamente.

Antes de desarrollar la encuesta en campo se realizó una validación ante tres jueces expertos quienes definieron los ítems en base a la pertinencia, relevancia y claridad. Asimismo, el instrumento utilizado ha sido determinado bajo el análisis del Coeficiente de Alfa de Cronbach.

3.3.3. Técnica de procesamiento y análisis de la información

Debido a que la información recolectada fue cuantificada para su análisis y procesamiento se usaron estadísticos descriptivos e inferenciales. Para lograr dicha recolección de datos, se hizo uso de una laptop LENOVO, un software de versión 2013 de Microsoft Excel y el programa IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 25, la cual ha requerido de una instalación.

4. CAPITULO IV: DESARROLLO

4.1. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para la fiabilidad de la investigación, se usó el Coeficiente Alfa de Cronbach donde se determina la relación y coherencia de los ítems aplicados en la encuesta Likert de las dimensiones y sus variables, bajo la aplicación de una escala ordinal de medición con puntuación continua, ya que se deduce el orden de las alternativas y no una diferencia de intervalo (Hernández et al., 2014).

La valoración de los resultados, puede ser a criterio del investigador, así como por otros usuarios. Según Hernández, indica que este valor de coeficiente, no es recomendable, cuando es inferior a 0.70 (Hernández et al., 2014).

Tabla 4

Criterios para la calificación del instrumento

Calificación del instrumento	Valor del coeficiente
Inaceptable	< 0.50
Pobre	≥ 0.50
Cuestionable	≥ 0.60
Aceptable	≥ 0.70
Bueno	≥ 0.80
Excelente	≥ 0.90

Elaboración: Propia.

4.1.1. Análisis de fiabilidad global del instrumento

Tabla 5

Resumen de procesamiento de casos para la confiabilidad del instrumento

Resumen de procesamiento de casos		
	Nº	%
Casos	Válido	381
	Excluido ^a	0
	Total	381

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.
Elaboración: propia.

Tabla 6

Coefficiente de Alfa de Cronbach para la fiabilidad global del instrumento

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
,929	,936	27

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.
Elaboración: propia.

Según las tablas 5 y 6, se observa que, el Coeficiente de Alfa de Cronbach da como valor 0.929. Este valor es interpretado como un excelente grado de correlación que se tiene entre los ítems de la presente investigación, por lo que podemos afirmar que existe un grado de congruencia y coherencia.

Tabla 7**Estadísticas de total de elemento para la fiabilidad global del instrumento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Existe mayor practicidad en las operaciones bancarias de los clientes.	119,27	98,915	,565	,926
2. Los canales digitales facilitan la relación con los clientes logrando que la experiencia sea mejor.	119,33	99,367	,500	,927
3. Los clientes son impulsados en proponer ideas sobre cómo mejorar los canales digitales para seguir facilitando los procesos.	119,41	97,242	,611	,926
4. Los clientes externos se encuentran fidelizados con el servicio la compañía.	119,27	100,397	,496	,927
5. Las plataformas digitales de la compañía cumplen con su propósito de ser eficientes con los clientes.	119,27	98,764	,644	,925
6. Trabajar con personas de diferentes áreas mejora la eficiencia y productividad.	119,24	99,422	,541	,927

7. La compañía permite a sus colaboradores asumir nuevos roles además de sus funciones actuales para proponer nuevas ideas.	119,28	97,843	,690	,925
8. La información obtenida por las áreas de planeamiento les permite tomar mejores decisiones.	119,20	99,793	,569	,926
9. Los programas o aplicativos permiten a los colaboradores idear y gestionar estrategias.	119,26	99,409	,576	,926
10. El rendimiento de su área ha mejora gracias a las nuevas tecnologías implementadas.	119,30	100,054	,481	,928
11. La compañía mantiene altos estándares de ciberseguridad.	119,06	101,325	,560	,927
12. Existen capacitaciones acerca de las nuevas herramientas tecnológicas desarrolladas.	119,41	97,975	,563	,927
13. La compañía toma las mejores prácticas laborales del entorno y las aplica en los colaboradores.	119,18	99,603	,610	,926
14. Las estrategias de la compañía están enfocadas en alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.	119,15	99,717	,616	,926

15. La estructura jerárquica actual de la compañía influye en el comportamiento de los colaboradores.	119,25	99,122	,567	,926
16. Es clara la visión y misión que transmite el líder de la compañía a todos los colaboradores.	119,15	99,343	,645	,926
17. Los colaboradores reciben feedback por su desempeño durante el año de trabajo.	119,34	98,146	,561	,927
18. Los colaboradores se sienten identificados con los valores y cultura de la compañía.	119,22	98,945	,639	,926
19. Las nuevas formas de trabajo en la compañía permiten alcanzar los objetivos.	119,17	99,865	,654	,926
20. La compañía conoce las necesidades de los clientes.	119,13	100,816	,530	,927
21. Los colaboradores se sienten listos para asumir nuevos retos.	119,24	99,163	,635	,926
22. Los directivos de la compañía se preocupan en potenciar las habilidades y capacidades de los colaboradores.	119,23	99,098	,604	,926
23. Los directivos representan la cultura, principios y valores de la compañía.	119,16	99,528	,574	,926

24. Las estrategias de la compañía están dirigidas en satisfacer las necesidades de sus clientes.	119,11	100,738	,588	,926
25. Hay una estructura horizontal entre todos los miembros de la compañía permitirá alcanzar mejores resultados.	119,90	98,631	,313	,935
26. Los líderes fomentan la participación de los colaboradores en los proyectos de la compañía.	119,25	99,434	,595	,926
27. Los colaboradores se sienten comprometidos con la transformación cultural y digital propuesta por la compañía.	119,48	99,845	,463	,928

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.
Elaboración: propia.

Según la tabla 7, se observa que, el Coeficiente de Alfa de Cronbach no incrementaría considerablemente si alguno de los elementos que conforman el instrumento de recolección de datos, fuera eliminado. Es por ello, que se decidió mantener la misma cantidad de ítems.

4.1.2. Análisis de fiabilidad: Variable de Transformación Digital

Tabla 8

Resumen para la variable de Transformación Digital de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos

		Nº	%
Casos	Válido	381	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	381	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.
Elaboración: propia.

Tabla 9

Coefficiente de Alfa de Cronbach para la variable de Transformación Digital

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
,872	,874	12

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.
Elaboración: propia.

Según la tabla 8 y 9, se observa que, el Coeficiente de Alfa de Cronbach da como valor 0.872. Este valor es interpretado como un buen grado de correlación que se tiene entre los ítems de la presente investigación, por lo que podemos afirmar que existe un grado de congruencia y coherencia.

Tabla 10**Estadísticas de total de elemento para la variable de Transformación Digital**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Existe mayor practicidad en las operaciones bancarias de los clientes.	50,38	21,258	,518	,864
2. Los canales digitales facilitan la relación con los clientes logrando que la experiencia sea mejor.	50,44	21,094	,512	,865
3. Los clientes son impulsados en proponer ideas sobre cómo mejorar los canales digitales para seguir facilitando los procesos.	50,52	20,129	,622	,858
4. Los clientes externos se encuentran fidelizados con el servicio la compañía.	50,38	21,594	,513	,864
5. Las plataformas digitales de la compañía cumplen con su propósito de ser eficientes con los clientes.	50,38	20,798	,677	,855
6. Trabajar con personas de diferentes áreas mejora la eficiencia y productividad.	50,35	21,261	,534	,863

7. La compañía permite a sus colaboradores asumir nuevos roles además de sus funciones actuales para proponer nuevas ideas.	50,39	20,659	,668	,855
8. La información obtenida por las áreas de planeamiento les permite tomar mejores decisiones.	50,31	21,463	,562	,862
9. Los programas o aplicativos permiten a los colaboradores idear y gestionar estrategias.	50,37	21,123	,599	,859
10. El rendimiento de su área ha mejora gracias a las nuevas tecnologías implementadas.	50,41	21,412	,496	,866
11. La compañía mantiene altos estándares de ciberseguridad.	50,17	22,279	,537	,864
12. Existen capacitaciones acerca de las nuevas herramientas tecnológicas desarrolladas.	50,52	20,787	,520	,865

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.
Elaboración: propia.

Según la tabla 10, se observa que, el valor del Coeficiente de Alfa de Cronbach no incrementa mucho si alguno de los elementos que conforman el instrumento de recolección de datos, fuera eliminado. Por ello, se decidió mantener la misma cantidad de ítems.

4.1.3. Análisis de fiabilidad: variable de Transformación Cultural

Tabla 11

Resumen para la variable de Transformación Cultural de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos

		N°	%
Casos	Válido	381	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	381	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.

Elaboración: propia.

Tabla 12

Coefficiente de Alfa de Cronbach para la variable de Transformación Cultural

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
,880	,899	15

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.

Elaboración: propia.

De acuerdo a las tablas 11 y 12, se observa que, el valor del Coeficiente de Alfa de Cronbach de los ítems que conforman el instrumento que mide la variable Transformación cultural, corresponde a 0.880. Esto significa que se tiene un “buen” grado de correlación entre los ítems por lo que se asume congruencia y coherencia interna.

Tabla 13**Estadísticas de total de elemento para la variable de Transformación Cultural**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. La compañía toma las mejores prácticas laborales del entorno y las aplica en los colaboradores.	64,21	31,151	,562	,872
2. Las estrategias de la compañía están enfocadas en alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.	64,18	31,035	,598	,871
3. La estructura jerárquica actual de la compañía influye en el comportamiento de los colaboradores.	64,29	30,627	,557	,872
4. Es clara la visión y misión que transmite el líder de la compañía a todos los colaboradores.	64,18	30,619	,663	,868
5. Los colaboradores reciben feedback por su desempeño durante el año de trabajo.	64,37	30,361	,511	,875
6. Los colaboradores se sienten identificados con los valores y cultura de la compañía.	64,25	30,400	,655	,868
7. Las nuevas formas de trabajo en la compañía permiten alcanzar los objetivos.	64,21	30,944	,670	,869

8. La compañía conoce las necesidades de los clientes.	64,17	31,419	,551	,873
9. Los colaboradores se sienten listos para asumir nuevos retos.	64,28	30,648	,630	,869
10. Los directivos de la compañía se preocupan en potenciar las habilidades y capacidades de los colaboradores.	64,26	30,505	,614	,870
11. Los directivos representan la cultura, principios y valores de la compañía.	64,19	30,497	,622	,869
12. Las estrategias de la compañía están dirigidas en satisfacer las necesidades de sus clientes.	64,14	31,585	,574	,872
13. Hay una estructura horizontal entre todos los miembros de la compañía permitirá alcanzar mejores resultados.	64,93	30,461	,269	,900
14. Los líderes fomentan la participación de los colaboradores en los proyectos de la compañía.	64,28	30,708	,603	,870
15. Los colaboradores se sienten comprometidos con la transformación cultural y digital propuesta por la compañía.	64,51	30,814	,478	,876

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.
Elaboración: propia.

Según la tabla 13, se observa que el valor de Alfa de Cronbach no incrementa mucho si alguno de los elementos que conforman el instrumento de recolección de datos, fuera eliminado. Es por ello que se decidió mantener la misma cantidad de ítems.

4.2. ANÁLISIS DE ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA

4.2.1. Composición y distribución de la muestra según Sexo

Tabla 14

Muestra por Sexo

Sexo	N° De Colaboradores	Porcentaje
Hombre	212	55.64%
Mujer	169	44.36%
Total	381	100.00%

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia

Figura 2. Distribución Porcentual de los Encuestados por Sexo

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia.

Según la figura 2, podemos verificar que el mayor porcentaje de los colaboradores encuestados de un total de 381, son del género masculino con el 56%, a diferencia del género femenino con el 44%. Cabe decir que estos datos se obtuvieron de una encuesta aleatoria.

4.2.2. Composición y distribución de la muestra según Edad

Tabla 15

Muestra por Edad

Etiquetas de fila	Edades en Porcentaje
Generación Z (13 - 20 años)	19.69%
Generación Y (21 - 35 años)	77.17%
Generación X (36 - 59 años)	3.15%
Total general	Total general

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia

Figura 3. Distribución Porcentual de los Encuestados por Edad

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia.

Según la figura 3, identificamos que la mayor porcentaje de encuestados se concentra en la generación Y, es decir, entre las edades de 21 a 35 años con un 77.17%. En segundo lugar, se encuentra la generación Z, entre 13 a 20 años con un 19.69%. Por último la generación X (36 a 59 años) tiene un 3.15%. Para la delimitación de edades por generación se tomó como referencia el boletín infográfico de Generaciones en el Perú (IPSOS, 2018).

4.2.3. Composición y distribución de la muestra según Ocupación

Tabla 16

Muestra por Ocupación

Ocupación	Recuento	Porcentaje
Administrador	5	1.31%
Analista	71	18.64%
Asesor	23	6.04%
Asistente	73	19.16%
Auditor	2	0.52%
Auxiliar	10	2.62%
Contador	3	0.79%
Coordinador	1	0.26%
Desarrollador	1	0.26%
Ejecutivo	10	2.62%
Especialista	5	1.31%
Funcionario	13	3.41%
Gerente	5	1.31%
Guía	2	0.52%
Jefe	3	0.79%
Promotor	67	17.59%
Psicología	1	0.26%
Representante	56	14.70%
Sectorista	1	0.26%
Sub Gerente	2	0.52%
Supervisor	17	4.46%
Tele operador	2	0.52%
Trainee	6	1.57%
Gestor	1	0.26%
Ingeniero	1	0.26%
Total general	381	100.00%

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.
Elaboración: propia

Figura 4. Distribución Porcentual de los Encuestados por Ocupación

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia.

Según la figura 4, se puede verificar que la ocupación con más participación en la encuesta aleatoria realizada es de los “Asistentes”, con un 19.16%. En segundo lugar, otra de las ocupaciones con más representación es de los “Analistas” con un 18.64%. Y en tercer lugar, se tiene a los “Promotores” con un 17.59%.

4.2.4. Composición y distribución de la muestra según Residencia

Tabla 17

Muestra por Residencia

Distrito	Nro. De Colaboradores	Porcentaje de Colaboradores
Barranco	12	3.15%
Breña	9	2.36%
Carabayllo	3	0.79%
Cercado de Lima	16	4.20%
Chorrillos	19	4.99%
Cieneguilla	5	1.31%
Comas	8	2.10%
El Agustino	5	1.31%
Independencia	4	1.05%
Jesús María	17	4.46%
La Molina	14	3.67%
La Victoria	14	3.67%
Lince	14	3.67%
Los Olivos	12	3.15%
Magdalena del Mar	12	3.15%
Miraflores	30	7.87%
Pueblo Libre	13	3.41%
San Borja	18	4.72%
San Isidro	29	7.61%
San Juan de Lurigancho	7	1.84%
San Juan de Miraflores	2	0.52%
San Juan de Miraflores	6	1.57%
San Luis	9	2.36%
San Martín de Porres	15	3.94%
San Miguel	27	7.09%
Santa Anita	5	1.31%
Santiago de Surco	31	8.14%
Surquillo	24	6.30%
Villa el Salvador	1	0.26%
Total general	381	100.00%

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia

Figura 5. Distribución Porcentual de los Encuestados por Distrito

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia.

Según la figura 5, identificamos que la mayor concentración de los colaboradores encuestados se encuentra en el distrito de Santiago de Surco con un 8.14%; en segundo puesto se encuentra el distrito de Miraflores con un 7.87%, y en tercer lugar se encuentra el distrito de San Isidro con el 7.61%.

4.2.5. Composición y distribución de la muestra según Tiempo en la Organización

Tabla 18

Muestra por Tiempo en la Organización

Tiempo en la Organización	Nº. De Colaboradores	Porcentaje de Colaboradores
Entre 1 año y 3 años	128	33.60%
Más de 3 años	140	36.75%
Menos de 1 año	113	29.66%
Total general	381	100.00%

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia

Figura 6. Distribución Porcentual de los Encuestados por Tiempo en la Organización

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia.

Según la figura 6, se identifica de acuerdo a las encuestas realizadas que la mayoría de los colaboradores tienen más de 3 años en la organización, teniendo un 36.75%. Asimismo, para los colaboradores que tienen entre 1 y 3 años, se tiene un 33.60%, y para los colaboradores que tienen menos de 1 año, representan un 29.66%.

Finalmente se puede concluir de acuerdo a los resultados anteriormente observados que el 55.64% de la muestra son del género masculino y el 44.36% son del género femenino. La mayor parte de edades se concentran en el rango de 18 a 26 años, con un 72%. Asimismo, la mayor cantidad de encuestados tienen como ocupación de asistentes con un 19% y la mayor parte de la muestra se encuentra en el distrito de Santiago de Surco con 8.14%. Con ello podemos inferir que la transformación digital tiene un mayor impacto en la población juvenil sobre la población más madura.

ANÁLISIS DE ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS RESULTADOS

En esta sección se mostrarán los resultados de acuerdo al número de respuestas obtenidas por la muestra, para lo cual se usó la siguiente escala: (1) Nunca; (2) Casi nunca; (3) A veces; (4) Casi siempre y (5) Siempre. Debido a que, en esta parte, dichas respuestas fueron agrupadas por cada variable y sus dimensiones, se tomó en cuenta en mostrar los estadísticos descriptivos para ítem establecido. Adicionalmente, en esta sección, no se ha tomado en cuenta utilizar un barómetro para la valorización de la percepción promedio de la muestra investigada con el propósito de evitar errores en la interpretación de las respuestas de las personas encuestadas.

4.2.6. Variable Dependiente: Transformación Digital

Tabla 19

Respuestas promedio según la percepción de la variable Transformación Digital

Respuestas	Recuento	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	3	0.92%
A veces	24	6.23%
Casi siempre	102	26.73%
Siempre	252	66.12%
TOTAL	381	100.00%

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia

Figura 7. Distribución Porcentual de las Respuestas promedio según la Percepción de la variable Transformación Digital

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia.

De acuerdo a la tabla 19 y la figura 7, se puede observar que de las respuestas en los ítems que conforman la variable Transformación Digital, se concentran en mayor porcentaje en “Siempre” (66.12%). Asimismo, el segundo grupo mayoritario de respuestas está en “Casi siempre” (26.73%). En cuanto al tercer lugar, lo ocupa “A veces” (6.23%). Finalmente, las

respuestas “Casi nunca” (0.92%) y “Nunca” (0%), ocupan el cuarto y quinto lugar respectivamente.

4.2.6.1. Dimensión: Cliente

Tabla 20

Respuestas promedio según la percepción de la dimensión Cliente

Respuestas	Recuento	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	4	1.18%
A veces	29	7.55%
Casi siempre	105	27.62%
Siempre	243	63.65%
TOTAL	381	100.00%

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia

Figura 8. Distribución Porcentual de las Respuestas promedio según la Percepción de la dimensión Cliente

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia.

De acuerdo a la tabla 20 y la figura 8, se puede observar que de las respuestas en los ítems que conforman la dimensión Cliente, se concentran en mayor porcentaje en “Siempre” (63.65%). Asimismo, el segundo grupo mayoritario de respuestas está en “Casi siempre” (27.62%). En cuanto al tercer lugar, lo ocupa “A veces” (7.55%). Finalmente, las respuestas “Casi nunca” (1.18%) y “Nunca” (0%), ocupan el cuarto y quinto lugar respectivamente.

4.2.6.2. Dimensión: Eficiencia Operacional

Tabla 21

Respuestas promedio según la percepción de la dimensión Eficiencia Operacional

Respuestas	Recuento	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	3	0.87%
A veces	19	4.99%
Casi siempre	107	28.08%
Siempre	252	66.05%
TOTAL	381	100.00%

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.
Elaboración: propia

Figura 9. Distribución Porcentual de las Respuestas promedio según la Percepción de la dimensión Eficiencia Operacional

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.
Elaboración: propia.

De acuerdo a la tabla 21 y la figura 9, se puede observar que de las respuestas en los ítems que conforman la dimensión Eficiencia Operacional, se concentran en mayor porcentaje en “Siempre” (66.05%). Asimismo, el segundo grupo mayoritario de respuestas está en “Casi siempre” (28.08%). En cuanto al tercer lugar, lo ocupa “A veces” (4.99%). Finalmente, las respuestas “Casi nunca” (0.87%) y “Nunca” (0%), ocupan el cuarto y quinto lugar respectivamente.

4.2.6.3. Dimensión: Gestión y Análisis de la Información

Tabla 22

Respuestas promedio según la percepción de la dimensión Gestión y Análisis de la Información

Respuestas	Recuento	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	2	0.52%
A veces	19	4.86%
Casi siempre	100	26.25%
Siempre	260	68.37%
TOTAL	381	100.00%

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.
Elaboración: propia

Figura 10. Distribución Porcentual de las Respuestas promedio según la Percepción de la dimensión Gestión y Análisis de la Información

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.
Elaboración: propia.

De acuerdo a la tabla 22 y la figura 10, se puede observar que de las respuestas en los ítems que conforman la dimensión Gestión y Análisis de la Información, se concentran en mayor porcentaje en “Siempre” (68.37%). Asimismo, el segundo grupo mayoritario de respuestas está en “Casi siempre” (26.25%). En cuanto al tercer lugar, lo ocupa “A veces” (4.86%). Finalmente, las respuestas “Casi nunca” (0.52%) y “Nunca” (0%), ocupan el cuarto y quinto lugar respectivamente.

4.2.6.4. Dimensión: Infraestructuras TIC

Tabla 23

Respuestas promedio según la percepción de la dimensión Infraestructuras TIC

Respuestas	Recuento	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	3	0.87%
A veces	25	6.65%
Casi siempre	94	24.50%
Siempre	259	67.98%
TOTAL	381	100.00%

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.
Elaboración: propia.

Figura 11. Distribución Porcentual de las Respuestas promedio según la Percepción de la dimensión Infraestructuras TIC

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.
Elaboración: propia.

De acuerdo a la tabla 23 y la figura 11, se puede observar que de las respuestas en los ítems que conforman la dimensión Infraestructuras TIC, se concentran en mayor porcentaje en “Siempre” (67.98%). Asimismo, el segundo grupo mayoritario de respuestas está en “Casi siempre” (24.50%). En cuanto al tercer lugar, lo ocupa “A veces” (6.65%). Finalmente, las respuestas “Casi nunca” (0.87%) y “Nunca” (0%), ocupan el cuarto y quinto lugar respectivamente.

4.2.7. Variable: Transformación Cultural

Tabla 24

*Respuestas promedio según la percepción de la variable
Transformación Cultural*

Respuestas	Recuento	Porcentaje
Nunca	1	0.30%
Casi nunca	4	0.98%
A veces	22	5.79%
Casi siempre	95	25.02%
Siempre	259	67.91%
TOTAL	381	100.00%

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.
Elaboración: propia.

Figura 12. Distribución Porcentual de las Respuestas promedio según la Percepción de la variable Transformación Cultural

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia

De acuerdo a la tabla 24 y la figura 12, se puede observar que de las respuestas en los ítems que conforman la variable de Transformación Cultural, se concentran en mayor porcentaje en “Siempre” (67.91%). Asimismo, el segundo grupo mayoritario de respuestas está en “Casi siempre” (25.02%). En cuanto al tercer lugar, lo ocupa “A veces” (5.79%). Finalmente, las respuestas “Casi nunca” (0.98%) y “Nunca” (0%), ocupan el cuarto y quinto lugar respectivamente.

4.2.7.1. Dimensión: Formadores de Cultura

Tabla 25

Respuestas promedio según la percepción de la dimensión Formadores de Cultura

Respuestas	Recuento	Porcentaje
Nunca	0	0.04%
Casi nunca	2	0.61%
A veces	21	5.38%
Casi siempre	88	23.10%
Siempre	270	70.87%
TOTAL	381	100.00%

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia

Figura 13. Distribución Porcentual de las Respuestas promedio según la Percepción de la dimensión Formadores de Cultura

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia

De acuerdo a la tabla 25 y la figura 13, se puede observar que de las respuestas en los ítems que conforman la dimensión Formadores de Cultura, se concentran en mayor porcentaje en “Siempre” (70.87%). Asimismo, el segundo grupo mayoritario de respuestas está en “Casi siempre” (23.10%). En cuanto al tercer lugar, lo ocupa “A veces” (5.38%).

Finalmente, las respuestas “Casi nunca” (0.61%) y “Nunca” (0.04%), ocupan el cuarto y quinto lugar respectivamente.

4.2.7.2. Dimensión: Factores de Cultura Meta

Tabla 26

Respuestas promedio según la percepción de la dimensión Factores de Cultura Meta

Respuestas	Recuento	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	2	0.52%
A veces	14	3.78%
Casi siempre	92	23.99%
Siempre	273	71.71%
TOTAL	381	100.00%

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia

Figura 14. Distribución Porcentual de las Respuestas promedio según la Percepción de la dimensión Factores de Cultura Meta

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia

De acuerdo a la tabla 26 y la figura 14, se puede observar que de las respuestas en los ítems que conforman la dimensión de Factores de Cultura Meta, se concentran en mayor porcentaje en “Siempre” (71.71%). Asimismo, el segundo grupo mayoritario de respuestas está en “Casi siempre” (23.99%). En cuanto al tercer lugar, lo ocupa “A veces” (3.78%). Finalmente, las respuestas “Casi nunca” (0.52%) y “Nunca” (0.04%), ocupan el cuarto y quinto lugar respectivamente.

4.2.7.3. Dimensión: Plan Cierre de Brechas

Tabla 27

Respuestas promedio según la percepción de la dimensión Plan Cierre de Brechas

Respuestas	Recuento	Porcentaje
Nunca	4	1.05%
Casi nunca	8	2.10%
A veces	34	8.92%
Casi siempre	111	29.20%
Siempre	224	58.73%
TOTAL	381	100.00%

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.
Elaboración: propia

Figura 15. Distribución Porcentual de las Respuestas promedio según la Percepción de la dimensión Plan Cierre de Brechas

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en Microsoft Excel 2013.

Elaboración: propia

De acuerdo a la tabla 27 y la figura 15, se puede observar que de las respuestas en los ítems que conforman la dimensión Plan Cierre de Brechas, se concentran en mayor porcentaje en “Siempre” (58.73%). Asimismo, el segundo grupo mayoritario de respuestas está en “Casi siempre” (29.20%). En cuanto al tercer lugar, lo ocupa “A veces” (8.92%). Finalmente, las respuestas “Casi nunca” (2.10%) y “Nunca” (1.05%), ocupan el cuarto y quinto lugar respectivamente.

4.3. ANÁLISIS DE ESTADÍSTICOS INFERENCIALES

La información obtenida mediante la herramienta utilizada para la recolección de datos, Likert, es analizada por estadísticos no paramétricos, ya que los datos utilizados tienen una medición ordinal para la presente investigación. Asimismo, el autor Hernández de libro estadístico “Metodologías de la Investigación”, indica que para hacer uso del estadístico mencionado, deben cumplirse con los siguientes supuestos:

- (1) La mayoría de estos análisis no requieren de presupuestos acerca de la forma de la distribución poblacional. Aceptan distribuciones no normales.
- (2) Las variables no necesariamente tienen que estar medidas en un nivel por intervalos o de razón; pueden analizar datos nominales u ordinales. De hecho, si se quieren aplicar análisis no paramétricos a datos por intervalos o razón, éstos necesitan resumirse a categorías discretas (a unas cuantas). Las variables deben ser categóricas (Hernández et al., 2014, p. 369).

Es así que, se puede confirmar que el análisis realizado para la presente investigación se encuentra dentro de los supuestos mencionados en el estadístico no paramétrico, ya que al hacer uso del instrumento de encuesta Likert, se ha identificado que la medición ha sido ordinal, siendo este último uno de los más comunes a utilizar (Hernández et al., 2014, p. 326).

4.3.1. Prueba de hipótesis para la distribución normal de los datos

H0: La distribución de las variables en estudio y sus dimensiones no difiere de la distribución normal.

H1: La distribución de las variables en estudio y sus dimensiones difiere de la distribución normal.

Tabla 28

Resumen de prueba de hipótesis de la distribución normal de los datos

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Transformación Digital es normal con la media 54,966 y la desviación estándar 4,99.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
2	La distribución de Transformación Cultural es normal con la media 68,890 y la desviación estándar 5,92.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
3	La distribución de Cliente es normal con la media 18,150 y la desviación estándar 2,00.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
4	La distribución de Eficiencia Operacional es normal con la media 13,780 y la desviación estándar 1,49.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.

para una
muestra

5	La distribución de Gestión y Análisis de la Información es normal con la media 9,249 y la desviación estándar 1,02.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov ,000 ¹ para una muestra Rechace la hipótesis nula.
6	La distribución de Infraestructuras TIC es normal con la media 13,787 y la desviación estándar 1,40.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov ,000 ¹ para una muestra Rechace la hipótesis nula.
7	La distribución de Formadores de Cultura es normal con la media 27,848 y la desviación estándar 2,58.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov ,000 ¹ para una muestra Rechace la hipótesis nula.
8	La distribución de Factores de Cultura Meta es normal con la media 23,344 y la desviación estándar 2,16.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov ,000 ¹ para una muestra Rechace la hipótesis nula.
9	La distribución de Plan Cierre de Brechas es normal con la media 17,698 y la desviación estándar 1,98.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov ,000 ¹ para una muestra Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

¹Lilliefors corregido

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.

Elaboración: propia.

De acuerdo a la tabla 28, se puede observar que el valor del nivel de significación para las dimensiones y variables, siendo 0.00, son inferiores al 5%, según la prueba estadística de Kolgomorov-Smirnov, y que, el p-valor está por debajo de 0.05 por lo que de rechazarse la hipótesis nula, esta es compensada con un nivel de confianza mayor a 95%. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se evidencia que los resultados no tienen una distribución normal.

Es importante mencionar que el diseño de la presente investigación es no experimental, con un enfoque cuantitativo y de tipo correlación-causal, factores claves para conocer si la variable dependiente es influenciada por la variable independiente. Es así que, se consideró realizar una hipótesis prueba, para analizar el grado de asociación que tienen las variables estudiadas, Transformación Digital y Transformación Cultural. Para realizar esta prueba se realizó bajo el Coeficiente de Correlación por rangos ordenados de Spearman, siendo un indicador usualmente utilizado para realizar una correlación lineal entre dos variables cuantitativas de un mismo estudio sea de medición ordinal o de escala (Márquez, 2003).

Asimismo, se hizo uso del Coeficiente de Determinación R^2 , para analizar la influencia que tiene la variable independiente en la variable dependiente. Ante ello, también se utilizó la herramienta de Regresión Lineal Simple la cual está dirigida a describir la relación de dos variables, X y Y (Laguna, 2014).

Por otro lado, es importante mencionar que la recolección de datos ha sido aleatoria por lo que se ha decidido aplicar la técnica estadística del Test de Rachas a las variables y dimensiones del presente estudio.

4.3.2. Prueba de hipótesis para la aleatoriedad de los datos

H0: Las respuestas de los encuestados no dependen del orden de los ítems que conforman la variable de estudio.

H1: Las respuestas de los encuestados dependen del orden de los ítems que conforman la variable de estudio.

Tabla 29

Prueba de hipótesis de la aleatoriedad de los datos

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La secuencia de valores definida por Transformación Cultural $\leq 56,00$ y $> 56,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,827	Conservar la hipótesis nula.
2	La secuencia de valores definida por Transformación Cultural $\leq 71,00$ y $> 71,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,242	Conservar la hipótesis nula.
3	La secuencia de valores definida por Cliente $\leq 19,00$ y $> 19,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,224	Conservar la hipótesis nula.
4	La secuencia de valores definida por Eficiencia Operacional $\leq 14,00$ y $> 14,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,378	Conservar la hipótesis nula.

5	La secuencia de valores definida por Gestión y Análisis de Información $\leq 10,00$ y $> 10,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,859	Conservar la hipótesis nula.
6	La secuencia de valores definida por Infraestructuras TIC $\leq 14,00$ y $> 14,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,263	Conservar la hipótesis nula.
7	La secuencia de valores definida por Formadores de Cultura $\leq 29,00$ y $> 29,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,588	Conservar la hipótesis nula.
8	La secuencia de valores definida por Factores de Cultura Meta $\leq 24,00$ y $> 24,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,130	Conservar la hipótesis nula.
9	La secuencia de valores definida por Plan Cierre de Brechas $\leq 18,00$ y $> 18,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,160	Conservar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.

Elaboración: propia.

De acuerdo a la tabla 29, la técnica estadística de Prueba de Rachas da como resultado un p-valor superior al nivel de significación del 5% para las variables de Transformación Digital y Transformación Cultural y sus respectivas dimensiones. Por lo que, según el análisis obtenido, se conserva la hipótesis nula y se deduce que la información obtenida es aleatoria, debido a que las respuestas de los colaboradores encuestados, no tienen un orden establecido de los ítems por cada variable.

4.3.3. Prueba de hipótesis General

- H0: La transformación digital no influye significativamente en la transformación cultural de las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.
- H1: La transformación digital influye significativamente en la transformación cultural de las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 30

Correlación entre Transformación Digital y Transformación Cultural

Correlaciones			Variable de Transformación Digital	Variable de Transformación Cultural
tau_b de Kendall	Variable de Transformación Digital	Coeficiente de correlación	1,000	,598**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	381	381
	Variable de Transformación Cultural	Coeficiente de correlación	,598**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	381	381
Rho de Spearman	Variable de Transformación Digital	Coeficiente de correlación	1,000	,747**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	381	381
	Variable de Transformación Cultural	Coeficiente de correlación	,747**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	381	381

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.

Elaboración: propia.

De acuerdo a la tabla 30, el valor mostrado del coeficiente de correlación Thau de Kendall es de 0.598 y el de Spearman es de un valor de 0.747, lo cual demuestra que existe una correlación positiva entre ambas variables de estudio. Asimismo, el resultado de la prueba de ambos coeficientes es significativa, ya que el p-valor es de 0.00, lo cual no se encuentra superando el nivel de significancia de 0.05. Es así que, se llega a concluir que se debe de rechazar la hipótesis nula y considerar la hipótesis alternativa en estudio.

Figura 16. Dispersión entre Transformación Digital y Transformación Cultural

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.

Elaboración: propia.

De acuerdo a la figura 16, se puede observar en el gráfico de dispersión que a medida que la percepción de la variable Transformación digital aumenta, también lo hace la variable Transformación cultural. Es por ello, que la correlación entre ambos conceptos puede ser

explicada a través del modelo de regresión lineal simple, teniendo en cuenta que el coeficiente de determinación es 0.747 reflejando un ajuste positivo.

4.3.4. Prueba de Hipótesis Específica 1:

- H0: El cliente de la era de la transformación digital no influye positivamente en los factores de la cultura meta de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.
- H1: El cliente de la era de la transformación digital influye positivamente en los factores de la cultura meta de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 31

Correlación entre Cliente y Factores de la Cultura Meta

Correlaciones			Client e	Factores de la Cultura Meta
tau_b de Kendall	Cliente	Coeficiente de correlación	1,000	,437**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	381	381
	Factores de la Cultura Meta	Coeficiente de correlación	,437**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	381	381
Rho de Spearman	Cliente	Coeficiente de correlación	1,000	,520**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	381	381
	Factores de la Cultura Meta	Coeficiente de correlación	,520**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	381	381

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.

Elaboración: propia.

De acuerdo a la tabla 31, el valor mostrado de coeficiente de correlación Thau de Kendall es de 0.437 y el de Spearman es de un valor de 0.520, lo cual demuestra que existe una correlación positiva entre ambas dimensiones de estudio. Asimismo, el resultado de la prueba de ambos coeficientes es significativa, ya que el p-valor es de 0.00, lo cual no se encuentra superando el nivel de significancia de 0.05. Es así que, se llega a concluir que se debe de rechazar la hipótesis nula y considerar a la hipótesis alternativa en estudio.

Figura 17. Dispersión entre Cliente y Factores de Cultura Meta

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.

Elaboración: propia.

De acuerdo a la figura 17, se puede observar en el gráfico de dispersión que a medida que la percepción de la dimensión Cliente aumenta, también lo hace la dimensión Factores de Cultura Meta. Es por ello, que la correlación entre ambos conceptos puede ser explicada a través del modelo de regresión lineal simple, teniendo en cuenta que el coeficiente de determinación es 0.520 reflejando un ajuste positivo.

4.3.5. Prueba de Hipótesis Específica 2:

- H0: La eficiencia operacional de la transformación digital no influye favorablemente en los formadores de la cultura de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.
- H1: La eficiencia operacional de la transformación digital influye favorablemente en los formadores de la cultura de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 32

Correlación entre Eficiencia Operacional y Formadores de Cultura

Correlaciones			Eficiencia Operacional	Formadores de Cultura
tau_b de Kendall	Eficiencia Operacional	Coeficiente de correlación	1,000	,575**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	381	381
	Formadores de Cultura	Coeficiente de correlación	,575**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	381	381
Rho de Spearman	Eficiencia Operacional	Coeficiente de correlación	1,000	,672**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	381	381
	Formadores de Cultura	Coeficiente de correlación	,672**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	381	381

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.

Elaboración: propia.

De acuerdo a la tabla 32, el valor mostrado de coeficiente de correlación Thau de Kendall es de 0.575 y el de Spearman es de un valor de 0.672, lo cual demuestra que existe una correlación positiva entre ambas dimensiones de estudio. Asimismo, el resultado de la prueba de ambos coeficientes es significativa, ya que el p-valor es de 0.00, lo cual no se encuentra superando el nivel de significancia de 0.05. Es así que, se llega a concluir de rechazar la hipótesis nula y de considerar a la hipótesis alternativa en estudio.

Figura 18. Gráfico de Dispersión entre Eficiencia Operacional y Formadores de Cultura

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.

Elaboración: propia.

De acuerdo a la figura 18, se puede observar en el gráfico de dispersión que a medida que la percepción de la dimensión Eficiencia Operacional aumenta, también lo hace la dimensión Formadores de Cultura. Es por ello, que la correlación entre ambos conceptos

puede ser explicada a través del modelo de regresión lineal simple, teniendo en cuenta que el coeficiente de determinación es 0.672 reflejando un ajuste positivo.

4.3.6. Prueba de Hipótesis Específica 3:

- H0: La gestión y análisis de la información de la transformación digital no influye positivamente en el plan cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.
- H1: La gestión y análisis de la información de la transformación digital influye positivamente en el plan cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 33

Correlación entre Gestión y Análisis de la Información y Plan de Cierre de Brechas

Correlaciones			Gestión y Análisis de la Información	Plan de Cierre
tau_b de Kendall	Gestión y Análisis de la Información	Coeficiente de correlación	1,000	,303**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	381	381
	Plan de Cierre	Coeficiente de correlación	,303**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	381	381
Rho de Spearman	Gestión y Análisis de la Información	Coeficiente de correlación	1,000	,356**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	381	381
	Plan de Cierre	Coeficiente de correlación	,356**	1,000

Sig. (bilateral)	,000	.
N	381	381

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.

Elaboración: propia.

De acuerdo a la tabla 33, el valor de coeficiente de correlación Thau de Kendall es de 0.303 y el de Spearman es de un valor de 0.356, lo cual demuestra que existe una correlación positiva entre ambas dimensiones de estudio. Asimismo, el resultado de la prueba de ambos coeficientes es significativa, ya que el p-valor es de 0.00, lo cual no se encuentra superando el nivel de significancia de 0.05. De tal manera que, se llega a concluir que se debe de rechazar la hipótesis nula y considerar a la hipótesis alternativa en estudio.

Figura 19. Gráfico de Dispersión entre Gestión y Análisis de la Información y Plan Cierre de Brechas

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.

Elaboración: propia.

De acuerdo a la figura 19, se puede observar en el gráfico de dispersión que a medida que la percepción de la dimensión Gestión y Análisis de la Información aumenta, también lo hace la dimensión Plan Cierre de Brechas. Es por ello, que la correlación entre ambos conceptos puede ser explicada a través del modelo de regresión lineal simple, teniendo en cuenta que el coeficiente de determinación es 0.356 reflejando un ajuste positivo.

4.3.7. Prueba de Hipótesis Específica 4:

- H0: La infraestructura TIC de la transformación digital no influye en el plan cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.
- H1: La infraestructura TIC de la transformación digital influye en el plan cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 34

Correlación entre Infraestructuras TIC y Plan Cierre de Brechas

Correlaciones			Infraestructuras TIC	Plan Cierre de Brechas
tau_b de Kendall	Infraestructuras TIC	Coeficiente de correlación	1,000	,431**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	381	381
	Plan Cierre de Brechas	Coeficiente de correlación	,431**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	381	381
Rho de Spearman	Infraestructuras TIC	Coeficiente de correlación	1,000	,513**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	381	381

Plan Cierre de Brechas	Coeficiente de correlación	,513**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	381	381

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25.

Elaboración: propia.

De acuerdo a la tabla 34, el valor mostrado de coeficiente de correlación Thau de Kendall es de 0.431 y el de Spearman es de valor de 0.513, lo cual demuestra que existe una correlación positiva entre ambas dimensiones del estudio. Asimismo, el resultado de la prueba de ambos coeficientes es significativa, ya que el p-valor es de 0.00, lo cual no se encuentra superando el nivel de significancia de 0.05. De tal manera que, se llega a concluir que se debe de rechazar la hipótesis nula y considerar a la hipótesis alternativa en estudio.

Figura 20. Gráfico de Dispersión entre Infraestructuras TIC y Plan Cierre de Brechas

Nota: Datos recolectados y obtenidos por la encuesta aplicada en campo y procesados en SPSS, de la versión 25. Elaboración: propia.

De acuerdo a la figura 20, se puede observar en el gráfico de dispersión que a medida que la percepción de la dimensión Infraestructuras TIC aumenta, también lo hace la dimensión Plan Cierre de Brechas. Es por ello, que la correlación entre ambos conceptos puede ser explicada a través del modelo de regresión lineal simple, teniendo en cuenta que el coeficiente de determinación es 0.513 reflejando un ajuste positivo.

5. CAPITULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A lo largo de la presente investigación se obtuvieron resultados referentes al objetivo general, es decir, sobre la explicación de la influencia de la transformación digital en la transformación cultural de las empresas financieras en Lima Metropolitana en el 2019, la cual en las pruebas no paramétricas realizadas, se logró identificar que los valores del Coeficiente de correlación Thau de Kendall, siendo un 0.598, y Rho de Spearman, siendo un 0.747, que se interpreta que a partir de la percepción por parte de los colaboradores encuestados existe una correlación positiva y directa entre ambas variables estudiadas de la presente investigación, por lo que esto llevó a rechazar la hipótesis nula y por lo tanto aceptar la hipótesis general planteada. Este resultado también se ve reflejado en las encuestas realizadas a los colaboradores de las empresas financieras teniendo a un 66.12% equivalente a 251 colaboradores quienes perciben que la transformación digital siempre está presente en su organización. Asimismo, un 67.91% equivalente a 259 colaboradores perciben que siempre la transformación cultural también está presente en los diversos niveles de la organización.

Respecto al primer objetivo específico, se determinaron los resultados de la influencia de la dimensión cliente de la transformación digital en los factores de cultura meta de la transformación cultural, la cual a través de las pruebas no paramétricas realizadas, se logró identificar que los valores del Coeficiente de correlación Thau de Kendall, siendo un 0.437, y Rho de Spearman, siendo un 0.520, que se interpreta que a partir de la percepción por parte de los colaboradores encuestados existe una correlación positiva y directa entre ambas dimensiones estudiadas de la presente investigación. No obstante, los coeficientes antes mencionados hacen referencia a una correlación de intensidad media. Esto llevó a rechazar la hipótesis nula y por lo tanto aceptar la primera hipótesis específica planteada. De las encuestas anteriormente realizadas se desprende que un 63.65% considera que siempre se debe tener al cliente como foco del negocio. Es así que podemos relacionarlo con la teoría propuesta por Vicente Calzado (2016), la cual hace referencia que uno de los principales ejes de la transformación digital es el cliente y que se debe mantener fidelizado (Vicente Calzado, 2016). Asimismo, según los autores Naranjo Valencia & Calderón Hernández hacen referencia en su tercer factor de cultura meta el comportamiento que los directivos deberían

mantener puesto que en sus decisiones y acciones también deben tener como foco al cliente (Naranjo Valencia & Calderón Hernández, 2015).

En relación al segundo objetivo específico, se analizaron los resultados de la influencia de la dimensión de la gestión de información de la transformación digital en el plan de cierre de brechas de la transformación cultural, la cual a través de las pruebas no paramétricas realizadas, se logró identificar que los valores del Coeficiente de correlación Thau de Kendall, siendo un 0.575, y Rho de Spearman, siendo un 0.672, que se interpreta que a partir de la percepción por parte de los colaboradores encuestados existe una correlación positiva y directa entre ambas dimensiones estudiadas de la presente investigación. No obstante, los coeficientes antes mencionados hacen referencia a una correlación de intensidad media, debido a que el grado de relación que existe entre ambas dimensiones aún no ha logrado ser completamente fuerte. Esto conllevó a rechazar la hipótesis nula y aceptar la segunda hipótesis específica planteada. Es así que los autores Naranjo Valencia & Calderón Hernández (2015) en su artículo titulado Construyendo una cultura de innovación, hacen referencia que para lograr un cierre de brechas exitoso se debe tener en cuenta a todos los formadores de cultura y eliminar las barreras burocráticas actuales de la organización. Ello permitirá mejorar la comunicación interna y externa en todos los niveles. Adicional a ello, si los directivos de las entidades bancarias cuentan con la información necesaria y completa podrán tomar mejores decisiones respecto a la cultura organizacional actual y cerrar más rápido las brechas burocráticas (Vicente Calzado, 2016).

Respecto al tercer objetivo específico, se analizaron los resultados de la influencia de la dimensión de eficiencia operacional de la transformación digital en los formadores de la cultura de la transformación cultural, la cual a través de pruebas no paramétricas realizadas, se logró identificar que los valores del Coeficiente de correlación Thau de Kendall, siendo un 0.303, y Rho de Spearman, siendo un 0.356, se interpreta que, a partir de la percepción por parte de los colaboradores encuestados existe una correlación positiva y directa entre ambas dimensiones estudiadas de la presente investigación. No obstante, los coeficientes antes mencionados hacen referencia a una correlación de intensidad media, debido a que el grado de relación que existe entre ambas dimensiones aún no ha logrado ser completamente fuerte. Esto llevó a rechazar la hipótesis nula y aceptar la tercera hipótesis específica planteada. Asimismo, de las encuestas realizadas se obtuvo que el 66.05% equivalente a 251 colaboradores consideran que la eficiencia operacional es clave para

simplificar procesos y para que los colaboradores puedan asumir nuevos roles. Para Castillo (2018), una manera de mejorar la eficiencia operacional es empoderando a los colaboradores a que sean más partícipes en la toma de decisiones de la organización. Ello les permitirá que sean más eficientes en su día a día y sobre todo mucho más comprometidos (Castillo, 2018). Según Merodio (2016), en su libro titulado “9 Factores de la transformación digital”, explica que la eficiencia no solo tiene un impacto dentro de la organización y sus procesos, sino que también crea valor para los clientes (Merodio, 2016).

El cuarto y último objetivo específico, se analizaron los resultados de la influencia de la dimensión de infraestructuras TIC de la transformación digital en el plan cierre de brechas de la transformación cultural, la cual a través de las pruebas no paramétricas realizadas, se logró identificar que los valores del Coeficiente de correlación Thau de Kendall, siendo un 0.575, y Rho de Spearman, siendo un 0.672, se interpreta que, a partir de la percepción por parte de los colaboradores encuestados existe una correlación positiva y directa entre ambas dimensiones estudiadas en la presente investigación. No obstante, los coeficientes antes mencionados refieren a una correlación de intensidad media, debido a que el grado de relación que existe entre ambas dimensiones aún logra ser completamente fuerte. Esto llevó a rechazar la hipótesis nula y por lo tanto aceptar la cuarta hipótesis específica planteada. Para Calzado (2016), las infraestructuras TIC's contemplan que todas las plataformas virtuales de la empresa sean estables y seguras (ciberseguridad), por lo que los colaboradores y clientes sentirán mayor confianza en el respaldo tecnológico del banco (Calzado, 2016). Por otro lado, los autores Brennan y Kreiss (2014) comentan que la digitalización es todo un proceso de conversión, donde la información del plano físico se vuelve digital, lo cual implica nuevas capacidades de comunicación, automatización y procesamientos (Brennan & Kreiss, 2014).

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- 6.1.1 Los resultados presentados en la presente investigación permiten explicar el objetivo general es decir que existe una influencia significativa de la transformación digital en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019. En ese sentido se decidió llevar a cabo pruebas no paramétricas teniendo como resultados que los valores estadísticos del Coeficiente de correlación Thau de Kendall (0.598) y Rho de Spearman (0.747), y un valor p $valor = 0.000$ menor al nivel de significancia establecido (0.05), por lo cual conllevó a rechazar la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alternativa. Asimismo, se concluye que existe un grado de relación entre ambas variables de intensidad media, dado que la correlación existente entre la variable de transformación digital y la variable de transformación cultural aún no es completamente fuerte.
- 6.1.2 Una vez explicada el objetivo general, se decidieron hacer las mismas pruebas no paramétricas para los objetivos específicos; empezando por determinar si el cliente de la era de la transformación digital influye en los factores de la cultura meta de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019, teniendo como resultado común que se rechace la hipótesis nula y sea aceptada la primera hipótesis específica. Esto nos da a entender que existe una influencia positiva entre ambas dimensiones. Asimismo, tanto la dimensión cliente como la dimensión factores de cultura meta tuvieron puntajes promedios de “cinco” para el 66% de colaboradores de un total de 381 encuestados.
- 6.1.3 En cuanto al segundo objetivo específico, que es analizar si la gestión de la información de la transformación digital influye en el plan “cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019”, se concluye que también se debe rechazar la hipótesis nula y considerar la segunda hipótesis específica. Esto debido a que existe una fuerte relación entre la gestión de la información con el cierre de brechas, ya que, en las empresas del sector

financiero el contar con data actualizada permite a los líderes tomar mejores decisiones tanto estratégicas como culturales.

- 6.1.4 Respecto al tercer objetivo específico, que es analizar si la eficiencia operacional de la transformación digital influye en los formadores de la cultura de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019, se concluye que también se debe rechazar la hipótesis nula y aceptar la tercera hipótesis específica. Las empresas financieras buscan maximizar la eficiencia en sus procesos a fin de ser más rentables y competitivas, lo cual les permite a los líderes de la compañía enfocarse en formar y capacitar a los colaboradores puesto que ellos serán la imagen de la empresa de cara a los clientes.
- 6.1.5 El cuarto objetivo específico que hace referencia a la influencia de la infraestructura TIC de la transformación digital en el plan “cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019”, nos permite concluir que estas dos dimensiones tienen una influencia directa y positiva, lo cual hace que se rechace la hipótesis nula. Actualmente las empresas del sector financiero ya se encuentran inmersas en una era de transformación digital y esto se puede evidenciar en los desarrollos tecnológicos que se vienen realizando para facilitar las operaciones de sus clientes. Esto conlleva a que los directivos de estas empresas sigan invirtiendo en tecnología a fin de ser competitivos y estar a la vanguardia. No obstante, para lograr una verdadera transformación no solo debe considerarse el foco digital sino también lo cultural y el comportamiento organizacional. Es por ello que hoy en día se habla de una transformación cultural que tiene como eje al componente humano y tiene como enfoque a los clientes. Esta nueva transformación, está directamente influenciada por lo digital, por lo que los líderes de estas organizaciones deben considerar la tecnología y rediseñar su cultura, puesto que al hacer ello se tendrán nuevos objetivos y sobre todo existirá una mayor innovación de la empresa.
- 6.1.6 Finalmente, respecto al análisis descriptivo de la muestra, se describieron las variables como edad, sexo, lugar residencia, ocupación y tiempo en la organización, de las cuales, al especificar la variable edad, se identificó un mayor porcentaje de concentración entre las edades de 21 a 35 años, es decir, los colaboradores de la

generación Y. Ello permite inferir, que en las entidades bancarias esta generación es la predominante, dado su familiaridad a las tecnologías de la información.

6.2 RECOMENDACIONES

- 6.2.1 Debido a que existe una relación positiva y de intensidad media entre la variable de transformación digital y la variable de transformación cultural, se recomienda a las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana, que tengan como eje el componente humano ya que este representa la cultura de la organización. Asimismo, se sugiere que las empresas del sector financiero no solo dediquen esfuerzos en inversiones a herramientas digitales, sino que también promuevan el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, ya que de esta manera se sentirán más comprometidos y motivados con la empresa.
- 6.2.2 Dado que se evidencia un grado de relación entre las dimensiones cliente y factores de cultura meta, se sugiere a las empresas del sector financiero no solo tener como foco al cliente sino también se trate de brindarle una experiencia ya sea de manera física o virtual. Esta fidelización del cliente se logrará a medida que el componente humano de la empresa, es decir los colaboradores, se identifiquen con la cultura y valores de la compañía a fin de que se sientan más comprometidos para satisfacer las necesidades de los clientes. Asimismo, para lograr una verdadera transformación los líderes deben representar la cultura meta y que se comparta en todos los niveles de la organización. Adicional a ello, para buscar ser una empresa innovadora y atender las necesidades de sus clientes se deben tener nuevos modelos de trabajo en los que los colaboradores se sientan empoderados a asumir nuevos retos y participar de múltiples proyectos.
- 6.2.3 Por otro lado, en cuanto a la relación entre las dimensiones de gestión de la información y el plan cierre de brechas, se recomienda a las empresas del sector financiero reducir procesos burocráticos dentro y fuera de la organización a fin de estar más cerca de sus clientes y poder recibir feedbacks continuos. Además, los líderes y todos los colaboradores deben contar con información actualizada y real a fin de tomar las mejores decisiones en su día a día y evitar los errores comunes. Esto sumado a un nuevo ambiente de trabajo en donde se mantenga una comunicación horizontal entre todos los niveles jerárquicos.

- 6.2.4 Respecto a la relación entre las dimensiones de eficiencia operacional y formadores de la cultura, se sugiere que las empresas del sector financiero deben seguir innovando en sus procesos operacionales a fin de reducir tiempos y ser más eficientes y eficaces. Esto va de la mano con la creación de plataformas virtuales que no solo tengan la labor operativa, sino que también puedan atender las consultas de los clientes sin la necesidad de que ellos se tengan que apersonar a una agencia. Todo ello se puede lograr, siempre y cuando los colaboradores representen la cultura y valores de la empresa y que, al momento de desarrollar alguna herramienta o plataforma tecnológica, piensen en todas las necesidades que pueda tener el cliente. Asimismo, los líderes de las empresas del sector financiero sean los actores claves a fin de compartir lo que representa una transformación cultural, siendo modelos a seguir por sus valores y decisiones que tomen por la compañía, siendo los responsables de que todos los colaboradores sientan y representen la cultura de la empresa.
- 6.2.5 Por otro lado, ya que existe una relación positiva entre las dimensiones de infraestructuras TIC y el plan cierre de brechas, se recomienda seguir invirtiendo en tecnologías de información y en ciberseguridad. En cuanto a la ciberseguridad, para que esta sea exitosa requiere que todos los colaboradores sean capacitados en diversas materias. Si bien es cierto, en el camino existirá un grupo de colaboradores con resistencia al cambio, se sugiere crear un ambiente y una forma de capacitación laboral atractivo para ellos en donde se profundice los conocimientos bancarios. Por último y teniendo en cuenta la dimensión plan cierre de brechas, se debe hacer un seguimiento continuo a todas las áreas involucradas a fin de conocer como se está viviendo la transformación cultural y que más se podría hacer para seguir creciendo. Por su parte, este plan cierre de brechas también debe considerar a los clientes finales, puesto que serán los que muestren una posición de aceptación frente a la nueva cultura.
- 6.2.6 A partir de lo último señalado, se recomienda a aquellos estudios de investigación que deseen profundizar sobre las variables trabajadas, abordar el tema que incluya a uno de los stakeholders del negocio, el cliente, pues ellos pondrán de manifiesto a través de su experiencia el impacto y cambio cultural de las organizaciones. Se recomienda también hacer investigaciones para poder reconfirmar que la edad es una

variable que influye directa y positivamente en el proceso de transformación digital y transformación cultural.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226 [Consulta: 15 de Febrero de 2020].
- Amabile, T., Schatzel, E., Moneta, G. y Kramer, S. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(19), 5–32 [Consulta: 15 de Febrero de 2020].
- America Retail (04 de Abril de 2019). America Retail. Obtenido Perú: Transformación Digital: cambio de cultura interna es el principal reto en la banca: <https://www.america-retail.com/peru/peru-transformacion-digital-cambio-de-cultura-interna-es-el-principal-reto-en-la-banca/> [Consulta: 26 de Enero de 2020].
- Arce Urtiaga, Elena (2015). Obtenido de Factores determinantes del éxito en una transformación cultural durante un proceso de fusión entre empresas intensas en conocimiento: el caso de tecnalia: https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/18541/TESIS_ARCE_URTIAGA_ELENA%20AMAIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 08 de Diciembre de 2019].
- Ayala Villegas, S. (2005, Julio). El sistema financiero. Obtenido de El Sistema Financiero Peruano: <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/sistefinan.htm> [Consulta: 27 de Enero de 2020].
- Banco de Comercio (2018). Banco Comercio. Obtenido Memoria anual 2018: https://www.bancomercio.com/repositorioaps/0/0/jer/memoria_anual/files/Memoria-2018-BancodeComercio-Esp.pdf htm [Consulta: 27 de Enero de 2020].
- Basso, O. (29 de Abril de 2019). El Peruano. Obtenido de Digitalización dinamizará la bancarización en próximos 5 años: <https://www.elperuano.pe/noticia-digitalizacion-dinamizara-bancarizacion-proximos-5-anos-78037.aspx> [Consulta: 23 de Noviembre de 2019].

BBVA (02 de Agosto de 2019). BBVA. Obtenido de BBVA, una marca para la era digital: <https://www.bbva.com/es/bbva-una-marca-para-la-era-digital/> [Consulta: 26 de Enero de 2020].

BBVA (2020). BBVA. Obtenido de BBVA Productos digitales: <https://www.bbva.pe/personas/servicios-digitales/productos-digitales.html> [Consulta: 26 de Enero de 2020].

Banco de Crédito del Perú (2018). BCP. Obtenido de 2018 Reporte Anual: <https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2019/Relaciones%20con%20Inversionistas/Reporte%20Anual%20BCP.pdf> [Consulta: 27 de Enero de 2020].

Blume, F. (15 de Febrero de 2019). ProQuest. Obtenido de Transformación digital: ¿Y qué espera el mundo cultural?: <http://search.proquest.com/upc.remotexs.xyz/docview/2186843700/citation/7720CC17B3BD4E52PQ/1?accountid=43860> [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

Bolsa de Valores de Lima (27 de Febrero del 2019). Obtenido Responsabilidad Social. Reporte de Sostenibilidad BP 2018. (<https://www.bvl.com.pe/hhii/B80005/20190227193601/REPORTE32DE32SOSTENIBILIDAD32BCP322018.PDF>) [Consulta: 14 de Junio de 2020].

Brennen, S., & Kreiss, D. (08 de Setiembre de 2014). Culture Digitally. Obtenido de Digitalization and digitization: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/> [Consulta: 08 de Diciembre de 2019].

Calzado, Vicente (16 de Noviembre de 2016). Diario Gestión. Obtenido de Las cuatro dimensiones de la Transformación Digital: <https://www.expansion.com/especiales/oracle/tribunas/2016/11/16/582c31b6268e3eeb3f8b4825.html> [Consulta: 15 de Febrero de 2020].

Carrizo, E. (12 de Diciembre de 2018). ProQuest. Obtenido de ¿Transformación digital o cultural?:

<http://search.proquest.com.upc.remotexs.xyz/docview/2289898104/citation/59F7E74D49414D2DPQ/33?accountid=43860> [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

Carro-Suárez, J. (6 de Noviembre de 2017). Science Direct. Obtenido de La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial: <http://www.sciencedirect.com.upc.remotexs.xyz/science/article/pii/S0123592317300773> [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

Castillo, C. (23 de Noviembre de 2018). BBVA. Obtenido de Cultura para la innovación: el caso de la transformación de BBVA Continental: <https://www.bbva.com/es/cultura-para-la-innovacion-el-caso-de-la-transformacion-de-bbva-continental/> [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

Cervera, José (19 de Enero de 2017). Cultura Científica. Obtenido de Ciencia y Tecnología: <https://culturacientifica.com/2017/01/19/ciencia-y-tecnologia/> [Consulta: 08 de Diciembre de 2019].

Compañía Peruano de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (Abril de 2019). Obtenido de Perú: Población 2019. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf?fbclid=IwAR1KbzUQY2vUt2Hw3l2mF4sv2EqsHRUe8zEsK32pYahklh_nDE3qSLLlgHU [Consulta: 14 de Junio de 2020].

Cordova, Pilar (23 de Setiembre de 2019). Superintendencia de Mercado de Valores. Obtenido de Fundamento de Clasificación de Riesgo Banco Pichincha del Perú: <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Class%20Jun191.pdf> [Consulta: 26 de Enero de 2020].

Cordova Allca, Eder Francisco & Maldonado Layme, Gina Estefany (2017). Repositorio Académico UPC. Obtenido de Los millennials con las competencias para futuros líderes disruptivos en la transformación digital en las compañías de seguro de Lima Metropolitana:

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624756/Cordova_%20AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

Dávalos, V. (16 de Agosto de 2018). Great Place To Work. Obtenido de Adáptate al cambio por medio de la Transformación Cultural: <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/otros/blog/adaptate-al-> [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

De la Peña, José & Cabezas, Mosiri (2015). Obtenido de La Gran Oportunidad. Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía: https://planetadelibrospe0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/31/30114_La_gran_oportunidad.pdf [Consulta: 08 de Diciembre de 2019].

Del Castillo Zegarra, Edgar (15 de junio de 2020). Repositorio Académico UPC. Obtenido de Intermediación Financiera y crecimiento económico departamental en el Perú entre los años 2007 al 2016: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/648690/DelCastilloZ_E.pdf?sequence=4&isAllowed=y&fbclid=IwAR1ZoP2IlVluH7QTXwtXFda7bEcaIM_RWxd2taQi2k_qHql75crrZBnUNhY [Consulta: 14 de Junio de 2020].

DUPARC, P. F. (2013). Obtenido de Evolution in the c-suite as organizations maximize growth opportunities: The Chief Digital Officer takes centre stage. Boyden's Global Technology and Digital Practice. [Consulta: 08 de Diciembre de 2019].

El Comercio (19 de Abril de 2018). Obtenido de Transformación digital o cultural, ¿por dónde empezar: https://archivo.elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/transformacion-digital-cultural-donde-empezar-noticia-1993206?fbclid=IwAR1nAZv3Y4LtUdTM3kQIT0EYUJiIcFND_yde3dndxjfsKagqA14HYrpOc7E [Consulta: 27 de Enero de 2020].

El Comercio (2019). Obtenido de El BCP renueva su cultura interna a través de Samay: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/bcp-renueva-cultura-interna-traves-samay-noticia-451827-noticia/> [Consulta: 19 de Enero de 2020].

El Comercio (26 de Octubre de 2019). Obtenido de Banca digital: Mejoras que son tendencia: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/transformacion-digital-banca-digital-mejoras-que-son-tendencia-bcp-bbva-scotiabank-amazon-microsoft-dia-1-noticia/?ref=ecr> [Consulta: 14 de Junio de 2020].

El Economista América. (17 de Octubre de 2019). Obtenido de El Economista América Perú: <https://www.eleconomistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/10146714/10/19/Cual-es-el-estado-de-la-transformacion-digital-en-Peru-y-Latinoamerica.html> [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

El Peruano (06 de Octubre de 2019). El Peruano. Obtenido de Normas Legales: <http://clubdecontadores.com/wp-content/uploads/2019/10/CIRCULAR-G203.pdf> [Consulta: 27 de Enero de 2020].

EVERIS PERU S.A.C. (2019). ASEP. Obtenido de Transformación digital en el Perú. Lima: EVERIS PERU S.A.C.: <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf> [Consulta: 15 de Febrero de 2020].

Ferrerira, Diego (08 de Marzo de 2019). El Empresario. Obtenido de Verónica Melián, una uruguayo que emigró para jugar en "clase mundial": <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/veronica-melian-uruguayo-emigro-jugar-clase-mundial.html> [Consulta: 27 de Noviembre de 2019].

García, Elizabeth (23 de Mayo de 2019). Diario Gestión. Obtenido de ¿Qué bancos ganan más en lo que va del año?: <https://gestion.pe/tu-dinero/bancos-peruanos-ganan-bcp-bbva-267911-noticia/> [Consulta: 15 de Febrero de 2020].

García Peña, A. (07 de Julio de 2017). Diario Gestión. Obtenido de Transformación Digital en la banca peruana: <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2017/07/transformacion-digital-en-la-banca-peruana.html/> [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

González, Francisco (01 de Marzo de 2017). BBVA. Obtenido de Francisco González: "La transformación de la banca impulsará el crecimiento económico y reducirá la desigualdad": <https://www.bbva.com/es/francisco-gonzalez-la-transformacion-la-banca-impulsara-crecimiento-economico-reducira-la-desigualdad/> [Consulta: 30 de Noviembre de 2019].

Guevara Montesinos, Omar (17 de Marzo de 2017). Conexión Esan. Obtenido de ¿Cómo realizar una transformación cultural en las organizaciones?: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/05/17/como-realizar-una-transformacion-cultural-en-las-organizaciones/> [Consulta: 08 de Diciembre de 2019].

Halpern, Daniel & Valderrama, Matias (2018). Índice Digital. Obtenido de Adaptando la Empresa a la Sociedad Digital: <http://indicedigital.cl/downloads/manual.pdf> [Consulta: 08 de Diciembre de 2019].

Hernández Fernández & Baptista (2003). Catarina. Obtenido de Capítulo III: Metodología de la investigación: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/pinera_e_rd/capitulo3.pdf [Consulta: 11 de Diciembre de 2019].

Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. Maidenhead: McGraw Hill. Versión en castellano: Culturas y organizaciones. El software mental. Madrid: Alianza; 1999 [Consulta: 15 de Febrero de 2020].

IPSOS (2018). Obtenido de Generaciones en el Perú: <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru> [Consulta: 21 de Junio de 2020].

INEI. (03 de Marzo de 2019). INEI. Obtenido de Producción Nacional: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_produccion-nacional-ene2019.pdf [Consulta: 23 de Noviembre de 2019].

INEI (14 de Setiembre de 2018). INEI. Obtenido de Producción Nacional de Enero a Julio de este año creció 4,00%: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion->

nacional-de-enero-a-julio-de-este-ano-crecio-400-10952/ [Consulta: 27 de Noviembre de 2019].

Interbank (2018). Interbank. Obtenido Memoria Anual 2018: <https://interbank.pe/documents/20182/2263274/memoria-anual-2018.pdf/3df6d855-ad88-458b-947d-8f264ae5b20b> [Consulta: 27 de Enero de 2020].

Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153–168 [Consulta: 15 de Febrero de 2020].

Jaramillo, José Luis (24 de Setiembre de 2019). El Peruano. Obtenido de Transformación digital en el sector financiero reducirá tasas de interés: <https://elperuano.pe/noticia-transformacion-digital-el-sector-financiero-reducira-tasas-interes-83700.aspx> [Consulta: 27 de Noviembre de 2019].

Kates, A. y Galbraith, J. (2007). *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: Jossey-Bass [Consulta: 15 de Febrero de 2020].

Klein, A. (2003). *Organizational Culture and Business Strategy: Culture as a Source of Competitive Advantage*. [unpublished Ph.D. Dissertation]. Chicado: University of Illinois [Consulta: 15 de Febrero de 2020].

Laguna (2014). Obtenido de Correlación y regresión lineal: <http://www.ics-aragon.com/cursos/salud-publica/2014/pdf/M2T04.pdf> [Consulta: 17 de Marzo de 2019].

Litterer, J. (1991). *Análisis de las organizaciones*. México D.F: Limus [Consulta: 15 de Febrero de 2020].

Llanos, Mónica (2016). *Univeridad Ecotec. Obtenido de La Cultura Organizacional: Eje de acción en la gestión humana:*

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf> [Consulta: 30 de Noviembre de 2019].

Loayza, C. (24 de Julio de 2019). Diario Gestión. Obtenido de Toda transformación cultural debe tener como centro al cliente: <https://gestion.pe/tendencias/transformacion-cultural-debe-centro-cliente-272906-noticia/> [Consulta: 30 de Noviembre de 2019].

Lombardero Roldi, L., & Petisco, J. M. (2015). Trabajar en La Era Digital: Tecnología y competencias para la transformación digital: https://books.google.com.pe/books?id=cZGQCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=era+digital+en+las+empresas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiV49HBhu_lAhVBrVvKHUTdBsYQ6AEIMTAB#v=onepage&q=era%20digital%20en%20las%20empresas&f=false [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

Madero Gómez, S. M. (1 de Agosto de 2014). Science Direct. Obtenido de Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial: <http://www.sciencedirect.com.upc.remotexs.xyz/science/article/pii/S0186104215000212> [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

Manrique, Oomar (10 de Junio de 2019). Diario Gestión. Obtenido de BBVA se pone meta de ser el primer banco del Perú: <https://gestion.pe/economia/empresas/bbva-pone-meta-primer-banco-peru-269723-noticia/> [Consulta: 26 de Enero de 2020].

Márquez (2003). Obtenido de Estadística Básica un enfoque no paramétrico: <https://books.google.com.pe/books?id=SaGNZ9CDle0C&pg=PA105&dq=Coeficiente+de+Correlaci%C3%B3n+por+rangos+ordenados+de+Spearman&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiTz8fbuaXoAhVEA9QKHsDdC0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=Coeficiente%20de%20Correlaci%C3%B3n%20por%20rangos%20ordenados%20de%20Spearman&f=false> [Consulta: 17 de Marzo de 2019].

Media Impact Perú (2019). Obtenido de Evolucion, la transformación digital de un gigante en Perú: <https://www.mediaimpact.pe/evolucion-la-transformacion-digital-de-un-gigante-en-peru-2/> [Consulta: 19 de Enero de 2020].

Melián, Verónica (2018). Deloitte. Obtenido de Transformación cultural digital: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/notasdeprensa/Transformaci%C3%B3n%20cultural%20exitosa.pdf> [Consulta: 01 de Diciembre de 2019].

Merodio, Juan (2017). Obtenido de 9 factores de la transformación digital de la empresa: https://www.orientamartamouliiaa.es/wp-content/uploads/2017/07/9_factores_transformacion_digital_de_la_empresa-1.pdf [Consulta: 08 de Diciembre de 2019].

Mondragón Salas, Alvaro Alfonso (26 de Febrero de 2016). Infotec Posgrados. Obtenido de Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la Sedesol: <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf> [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

Munck, R. (2002). Globalización y trabajo "La Nueva Transformación". Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=C39MqNQubxsC&printsec=frontcover&dq=la+globalizacion+y+el+trabajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj-kM_q8u7lAhUjp1kKHeNkAT4QuwUILTAA#v=onepage&q=la%20globalizacion%20y%20el%20trabajo&f=false [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

Naranjo Valencia, J., & Calderón Hernández, G. (2015). Obtenido de Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. Estudios Gerenciales, 223-236.

OBS Business School (2017). Obtenido de ¿Cómo se transforma la cultura de una organización?: <https://obsbusiness.school/int/blog-investigacion/social-media/como-se-transforma-la-cultura-de-una-organizacion> [Consulta: 08 de Diciembre de 2019].

Ochoa (Abril, 2015). Obtenido de Muestreo probabilístico: muestreo estratificado: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-estratificado> [Consulta: 15 de Febrero de 2020]

Ortega, Andrés (01 de Julio de 2014). Glocal Thinking. Obtenido de 9 dimensiones imprescindibles para medir la cultura innovadora: <https://www.glocalthinking.com/dimensiones-imprescindibles-para-medir-la-cultura-innovadora> [Consulta: 07 de Diciembre de 2019].

Pacific Credit Rating (2019). Bolsa de Valores de Lima. Obtenido de Banco Pichincha: <https://www.bvl.com.pe/hhii/B80009/20190924171801/INFORMEPCRJUN19.PDF> [Consulta: 26 de Enero de 2020].

Perú Retail (21 de Noviembre 2019). Perú Retail. Obtenido de BanBif realizará este sábado concurso abierto para transformar la banca: <https://www.peru-retail.com/banbif-realizara-concurso-abierto-transformar-banca/> [Consulta: 26 de Enero de 2020].

Pomar, Isabel (02 de Mayo de 2015). Prevención Integral. Obtenido de La evolución de la cultura empresarial: la transformación digital como motor del cambio: <https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2019/04/30/evolucion-cultura-empresarial-transformacion-digital-como-motor-cambio> [Consulta: 07 de Diciembre de 2019].

Puertas, Francisco (2017). Accenture. Obtenido de Las nuevas reglas de la transformación cultural digital: <https://www.accenture.com/es-es/insight-new-rules-digital-cultural-transformation> [Consulta: 08 de Diciembre de 2019].

Quiñones, C. (27 de Agosto de 2019). La Transformación Cultural empieza con Desnudez Mental. Gestión, pág. 1.

Redacción EC. (03 de Abril de 2019). El Comercio. Obtenido de Transformación digital: Cambio de cultura interna es el principal reto en la banca: <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/transformacion-digital-cambio-cultura->

interna-principal-reto-banca-noticia-622800-noticia/ [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

Redacción Economía. (24 de Octubre de 2018). El Comercio. Obtenido de Banca: ¿Cómo posicionar marcas en la era digital?: <https://elcomercio.pe/economia/banca-posicionar-marcas-digital-noticia-570873-noticia/?ref=ecr> [Consulta: 26 de Enero de 2020].

Redacción Gestión (20 de Mayo de 2017). Diario Gestión. Obtenido de Banca con buen clima, las fortalezas en la gestión del talento del BBVA: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/banca-buen-clima-fortalezas-gestion-talento-bbva-57742-noticia/> [Consulta: 26 de Enero de 2020].

Redacción Gestión (29 de Octubre de 2019). Diario Gestión. Obtenido de BanBif coloca S/ 98 millones en bonos subordinados a diez años: <https://gestion.pe/economia/banbif-banbif-coloca-s-98-millones-en-bonos-subordinados-a-diez-anos-noticia/?ref=gesr> [Consulta: 26 de Enero de 2020].

Rojas, L. (2017). Transformación Digital e Innovación Abierta en la banca. España: Corporación Andina de Fomento.

Schallmo, D. R., & Williams, C. A. (2018). Obtenido de History of Digital Transformation. En Digital Transformation Now! (pp. 3-8). Cham, Suiza: Springer. [Consulta: 08 de Diciembre de 2019].

Schol, L. (24 de Julio de 2019). Diario Gestión. Obtenido de Toda transformación cultural debe tener como centro al cliente: <https://gestion.pe/tendencias/transformacion-cultural-debe-centro-cliente-272906-noticia/> [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

Schreckling, E., & Steiger, C. (2017). Obtenido de Digitalize or Drown. En Shaping the Digital Enterprise (pp. 3-27). Cham, Suiza: Springer.

Science Direct (29 de Noviembre de 2019). Science Direct. Obtenido de El papel mediador del liderazgo transformacional en la relación entre la inteligencia cultural y el

comportamiento de la voz de los empleados: un caso de los empleados del hotel:
<http://www.sciencedirect.com.upc.remotexs.xyz/science/article/pii/S0147176718304346> [Consulta: 27 de Noviembre de 2019].

Rivadeneira, Francisco (2020). Obtenido de Memoria Anual 2019:
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202019-vf.pdf?fbclid=IwAR2Jjs3OdW4hzOWDS1UNI5ZLdRRDRX65QSkTLKBN2WUyIO-sQm4Scp56v3A> [Consulta: 08 de Diciembre de 2019].

Suarez, Hugo José (2016). Obtenido de Producción y Transformación Cultural:
<https://www.redalyc.org/pdf/3050/305024682009.pdf> [Consulta: 08 de Diciembre de 2019].

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP República del Perú (Nociembre 2019).
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP República del Perú. Oobtenido de
Sistema Financiero Peruano:
<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Noviembre/SF-0003-no2019.PDF> [Consulta: 27 de Enero de 2020].

Tello, L. (12 de Diciembre de 2018). Diario Gestión. Obtenido de La transformación cultural, el factor necesario para la innovación digital:
<https://gestion.pe/economia/management-empleo/transformacion-cultural-factor-necesario-innovacion-digital-252586-noticia/> [Consulta: 09 de Noviembre de 2019].

Valuexperience (05 de Setiembre de 2017). Valuexperience. Obtenido de Vientos de Cambio en el Sector Financiero: <https://valuexperience.com/vientos-de-cambio-en-el-sector-financiero/> [Consulta: 30 de Noviembre de 2019].

Sánchez, Joana (2018). Obtenido de Transformación e Innovación Digital:
<https://www.incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf?fbclid=IwAR3dUjZVdGhXkrYhKrEKLxjZomZrYAtmJA-w86I7VvSucq1S-BhzgQBds8U> [Consulta: 07 de Diciembre de 2019].

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019). Obtenido de Información Estadística de Banca Múltiple:
http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
[Consulta: 26 de Enero de 2020].

Superintendencia de Mercado de Valores (2018). Scotiabank. Obtenido de Memoria anual 2018:
<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202018.pdf>[Consulta: 26 de Enero de 2020].

8. ANEXOS

Anexo 01: Cálculo de la población de colaboradores del sector financiero de los bancos con mayor participación en el mercado en Perú y Lima Metropolitana 2019

Bancos	Número de Personal				Total de Perú	% de la población Perú
	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros		
BBVA	428	4017	1735	162	6342	15%
BCP	515	5219	11381	4439	21554	53%
SCOTIABANK	323	2353	3474	191	6341	15%
INTERBANK	54	3326	3276	100	6756	16%
TOTAL	1320	14915	19866	4892	40993	100%

Bancos	Número de Agencias		
	Agencias de Lima	Agencias a nivel del Perú	Total agencias a nivel provincia
BBVA	166	332	166
BCP	262	424	162
SCOTIABANK	142	213	71
INTERBANK	172	269	97
TOTAL	742	1238	496

Bancos	Número de Colaboradores			
	Nro. De colaboradores promedio por agencia	Nro. De colaboradores a nivel provincia	Nro. De Colaboradores en Lima	% de la población Lima
BBVA	10	1660	4682	13%
BCP	10	1620	19934	55%
SCOTIABANK	10	710	5631	16%
INTERBANK	10	970	5786	16%
TOTAL	40	4960	36033	100%

Anexo 02: Matriz de Consistencia

TÍTULO: “LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU INFLUENCIA EN LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL DEL SECTOR FINANCIERO EN LIMA METROPOLITANA EN EL 2019”				
AUTORES: Rosales Alarcón, Brayan Oscar Ruiz Quiroz, Grecia Carolina				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p>Problema principal</p> <p>¿Cómo influye la transformación digital en la transformación cultural de las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019?</p> <p>Problemas secundarios</p> <p>a. ¿De qué manera el cliente de la era de la transformación digital influye en los factores de la cultura meta de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019?</p> <p>b. ¿En qué medida la gestión y análisis de la información de la transformación digital influye en el plan cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019?</p> <p>c. ¿De qué manera la eficiencia</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Explicar la influencia que tiene la transformación digital en la transformación cultural de las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a. Determinar si el cliente de la era de la transformación digital influye en los factores de la cultura meta de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.</p> <p>b. Analizar si la gestión de la información de la transformación digital influye en el plan cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.</p> <p>c. Analizar si la eficiencia operacional de la</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La transformación digital influye significativamente en la transformación cultural de las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>a. El cliente de la era de la transformación digital influye positivamente en los factores de la cultura meta de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.</p> <p>b. La gestión y análisis de la información de la transformación digital influye positivamente en el plan cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.</p> <p>c. La eficiencia operacional de la transformación digital influye</p>	<p>X = Transformación digital.</p> <p>X₁ = Cliente</p> <p><i>Indicadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Experiencia al cliente Fidelización <p>X₂ = Eficiencia operacional</p> <p><i>Indicadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Automatización Metodologías ágiles <p>X₃ = Gestión y análisis de la información</p> <p><i>Indicadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Tecnología Big Data <p>X₄ = Infraestructuras TIC</p> <p><i>Indicadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> KPI del negocio Ciberseguridad Data center <p>Y = Transformación cultural.</p> <p>Y₁ = Formadores de cultura</p> <p><i>Indicadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Contexto competitivo Direccionamiento estratégico Estructura Liderazgo Sistemas de medición Prácticas de los colaboradores <p>Y₂ = Factores de la cultura meta</p> <p><i>Indicadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Nuevas capacidades organizacionales Nueva gestión de trabajo Comportamiento de los directivos <p>Y₃ = Plan cierre de brechas</p>	<p>Tipo y diseño de la investigación</p> <p>La presente investigación, según su alcance será de tipo explicativo debido a que la se basará en demostrar la correlación causal entre las variables de “la transformación digital” y el impacto en “la transformación digital” en el sector financiero. El diseño será no experimental de corte transversal, ya que se recolectó información de un solo momento con un enfoque cuantitativo, puesto que el levantamiento de la información será desde la técnica de encuesta. El muestreo será probabilístico transeccional, ya que la muestra de este trabajo está compuesto por colaboradores de género masculino y femeninos del back office y back office de las entidades financieras de Lima Metropolitana en 2019.</p> <p>7. Unidad de análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresas financieras. <p>8. Población de estudio</p> <p>La población estará constituida por colaboradores del</p>

operacional de la transformación digital influye en los formadores de cultura de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019?	transformación digital influyen en los formadores de la cultura de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.	favorablemente en los formadores de la cultura de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.	<i>Indicadores</i> <ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Estructura • Liderazgo • Prácticas de los colaboradores 	género femenino y masculino entre los 18 y 65 años de las empresas financieras encontradas en Lima Metropolitana.
d. ¿De qué manera la infraestructura TIC de la transformación digital influye en el plan cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019?	d. Analizar si la infraestructura TIC de la transformación digital influye en el plan cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.	d. La infraestructura TIC de la transformación digital influye en el plan cierre de brechas de la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.		

Anexo 03: Formato de la encuesta aplicada para la recolección de datos

ENCUESTA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CULTURAL 2020

Estimados colaboradores la presente encuesta es para conocer su calificación ante el tema de la transformación digital y su influencia en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.

***Obligatorio**

Datos Personales

Por favor llenar estos datos personales siendo exclusivamente recolectados para la presente investigación la cual será anónima.

Edad *

Tu respuesta

Sexo *

☐ Mujer

☐ Hombre

Ocupación en el lugar de trabajo *

Tu respuesta

Distrito de residencia *

Tu respuesta

Tiempo en la empresa *

☐ Menos de 1 año

☐ Menos de 2 años

☐ Más de 3 años

Preguntas sobre la presente investigación

1. Existe mayor practicidad y rapidez en las operaciones bancarias de los clientes *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

2. Los canales digitales facilitan la relación con los clientes logrando que la experiencia sea mejor *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

3. Los clientes son impulsados en proponer ideas sobre cómo mejorar los canales digitales para seguir facilitando los procesos *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

4. Los clientes externos se encuentran fidelizados con el servicio la compañía *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

5. Las plataformas digitales de la compañía cumplen con su propósito de ser eficientes con los clientes *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

6. Trabajar con personas de diferentes áreas mejora la eficiencia y productividad *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

7. La compañía permite a los colaboradores asumir nuevos roles además de sus funciones actuales para proponer nuevas ideas *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

8. La información obtenida por las áreas de planeamiento les permite tomar mejores decisiones *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

9. Los programas o aplicativos permiten a los colaboradores idear y gestionar estrategias *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

10. El rendimiento de su área han mejorado gracias a las nuevas tecnologías implementadas *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

12. Existen capacitaciones acerca de las nuevas herramientas tecnológicas desarrolladas *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

13. La compañía toma las mejores prácticas laborales del entorno y las aplica en los colaboradores *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

14. Las estrategias de la compañía están enfocadas en alcanzar los objetivos a corto y largo plazo *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

15. La estructura jerárquica actual de la compañía influye en el comportamiento de los colaboradores *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

16. Es clara la visión y misión que transmite el líder de la compañía a todos los colaboradores. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

17. Los colaboradores reciben feedback por su desempeño durante el año de trabajo *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

18. Los colaboradores se sienten identificados con los valores y cultura de la compañía *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

19. Las nuevas formas de trabajo en la compañía permiten alcanzar los objetivos *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

20. La compañía conoce las necesidades de los clientes *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

21. Los colaboradores se sienten listos para asumir nuevos retos *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

22. Los directivos de la compañía se preocupan en potenciar las habilidades y capacidades de los colaboradores *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

23. Los directivos representan la cultura, principios y valores de la compañía *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

24. Las estrategias de la compañía están dirigidas en satisfacer las necesidades de sus clientes *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

25. Existe una estructura horizontal entre todos los miembros de la compañía *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

26. Los líderes fomentan la participación de los colaboradores en los proyectos de la compañía *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

27. Los colaboradores se sienten comprometidos con la transformación cultural y digital propuesta por la compañía *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

¡Muchas gracias por tu apoyo!

Anexo 04: Carta de validación de jueces expertos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor Doctor(a) **FLOR ELVIRA RÍOS RIVERO**

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 Administración de la UPC, requiero 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 Administración.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: La transformación digital y su influencia en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

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.

Bach. Rosales Alarcón Brayan Oscar

D.N.I: 75069552

Bach. Ruiz Quiroz Grecia Carolina

D.N.I: 75247010

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1:

Transformación digital: es la reorientación de toda la organización, hacia un modelo eficaz de relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente (Sánchez, 2018).

Dimensiones de las variables:

Dimensión 1

Clientes: especifica que la mejor estrategia ante este cambio es la omnicanalidad, un mecanismo comunicativo para mejorar la experiencia de los clientes a través de diversos canales en un mismo tiempo, y poder con ello incrementar la fidelización (Calzado, 2016).

Dimensión 2

Eficiencia operacional: los cuales se encuentran alineados al proceso de los objetivos. Este eje está relacionado con el trabajo digital como las plataformas corporativas para aumentar los indicadores de respuestas ágiles, las nuevas metodologías para el desarrollo de aplicaciones y la mejora de la experiencia del usuario (Calzado, 2016).

Dimensión 3

Gestión y análisis de la información: junto con las implantaciones de Big Data como tecnología, puedan facilitar la toma de decisiones en tiempo real (Calzado, 2016).

Dimensión 4

Infraestructuras TIC: para optimizar los KPI de negocio, no tecnológico, en búsqueda de agilizar los requerimientos llevándolo hacia una estabilidad y seguridad en todas las operaciones, transformando comunicaciones y la ciberseguridad (Calzado, 2016).

Variable 2:

Transformación cultural: La transformación cultural es la evolución de la cultura en donde no cambian los valores de la organización, pero si la dirección de la empresa donde influyen los factores como la misión, visión, objetivos y estrategias, dando paso a un nuevo orden interno en las funciones, responsabilidades y comportamientos (OBS Business School, 2017).

Dimensión 1

Formadores de cultura: para la primera fase se tomó como referencia el modelo de diseño organizacional de Kates y Galbraith (2007), el cual consta de los siguientes componentes: El contexto competitivo, el direccionamiento estratégico, la estructura, el liderazgo, los sistemas de medición y las prácticas de la gente. En cuanto al contexto competitivo es importante reconocer que las organizaciones son sistemas socio-estructurales que conllevan un fuerte componente cultural y que son parte de un supra-sistema del cual reciben influencias permanentes (Allaire y Firsirotu, 1984). El direccionamiento estratégico hace referencia a la concepción del negocio, el tipo de estrategia predominante y los valores o creencias de la compañía (Klein, 2003). La estructura tiene que ver con el nivel de especialización, estandarización, formalización, centralización y delegación que influyen en la interacción o formas de comunicación de los miembros (Litterer, 1991). Por su parte, el líder es el constructor por excelencia de la cultura organizacional, y que es referente para el comportamiento de los demás trabajadores. Además, el líder es el que transmite la visión, compromiso y demás rasgos culturales (Jaskyte, 2004; Amabile, Schatzel, Moneta y Kramer, 2004). Respecto a los sistemas de medición y evaluación se consideran criterios, políticas e indicadores orientados al comportamiento de los individuos. Por último, las prácticas cotidianas de los colaboradores es la mayor manifestación cultural de una organización y es a través de las prácticas donde se puede evaluar la cultura (Hofstede, 1999).

Dimensión 2

Factores de la cultura meta: En la segunda fase se encuentran los factores de la cultura meta, lo cual requiere que haya voluntad para realizar una transformación cultural. Entre los factores se encuentran: Las nuevas capacidades organizacionales que la compañía debe desarrollar, los requerimientos de gestión y los comportamientos que los directivos desearían mantener o cambiar (Naranjo Valencia & Calderón Hernández, 2015).

Dimensión 3

Plan cierre de brechas: en la tercera fase se tiene el plan de brechas el cual consiste en retomar los formadores de cultura excepto el contexto competitivo e idear estrategias para el cierre de estas brechas en todos los niveles de la organización (Naranjo Valencia & Calderón Hernández, 2015).

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable 1: Transformación digital

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	NIVELES O RANGOS
Variable independiente Transformación digital	Cliente	Experiencia del cliente	13. Existe mayor practicidad en las operaciones bancarias de los clientes.	(1) Nunca
			14. Los canales digitales facilitan la relación con los clientes logrando que la experiencia sea mejor.	
		Fidelización	15. Los clientes son impulsados en proponer ideas sobre cómo mejorar los canales digitales para seguir facilitando los procesos	(2) Casi nunca
			16. Los clientes externos se encuentran fidelizados con el servicio la compañía.	
	Eficiencia operacional	Automatización	17. Las plataformas digitales de la compañía cumplen con su propósito de ser eficientes con los clientes.	(3) A veces
		Metodologías ágiles	18. Trabajar con personas de diferentes áreas mejora la eficiencia y productividad.	
			19. La compañía permite a sus colaboradores asumir nuevos roles además de sus funciones actuales para proponer nuevas ideas.	
	Gestión y análisis de la información	Tecnología Big Data	20. La información obtenida por las áreas de planeamiento les permite tomar mejores decisiones.	(4) Casi siempre
			21. Los programas o aplicativos permiten a los colaboradores idear y gestionar estrategias.	

	Infraestructuras TIC	KPI del negocio	22. El rendimiento de su área ha mejora gracias a las nuevas tecnologías implementadas.	(5) Siempre
		Ciberseguridad	23. La compañía mantiene altos estándares de ciberseguridad para las operaciones bancarias.	
		Data Center	24. Existen capacitaciones acerca de las nuevas herramientas tecnológicas desarrolladas.	

Fuente: Elaboración propia.

Variable 2: Transformación cultural

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	NIVELES O RANGOS
Variable dependiente Transformación cultural	Formadores de cultura	Contexto competitivo	1. La compañía toma las mejores prácticas laborales del entorno y las aplica en los colaboradores.	(1) Nunca
		Direccionamiento estratégico	2. Las estrategias de la compañía están enfocadas en alcanzar los objetivos a corto y largo plazo	
		Estructura	3. La estructura jerárquica actual de la compañía influye en el comportamiento de los colaboradores.	
		Liderazgo	4. Es clara la visión y misión que transmite el líder de la compañía a todos los colaboradores.	

		Sistemas de medición	5. Los colaboradores reciben feedback por su desempeño durante el año de trabajo	(2) Casi nunca
		Prácticas de la gente	6. Los colaboradores se sienten identificados con los valores y cultura de la compañía	
	Factores de cultura meta	Nuevas capacidades organizacionales	7. Las nuevas formas de trabajo en la compañía permiten alcanzar los objetivos	
		Requerimientos de gestión	8. La compañía conoce las necesidades de los clientes.	(3) A veces
			9. Los colaboradores se sienten listos para asumir nuevos retos.	
		Comportamientos de los directivos	10. Los directivos de la compañía se preocupan en potenciar las habilidades y capacidades de los colaboradores.	
			11. Los directivos representan la cultura, principios y valores de la compañía.	
	Plan cierre de brechas	Direccionamiento estratégico	12. Las estrategias de la compañía están dirigidas en satisfacer las necesidades de sus clientes.	
		Estructura	13. Hay una estructura horizontal entre todos los miembros de la compañía permitirá alcanzar mejores resultados.	
		Liderazgo	14. Los líderes fomentan la participación de los colaboradores en los proyectos de la compañía.	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU INFLUENCIA EN LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO EN LIMA METROPOLITANA EN EL 2019

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinenci		Relevanci		Claridad ³		Sugerencias
		a ¹		a ²				
	DIMENSIÓN 1 Cliente	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Existe mayor practicidad en las operaciones bancarias de los clientes.							
2	Los canales digitales facilitan la relación con los clientes logrando que la experiencia sea mejor.							
3	Los clientes son impulsados en proponer ideas sobre cómo mejorar los canales digitales para seguir facilitando los procesos							
4	Los clientes externos se encuentran fidelizados con el servicio la compañía.							
	DIMENSIÓN 2 Eficiencia operacional	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Las plataformas digitales de la compañía cumplen con su propósito de ser eficientes con los clientes.							
6	Trabajar con personas de diferentes áreas mejora la eficiencia y productividad.							

7	La compañía permite a sus colaboradores asumir nuevos roles además de sus funciones actuales para proponer nuevas ideas.							
	DIMENSIÓN 3 Gestión y análisis de la información	Si	No	Si	No	Si	No	
8	La información obtenida por las áreas de planeamiento les permite tomar mejores decisiones.							
9	Los programas o aplicativos permiten a los colaboradores idear y gestionar estrategias.							
	DIMENSIÓN 4 Infraestructura TIC	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El rendimiento de su área ha mejora gracias a las nuevas tecnologías implementadas.							
11	La compañía mantiene altos estándares de ciberseguridad para las operaciones bancarias.							
12	Existen capacitaciones acerca de las nuevas herramientas tecnológicas desarrolladas.							
	DIMENSIÓN 5 Formadores de Cultura	Si	No	Si	No	Si	No	
13	La compañía toma las mejores prácticas laborales del entorno y las aplica en los colaboradores.							
14	Las estrategias de la compañía están enfocadas en alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.							
15	La estructura jerárquica actual de la compañía influye en el comportamiento de los colaboradores.							
16	Es clara la visión y misión que transmite el líder de la compañía a todos los colaboradores.							

17	Los colaboradores reciben feedback por su desempeño durante el año de trabajo.							
18	Los colaboradores se sienten identificados con los valores y cultura de la compañía.							
	DIMENSIÓN 6 Factores de cultura meta	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Las nuevas formas de trabajo en la compañía permiten alcanzar los objetivos.							
20	La compañía conoce las necesidades de los clientes.							
21	Los colaboradores se sienten listos para asumir nuevos retos.							
22	Los directivos de la compañía se preocupan en potenciar las habilidades y capacidades de los colaboradores.							
23	Los directivos representan la cultura, principios y valores de la compañía.							
	DIMENSIÓN 6 Plan de cierre de brechas	Si	No	Si	No	Si	No	
24	Las estrategias de la compañía están dirigidas en satisfacer las necesidades de sus clientes.							
25	Hay una estructura horizontal entre todos los miembros de la compañía permitirá alcanzar mejores resultados.							
26	Los líderes fomentan la participación de los colaboradores en los proyectos de la compañía.							
27	Los colaboradores se sienten comprometidos con la transformación cultural y digital propuesta por la compañía.							

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable []

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: FLOR ELVIRA RÍOS RIVERO DNI; 07261166

Especialidad del validador: MAESTRIA- ADMINISTRADOR METODOLOGA

28 de Febrero de 2020

¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³**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

Firma del Experto Informante.