

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Tipos de liderazgo y su relación con el nivel de desarrollo de  
transformación digital en una entidad bancaria, Chiclayo 2023**  
**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Jorge Martin Quesquen Valdiviezo**

**ASESOR**

**Diogenes Jesus Diaz Rios**

<https://orcid.org/0000-0002-0955-7994>

**Chiclayo, 2024**

**Tipos de liderazgo y su relación con el nivel de desarrollo de transformación digital en una entidad bancaria, Chiclayo 2023**

PRESENTADA POR

**Jorge Martin Quesquen Valdiviezo**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Guillermo Juan Masias Cabanillas Holguin  
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero  
SECRETARIO

Diogenes Jesus Diaz Rios  
VOCAL

## **Dedicatoria**

Con amor y gratitud a mi madre, Marisol, por inculcarme siempre la importancia del estudio; a mi padre, Jorge, por siempre impulsarme entre los retos; a mis hermanos Javier y Lu, por los días de alegría entre las dificultades; y a Nicole, por haberme motivado en el momento más difícil y en cada oportunidad que tuvo. Dedicada a todos aquellos que creyeron en mí y a aquellos que, de alguna manera, inspiraron este viaje académico. Que esta obra contribuya a un mundo mejor, lleno de conocimiento y comprensión.

## **Agradecimientos**

Mi sincero agradecimiento a mi asesor de tesis, por su orientación experta y apoyo constante. También agradezco a mis docentes de tesis por su valiosa contribución y a mi casa de estudios por acogerme cinco preciados años. Sus conocimientos y orientación fueron fundamentales para el éxito de esta tesis.

## Tipos de liderazgo y su relación con el nivel de desarrollo de transformación digital en una entidad bancaria, Chiclayo 2023

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
3	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="http://tesis.usat.edu.pe">tesis.usat.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://revista.uca-ct.edu.py">revista.uca-ct.edu.py</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://ssh6176.wordpress.com">ssh6176.wordpress.com</a> Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Infile Trabajo del estudiante	1%

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>15</b>
<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>16</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>20</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>20</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>21</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>25</b>

## Resumen

El objetivo principal consistió en determinar la correlación existente entre los distintos tipos de liderazgo y el nivel de desarrollo de la transformación digital en una entidad bancaria ubicada en Chiclayo en el año 2023. Para lograr este propósito, se establecieron objetivos específicos que incluían la descripción de la percepción de los estilos de liderazgo y verificar el nivel de desarrollo de la transformación digital en dicha entidad bancaria en la ciudad de Chiclayo durante el año 2023. En términos metodológicos, se optó por un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con un diseño no experimental, de naturaleza transversal y enfoque correlacional no causal. La muestra censal de las sucursales consistió en un total de 103 trabajadores pertenecientes al área comercial de una entidad bancaria denominada "X". Los resultados obtenidos revelaron que los trabajadores presentaron una percepción altamente positiva en relación a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Además, se identificó una correlación moderada a alta de manera positiva entre estos estilos de liderazgo y el nivel de desarrollo de la transformación digital en la entidad bancaria. Por otro lado, el liderazgo Laissez-Faire se percibió en intensidades medias y bajas, evidenciando una correlación negativa con el nivel de desarrollo de la transformación digital en la misma entidad.

**Palabras clave:** liderazgo, transformación digital, madurez digital.

**Clasificación JEL:** M15, M52, M54

## **Abstract**

The main objective of this research work was to determine the correlation between different types of leadership and the level of digital transformation development in a bank located in Chiclayo in the year 2023. To achieve this purpose, specific objectives were established, which included describing the perception of leadership styles and the level of digital transformation development in the aforementioned bank in the city of Chiclayo during the year 2023. Methodologically, a quantitative, applied approach was chosen, with a non-experimental, cross-sectional, and non-causal correlational design. The census sample of branches consisted of a total of 103 employees from the commercial area of a bank named "X". The results obtained revealed that the employees had a highly positive perception of both transformational and transactional leadership styles. Additionally, a moderate to high positive correlation was identified between these leadership styles and the level of digital transformation development in the bank. On the other hand, the Laissez-Faire leadership was perceived at medium and low intensities, showing a negative correlation with the level of digital transformation development in the same organization.

**Keywords:** Leadership, digital transformation, digital maturity.

## Introducción

Las tecnologías digitales han alterado los mercados, las preferencias, las estructuras laborales y los arreglos laborales (Hanelt et al., 2021). Las operaciones de las organizaciones en distintos sectores o nuestras actividades diarias han sido modificadas por la cuarta revolución industrial, puesto que inserta tecnologías y sistemas *smart* que se implementan en las empresas, los activos y las personas, llegando a generar cambios en la red de abastecimiento y los productos (Oosthuizen, 2022). Las empresas han sumado esfuerzos por reposicionarse, optando por una transformación digital, lo que implica cambios en la estrategia, el modelo comercial, la estructura organizativa o la tecnología de la información (Verhoef et al., 2021).

Para Dito (2023), la transformación digital no solo brinda beneficios económicos o crea empleos en las organizaciones, sino que representa una oportunidad real para hacer más eficiente sus procesos, productos y/o servicios. Hay organizaciones que, a pesar de invertir fuertemente en este proceso, no ven resultados rentables, por el contrario, en ocasiones perciben pérdidas, debido a que las inversiones presupuestadas persiguen un enfoque netamente tecnológico, creyendo erróneamente que la transformación digital y la digitalización son lo mismo.

En Turquía se evidencia que, un gran número de empresas consideran a la industria 4.0 como una cuestión netamente tecnológica, ignorando que se trata de una revolución que provoca dinámicas todos los niveles de la organización en general, llevando a cabo una incorrecta gestión respecto al proceso transformacional que podría y debería ser contrarrestada por los llamados líderes, quienes precisan de un modelo estándar de liderazgo donde puedan actuar con flexibilidad y rapidez en las estructuras organizativas (Klein, 2020). Sin embargo, IT Trends (2022) señala que, debido a la pandemia, las empresas españolas han priorizado la transformación digital, adoptando nuevas formas de trabajo y tecnología para impulsar el desarrollo empresarial. A pesar de estos esfuerzos, se han enfrentado a obstáculos en su camino hacia la madurez digital. La resistencia al cambio, tanto entre trabajadores como directivos, ha sido un freno, ya que les resulta difícil adaptarse a nuevos procesos y herramientas. Además, la falta de liderazgo digital ha sido una barrera, ya que se necesitan líderes que actúen como catalizadores del cambio y sirvan de ejemplo. Por último, la monitorización del cambio ha sido un desafío, ya que la falta de métricas oportunas dificulta la identificación de obstáculos y el seguimiento del progreso de la Transformación Digital (TD) a lo largo del proceso.

En el contexto de la TD en las empresas, los ejecutivos desempeñan un papel crucial, pero este rol se ha vuelto más desafiante debido a los cambios potentes y disruptivos asociados a esta transformación (Bruni et al., 2019). Para superar estos desafíos, los líderes necesitan una complejidad de comportamiento, lo que implica comprender las necesidades individuales de los empleados y brindarles el apoyo adecuado (Jonathan & Magesa, 2020). Un liderazgo que aborde las dimensiones gerenciales e interpersonales son un factor dependiente del éxito de la transformación digital (Bora, 2023).

Ernst Young (2022) señala que América Latina se encuentra en desarrollo en cuanto a capacidades digitales, con un nivel de madurez de 61.16 puntos sobre 100, según una encuesta a líderes de diversas industrias en la región. Las empresas latinoamericanas siguen priorizando los programas de transformación digital para lograr eficiencia, simplificación de procesos y adaptarse a las demandas de los clientes. Aunque aún se enfrentan a barreras como nuevos actores digitales, pocas personas capacitadas y un freno al cambio. Como respuesta a esto, países como Ecuador, Chile y México lideran la transformación digital en Latinoamérica, donde el 53% de las organizaciones en estos países invirtieron en este proceso, según el estudio de Ernst Young (2022).

En el contexto peruano, O'Hara (2023) destaca que, aunque cerca del 90% de organizaciones encuestadas conocen la importancia de la TD, solo un 10% está satisfecho con el progreso logrado en los últimos cinco años; la falta de avance se atribuye a varios factores como la ausencia de líderes capaces de liderar la TD, poca inversión, inexistencia de estrategias y la resistencia al cambio. Por otro lado, López (2022) señala que el sector bancario en Perú lidera en términos de transformación digital, alcanzando un nivel de consolidación o madurez. El 69% de los peruanos prefieren los canales digitales como la banca móvil, ya que los clientes ya no tienen la disponibilidad a tolerar trámites burocráticos ni largas filas en sucursales físicas.

El objeto de estudio es una entidad bancaria que ha alcanzado un estado sólido de madurez digital, tras un largo proceso de transformación que se vio impulsado por la pandemia, lo que describe en que 3.3 millones de usuarios utilicen el aplicativo de manera mensual o que, por cada transacción efectuada en las oficinas, se hagan cuatro por los canales digitales.

Sin embargo, el problema yace en que uno de los mayores riesgos es que el proceso transformacional es más lento en las sucursales (Fernández et al., 2023), como ocurre en Chiclayo con las cinco oficinas que tiene esta institución bancaria, donde se percibe algunos

ejecutivos y trabajadores se resisten al cambio, tal como lo dice Zavala (2019) en general tanto como en los cambios de la transformación digital originan resistencia a los cambios; sobre todo en generaciones adultas que gerencian las sucursales y que temen alejarse de su zona de confort (Vesga et al. 2021); temiendo que la cadena de trabajo y la cultura empresarial no ha mutado del todo hacia un entorno que promueva y favorezca la innovación y el salto digital, provocado principalmente por la ausencia de visión y liderazgo, ya que quienes deberían ser los catalizadores del cambio en ocasiones no contagian al resto su compromiso con la estrategia, ni tampoco son capaces de gestionar y motivar el cambio. Por esta razón, se produce el deseo de investigar si el liderazgo en interno de las oficinas guarda relación o no con la transformación digital de las mismas.

De esta manera, se realizará una investigación correlacional teniendo en cuenta que ambas variables son relevantes para el crecimiento y la estabilidad de la empresa, por lo que se pretende responder ¿Cuál es la relación entre el tipo de liderazgo y el nivel de desarrollo de la transformación digital en los equipos comerciales de una entidad bancaria de Chiclayo, 2023?

Para replicar a esta pregunta, se plantea como objetivo general el determinar la relación entre los tipos de liderazgo y el nivel de desarrollo de la transformación digital en las sucursales de una entidad bancaria, Chiclayo 2023. Asimismo, los objetivos específicos son: Describir la percepción sobre el tipo de liderazgo y verificar el nivel de desarrollo de la transformación digital en las sucursales de una entidad bancaria, Chiclayo 2023.

Por tal motivo, la investigación tiene la posibilidad de identificar los tipos de liderazgo que tienen mayor relación con la transformación digital; barreras o desafíos que surjan en el proceso y factores adicionales que puedan ser determinantes. En base a esto, se podrá identificar que rasgos o características del liderazgo son las más indicadas con la relación de una transformación digital exitosa, y que las organizaciones que tengan la intención de desarrollar la transformación digital tomen en cuenta que características buscar en sus líderes; a su vez, la correcta implementación dentro del sector, puede generar mejor competitividad y eficiencia dentro del sector bancario.

## Revisión de literatura

La supervivencia de la banca como la conocemos, depende de su habilidad y aptitud de para fusionar un flujo coherente de disrupción y una gestión estratégica diferente (Carvalho, 2019); estas estrategias deben contener elementos tecnológicos que se calibren o adapten al contexto a de las personas a ser investigadas, donde la tecnología será el cimiento para elaborar los productos y procesos (Ellström et al., 2022). Bruni et al. (2019), la necesidad por parte de las entidades en adoptar herramientas digitales se relaciona con el éxito a largo plazo de la TD.

La TD emerge de la práctica recurrente en los cambios organizacionales, que están condicionadas a lo que imponen las necesidades del consumidor, el modelo del negocio y las tecnologías emergentes dentro del entorno de hiperconectividad (Fernández, 2023); por esto, las empresas, para responder a estos desafíos que son parte de la dinámica actual, deben madurar digitalmente para recalibrar y ajustar las herramientas y capacidades digitales (Verhoef et al., 2021). Para Prakasa et al. (2020) las empresas que guardan mayor relación con el liderazgo transformacional, han sido capaces de responder a las dinámicas actuales y estas cuentan con niveles altos de transformación digital.

La transformación digital es un reto porque implica un proceso metódico y en constante evolución, el cual demanda dedicación y compromiso en forma prolongada por parte de la organización (Effendy & Arquisola, 2022); pero el superar este reto genera beneficios cuantitativos como el aumentar la rentabilidad y disminuir costos; también beneficios cualitativos como satisfacción de los trabajadores y clientes, que obtendrán una experiencia más satisfactoria que fortalecerá las relaciones con las partes involucradas (Herencia, 2022).

El transformarse digitalmente no se da fortuitamente ni es la vía rápida para solucionar un problema; y es que para lograr alcanzarla es necesario el compromiso de los trabajadores; que se puede motivar con incentivos extrínsecos (Nita & Gutu, 2023). De esta manera la mayoría de los líderes empresariales comprenden la importancia y utilidad de la transformación digital como un asunto de extrema importancia, pero la diferencia en conocimientos sobre la TD entre las organizaciones genera que estas se encuentren en distintos niveles de desarrollo (Mugge et al., 2020). Por eso, es necesario un fuerte liderazgo para motivar el cambio y generar confianza, pues son los directivos quienes deben tener una visión transformadora sobre el futuro digital, evidenciando que el liderazgo *Laissez-Faire* no incentiva el desarrollo de la transformación digital (Csombók, 2023); Ortí y Castillo (2022), afirman que el liderazgo transformacional y transaccional pueden generar confianza, compromiso y creatividad, con

ayuda de prácticas motivacionales e inspiradoras; estos aspectos dibujan un futuro optimista y se torna en un panorama esperanzador.

Zhang et al. (2023), explican que la gerencia general debe encaminar a darle importancia de forma pareja al liderazgo, la gestión del capital humano y la transformación digital; (Valderrama, 2019) pues darle el mismo nivel de importancia generando un equilibrio y trabajando conjuntamente el liderazgo con la transformación digital de sus procesos, obtienen beneficios tales como la cohesión y satisfacción en el trabajo, mejora del ambiente laboral, entre otros. El equilibrio entre la TD y una buena capacidad de liderazgo construyen una ruta beneficiosa para la investigación y el desarrollo hacia el futuro de la organización (Gregori et al., 2021). Acotando a esta relación Kant y Tufa (2020), explican que el liderazgo Evitativo muestra menos actividad y poco compromiso en la toma de decisiones, aunque también se puede entender como un líder que brinda autonomía. Determinadas características de liderazgo están relacionadas con la industria 4.0 como lo son las habilidades cognitivas, habilidades interpersonales y las habilidades estratégicas. Finalmente son los directivos los que pueden impulsar iniciativas de transformación digital planificadas o en curso de las organizaciones (Bartsch et al., 2020).

Al hablar de liderazgo, se alude a la capacidad de la persona para que mediante sus comportamientos lleguen a influir en los miembros de una organización; a quienes ayudan a apuntar la dirección del equipo, ejecutar estrategias ya planeadas e innovar continuamente una organización (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023). Bass y Avolio (1992) trabajan para encontrar características y comportamientos de los líderes, clasificándolos en tres tipos, tales como el transaccional, transformacional y *Laissez-Faire*. El tipo de liderazgo transaccional se define como una conexión en la que el líder otorga premios y reconocimiento a sus colaboradores por haber realizado un buen trabajo o por lograr la consecución de ciertas metas (Fernández, 2023). Por su parte, Fries y otros (2021) hacen hincapié en que este estilo está basado en el intercambio de los esfuerzos de los seguidores y las recompensas de los líderes, asumiendo que ambas partes involucradas intentan recibir algo de la otra parte, pero sólo realizan transacciones una vez que se cumplen las propias condiciones. En ese sentido, este tipo de liderazgo hace referencia a una conexión construida por las retribuciones otorgadas una vez conseguidas ciertas metas y expectativas por parte de los trabajadores, quienes tienen una motivación extrínseca para esforzarse en la realización de su trabajo (Bass & Avolio, 1992).

Para Hermosilla (2016), el liderazgo transformacional o transformador se puede tornar como cimiento para un proceso de cambio organizacional que sea eficiente, puesto que estos

líderes tienen una visión clara y poseen la capacidad de comunicar con lucidez, además que los hace comprometerse y aumenta la confianza de los trabajadores. Asimismo, se dice que el liderazgo transformacional es llevado a cabo por alguien con la capacidad de inculcar en los seguidores un sentido de valor y orgullo por su visión, mostrando preocupación por las necesidades de las personas y construyendo el entorno a su alrededor. (Bass, 1985, citado por Fries et al., 2021).

El no-liderazgo o *Laissez-Faire*, llamado así debido a que este tipo está caracterizado por evadir la influencia hacia sus trabajadores, escapando de responsabilidades como el supervisar o intervenir en los equipos de trabajo, además que se abstiene a la guía de la labor realizada por el equipo (Burke, 2021). En definitiva, en este estilo de liderazgo, el líder permite que los subordinados completen su trabajo por su cuenta sin ninguna intervención, lo cual podría ser adverso o podría ser efectivo, solo si los empleados son talentosos, experimentados, tienen un alto nivel de motivación para triunfar, son autodisciplinados y priorizan el éxito del equipo sobre el éxito personal (Gökalp & Soran, 2022). Así como el líder se centra en las personas y como influir en ellas, Slotnisky (2016) enfoca a la transformación digital como un fenómeno centrado en lo cognitivo, siendo las personas el eje central de este proceso y las tecnologías son herramientas para la transformación ya que es necesario líderes que se puedan adaptar a los cambios con herramientas disruptivas.

Bajo este concepto, Bonnet y otros (2015) dan a conocer cuatro dimensiones, que son explicadas en el modelo del MIT Sloan Management y Campegmini. La primera es la mentalidad digital, y para esto Agarwal (2020) sostiene que es una habilidad desarrollada por la persona que está provista de empatía y facilidad en la adaptación al cambio. Implica la apertura a mantener una percepción flexible y apta para añadir los medios y herramientas digitales en las tareas cotidianas, es al mismo tiempo, un tipo de vida guiado a salirse de la zona de confort personal y estar con la mejor disposición a la adquisición de nuevos conocimientos. De igual manera, favorece el desarrollo personal y la interacción social en un mundo cada vez más globalizado (Bonnet et al., 2015).

La segunda dimensión son las prácticas digitalizadas, esta dimensión consiste en mecanizar operaciones repetitivas o constantes y en potenciar las formas de trabajo colaborativas de trabajo y conocimiento (Bonnet et al., 2015). Martí (2020) manifiesta que las decisiones que se basan en datos pueden generar un orden óptimo de la información y los puntos más relevantes, puesto que permiten un mejor control, gestión y manejo de la misma. La colaboración de aprendizaje en un contexto de transformación digital vuelve implícito el hecho de que dos o

más personas puedan aprender simultáneamente aspectos de materia digital, intercambiando puntos de vista teniendo como objetivo común, aprender acerca de la digitalización (Bonnet et al., 2015).

La tercer dimensión denominado talento potenciado, nos da a conocer que es importante generar mayor compromiso, aumentar habilidades tecnológicas y el conocimiento intelectual digital de la empresa. Según Maldonado et al. (2020) sustentan que la experiencia tecnológica en la digitalización se va adquiriendo a medida que la persona o empresa, vaya incorporando a su vida o a sus procesos productivos, materiales y medios informáticos que los faciliten u optimicen. Solo por medio de la práctica continua se va ganando experiencia y posteriormente el dominio de cualquier tipo de conocimiento, en especial, del conocimiento digital.

Las habilidades digitales son entendidas por Pérez et al. (2020) como las destrezas que una las personas adquieren en el uso eficiente de las nuevas TIC; sacándoles el mayor provecho. Del mismo modo, se vuelve imprescindible contar con habilidades digitales en todos los campos. El alto compromiso representa la forma y el grado en que una persona se esfuerza por aprender acerca de la digitalización y las formas de incorporarlas en sus actividades del día a día (Inga et al, 2022).

Bonnet et al. en su estudio del 2015, mencionan que es importante acceder a datos de la organización y clientes, pero también a herramientas informáticas. A esto, lo denominan como la capacidad de datos y herramientas la cual dependerá de cada organización y sobre qué tan digitalizada esté. Alfaro (2023) recalca la importancia de este uso de datos, pues estos ofrecen diferentes formas y escalas de la eficiencia para aumentar la rapidez en las respuestas de los gustos, preferencias o comportamiento del cliente. Así como la capacidad de datos, Cateriano et al. (2021) nos menciona la importancia de las herramientas de acceso y la colaboración de datos, pues son estos los mecanismos que permiten y facilitan una mayor retroalimentación de datos dentro de una organización. Esto podría dirigirnos a la implementación de distintos programas digitales, los cuales estén interconectados de modo que, los datos o información que brinden sean lo más precisos posibles y puedan ser útiles para que se tomen decisiones empresariales (Bousdekis et al., 2021).

Bonnet et al. (2015) en el modelo denominado MIT Sloan Management - Campeggini Consult ofrecen una estructura que permite identificar los diferentes niveles de desarrollo en la TD. Estos niveles están conformados por cuatro etapas en las que se pueden encontrar las empresas, que van desde el estancamiento como el nivel inicial, identificándose aquellas que no tienen intención de invertir en tecnología; seguido por la fase de iniciación que son las empresas que ya han comenzado a invertir, pero aún falta una correcta implementación o les

falta persistir; luego el compromiso, que son aquellas empresas que entienden la necesidad de desarrollar capacidades, cultura y alineación con las estrategias, pero que no consideran tecnologías modernas para alcanzar objetivos; y finalmente el autoreforzamiento, que representa el mejor desarrollo de transformación, donde combinan visión de cambio, gobierno e implicación y que tienen flexibilidad ante los cambios.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se plantea como  $H_1$  que existe relación positiva entre los tipos de liderazgo y la transformación digital. Y teniendo  $H_0$  que no existe relación entre los tipos de liderazgo y la transformación digital.

### **Materiales y métodos**

El estudio fue de tipo aplicada debido a que se aplicó en un contexto real del ámbito bancario, mediante un enfoque cuantitativo. Fue de alcance correlacional, puesto que identificó las relaciones entre las variables, considerada de diseño no experimental ya que no se realizaron experimentos controlados. Fue de corte transversal, se examinó la relación en un solo punto de tiempo. La población se conformó por los trabajadores del área comercial de las sucursales de una entidad bancaria en Chiclayo, región Lambayeque, periodo 2023. Se tomó una muestra censal, siendo el total de 103 trabajadores del área comercial de la entidad bancaria.

El Test para medir el Liderazgo del jefe, se trató de un test formado por 21 ítems para evaluar las tres dimensiones de liderazgo como Transformacional, Transaccional y Laissez-Faire. El test para medir la Transformación Digital, se trató de un test formado por 26 ítems para evaluar las cuatro dimensiones de la Transformación Digital como lo es Mentalidad Digital, Prácticas Digitalizadas, Talento Potenciado y Capacidad de Datos y Herramientas. Ambos test cuentan con una escala de Likert de 1 a 5, (1 es Muy en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo), con los datos que se obtengan del test, se estimó la percepción de liderazgo de los jefes inmediatos del equipo del área comercial de la entidad bancaria en mención y el nivel de percepción de la transformación digital.

Primero, se enviaron los cuestionarios de forma online con ayuda de *Google Forms* y números de celular. Segundo, se estableció un horario oportuno para que los encuestados respondan en un tiempo aproximado de 15-20 minutos. Tercero, los datos recolectados se descargaron en una hoja de Excel y se analizaron en el programa estadístico IBM SPSS Statistics. Por último, se hizo un análisis a las tablas de frecuencias de los resultados; para el contraste de hipótesis se usó la prueba Rho de Spearman para determinar si hay o no asociación de las variables categóricas y conocer si la dirección es positiva o negativa.

## Resultados y discusión

Objetivo específico: Describir la percepción sobre el tipo de liderazgo en los trabajadores del área comercial de una entidad bancaria, Chiclayo 2023.

**Tabla 1**

*Intensidad percibida por cada tipo de liderazgo*

		Intensidad Percibida							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Liderazgo	Transformacional	1	0,97%	25	24,27%	77	74,76%	103	100,00
	Transaccional	0	0,00%	20	19,42%	83	80,58%	103	100,00
	Laissez-Faire	25	24,27%	61	59,22%	17	16,50%	103	100,00

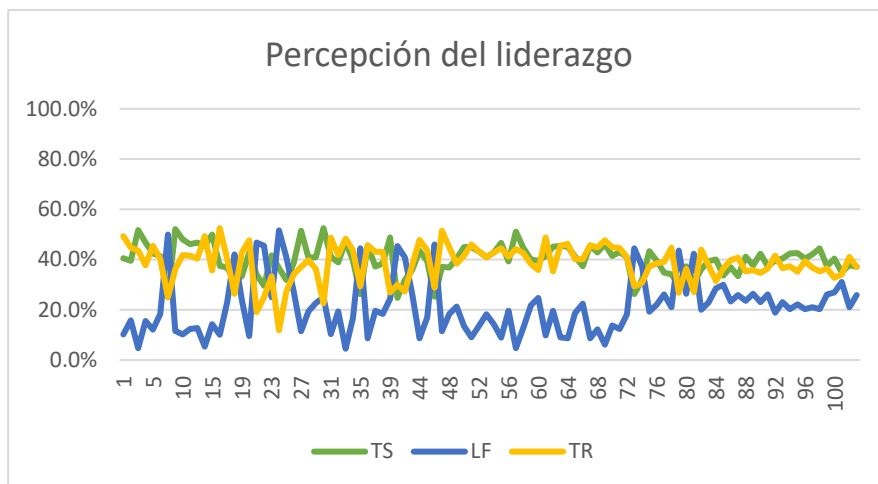
La tabla 1 demuestra las percepciones de los tipos de liderazgo. Acerca del liderazgo transaccional es percibido con una intensidad alta por un 80.58%, indicando que existe la aplicación de recompensas y castigos para lograr objetivos, esto se debe a que existe un intercambio de esfuerzos de los trabajadores y recompensas de los líderes, asumiendo que ambas partes reciben algo a cambio al cumplir las condiciones o alcanzar las metas, similar a lo encontrado por Ortí y Castillo (2020) que se respalda, pues los líderes practican los lineamientos de este estilo, donde los jefes inmediatos optan por recompensas con los colaboradores para llegar a sus metas organizacionales. Por otro lado, el liderazgo transformacional es predominantemente percibido con intensidad alta por el 74.76% de los trabajadores, sugiriendo que la mayoría ve a los líderes como efectivos motivadores e inspiradores, asimismo, se debe a que quienes aplican este estilo tienen una visión clara y una capacidad de comunicación desarrollada, lo que se asemeja a lo encontrado por Effendy y Arquisola (2022), quienes evidenciaron en su estudio que este estilo fue el mayor percibido, debido a que los líderes brindan una mejor combinación de la visión, cultura y el desarrollo.

Por último, el liderazgo Laissez-Faire que se percibe de forma más dividida, la mayor percepción se encuentre en una intensidad media a baja, entendiéndose como que hay involucramiento e interacción continua entre jefe y trabajador, facilitando al trabajo grupal, alejándose de la evasión e inacción, lo que coincide con Zhang et al. (2023), quienes afirman que el Laissez-Faire será beneficioso para los trabajadores con alta orientación a objetivos de desempeño, pero perjudicial si tienen objetivos de aprendizaje. Finalmente, se puede evidenciar que las organizaciones, deben buscar la concientización a sus directivos y supervisores acerca de la importancia del tipo de liderazgo que se les percibe, ya que es diferente por cada trabajador, pero también es importante que los líderes analicen a sus equipos para saber si el

contexto u objetivos necesitan de cierto estilo de liderazgo y los beneficios que cada estilo otorga.

### Figura 1

*Mezcla de la intensidad percibida por cada tipo de liderazgo*



Se puede analizar que no existe percepción de un estilo de liderazgo puro, es decir, que ninguno de los jefes inmediatos cumple al 100% los rasgos de cada tipo de liderazgo, pero existen mezclas de los tres tipos en diferentes intensidades; siendo los tipos de liderazgo transformacional y transaccional los que más se mezclan en la misma intensidad, dándonos a entender que los jefes inmediatos saben motivar y otorgar recompensas; lo que para Ortí y Castillo (2022) concuerdan en sus resultados implicando que una parte significativa de los líderes son capaces de establecer prácticas motivacionales e inspiradoras, para fomentar el desarrollo de la confianza, el compromiso y la creatividad. Sin embargo, también se percibe un liderazgo Laissez-Faire en una intensidad media a baja, lo que sugiere que existe un involucramiento suficiente por parte de algunos líderes en la gestión de los equipos, similar a lo encontrado por Kant y Tufa (2020), que encuentran poca percepción de este estilo, explicando que hay involucramiento activo en la toma de decisiones y la supervisión de los empleados. Los resultados donde la mezcla de los tres tipos de liderazgo se perciba en intensidad alta sugiere que los líderes en ese entorno pueden ser adaptables, flexibles y brindan autonomía, sabiendo elegir el enfoque de liderazgo más adecuado según la situación (Csombók, 2023). Estos resultados nos dan a entender que percibir a los estilos transformacional y transaccional en una intensidad alta es una forma efectiva de ejercer el liderazgo, ayudando a fomentar la innovación y aumentando la productividad.

Objetivo específico: Verificar la percepción del nivel de desarrollo de la transformación digital en las sucursales de una entidad bancaria, Chiclayo 2023.

**Tabla 2**

*Nivel de desarrollo de la transformación digital percibida por los trabajadores del área comercial de una entidad bancaria*

	Nivel de Transformación Digital Percibida									
	Estancamiento		Iniciación		Compromiso		Autoreforzamiento		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Transformación Digital	0	0,00%	0	0,00%	16	15,53%	87	84,47%	103	100%

Sobre la percepción del nivel de desarrollo de la transformación digital, de los cuatro posibles niveles en los que se pueda encontrar la entidad bancaria, casi el 85% de los trabajadores perciben la organización en el nivel más alto denominado Autoreforzamiento, esto se interpreta como que la organización es capaz de ser flexible a los cambios y adoptar nuevas tecnologías para alcanzar sus objetivos, además, esto sucede debido a que la organización combina la visión del cambio, gobierno e implicación, permitiéndole adaptarse a los cambios; estos resultados se alinean con la investigación de Nasiri et al. (2022), quienes concuerdan en sus resultados con un alto nivel de transformación digital, puesto que dentro de su organización también existe una alta inversión en el proceso.

Aunque no se le percibe en los niveles más bajos como estancamiento e iniciación; una minoría del 15% percibe la organización en un nivel medio alto denominado Compromiso, esto se puede interpretar como que consideran que se reconoce la necesidad de desarrollar estrategias alineadas a la transformación digital, pero los trabajadores perciben que no usan tecnologías modernas en su contexto actual, asimismo, esto demuestra que aún existen desafíos en la implementación efectiva de tecnologías modernas, similares los resultados de Ellström et al. (2022), quienes obtienen un mínimo de resultados en el nivel medio alto, esto se debe, que a pesar de reconocer la necesidad de la transformación digital, las estrategias tecnológicas deben estar adaptadas al contexto específico, no solo por región o ciudad, sino también por sucursal o área de trabajo. Los resultados sugieren que la organización ha sabido fomentar la transformación digital en todos los niveles de la organización y han logrado llevar a la organización a adaptarse al entorno; indicando que la dirección de la organización ha logrado con éxito promover la importancia de la transformación digital y ha creado un entorno propicio para la innovación, esto también puede relacionarse con el éxito financiero de la organización.

Objetivo General: Determinar la relación entre los tipos de liderazgo y el nivel de desarrollo de la TD en las sucursales de una entidad bancaria, Chiclayo 2023.

**Tabla 3**

*Análisis relacional entre la transformación digital y los tipos de liderazgo*

	Transformación Digital	Transformación Digital
Rho de Spearman	Transformación Digital	--
	Tipos de Liderazgo	,601**
	Transformacional	,598**
	Transaccional	,566**
	Laissez-Faire	-,236*

El liderazgo transformacional muestra una correlación moderada-alta, esto es entendido como que los líderes transformacionales tienden a estar más estrechamente relacionados con el progreso exitoso de la transformación digital, entiéndase como que mientras mayor presencia o percepción del liderazgo transformacional, mayor será la percepción del desarrollo exitoso de la transformación digital, además, este resultado da a entender que la motivación e inspiración que origina este tipo de liderazgo ayuda al proceso de transformación, similar a lo hallado por Prakasa et al. (2020), quienes hallan una relación estrecha entre este estilo y la transformación digital de la empresa, explicando que esto apoya la madurez digital de las organizaciones. Los resultados sobre esta alta correlación nos dan a entender que el liderazgo transformacional puede llegar a impactar de forma positiva la percepción y el desarrollo de la transformación digital.

Similar son los resultados del liderazgo transaccional el cual guarda una relación moderada-alta con la transformación digital, entiéndase como que a mayor presencia del estilo permitirá mayor nivel de desarrollo de la transformación digital, además, estos resultados evidencian la necesidad de incentivar y buscar motivación extrínseca para los trabajadores, para que influyan en la innovación y así alcanzar altos niveles de transformación digital y concuerdan con los resultados de Nita y Gutu (2023), en que el estilo se relaciona con la transformación digital e indican que los componentes del liderazgo transaccional son preferidos ante el transformacional, esto sucede debido a que los trabajadores de su estudio tienen preferencias a los incentivos. El liderazgo Laissez-Faire indica una correlación inversa, es decir, a mayor intensidad del estilo, menor es la percepción que se tiene sobre la transformación digital, y se contrasta con lo dicho por Csombók (2023), que demuestra que este estilo no es eficaz en para el desarrollo de la transformación digital. Esto tiene coherencia, puesto que el Laissez-Faire se desconecta de los trabajadores y no incentiva a conectar con el equipo, siendo capaz de generar poca confianza para motivar al cambio.

## **Conclusiones**

La organización exhibe una fuerte percepción de liderazgo transformacional y transaccional, lo que ha impulsado la motivación y el logro de objetivos empresariales; mientras que el estilo Laissez-Faire se percibe de manera más diversa y la efectividad de aplicar este estilo dependerá del equipo y la situación; mientras que la inherente mezcla de estos estilos de liderazgo contribuye a un ambiente que fomenta la innovación y el éxito organizacional.

La mayoría de los trabajadores de la entidad bancaria perciben un alto nivel de transformación digital en la organización, lo que sugiere que existe un entorno propicio para la innovación y posiblemente se relaciona con el éxito financiero. Sin embargo, aún existe un grupo minoritario que percibe desafíos en la implementación efectiva de tecnologías modernas, lo que resalta la importancia de adaptar las estrategias tecnológicas a contextos específicos en regiones, ciudades y sucursales.

Los estilos de liderazgo transformacionales y transaccionales están positiva y estrechamente relacionados con la percepción exitosa de la transformación digital, mientras que el liderazgo Laissez-Faire tiene una correlación negativa en la percepción de la misma; estos hallazgos respaldan la idea de que el estilo de liderazgo desempeña un papel importante en el proceso de transformación digital en las organizaciones.

## **Recomendaciones**

Es importante fomentar comunicación abierta con ayuda de la retroalimentación de forma periódica, entre los líderes y los equipos, para así contribuir a una comprensión más clara de cómo se deben aplicar estos tipos de liderazgo, pues es inherente que se perciban los tres estilos a lo largo de la transformación digital para seguir motivando e incentivando a la innovación.

Es esencial seguir fomentando una cultura para incentivar el mayor nivel de transformación digital porque este es un viaje en constante innovación, centrándonos en la capacitación adaptada al contexto y desarrollo continuo de los empleados en el uso de tecnologías emergentes y en la comprensión de cómo estas tecnologías pueden beneficiar a la organización y a sus clientes.

Es preferible que establezcan un programa de capacitación de liderazgo que permita a los líderes adquirir habilidades relacionadas con la motivación, dirección y recompensa en el contexto de la transformación digital. Además, una evaluación continua de los estilos de liderazgo, incorporando retroalimentación de los empleados para calibrar a las necesidades de estos.

## Referencias

- Agarwal, R. (2020). Transformación digital: un camino al valor económico y social. *Revista CEA*, 6(12), 9-12. <https://acortar.link/0A2baU>
- Alfaro, E. (11 de mayo de 2023). *El científico de datos, un profesional clave para el sector bancario y para sus clientes*. BBVA. <https://acortar.link/iApVHA>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. (2020). El liderazgo importa en la transformación digital inducida por la crisis: cómo liderar a los empleados de servicios de manera efectiva durante la pandemia de COVID-19. *Revista de Gestión de Servicios*, 32 (1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bass, B. M & B. J, Avolio (1992). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage, Thousand Oaks, CA. <https://acortar.link/lbWi3o>
- Bonnet, D., Puram, A., Buvat, J., KVJ, S., & Khadikar, A. (2015). Organizing for digital: why digital dexterity matters. *Capgemini Consulting*, 16. 1- 17.
- Bora, L. (2023). La intención del liderazgo transformacional digital, la agilidad organizacional y la transformación digital. *Revista de Economía del Conocimiento*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01377-8>
- Bousdekis, A., Lepenioti, K., Apostolou, D., & Mentzas, G. (2021). A Review of Data-Driven Decision-Making Methods for Industry 4.0 Maintenance Applications. *Electronics*, 10(7), 828. <http://dx.doi.org/10.3390/electronics10070828>
- Bruni, E., Cortellazzo, L., & Zampietri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Front Psychol Review*, 10(1), 1-21. <https://acortar.link/qUHVoX>
- Carvalho, M. J. (2019). La teoría de la banca y la falacia de la innovación disruptiva en los servicios financieros. *Studies of Applied Economics*, 37(3), 201-213.
- Cateriano, T. J., Rodríguez-Rios, M. L., Patiño-Abrego, E. L., Araujo-Castillo, R. L., & Villalba-Condori, K. (2021). Competencias digitales, metodología y evaluación en formadores de docentes. *Campus virtuales*, 10(1), 153-162. <http://www.uajournals.com/ojs/index.php/campusvirtuales/article/view/673>
- Csombók, J. (2023). Framing Leadership Challenges in the Digital Age: The Role of Senior Leaders. *Revista de Ciencias Sociales* 23(2), 95-106. <https://orcid.org/0009-0007-9325-3531>
- Dito, I. (18 de enero de 2023). Las barreras de la transformación digital en la Cuarta Revolución Industrial. *elEconomista.es*. <https://acortar.link/5I9mqQ>

- Effendy, M., & Arquisola, M. (2022). ¿Do transformational leadership traits influence Indonesian employees' digital maturity? *Journal Of Research In Business And Social Science*, 11(8), 128-140. <https://acortar.link/1yRSEI>
- Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2022). Capacidades dinámicas para la transformación digital. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272-286. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
- Ernst Young. (2022). Estudio de Madurez Digital 2022. *EY Building a beter working world*. <https://acortar.link/gSRM5J>
- Fernández, I., Loo, C., & Roca, R. (30 de marzo de 2023). *Memoria Anual 2022*. BBVA. <https://acortar.link/SwZdTX>
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(6), 1-16. <https://acortar.link/PNWggW>
- Gökalp, P., & Soran, S. (2022, 9 de noviembre). El impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño y el efecto mediador de la cultura organizacional: un estudio en escuelas de vuelo [Conferencia]. 11° Congreso Internacional de Transporte Aéreo – INAIR 2022. <http://www.sciencedirect.com/science/journal/23521465/>
- Gregori, G., Giudice, M., Krueger, N., Nicotra, M. & Scuotto, V. (2021). A microfoundational perspective on growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research*. <https://acortar.link/pnvmeV>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12639>
- Herencia, C. (2022). La transformación digital y su importancia en las pymes. *Iberoamerican Business Journal*, 5(2), 64-81.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Paez, P. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 32(3), 135-143. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Inga, L., Ramos, L., Anzuhueldo, A., & Díaz, S. (2022). Habilidades digitales y desempeño docente en el área de comunicación de educación secundaria, en tiempos de pandemia. *Apuntes Universitarios*, 12(1), 190-206. <https://acortar.link/ii9f2O>

- IT Trends. (27 de septiembre de 2022). Principales obstáculos que frenan la transformación digital. *IT TRENDS*. <https://acortar.link/7boVv3>
- Jonathan, J. & Magesa, M. (12-18 de junio de 2020). Digital Leadership for Digital Transformation [Discurso principal]. Conferencia de la Universidad Sokoine de Agricultura, Morogoro, Tanzania.  
<https://acortar.link/awYyNE>
- Kant, S. & Tufa, G. (2020). Reviewing Relevance of Leadership Styles on Leadership Outcomes: An Epistemological Study of Bule Hora Town, Oromia Regional State, Ethiopia. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 8(1), 1899-1908.  
<https://ssrn.com/abstract=4164926>
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation.  
<https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- López, P. (2022). ¿Qué se espera de la digitalización de la banca en Perú en 2023?, BBVA.  
<https://acortar.link/s4Uf0Z>
- Maldonado, F., Ramírez, J., & Andrade, M. (2020). Rutas inmersivas de Realidad Virtual como alternativa tecnológica en el proceso educativo. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(1), 48-56. <https://acortar.link/DyITWs>
- Martí, J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 394-401. <https://acortar.link/LLE5gr>
- Mugge, P., Abbu, H., Michaelis, T., Kwiatkowski, A., & Gudergan, G. (2020). Patterns of digitization: A practical guide to digital transformation. *Research-Technology Management*, v. 63, n. 2, 27- 35.  
<https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1707003>
- Nasiri, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2022). Orientación digital, madurez digital e intensidad digital: determinantes del éxito financiero en entornos de transformación digital. *Revista Internacional de Gestión de Operaciones y Producción*, 42(13), 274-298.  
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2021-0616>
- Nita, V., & Gutu, I (2023). The Role of Leadership and Digital Transformation in Higher Education Students' Work Engagement. *Pub Med Central*, 20(6), 1-15. <https://doi:10.3390/ijerph20065124>
- O'Hara, G. (10 de enero de 2023). Transformación digital no avanza en Perú por falta de personas capaces de ejecutarla. *GESTIÓN*. <https://acortar.link/Y91Tkj>

- Oosthuizen, R. (2022). The Fourth Industrial Revolution – Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics and Algorithms: Industrial Psychologists in Future Workplaces. *Frontiers*, 5(1), 1-13.  
<https://doi.org/10.3389/frai.2022.913168>
- Ortí, C. & Castillo, M. (2022). Leadership in the face of digital transformation in an Ecuadorian manufacturing company in 2020. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies* 6(1), 1-17.
- Pérez, F. L., Bas, M. C., & Nahón, A. E. (2020). Autopercepción sobre habilidades digitales emergentes en estudiantes de Educación Superior. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, (62), 91-101.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7180602>
- Prakasa, Y., Raharjo, K., & Wiratama, I. (2020). Transformational Leadership and Digital Maturity: The Mediating Role of Organizational Culture. *Advances in Economics, Business and Management*, 154, 224-229. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201116.045>
- Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *Arandu – UTIC: Revista científica internacional*, 6(1), 15-50. <https://acortar.link/dHxuAm>
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://acortar.link/472gy9>
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Toscano, C. Quiroz, E., & Pazmay, S. (2021). La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, vol. 38(2), 225-241. <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.2.15>
- Zavala, R. (2019). Las 4 dimensiones de la gestión de personas en el futuro. *Harvard Deusto Business Review*, 12, 68-75.
- Zhang, J., Wang, Y., & Gao, F. (2023). El lado oscuro y el lado brillante del liderazgo de laissez-faire: ¿la orientación hacia objetivos de los subordinados hace alguna diferencia? *Frente Psicológico*, 14, 1-12. <https://acortar.link/Ls15tE>

## Anexos

### Anexo 1: Matriz de medida de MLQ 6S

Instrumento para Tipos de Liderazgo, por Bass y Avolio (1992)			
Dimensión	Indicador	Ítem	Escala de Likert
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada	1. Mi jefe inmediato hace que me sienta bien al trabajar en el mismo ambiente.	(1) Totalmente en Desacuerdo – (2) En Desacuerdo – (3) Neutro – (4) De Acuerdo – (5) Totalmente de Acuerdo
		2. Tengo plena confianza en mi jefe inmediato.	
		3. Me siento orgulloso de trabajar con mi jefe inmediato.	
	Motivación Inspiracional	4. Mi jefe inmediato me expresa sus órdenes de manera clara y sencilla.	
		5. Mi jefe inmediato brinda proyecciones y escenarios atractivos sobre lo que podemos hacer.	
		6. Mi jefe inmediato me ayuda a encontrar significado en el trabajo.	
	Estimulación Intelectual	7. Mi jefe inmediato permite que busque nuevas formas de	

		resolver viejos problemas.	
		8. Mi jefe inmediato me proporciona nuevas formas de ver los escenarios confusos o problemáticos.	
		9. Mi jefe inmediato hace que reconsidere ideas que nunca antes había cuestionado.	
	Consideración Individualizada	10. Mi jefe inmediato me ayuda a desarrollarme de forma laboral.	
		11. Mi jefe inmediato me mantiene informado sobre el avance de mi trabajo.	
		12. Mi jefe inmediato da atención personal a quienes parecen rechazados.	
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	13. Mi jefe inmediato me dice qué hacer si quiero ser recompensado por mi trabajo.	
		14. Mi jefe inmediato brinda reconocimiento / recompensas cuando alguien alcanza sus metas.	

		15. Mi jefe inmediato llama la atención hablando sobre lo que podemos obtener por los logros.	
	Dirección por Excepción Activa	16. Mi jefe inmediato está satisfecho cuando cumplimos con los estándares acordados.	
		17. Mi jefe inmediato no trata de cambiar nada mientras las cosas funcionen.	
		18. Mi jefe inmediato me dice las normas que debo conocer para realizar mi trabajo.	
Liderazgo Laissez-Faire	Actuación sin importancia	19. Mi jefe inmediato se siente bien dejando que se trabaje de la misma manera siempre.	
		20. Para mi jefe inmediato está bien lo que queramos hacer.	
		21. Mi jefe inmediato no me pide más de lo que respecta a mis funciones como trabajador o lo que indica en mi contrato.	

**Anexo 2: Matriz de medida Adaptado del MIT Sloan Management – Campegmini Consult**

Adaptación de Instrumento para medir el nivel de desarrollo de la Transformación Digital, en base al MIT Sloan Management - Campegmini Consult			
Dimensión	Indicador	Ítem	Escala de Likert
Mentalidad Digital	Mentalidad Digital	1. Aprovechas las soluciones digitales siempre que es posible	<p>(1) Totalmente en Desacuerdo –</p> <p>(2) En Desacuerdo –</p> <p>(3) Neutro –</p> <p>(4) De Acuerdo –</p> <p>(5) Totalmente de Acuerdo</p>
		2. Consideras que las tecnologías digitales son una forma de mejorar	
Prácticas Digitalizadas	Operaciones Digitalizadas	3. Los principales procesos operativos de tu puesto están automatizados y digitalizados (gestión de préstamos, conteo de billetes y similares)	
		4. El desarrollo de mi trabajo puede ser controlado en tiempo real.	
		5. La organización tiene transacciones digitalizadas con sus proveedores de insumos (papelería y equipos) y servicios (seguridad, servidores de softwares)	
		6. Se han estandarizado los procesos repetitivos que requieren la intervención humana	
	Decisiones Basadas en Datos	7. Tomas decisiones basándote en datos y análisis	
		8. Conoces las expectativas y métricas claras para las funciones y responsabilidades de tu puesto	
		9. Tienes acceso periódico al feedback de los resultados de los procesos para mejorar tu forma de trabajo	
	Aprendizaje Colaborativo	10. En el trabajo siempre se fomenta la colaboración en la resolución de problemas	
		11. Todos en la empresa colaboran entre sí y trabajan como equipo.	
		12. Existe en la empresa una cultura de aprendizaje continuo e innovación	
13. La toma de decisiones siempre es responsabilidad de mis jefes inmediatos.			
14. Nuestra cultura valora la transparencia y apertura de la información			
Talento Potenciado	Experiencia Tecnológica	15. Nuestra organización tiene experiencia con dispositivos y aplicativos móviles	

		16. Nuestra organización tiene experiencia con las herramientas y los datos de las redes sociales
		17. Nuestra organización tiene experiencia en el manejo y análisis de grandes volúmenes de datos.
		18. Nuestra organización tiene experiencia con la inteligencia artificial (chatbots, algoritmos de predicción) que automaticen las respuestas mediante el análisis de patrones.
		19. Nuestra organización tiene experiencia con el internet y su acceso
Talento Potenciado	Habilidades Digitales	20. Todos en la empresa estamos capacitados y contamos con conocimientos sobre el uso de herramientas digitales para nuestro trabajo.
		21. Nuestra empresa cuenta con personal calificado para llevar a cabo iniciativas digitales.
	Alto Compromiso	22. Como trabajador estoy automotivado
		23. Considero que trabajo con un equipo capacitado para llevar a cabo las tareas asignadas
		24. En mi equipo existe una fuerte adaptabilidad al cambio y mejorar la experiencia del cliente
Capacidad de Datos y Herramientas	Herramientas de Acceso y Colaboración de Datos	25. Disponemos de herramientas de comunicación, retroalimentación y colaboración que facilita la productividad.
		26. Disponemos de herramientas digitales que dinamicen tareas complejas como cálculo y procesamiento de datos, a la par de un sistema de almacenamiento flexible (servicios de guardado en la nube)

### Anexo 3: Operacionalización de la variable liderazgo

<i>Tipo de Liderazgo</i>						
Variable 1	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Escala	Instrumento
Tipos de Liderazgo	Capacidad de una persona que mediante sus comportamientos influye en los miembros de una organización; a quienes ayudan a alinear su dirección colectiva (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023)	L. Transformacional	El líder transformacional se enfoca en inspirar y motivar a sus seguidores para alcanzar un alto nivel de rendimiento y lograr metas más allá de sus propios intereses personales	Influencia Idealizada Motivación Inspiracional Estimulación Intelectual Consideración Individualizada	Escala Likert - del 1 al 5	Cuestionario
		L. Transaccional	Establecen una relación con sus seguidores basada en el intercambio de recompensas y castigos por el cumplimiento de tareas y objetivos	Recompensa Contingente Dirección por Excepción Pasiva		
		L. Laissez-Faire	Se caracteriza por una falta de intervención activa	Actuación sin Importancia		

### Anexo 4: Operacionalización de la variable transformación digital

<i>Transformación Digital</i>						
Variable 1	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Escala	Instrumento
Transformación Digital	Proceso de evolución en el cual las organizaciones deben tener la intención de ir superando los niveles, a través de medios digitales (Bonnet et al., 2015)	Mentalidad Digital	Buscar y priorizar las soluciones digitales	Mentalidad Digital	Escala Likert - del 1 al 5	Cuestionario
		Prácticas Digitalizadas	Digitalizar las operaciones y formas de trabajo y aprendizaje	Operaciones Digitalizadas Decisiones Basadas en Datos Aprendizaje Colaborativo		
		Talento Potenciado	Elevar el coeficiente intelectual digital de la organización	Experiencia Tecnológica Habilidades Digitales		
		Capacidad de Datos y Herramientas	Acceso a los datos y herramientas para impulsar la innovación	Herramientas de Acceso y Colaboración de Datos		

## Anexo 5: Matriz de consistencia

### Tipos de liderazgo y su relación con el nivel de desarrollo de la transformación digital en una entidad bancaria, Chiclayo - 2022

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables Dimensionales		Indicador		
Problema Central	Objetivo General	Hipótesis Alternativa	Variables	Dimensiones	Indicador		
¿Cuál es la relación entre el tipo de liderazgo y el nivel de desarrollo de la transformación digital en un equipo comercial de una entidad bancaria de Chiclayo?	Determinar la relación entre los tipos de liderazgo y el nivel de desarrollo de la transformación digital en las sucursales de una entidad bancaria, Chiclayo 2023	Existe relación entre los tipos de liderazgo y el nivel de desarrollo de la transformación digital	V1: TIPOS DE LIDERAZGO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia Idealizada		
					Motivación Inspiracional		
							Estimulación Intelectual
							Consideración Individualizada
							Recompensa Contingente
							Dirección por Excepción Pasiva
							Actuación sin Importancia
	Objetivos Específicos	Hipótesis Nula					Mentalidad Digital
							Mentalidad Digital
Describir la percepción sobre el tipo de liderazgo en los trabajadores del área comercial de una entidad bancaria, Chiclayo 2023.	No existe relación entre los tipos de liderazgo y el nivel de desarrollo de la transformación digital		V2: NIVEL DE DESARROLLO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL		Operaciones Digitalizadas		
					Decisiones Basadas en Datos		
Describir la percepción del nivel de desarrollo de la transformación digital en las sucursales de una entidad bancaria, Chiclayo 2023.					Aprendizaje Colaborativo		
					Experiencia Tecnológica		
					Habilidades Digitales		
					Herramientas de Acceso y Colaboración de Datos		
					Capacidad de Datos y Herramientas		
Diseño de Investigación	Población Muestra		Técnicas Estadísticas		Tipo de Investigación		
No experimental - Correlacional no causal - Transversal	Población: 103 trabajadores del área comercial de la entidad bancaria denominada X		Estadística Descriptiva		Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada		
	Muestra: Censal		Análisis de Correlación				

## Anexo 6: Validación por juicio de expertos

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Aplicable	( X )
Aplicable después de corregir	( )
No aplicable	( )

### Apellidos y nombres del Juez validador.

Dr. / Mg: Marlon Berthony Romero Villalta

DNI: 45327758

### Especialidad del experto:

Magister en Gestión de Proyectos e Ingeniero Civil de Profesión.

Gerente del Proyecto de Dinamización de Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento Regional de la Universidad de Piura.

.....

5 de junio del 2023



Firma del Experto

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

- Aplicable ( X )  
Aplicable después de corregir ( )  
No aplicable ( )

**Apellidos y nombres del Juez validador.**

Dr. / Mg: Mg. José Carlos Montes Ninaquispe

DNI: 44737032

**Especialidad del experto:**

Docente Universitario , Magister en Administración de Negocios (MBA)

05 de Junio del 2023



Firma del Experto

**Constancia de validación por juicio de expertos**

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis titulada **Tipo de liderazgo y nivel de desarrollo de la transformación digital de una entidad bancaria, 2022**; elaborado por el estudiante, QUESQUÉN VALDIVIEZO, JORGE MARTIN; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 05 de Junio de 2023.



---

Manuel Lorenzo Germán Cáceres

Firma

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Aplicable ( X )

Aplicable después de corregir ( )

No aplicable ( )

**Apellidos y nombres del Juez validador.**

Dr. / Mg: Ruiz Neira Alan Robert

DNI: 71579751

**Especialidad del experto:**

Administrador de Negocios

06 de Junio del 2023



Firma del Experto

**Observaciones:**

Mejorar la redacción de algunas preguntas para lograr una mejor comprensión por parte de los encuestados.

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Aplicable ( )

Aplicable después de corregir ( X )

No aplicable ( )

**Apellidos y nombres del Juez validador.**

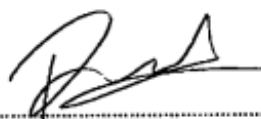
Dr. / Mg: Magíster Licenciado Raúl Alexander Valdiviezo Mechato

DNI: 46525721

**Especialidad del experto:**

Maestro en Administración de Empresas

05 de Junio del 2023



.....  
**Firma del Experto**