

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Competencias para el liderazgo efectivo de la transformación digital en  
empresas del sistema financiero**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Sally Gil Ramón, DNI: 10320659

Julia Cecilia Pasquel Becerra, DNI: 10805729

Gabriel Ernesto Rodríguez Rengifo, DNI: 10317859

Juan Carlos Manrique Díaz, DNI: 42140500

**ASESOR**

Jorge Luis Peña Acevedo, DNI: 09995642

<https://orcid.org/0000-0001-6548-6097>

**JURADO**

Percy Samoel Marquina Feldman

Beatrice Elcira Avolio Alecchi

Jorge Luis Peña Acevedo

**Surco, mayo 2021**

## Agradecimientos

A nuestras familias, asesor y amigos por su apoyo incondicional.

A nuestros entrevistados, por la apertura y generosidad que mostraron.



## **Resumen Ejecutivo**

El presente estudio identifica y describe qué competencias se ejercen para un liderazgo efectivo en la transformación digital que les permiten a los líderes adaptarse a la volatilidad del mercado, los clientes y los avances en la tecnología en el sistema financiero peruano. En un contexto que se complejiza con la súbita aparición de la pandemia del COVID-19, los líderes deben contar con ciertas competencias clave para afrontar un entorno con mayores exigencias, que restringe el contacto físico y requiere distanciamiento social.

Para ello, se realizó una investigación cualitativa de estudio de casos sobre el liderazgo efectivo en los cuatro bancos con mayor participación en el mercado y mayor madurez digital del sistema financiero peruano. Los resultados muestran que las competencias fundamentales son: experimentación y tolerancia al error, orientación al cliente, generación de compromiso, gestión del cambio, entre otras. Asimismo, se propone un marco conceptual que vincula las competencias identificadas con las dimensiones clave de la transformación digital en las organizaciones. Este marco conceptual puede servir para impulsar un liderazgo efectivo, que cumpla un rol articulador entre las fuerzas internas y externas de la organización con miras a lograr una transformación digital exitosa.

**Palabras clave: Liderazgo efectivo, Transformación Digital, Competencias, Sistema Financiero.**

## **Abstract**

The current research identifies and describes which competencies are performed for effective leadership in digital transformation. This will allow leaders to adapt to a versatile market, to clients and to technological advances in the Peruvian financial system. With the sudden onset of the Covid-19 pandemic, leaders are challenged with a more complex situation and making them rely on unique key competencies to cope with social restrictions and greater demands.

This case study research effective leadership in the four banks with the largest market share and with the most mature digital system in the Peruvian financial system. The results show that the main competencies are: experimentation and tolerance to error, customer-centric, generation of commitment, management changes, among others. Additionally, the research provides an emerging conceptual framework link between the discovery of key competencies as well as the key dimensions concepts addressed in the digital transformation process of organizations. This may promote effective leadership in creating a new role in articulating the organizational internal and external factors to achieving a successful digital transformation.

**Key words: Effective leadership, Digital transformation, Competencies, Financial system.**

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Problema de Investigación .....	5
1.3. Propósito de la Investigación .....	6
1.4. Justificación de la Investigación .....	7
1.5. Preguntas de la Investigación.....	9
1.5.1. Pregunta principal.....	9
1.5.2. Preguntas específicas.....	9
1.5.3. Propositiones.....	9
1.6. Marco teórico .....	11
1.7. Definición de Términos.....	13
1.8. Supuestos.....	14
1.9. Limitaciones.....	15
1.10. Delimitaciones.....	16
1.11. Resumen.....	16
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>18</b>
2.1. Mapa de Literatura .....	18
2.2. Liderazgo.....	22
2.2.1. Definiciones.....	22
2.2.2. Características.....	23
2.2.3. Estilos de Liderazgo .....	25
2.2.4. Liderazgo digital.....	30

2.2.5. Liderando el cambio .....	34
2.2.6. Liderazgo transformacional y transaccional.....	36
2.3. Transformación Digital .....	40
2.3.1. Entorno digital.....	40
2.3.2. Definición y conceptualización de la transformación digital.....	42
2.3.3. Modelo de madurez digital en la transformación digital.....	45
2.3.4. Transformación digital en el mundo y Latinoamérica .....	47
2.3.5. Transformación digital en el Perú .....	49
2.4. Competencias .....	55
2.4.1. Definición.....	55
2.4.2. Componentes o dimensiones .....	57
2.4.3. Competencias del siglo XXI.....	59
2.4.4. Competencias del líder en el entorno digital .....	61
2.4.5. Competencias gerenciales .....	72
2.5. Sistema Financiero Peruano .....	77
2.5.1. Definición.....	77
2.5.2. Estructura del sistema financiero peruano.....	78
2.5.3. Bancarización .....	79
2.5.4. Bancos que conforman el sistema financiero peruano con mayores activos.....	85
2.5.5. Bancos con mayor inversión en transformación digital en el Perú .....	88
2.6. Resumen.....	95
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>97</b>
3.1. Diseño de la Investigación .....	97
3.2. Consentimiento Informado.....	99
3.3. Participantes de la Investigación .....	99

3.4. Confidencialidad .....	100
3.5. Procedimiento de Registro de Datos .....	101
3.6. Análisis de Datos.....	104
3.6.1. Análisis individual de los casos.....	104
3.6.2. Análisis transversal de los casos.....	105
3.6.3. Entrevista piloto.....	106
3.6.4. Guía de entrevistas .....	106
3.6.5. Protocolo de guía de preguntas.....	107
3.7. Validez y Confiabilidad .....	107
3.7.1. Validez de constructo .....	108
3.7.2. Validez externa.....	108
3.7.3. Confiabilidad .....	109
3.8. Instrumento .....	109
3.9. Resumen.....	110
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....</b>	<b>111</b>
4.1. Perfil de los Entrevistados.....	111
4.2. Análisis de los Resultados.....	114
4.2.1. Competencias necesarias para dimensión de la orientación estratégica.....	118
4.2.2. Competencias necesarias para dimensión de orientación hacia el cliente.....	125
4.2.3. Competencias necesarias para la dimensión de tecnología de la información y de la comunicación (TICs) e infraestructura de procesos .....	129
4.2.4. Competencias necesarias para la dimensión del talento y desarrollo de capacidades.....	134
4.2.5. Competencias necesarias para la dimensión de la cultura de innovación y el compromiso organizacional.....	144

4.3. Análisis Transversal de los Casos .....	159
4.4. Discusión de las Proposiciones .....	162
4.5. Propuesta de Marco Conceptual Emergente .....	166
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>170</b>
5.1. Conclusiones .....	170
5.2. Implicancias .....	174
5.2.1. Implicancias teóricas .....	174
5.2.2. Contribuciones prácticas .....	175
5.3. Limitaciones del Estudio.....	176
5.4. Recomendaciones.....	176
<b>Referencias.....</b>	<b>178</b>
<b>Apéndice A: Consentimiento Informado .....</b>	<b>195</b>
<b>Apéndice B: Protocolo del caso Informado .....</b>	<b>197</b>
<b>Apéndice C: Ficha de Datos .....</b>	<b>198</b>
<b>Apéndice D: Guía de Entrevistas.....</b>	<b>199</b>
<b>Apéndice E: Guía de Preguntas de la Entrevista.....</b>	<b>200</b>
<b>Apéndice F: Transcripciones de las Entrevistas .....</b>	<b>202</b>
<b>Apéndice G: Fuentes de la Investigación .....</b>	<b>308</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Dispersión de la literatura</i> .....	20
Tabla 2. <i>Estilos de liderazgo</i> .....	28
Tabla 3. <i>Comparativo de evaluación de Madurez Digital - pilares, determinantes claves, categorías y dimensiones</i> .....	46
Tabla 4. <i>Detalle de competencias para el liderazgo en el entorno digital</i> .....	63
Tabla 5. <i>Capacidades de liderazgo necesarias para tener éxito en un mundo digital</i> .....	69
Tabla 6. <i>Agrupación en dimensiones de competencias</i> .....	71
Tabla 7. <i>Tipos de competencias desarrollados por algunos autores</i> .....	73
Tabla 8. <i>Modelo de competencias genéricas para gerentes</i> .....	74
Tabla 9. <i>Competencias nivel ejecutivo</i> .....	75
Tabla 10. <i>Competencias gerenciales</i> .....	77
Tabla 11. <i>Dimensiones de la bancarización</i> .....	80
Tabla 12. <i>Evolución de la bancarización del peruano (2018-2020)</i> .....	82
Tabla 13. <i>Países con entorno propicio para la inclusión financiera 2020</i> .....	84
Tabla 14. <i>Activos del sistema financiero peruano</i> .....	86
Tabla 15. <i>Entidades bancarias que conforman la banca múltiple</i> .....	86
Tabla 16. <i>Entidades bancarias que conforman la banca múltiple</i> .....	87
Tabla 17. <i>Productos y canales digitales en los bancos BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank</i> .....	90
Tabla 18. <i>Perfil de los informantes</i> .....	113
Tabla 19. <i>Detalle de registro de entrevistas por informante</i> .....	114
Tabla 20. <i>Propuesta de las competencias para el liderazgo efectivo de la transformación digital en la banca peruana</i> .....	169

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de Literatura.....	21
<i>Figura 2.</i> El Liderazgo Situacional II.....	26
<i>Figura 3.</i> Síntesis de modelos de Liderazgo Situacional de Blanchard y 6 estilos de liderazgo de consultora Hay Group – McBer. ....	30
<i>Figura 4.</i> Calificaciones de preparación digital en todo el mundo.....	48
<i>Figura 5.</i> Calificaciones de preparación digital en todo el mundo.....	50
<i>Figura 6.</i> Marco de investigación.....	70
<i>Figura 7.</i> La aceleración de la inclusión financiera durante la pandemia de COVID-19: oportunidades ocultas que salen a relucir .....	81
<i>Figura 8.</i> Operaciones realizadas a través de canales de atención por categoría .....	83
<i>Figura 9.</i> Rendimiento comparado con países equivalentes .....	84
<i>Figura 10.</i> Participación de los cuatro principales bancos del Perú en la banca múltiple a setiembre 2020.....	87
<i>Figura 11.</i> Procedimiento para la codificación de las competencias.....	103
<i>Figura 12.</i> Número de citas por dimensión de las entrevistas de los cuatro bancos entrevistados .....	117
<i>Figura 13.</i> Número de citas por competencia de las entrevistas de los cuatro bancos entrevistados .....	118
<i>Figura 14.</i> Propuesta de Marco conceptual emergente: rol y competencias del liderazgo de la transformación digital .....	166

## Capítulo I: Introducción

En las dos últimas décadas los avances acelerados de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) han tenido efectos radicales en el desarrollo económico a nivel mundial. En un estudio sobre tendencias globales de capital humano que mostró los índices de cambio a través del tiempo de las tecnologías, los individuos, los negocios y las políticas públicas, se destaca el nivel exponencial del cambio de la tecnología (Deloitte University Press, 2017). Seguidamente, se encuentra el índice de cambio de las personas que se adaptan con cierta velocidad a las innovaciones y cambios tecnológicos.

Estos avances han transformado el sistema financiero, y, por ende, han obligado a los bancos a acelerar sus procesos y replantearse cultural y estructuralmente para permanecer en el tiempo. Así lo confirmó la consultora Everis, la cual indicó “No existe industria o sector de mercado que no esté siendo amenazado por las nuevas tecnologías exponenciales” (Everis, 2019, p. 11). Esta rápida adaptación requiere de una acelerada generación de productos y/o servicios digitales para atender la demanda de atención y tiempo de las personas. Debido a esto, el sistema financiero debe actualizarse constantemente, innovar y emplear un liderazgo que permita satisfacer de manera constante y adelantarse a las necesidades de sus clientes.

A través del proceso de transformación digital, el sistema financiero utiliza la tecnología como herramienta de negocio para ser más ágil, dinámico, rentable y productivo. Este planteamiento se reafirma a través del estudio La Transformación Digital de la Banca realizado en el 2015 y actualizado en el 2018 por el BBVA Perú, donde se mencionó que “los hábitos cambiantes de los consumidores y el nuevo entorno competitivo obligan a los bancos a afrontar con premura su digitalización para no quedarse atrás en un mercado en plena transformación” (Cuesta, Ruesta, Tuesta & Urbiola, 2015, p. 1).

En el libro “Transformación Digital en el Perú. Testimonios y Experiencias de los Principales Líderes Empresariales del Perú”, publicado por Everis en el 2019, se considera como referentes del sector bancario a los bancos BBVA Perú, BCP y Scotiabank (Everis, 2019). Por su parte, García mencionó al BCP y BBVA Perú seguidos por Interbank y Scotiabank, como los bancos líderes en la transformación digital en el Perú (García, 2017). A su vez Hurtado de Mendoza en una entrevista para el suplemento Día 1 del diario El Comercio mencionó que los cuatro bancos más relevantes del Perú (BCP, BBVA Perú, Scotiabank e Interbank) han iniciado la carrera hacia la digitalización integral (Hurtado de Mendoza, 2018). En consecuencia, la presente investigación ha identificado las competencias para el liderazgo de la transformación digital en los bancos con mayor madurez digital y que lideran el sistema financiero peruano: BCP, BBVA Perú, Interbank y Scotiabank en la que se entrevistó a los directivos de la alta dirección responsables de las estrategias y del éxito o fracaso en las empresas.

### **1.1. Antecedentes**

A nivel académico, uno de los primeros antecedentes sobre el efecto de la tecnología en el liderazgo se encuentra en el concepto de liderazgo electrónico propuesto por Avolio, Kahai y Dodge (Avolio, Kahai & Dodge, 2000). Los autores estudiaron la influencia de las tecnologías de la información y la comunicación en el ejercicio del liderazgo organizacional. Una de sus conclusiones fue que el liderazgo electrónico es un proceso de mutua influencia; es decir, el líder tiene capacidad de decisión sobre la incorporación de nuevas tecnologías en su organización y a su vez, la tecnología influye sobre la forma de comunicación e interacción del líder con sus seguidores (Avolio et al., 2000). Sin embargo, el liderazgo electrónico no consideraba un cambio disruptivo en los modelos de negocio o en la cultura de la empresa, desafíos que demanda la transformación digital. En España, RocaSalvatella expuso en 2014 su modelo basado en ocho competencias

digitales para transformar los negocios y lograr el éxito profesional (RocaSalvatella, 2014). Del mismo modo, siguiendo los modelos de competencias digitales, RocaSalvatella concluyó principalmente que, si bien los resultados generales eran positivos, existía una brecha importante entre los conocimientos digitales y la visión estratégica, lo cual evidenciaba un desfase entre el conocimiento orientado a la utilidad operativa de las herramientas digitales y el impacto en la estrategia y el modelo de negocio (RocaSalvatella, 2018). Precedentemente, Capgemini Consulting en conjunto con MIT Center for Digital Business identificaron en el 2012 que el 77% de las compañías consideraban que el bajo nivel de competencias digitales como las sociales, analíticas y móviles son un obstáculo para la transformación digital, y que el área de recursos humanos en la mayoría de las empresas entrevistadas no invertía en el desarrollo de las mismas (Spitzer et al., 2013). De esta manera, Mantilla desarrolló una investigación donde propuso un conjunto de habilidades directivas para lograr un exitoso liderazgo digital en los ejecutivos de las Mipymes comerciales de Bucaramanga, Colombia (Mantilla, 2018). La autora sugirió desarrollar una formación efectiva de habilidades que agrupó bajo las siguientes denominaciones: co-creador, visionario, mente abierta, movilizador e intuitivo, con el fin de facilitar el camino para el desarrollo económico en la región (Mantilla, 2018). Para la investigación se aplicó el cuestionario estructurado de evaluación personal de habilidades directivas (PAMS) a 40 directivos de las Mipymes de Bucaramanga (Mantilla, 2018).

El estudio de La Transformación Digital de la Banca en el 2015, estableció que estos cambios han afectado la demanda de servicios financieros, por lo que los bancos han respondido el reto de la digitalización de distintas formas y a distintas velocidades para convertirse en bancos digitales (Cuesta et al., 2015). Los bancos tradicionales que han apostado por la transformación digital buscan adaptarse y posicionarse en el nuevo ecosistema (Cuesta et al., 2015). La primera etapa del proceso de transformación digital en

la banca consiste en desarrollar nuevos canales y productos digitales que satisfagan las necesidades de los consumidores y posicionen positivamente a los bancos en el nuevo entorno competitivo (Cuesta et al., 2015). La segunda etapa, consiste en implementar una plataforma tecnológica ágil y amigable para los usuarios, que permita el uso de nuevas tecnologías. La etapa final, es la de adaptar estrategias digitales que representen cambios profundos en las organizaciones facilitando el proceso de transformación digital (Cuesta et al., 2015). Un ejemplo de la implementación de este proceso de transformación digital se dio en el 2016 en el Banco de Crédito del Perú (BCP), con el emprendimiento llamado YAPE como herramienta que simplifica pagos entre usuarios del banco. Actualmente, la herramienta es utilizada por aproximadamente dos millones de usuarios para realizar pagos de todo tipo de servicios (Banco de Crédito del Perú, 2019). Por otro lado, el proceso de transformación digital en Scotiabank se basa en un cambio de cultura con la incorporación de profesionales especializados en productos y canales digitales, encargados del diseño y desarrollo de tecnología basada en las experiencias del usuario (Scotiabank, 2019). Como resultado, en el año 2018 se lanzó una nueva aplicación co-creada con los usuarios y se invirtió en el posicionamiento de PLIN, una aplicación especializada en realizar transferencias, la cual se puede utilizar con tres de los principales bancos del país, propiciando la integración de la banca (Scotiabank, 2019). El sector bancario no es ajeno a este fenómeno y se ha volcado a acelerar su digitalización con un enfoque centrado en el cliente a fin de ofrecer productos y servicios para no quedarse atrás en un mercado en plena transformación en donde el cliente cuenta con nuevos hábitos, comportamientos y necesidades.

Asimismo, sobre la base de los antecedentes previamente mencionados, se ha identificado que no existe suficiente información y literatura que haya descubierto las

competencias necesarias para el liderazgo efectivo de la transformación digital en el sistema financiero.

## **1.2. Problema de Investigación**

En el actual entorno tecnológico, las competencias digitales necesarias para el liderazgo son escasas, lo cual ocasiona una competencia entre empresas por atraer al mejor talento. En el estudio realizado por Buvat, Crummenerl, Slatter, Puttur, Pasquet y Van As en el 2017 para la consultora Capgemini en colaboración con LinkedIn, realizado en nueve países, se demostró que el 62% del personal en el sistema financiero presenta una alta brecha de talento digital (Buvat et al., 2017). Otro de sus hallazgos demostró que el 54% de las organizaciones reconoció que la brecha del talento digital se está extendiendo y obstaculizando sus programas de transformación digital, perdiendo ventajas competitivas debido a la escasez del talento necesario (Buvat et al., 2017; Hernandez-de-Menendez, Morales-Menendez, Escobar & McGovern, 2020). Muchas organizaciones están reconociendo la magnitud del problema y se están enfrentando a una serie de desafíos entre los cuales, la escasez de talento idóneo y más aún el liderazgo toma vital relevancia. Asimismo, las nuevas condiciones en la interacción social que ha impuesto la pandemia del COVID-19 exigen el uso de canales digitales y/o virtuales para la prestación de los servicios de las empresas a sus clientes. Al respecto Jorge Acosta, socio líder de consultora EY Perú, en el estudio sobre madurez digital de las empresas en el Perú realizado en el año 2020, afirmó que “en estos momentos de restricción de operaciones y distanciamiento social, el ser humano se ha vuelto más digital que nunca, por lo tanto, resulta crítico que las empresas se adapten rápidamente a esta nueva realidad” (Acosta & Escudero, 2020, p. 2). La digitalización además de una oportunidad empresarial se ha constituido en una herramienta importante de la recuperación económica, la inclusión y equidad social:



La inclusión digital y financiera puede y debe desempeñar un papel en los actuales esfuerzos de recuperación. Hemos visto cómo empodera a las personas no bancarizadas y desatendidas para que tomen un mayor control de su vida financiera, mejoren sus medios de sustento y aceleren su recuperación (Del Valle, Dias, Lehr & Gil, 2020).

El problema de investigación se basa en que los procesos de transformación digital no liderados adecuadamente, conducen a la organización a resultados adversos, generando retrasos, sobrecostos y uso inadecuado de recursos. Aquellas empresas que deseen iniciar óptimamente un proceso de transformación digital deberán identificar las competencias para el liderazgo en la dirección de tal proceso de cambio. No contar con ello, podría llevar a la organización a resultados indeseados y adversos.

### **1.3. Propósito de la Investigación**

El objetivo general de la presente investigación es identificar qué competencias son las necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano, a través del estudio de los cuatro bancos líderes del sector.

Los objetivos específicos son:

- a. Identificar qué competencias relacionadas con la orientación estratégica son las necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano.
- b. Identificar qué competencias relacionadas con la orientación hacia el cliente son las necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano.



- c. Identificar qué competencias relacionadas con la tecnología y los procesos son las necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano.
- d. Identificar qué competencias relacionadas con el talento y desarrollo de capacidades son las necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano.
- e. Identificar qué competencias relacionadas con la cultura de innovación y compromiso organizacional son las necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

La transformación digital es el gran cambio empresarial de inicios de siglo XXI en el que se encuentra involucrado el sistema financiero, siendo en el Perú, uno de los sectores que ha logrado adaptarse con mayor rapidez y éxito al proceso (Acosta & Escudero, 2020; Cuesta et al., 2015; Alfaro & Martínez, 2020; RTM, 2019). En el estudio de La Transformación Digital de la Banca realizado en el 2015 y actualizado en el 2018 por el BBVA Perú fue explicado de la siguiente manera:

En la medida en que más consumidores han ido adaptándose a las interacciones digitales en distintos ámbitos de su vida, estos van demandando también servicios financieros que sean accesibles en cualquier momento y lugar, y que sean tan sencillos de utilizar como las redes sociales o el correo electrónico que usan con cotidianidad (Cuesta et al., 2015, p. 2).

De acuerdo a lo mencionado y, debido a que la transformación digital es un proceso incipiente en el Perú que no ha sido investigado bajo la visión planteada, el estudio se aborda desde un enfoque cualitativo con propósito exploratorio por “enfocarse inicialmente en explorar un fenómeno” (Creswell, 2003, p. 211) desde una perspectiva analítica en un

“sentido real”, como lo definió Huberman y Miles, cuyo fin es el de “describir y explicar (en algún nivel) un patrón de relaciones, cosa que puede hacerse sólo con una serie de categorías analíticas especificadas conceptualmente” (Mishler, 1990, citado por Huberman & Miles, 2000, p. 262).

La investigación es necesaria por los siguientes motivos:

- A. Permite identificar las competencias del liderazgo efectivo para la transformación digital que posibilitará la futura incorporación y desarrollo del talento para el beneficio del profesional y de la organización.
- B. Determina el rol fundamental que ejerce el liderazgo en la dirección e implementación de un proceso de transformación digital.
- C. El liderazgo ejercido en los cuatro bancos líderes y con mayor madurez digital en el Perú, servirá como referencia para otras organizaciones bancarias peruanas o empresas de otros sectores con menor madurez digital y así puedan desarrollar un adecuado liderazgo en la implementación de la transformación digital.
- D. Dado el contexto del COVID-19, que supone un nuevo entorno con el mínimo contacto físico, la transformación digital se constituye en una necesidad obligatoria para las organizaciones.
- E. El proceso de la transformación digital y en particular, la identificación de las competencias comprometidas para impulsar su liderazgo, aún no han sido investigadas en Perú.

Esta investigación tomó como muestra solamente a quienes lideran la transformación digital y representan a las empresas seleccionadas, como los apropiados para responder las preguntas de investigación planteadas y ayudar a describir el fenómeno.

## **1.5. Preguntas de la Investigación**

### **1.5.1. Pregunta principal**

¿Cuáles son las competencias necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano?

### **1.5.2. Preguntas específicas**

1. ¿Qué competencias para un liderazgo efectivo son necesarias para la orientación estratégica en una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano?
2. ¿Qué competencias para un liderazgo efectivo son necesarias para la orientación cliente en una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano?
3. ¿Qué competencias para un liderazgo efectivo son necesarias para la tecnología y los procesos en una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano?
4. ¿Qué competencias para un liderazgo efectivo son necesarias para el talento y desarrollo de capacidades en una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano?
5. ¿Qué competencias para un liderazgo efectivo son necesarias para la cultura de innovación y compromiso organizacional en una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano?

### **1.5.3. Proposiciones**

1. Poseer una visión estratégica que incorpore el impacto del fenómeno digital para anticiparse a los continuos cambios del entorno, establecer las metas de su

organización y equilibrar las estrategias de largo y mediano plazo, son competencias, relacionadas con la orientación estratégica, necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano.

2. Detectar y comprender las necesidades de los clientes para integrarlas a sus estrategias organizacionales, interactuando con ellos y satisfaciendo sus requerimientos a través de la tecnología, son competencias relacionadas con la orientación al cliente, necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano.
3. Ser competente digitalmente, identificar cómo pueden influir las tecnologías emergentes en su negocio, mantener un aprendizaje continuo de herramientas y procesos digitales, así como utilizar las TIC para trabajar y comunicarse con su equipo y clientes son competencias, relacionadas con la tecnología, necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano.
4. Ser gestor en la incorporación y desarrollo de talento, comunicarse de manera horizontal con sus equipos de trabajo, estar abiertos a ideas diferentes son competencias, relacionadas con el talento y desarrollo de capacidades, necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano.
5. Ser innovador, propiciar la experimentación sin temor al error, el aprendizaje y la curiosidad permanente, a través de metodologías ágiles son competencias, relacionadas con la cultura de innovación y compromiso organizacional, necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano.

## 1.6. Marco teórico

La presente investigación utiliza como marco conceptual las categorías y dimensiones clave de madurez digital definidas por Pihir, Tomičić-Pupek and Tomičić Furjan, quienes tomaron como base cinco modelos de madurez digital: (1) TM Forum, (2) Forrester 5.0, (3) herramienta de evaluación de madurez digital del Gobierno del Sur de Australia, (4) CIO y (5) CARNet (Pihir et al., 2018). Posteriormente, los autores identificaron cinco dimensiones claves de una transformación digital como: orientación estratégica, orientación hacia el cliente, tecnología de la información y la comunicación (TICs) e infraestructura de procesos, talento y desarrollo de capacidades y, cultura de innovación y compromiso organizacional. A partir del reconocimiento de esas dimensiones claves se explorarán las competencias del liderazgo para llevar a cabo con éxito una transformación digital. Las competencias son entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a comportamientos observables y que provocan un buen desempeño y resultados deseados, necesarios para impulsar el desarrollo de tales dimensiones (Pereda & Berrocal, 2018; Ala-Mutka, 2011; Alles, 2005). En el proceso de exploración se confirmaron algunas competencias propuestas por diversos autores como Westerman, Bonnet y McAfee, Molinero, Peñalver, Imran, Shahzad, Butt y Kantola, y consultoras como RocaSalvatella, Manpower Group y Deloitte. Adicionalmente, se identificarán otras competencias que surjan del análisis de las entrevistas.

Por otro lado, se definió la transformación digital como la migración de un modelo de negocio tradicional hacia uno en donde destaquen las ventajas competitivas y la utilización de la tecnología (Acosta & Escudero, 2020), mientras que para Chiu y Reyes la transformación digital es un conjunto de decisiones estratégicas que toman las empresas como consecuencia del impacto de las tecnologías digitales (Chiu & Reyes, 2018). Por lo tanto, implica que las empresas deben adaptarse para responder oportunamente a los

cambios del entorno, seleccionando y mejorando el uso de la tecnología, pero también redefiniendo la cultura organizacional y los procesos. En tal sentido, la transformación digital se convierte en un factor adicional impulsor del cambio, porque afecta la forma en la que suele interactuar el líder con sus seguidores (RocaSalvatella, 2018). Para ello se requiere un liderazgo que cuente con ciertas características como: generar deseo de cambio a través de una visión estratégica y panorámica; identificar oportunidades donde otros no las ven a partir de la observación, proyección y análisis (Bennis & Nanus, 2001; Kouzes & Posner, 2009); buscar hacer realidad la visión (Kotter, 1997; Bennis & Nanus, 2001); inspirar el deseo antes que la acción, buscando que los seguidores se comprometan y se automotiven (Kouzes & Posner, 2009) y contagiar emociones lo suficientemente fuertes como para lograr cambios y sostener transformaciones (Kouzes & Posner, 2009; Bennis & Nanus, 2001).

Acosta y Escudero, centrándose en el sector financiero peruano, mencionaron que es uno de los sectores que presenta una mayor madurez en la transformación digital, y demanda poder contar con líderes que puedan identificar las necesidades de sus clientes brindando servicios orientados y productos especializados (Acosta & Escudero, 2020). Para ello, se requiere que los líderes cuenten o desarrollen ciertas competencias que les permitan alcanzar el desempeño esperado. Al respecto Pereda y Berrocal, y Ala-Mutka definieron componentes de las competencias que pueden ser agrupados en los siguientes campos: conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) (Pereda & Berrocal, 2018; Ala-Mutka, 2011). Por consiguiente, una oportuna identificación de las competencias y sus componentes, en el entorno altamente tecnológico y competitivo como el de la banca, posibilita detectar las deficiencias y el poder corregirlas o subsanarlas (García-Sáiz, 2011, p. 473-497).

Finalmente, el marco conceptual ha servido para, a partir de los conceptos sobre liderazgo, transformación digital y competencias, analizar los resultados de las entrevistas realizadas a los líderes de los cuatro bancos con mayor madurez digital peruano, a fin de determinar las competencias requeridas para un liderazgo efectivo en el proceso exitoso de la transformación digital.

### **1.7. Definición de Términos**

A continuación, se definen las variables investigadas de la siguiente manera:

**Liderazgo efectivo.** La investigación entiende el liderazgo como un proceso de influencia de un líder sobre los pensamientos, deseos y conductas de sus seguidores con la finalidad de generar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos comunes con resultados positivos (Blanchard, 2007; Kouzes & Posner, 2009; Bennis & Nanus, 2001; Lussier & Achua, 2005; Ramos, 2007). Al ser el liderazgo un fenómeno social generador de cambio, se entiende su efectividad cuando el cambio buscado finalmente se logra o al menos inicia el proceso.

**Transformación digital.** La investigación entiende a la transformación digital como un proceso de adaptación tecnológica de una organización, mediante un cambio cultural, que se produce de manera secuencial impulsado por los cambios en el entorno, para generar valor y responder oportunamente a las nuevas exigencias (Acosta & Escudero, 2020; Chiu y Reyes, 2018; Westerman et al., 2014; Pihir et al., 2018; Henriette et al., 2016; Stolterman & Fors, 2004; Verhoef et al., 2019).

**Madurez digital.** La investigación entiende a la madurez digital como la etapa o grado en la que se encuentra la organización con respecto a la transformación digital (Acosta & Escudero, 2020). La medición se realiza mediante modelos de madurez digital



que consideran pilares, categorías, dimensiones y factores relevantes a ser medidos (Pihir, et al., 2018).

Competencias. La investigación entiende a las competencias como el conjunto de cualidades necesarias (conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes) para desarrollar y mantener un excelente nivel de desempeño en un contexto específico. Incluyen aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Son los atributos de un comportamiento observable que predice qué tan exitoso será en el ámbito personal y laboral la persona bajo un entorno altamente competitivo (Spencer & Spencer, 1993; Carroll & McCrakin, 1998; Dirube, 2004; Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2006; Ala-Mutka, 2011; Jiménez, 2013; Alles, 2005; 2016; Pereda y Berrocal, 2018).

Sistema financiero peruano. La investigación entiende al sistema financiero peruano como el encargado de canalizar los fondos entre las personas naturales y jurídicas que presentan exceso de capital (ahorro) hacia aquellos que lo demandan para hacer inversiones. Está conformada por el mercado de valores e instituciones financieras (cajas municipales, entidades bancarias, microfinanzas, AFPs, Aseguradoras y entes reguladores), las cuales ofrecen productos y servicios especializados cada vez más a través de medios digitales permitiendo que la economía se encuentre en constante movimiento y crecimiento (Levine, 1997; Dueñas, 2008; Ambrosini & López Aliaga, 2011; Parodi, 2013).

A partir de estas definiciones se analizarán los resultados de las entrevistas que permitan determinar las competencias para el liderazgo en el proceso de transformación digital en los cuatro bancos líderes en donde se ha enfocado la presente investigación.

## **1.8. Supuestos**

El presente trabajo de investigación supone que:



1. Los entrevistados declaran y relatan con veracidad los acontecimientos sucedidos.
2. A partir de los sucesos, conductas y experiencias narradas por los entrevistados en el ejercicio de su liderazgo se pueda identificar las competencias que posibilitaron sus acciones y decisiones.
3. Los entrevistados ejercen un rol de liderazgo efectivo en la transformación digital dentro de sus empresas según ellos mismos han declarado.
4. Los resultados de la investigación sirven como referencia para que otras empresas del sistema financiero o de otros sectores, puedan implementar o desarrollar una transformación digital exitosa.

### **1.9. Limitaciones**

La realización de la investigación presentará las siguientes limitaciones:

1. Las respuestas podrían ser percepciones de los entrevistados referentes al contexto de sus organizaciones.
2. Dificultad para contar con la disponibilidad de los entrevistados, lo cual dificultará el proceso de investigación.
3. Los investigadores son clientes de una o más de las entidades financieras que son parte del caso, lo cual podría sesgar el análisis de la investigación.
4. No se pueden generalizar las conclusiones y recomendaciones por tratarse de un estudio cualitativo, con método de estudio de caso.
5. Al ser representantes de la empresa, el entrevistado podría no querer responder las preguntas de índole personal o contestarlas con poca sinceridad.
6. La investigación se realiza durante una pandemia mundial, por lo cual no se realizan las entrevistas de modo presencial impidiendo realizar observaciones directas de comportamiento.

### 1.10. Delimitaciones

La presente investigación ha considerado las siguientes delimitaciones:

1. Se estudiarán los cuatro bancos con mayor madurez digital en la transformación digital y que lideran el sistema financiero peruano.
2. Los entrevistados pertenecerán a la alta dirección y serán representantes de su empresa.
3. Los entrevistados son quienes lideran la transformación digital en la empresa para el país.
4. Los participantes deberán (a) trabajar en uno de los bancos peruanos con mayor madurez digital en la transformación digital, (b) ser representante de la empresa, (c) haber ocupado cinco años cargos de alta dirección en la gran empresa, (d) contar con un mínimo de cuatro años de experiencia laboral en el sistema financiero, (e) tener a su cargo la estrategia de la transformación digital de su empresa, (f) contar con estudios de especialización o maestría y (g) dirigir equipos de trabajo.

### 1.11. Resumen

En esta sección se detalló la parte introductoria de la investigación que tiene como fin el dar a conocer las competencias del liderazgo en la transformación digital en los cuatro bancos con mayor madurez digital del sistema financiero peruano. El sistema financiero peruano ha venido invirtiendo y adoptando cambios tecnológicos en los últimos años, por lo que la investigación es relevante en el contexto actual porque permitirá identificar las competencias a través de entrevistas a profundidad a los líderes de estos bancos, contribuyendo a acelerar el proceso de transformación digital de las empresas.

Se precisaron los antecedentes, problema, propósito, justificación, preguntas de la investigación, proposiciones, marco teórico, limitaciones y delimitaciones como marco general de la investigación. Con ese objetivo, la investigación será de enfoque cualitativo, a través de entrevistas a profundidad semi-estructuradas que buscan identificar los estilos y formas de pensamiento, toma de decisiones, comportamientos, interacciones y reacciones emocionales de quienes lideran la transformación digital.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

En este capítulo se presenta una revisión detallada de la literatura académica sobre las competencias necesarias para el liderazgo de la transformación digital a través de la búsqueda de publicaciones, documentos e investigaciones académicas relacionadas a: liderazgo, transformación digital, competencias y sistema financiero peruano, realizándose la búsqueda de las definiciones, conceptos, modelos, tendencias, últimos hallazgos y ejemplos empresariales que abordan estos temas.

### 2.1. Mapa de Literatura

La síntesis de la literatura que se presenta en este capítulo, fue seleccionada de bases de datos en líneas conocidas, accesibles y abiertas como Ebsco Research Database, Scopus, JCR, entre otras. En total se encontraron 159 recursos. La síntesis de la revisión de la literatura, así como sus resultados y hallazgos se grafican y detallan en el siguiente esquema sintetizado en la tabla 1. La mayoría de los recursos alcanzados provienen de fuentes primarias y secundarias que permiten fundamentar y conceptualizar esta investigación. La búsqueda bibliográfica realizada se basa en las palabras clave en dos idiomas (inglés y español). En el apéndice G se puede observar en detalle la literatura de los cinco capítulos abordados para conceptualizar la investigación, la cual se presenta de manera organizada y por temas.

Para la construcción del mapa de literatura se partió de la definición del liderazgo efectivo como el impulso de procesos de cambio dentro de la organización para el logro de sus objetivos (Blanchard, 2007; Kouzes & Posner, 2009; Bennis & Nanus, 2001; Lussier & Achua, 2005; Ramos, 2007). Los procesos de cambio que ha tenido que enfrentar este liderazgo se relacionan con la influencia de la industria 4.0 y recientemente con el impacto de la pandemia del COVID-19. El liderazgo es el proceso de influencia de un líder hacia

sus seguidores para el logro de objetivos principalmente relacionados al cambio (Esguerra y Contreras, 2016; Kouzes y Posner, 2009; Blanchard, 2007; Bennis & Nanus, 2001). Para la dirección gerencial de la organización y el logro de sus objetivos se han definido una serie de competencias gerenciales (Gutierrez, 2010; Alles, 2009; Jimenez, 2013; Jensen, McMullen & Stark, 2007; Carroll & McCrackin, 1998; Spencer & Spencer, 1993; Boyatzis, 1982). En los últimos años las capacidades de dirección se han contextualizado considerando el avance tecnológico definiéndose competencias para el ejecutivo o el liderazgo en el entorno digital (Butt y Kantola, 2020; Imran, Shahzad, Butt & Kantola, 2020, Manpower, 2018; Deloitte University Press, 2017; RocaSalvatella, 2014)

El otro fenómeno que es parte de la investigación es la transformación digital, que además de tratarse de una transformación tecnológica, es sobre todo una transformación cultural continua de la organización (Acosta y Escudero, 2020; Everis, 2019; Verhoef et al., 2019; Chiu y Reyes, 2018; Pihir et al., 2018; Henriette et al., 2016; Westerman et al., 2014; Stolterman y Fors, 2004). Al ser una transformación cultural, el liderazgo ejerce gran influencia sobre ella, a través de los conceptos centrales como lo son el liderazgo de cambio (Peñalver, 2018; Hamel, 2012; Kouzes & Posner, 2009; Lussier & Achua, 2005; Senge, 2004; Bennis & Nanus, 2001; Kotter, 1997) y el liderazgo digital (Prince, 2018; Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014; Westerman, Bonnet & McAfee, 2014; Kaganer, Zamora & Sieber, 2013; Lee, 2009; Kotter, 1997). Para medir este avance del proceso de transformación digital, existen los índices de madurez digital definidos por diversos autores (Acosta y Escudero, 2020; McKinsey, 2020; Pihir, Tomičić-Pupek & Furjan, 2018; Deloitte Digital, 2018; Rogers, 2016). Estos indicadores de madurez digital resultan de promediar el avance en distintas áreas de la organización como el área de tecnología, de recursos humanos, de estrategia, entre otros.

Tabla 1.  
*Dispersión de la literatura*

<b>Tipo</b>	<b>Fuente</b>	<b>Inglés</b>	<b>Español</b>	<b>Σ</b>
Artículos Científicos	Primaria	28	33	61
Tesis	Primaria		2	2
Artículos de Revista	Secundaria	12	11	23
Reportes	Secundaria	4	24	28
Libros	Secundaria	10	33	43
Video	Terciaria	1		1
Entrevista	Terciaria		1	1
	<b>Σ</b>	<b>55</b>	<b>104</b>	<b>159</b>

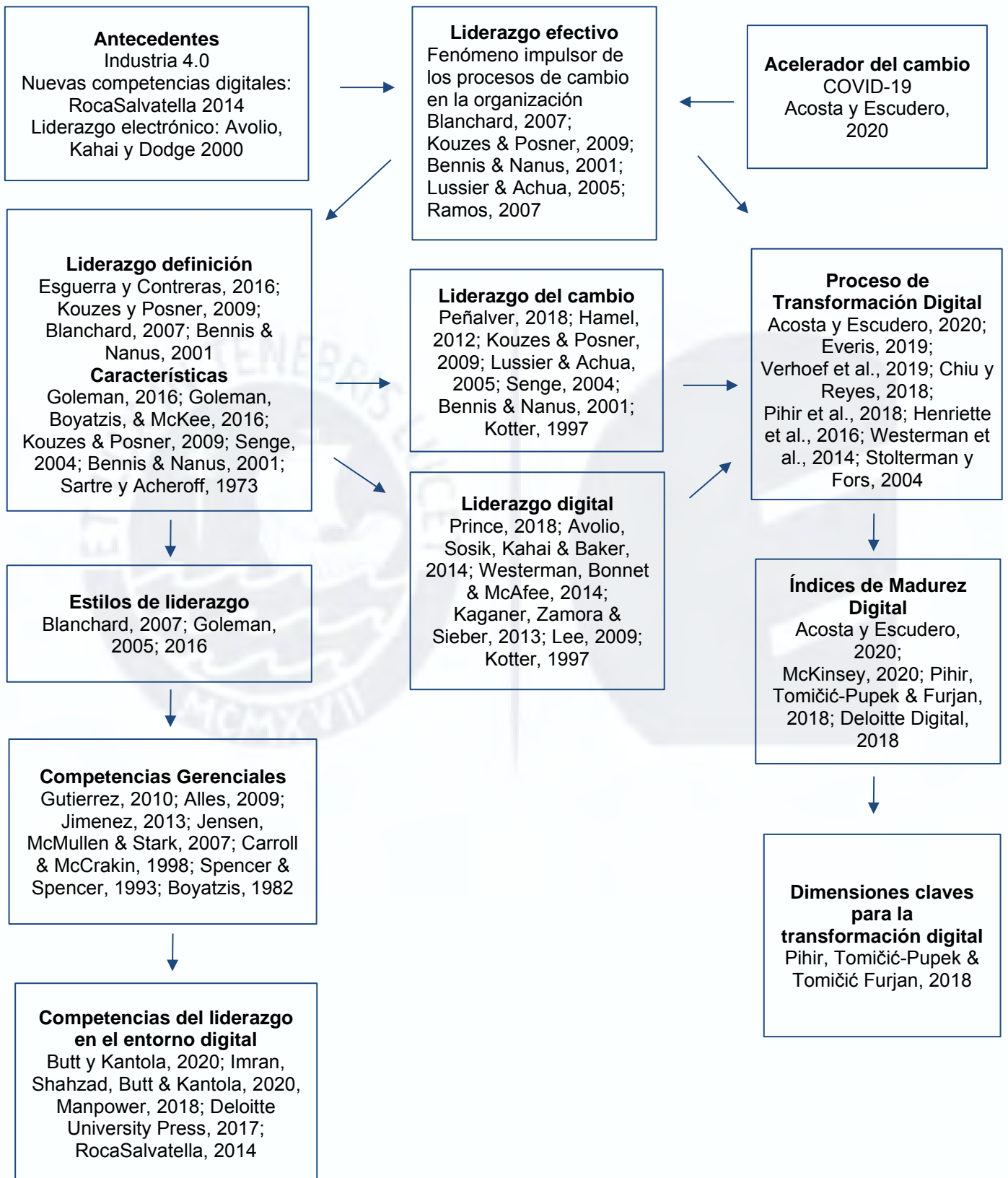


Figura 1. Mapa de Literatura

## 2.2. Liderazgo

### 2.2.1. Definiciones

La complejidad del fenómeno del liderazgo dificulta llegar a acuerdos suficientes acerca de definiciones, paradigmas o teorías. Así lo confirmaron Lussier y Achua: “no existe una definición universal de liderazgo porque el tema es complejo y al estudiarse de distintas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes” (Lussier & Achua, 2005, p. 5), así también lo confirmaron Esguerra y Contreras, al mencionar que:

El liderazgo es un fenómeno altamente complejo, determinado por múltiples variables en interacción entre la que participan las competencias y las diferencias individuales de los líderes, los aspectos socioculturales e históricos, las características de los colaboradores y las condiciones contextuales en las que este se desarrolla, dejando de lado la idea de llegar a un concepto único de liderazgo, expresado en una fórmula estándar que solo requiere la aplicación de una serie de recomendaciones obvias y generales (Esguerra & Contreras, 2016, p. 263).

En medio de esa complejidad, la investigación ha priorizado las definiciones relacionadas con los procesos de cambio cultural y digital. En el marco de la presente investigación se destacaron, como aspectos fundamentales del liderazgo, la influencia y el poder para generar cambio.

Pese a las diferencias entre autores, el concepto más repetido o coincidente es el de la influencia. Lussier y Achua plantearon que “el liderazgo es el proceso de influencia, de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (Lussier & Achua, 2005, p. 5). Asimismo, Ramos definió al liderazgo con una sola palabra: influencia (Ramos, 2007). La misma autora planteó que el liderazgo se traduce en la acción del líder para ejercer mayor influencia en las interacciones de los grupos que cualquier otro miembro (Ramos, 2007). De la misma forma, Bennis y Nanus consideraron que lo más



importante en el liderazgo es influir para generar el efecto deseado: “liderar es influir, orientar en una dirección, curso, acción u opinión” (Bennis & Nanus, 2001, p. 40).

Tradicionalmente, se consideraba al líder como aquél que deseaba influir para lograr que se reproduzcan ciertas conductas previamente concebidas o anticipadas (Bennis & Nanus, 2001). Actualmente, la labor del líder se orienta en desatar el potencial de sus seguidores, tal como lo explicó Blanchard:

Durante muchos años lo definimos como un proceso de influencia. Creíamos que siempre que se intentara influir sobre los pensamientos y las acciones de otros para el logro de metas, tanto en la vida profesional como en la personal, se estaba ejerciendo liderazgo. En los últimos años, las compañías que lideró han cambiado su definición de liderazgo, y la han planteado como la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor (Blanchard, 2007, p. 17).

Esta última idea acerca de “influir en qué” o “inspirar para qué”, enlaza con el segundo aspecto esencial del liderazgo: el poder que tiene el líder para inspirar y generar un movimiento, es decir para que algo no permanezca como está. Esto queda ejemplificado con la definición del liderazgo como “el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes” (Kouzes & Posner, 2009, p. 66); es decir, una movilización de los seguidores. Bennis y Nanus enfatizaron el efecto que debe producir el auténtico liderazgo: generar el deseo de cambiar, y así poder movilizar organizaciones para que cambien de un estatus a otro (Bennis & Nanus, 2001).

### **2.2.2. Características**

Un líder que pretenda conducir complejos procesos de transformación en estos tiempos debe reunir algunas características fundamentales para lograrlo. Más que de

acciones, se trata de maneras. Dos líderes podrían emprender exactamente las mismas acciones y no lograr los mismos resultados. Goleman, Boyatzis y McKee fueron enfáticos al indicar que, si los líderes no son conscientes de sus formas, se perderá el sentido de lo que hagan (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2016). Por lo que no importan los planes ni las acciones si se falla en las formas en conducirse frente a sus colaboradores. Son muchas las características que suelen adjudicarse a los líderes efectivos, pero en esta investigación se ha privilegiado lo que pueda estar estrechamente asociado al poder del cambio. En línea con ello, se han podido detectar cuatro características fundamentales (Kouzes & Posner, 2009; Bennis & Nanus, 2001; Goleman et al., 2016).

La primera de ellas es la capacidad de visión estratégica y panorámica. Un líder empieza a surgir cuando identifica oportunidades donde otros no las ven, a partir de su capacidad de observación, de proyección y de análisis (Kouzes & Posner, 2009; Bennis & Nanus, 2001). Kotter señaló que el futuro es definido por un líder que busca hacer realidad la visión a pesar de los obstáculos e inspira a sus seguidores a superarlos (Kotter, 1997). Bennis y Nanus afirmaron que el liderazgo aporta visión a una organización, así como la posibilidad de hacerla realidad (Bennis & Nanus, 2001). Por su parte, Senge caracterizó a los líderes como diseñadores, mayordomos y maestros, siendo los dos primeros roles los enfocados en decodificar la compleja realidad, construir visión y traducir dicha panorámica en modelos de pensamiento digeribles para, desde el tercer rol, se generen aprendizajes (Senge, 2004).

La segunda característica se refiere a la acción de liderar propiamente, poniendo énfasis en inspirar deseo antes que acción (Kouzes & Posner, 2009; Bennis & Nanus, 2001). Los autores propusieron la idea de que los líderes no busquen lograr que el seguidor actúe, sino que se comprometa, quiera, desee y se auto motive. El líder más poderoso es aquel que utiliza más la fuerza de su capacidad de seducción, de inspiración y de persuasión

que la de estatus, autoridad o atribuciones de su rango. Al respecto Kouzes y Posner afirmaron que la diferencia más clara entre mostrar autoridad versus liderar tiene que ver con el hecho de que el líder inspira deseo de acción y no simplemente una movilización de acciones (Kouzes & Posner, 2009).

La tercera característica es la capacidad de contagiar emociones que tengan la fuerza suficiente para lograr cambios y transformaciones (Bennis & Nanus, 2001; Goleman et al., 2016). Sartre y Acheroff fueron los primeros en revelar dicha fuerza cuando aseguraron que es la emoción el elemento que siempre está presente, ejerciendo su capacidad para lograr grandes transformaciones (Sartre & Acheroff, 1973). El líder es la persona a quien los demás acuden por convicción y por la claridad que les brinda para enfrentar una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una actividad (Goleman et al., 2016). En este sentido, el líder es la persona que mejor sabe encaminar las emociones de un grupo.

Finalmente, la cuarta característica es la capacidad de provocar y sostener importantes cambios (Kouzes & Posner, 2009). Para ello debe poner en juego narrativas coherentes, convincentes y atractivas. Las historias son mucho más que datos, están plenamente presentes en el sentido de propósito de cualquier proyecto nuevo. Senge destacó la importancia de las narrativas, de saber hacer ejercicios de síntesis atractivos para entender por qué se hace lo que se hace y hacia dónde se apunta finalmente, lo cual genera que todos se sientan parte de un proyecto que trasciende lo individual (Senge, 2004).

### **2.2.3. Estilos de Liderazgo**

En cuanto a los estilos de liderazgo para efectos de la presente investigación de estudio de caso se usarán dos perspectivas fundamentalmente, dado que son complementarias y ayudan a comprender qué significa cada estilo de liderazgo y cuándo conviene aplicarlo, ya que, como señaló Blanchard “no hay nada tan desigual como el

tratamiento igual de los desiguales” (Blanchard, 2007, p. 123). Las dos perspectivas son: El Liderazgo Situacional II, desarrollado por Ken Blanchard (2007); y los 6 Estilos de Liderazgo de la consultora Hay Group - McBer publicados por Daniel Goleman en el 2005. Hersey y Blanchard plantearon en 1968 en la universidad de Ohio, el modelo de liderazgo situacional por primera vez (Blanchard, 2007). El modelo Liderazgo Situacional II tiene como idea central que un líder será más efectivo en su capacidad de influencia si aprende a observar a sus colaboradores directos y a interactuar con ellos desde estilos de liderazgo diferentes, según los distintos niveles de desarrollo de sus colaboradores (Blanchard, 2007). Es decir, los líderes deben adaptarse a la situación de sus colaboradores (Blanchard, 2007). El modelo mostrado en la figura 2, considera cuatro situaciones o niveles de desarrollo (D1, D2, D3 y D4) y, por lo tanto, cuatro estilos de liderazgo (E1, E2, E3 y E4) enfocados respectivamente en dirigir, entrenar, apoyar y delegar.



Figura 2. El Liderazgo Situacional II

Adaptado de “Liderazgo al más alto nivel” por Blanchard, K., 2007, p. 115

Por otra parte, Goleman mencionó una investigación realizada por la consultora Hay Group - McBer a más de tres mil ejecutivos de todo el mundo en el que se descubren seis estilos de liderazgo: el liderazgo coercitivo, al que hoy denominan directivo; el liderazgo orientativo, hoy llamado también como visionario; el liderazgo afiliativo; el liderazgo democrático o participativo; el liderazgo ejemplar, llamado ahora marcapasos; y el liderazgo formativo o tutorial (Goleman, 2005). Goleman concluyó que los líderes más efectivos son aquellos que usan de manera conjunta los seis estilos o al menos los cuatro que se correlacionan con el clima del equipo: democrático, tutorial, afiliativo y visionario (Goleman, 2005).

Goleman resumió a cada uno de ellos de la siguiente manera: “los líderes coercitivos exigen una conformidad inmediata” (Goleman, 2005, p. 27). Es decir, que tienden a dar órdenes, directivas, y a tomar las decisiones necesarias; lo cual es aplicable durante momentos de crisis o ante colaboradores de nula experiencia. También indicó que “los líderes orientativos movilizan a las personas detrás de una visión” (Goleman, 2005, p. 27). El liderazgo orientativo o visionario es el que más se asocia a altos resultados de clima organizacional dado que proporciona significado, sentido de propósito, genera proyección estratégica y orientación al futuro. Goleman mencionó que “los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía” siendo el más asociado al trabajo en equipo, dado que privilegia los vínculos sinérgicos o colaborativos (Goleman, 2005, p. 27). Goleman indicó que “los líderes democráticos crean consenso mediante la participación” (p. 27), por lo que tienden a no dar respuestas sino a generar las preguntas necesarias para que sean los propios colaboradores quienes encuentren las respuestas y se comprometan con ellas, desde un auténtico sentido de propiedad (Goleman, 2005, p. 27). Goleman sostuvo que “los líderes ejemplares esperan excelencia y autonomía”, los también llamados marcapasos, microgerencian con el afán de que se reproduzcan sus propias fórmulas de solución,

buscando ser imitados por sus seguidores (Goleman, 2005, p. 27). Goleman señaló que “los líderes formativos desarrollan a las personas para el futuro”, por lo que cumplen un rol de *mentoring* en los momentos difíciles que atraviesan sus colaboradores, dado que es en dichos momentos cuando se requiere de un abordaje tranquilizador, cercano y consejero (Goleman, 2005, p. 27).

Posteriormente, Goleman aporta un nuevo enfoque o clasificación en el que agrega cómo es construida la resonancia y cuándo resulta apropiada, como se detalla en la tabla 2 (Goleman, 2016).

Tabla 2.  
*Estilos de liderazgo*

<b>Estilos de Liderazgo</b>	<b>Cómo Construye Resonancia</b>	<b>Impacto en el Ambiente de Trabajo</b>	<b>Cuándo Resulta Apropiado</b>
Visionario (Autorizado)	Guía al personal hacia un sueño compartido	El más fuertemente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión, o cuando se necesita una dirección clara
Entrenador	Conecta lo que uno quiere con los objetivos del grupo	Muy positivo	Para ayudar a un empleado a contribuir con eficiencia al grupo
Asociativo	Valora las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la participación	Positivo	Para curar diferencias en un grupo, motivar en épocas de éxito o fortalecer conexiones
Democrático	Valora las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la participación	Positivo	Para crear grupo o consenso, o para obtener sugerencias de los miembros del equipo
Directivo y Marcapaso	Establece desafíos y metas atractivas	Con frecuencia muy negativo, porque se emplea mal	Para conseguir grandes resultados de un equipo competente y con talento
Coercitivo	Alivia los temores dando una dirección clara en una emergencia	Con frecuencia muy negativo, porque se emplea mal	En época de crisis, para cambiar una mala situación

Adaptado de “*Cómo ser un líder: ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?*” por Goleman, D., 2016. España: Ediciones B. de Book.



En una entrevista personal con el consultor organizacional y gerente general de Inveo Perú, Juan Manuel Heredia Gimeno reveló que desarrolló una síntesis que integra los modelos de liderazgo situacional II (Blanchard, 2007) y los seis estilos de liderazgo de la consultora Hay-McBer (Goleman, 2005), como se aprecia en la figura 3.

En lugar de utilizar los verbos comúnmente usados por Blanchard: dirigir, entrenar, apoyar y delegar para describir el detalle de servicio de liderazgo que requiere el colaborador que esté en un determinado nivel de desarrollo, los estilos de los que da cuenta Goleman encajan muy bien con las necesidades de las distintas situaciones. Por ejemplo, el estilo directivo y marcapasos, se requieren en la situación 1 (S1) en donde se ubican los colaboradores con poca experiencia y que están en nivel de desarrollo 1 (D1). El estilo formativo o tutorial, propio de un mentor, se vincula con la situación 2 (S2), en la que se encuentra el colaborador que esté en esos momentos de duda y auto desconfianza típicos de cualquier curva de aprendizaje; es claramente recomendable el acompañamiento de un mentor cuando se está en nivel de desarrollo 2 (D2). El estilo democrático o participativo conviene aplicarlo en la situación 3 (S3), en la que se requiere que se eleve la autoconfianza del colaborador, aplicando el coaching y el arte de la mayéutica, y es que cuando las respuestas no las proporciona el líder sino el propio colaborador, su autoconfianza crece. Este colaborador se encuentra con un nivel de desarrollo (D3). En la situación 4 (S4) se encuentra un colaborador con altas competencias y alta motivación, es decir alguien con nivel de desarrollo 4 (D4) que merece confianza, por lo tanto, lo que corresponde desde el liderazgo es delegar, empoderar. Los estilos a los que hace referencia Goleman no contemplan uno que encaje con S4 y por ello se escogió el estilo Laissez-Faire con la finalidad de rescatar el sentido original del concepto que era contener impulsos intervencionistas, en este caso, del líder. Finalmente, es importante resaltar que hay dos estilos de liderazgo mencionados también por Goleman que no quedan fuera del escenario -

sino que son de suma importancia- pero su uso no debe estar restringido a una situación en particular sino a las cuatro (S1, S2, S3 y S4). No hay ninguna razón por la cual no se deba ser afiliativo ni orientativo o visionario con un D1, un D2, un D3 o un D4 (Heredia, 2020).

### Síntesis de modelos de Liderazgo Situacional de Blanchard y 6 estilos de Liderazgo de la consultora Hay Group - McBer

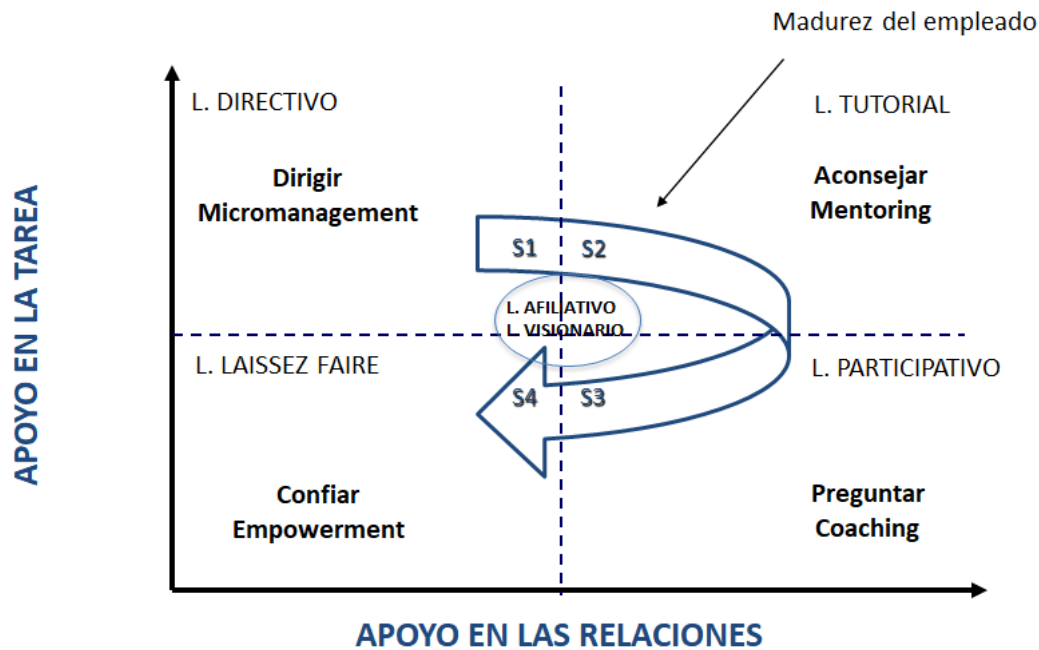


Figura 3. Síntesis de modelos de Liderazgo Situacional de Blanchard y 6 estilos de liderazgo de consultora Hay Group – McBer.

Blanchard, K, 2007; Goleman, D, 2005. Figura adaptada por Heredia, J. M., 2009.

#### 2.2.4. Liderazgo digital

A partir del impacto de la tecnología en las organizaciones y el liderazgo, han surgido algunas definiciones que describen las características que debe tener un líder para enfrentar el efecto de la transformación digital en la cultura, los procesos y el mercado.

Prince introdujo y definió un nuevo estilo de liderazgo como el más importante en una transformación digital: Liderazgo Digital Corporativo, resultado de la relación recursiva entre los cambios producidos por los avances tecnológicos en la información



(reducción de jerarquías, información compartida en tiempo real, eficiencia en procesos, agilidad en toma de decisiones y excelencia operacional) y el liderazgo en la era digital (Prince, 2018). Lee definió el *e-leadership* o liderazgo electrónico como el liderazgo que se ejerce en un entorno distinto al tradicional; es liderar en el contexto virtual de los negocios (Lee, 2009). Se trata de un líder que persigue los objetivos de producción, venta, eficiencia logística y de administración o de almacenamiento efectivo, desde una relación virtual con su equipo, mediada por el computador (Avolio et al., 2000). La relación del líder con sus seguidores se realiza por medio de medios de comunicación digital, videoconferencias, correos electrónicos, mensajes de texto y software de colaboración, a través de mensajes sincrónicos y asincrónicos. En este contexto, la efectividad del líder va a depender de la capacidad de dirigir adecuadamente bajo entornos virtuales de trabajo (Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014).

El líder digital es aquél que cumple en todo lo fundamental que define al liderazgo, es decir, que tiene las competencias o comportamientos recomendables para todo líder, pero cuyo sello distintivo consiste en que su principal objetivo es enfocarse en la dirección e implementación de un proceso de transformación digital en su área u organización (Right Management, 2018). Para liderar exitosamente este proceso, un líder debe contar con gran parte de las competencias que requería para dirigir un proceso de cambio, sin embargo, el contexto digital demanda algunas competencias particulares (Right Management, 2018; Westerman et al., 2014). Asimismo, deben desarrollarse dos conjuntos de capacidades: las digitales técnicas duras y las de liderazgo del cambio o propiamente de liderazgo (Westerman et al., 2014). Y es que los cambios que se desprenden de un proceso de transformación digital son profundos y afectarán “la forma en que nos comunicamos, nos informamos, trabajamos, nos relacionamos, amamos o protestamos” (RocaSalvatella, 2018, p. 10).

Ante el desafío de la transformación digital el liderazgo debe recurrir a su esencia: la influencia. Como afirmó Kotter, “el liderazgo define cómo debería de ser el futuro, alinea a la gente con esa visión, y los inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos” (Kotter, 1997, p. 28); tareas indispensables frente a la necesidad de revolucionar la mentalidad y gestionar el cambio, para desafiar el modo de entender las relaciones, los roles, las fórmulas de solución y los procesos, es decir en general, los ecosistemas organizacionales.

Estos tiempos exigen en el liderazgo especial énfasis en: “mejorar el valor del cliente, cumplir un propósito superior, fortalecer la conectividad y fomentar la creatividad y la innovación continua” (Ready, Cohen, Kiron & Pring, 2020, p. 12). Por su parte, Klein propuso mantener un equilibrio entre el liderazgo tradicional y los nuevos modelos de negocio (Klein, 2020). Uno de los desafíos importantes de un líder que conduce una transformación digital es el de ser “hemisféricamente ambidiestro”, es decir desarrollar tanto las competencias intuitivas, socio-emocionales, de entendimiento holístico, de visión, panorama, proyección y de pensamiento estratégico, propias del hemisferio derecho; así como las analíticas, técnicas, de manejo de herramientas sencillas o sofisticadas, de incorporación de la lógica binaria-digital, de pragmatismos y economía de rutas, propias del hemisferio izquierdo (Kaganer, Zamora & Sieber, 2013). Por su parte Beeks (2012) y Staffen y Schoenwald (2016), indicaron que esta característica “ambidiestra” provee además el equilibrio necesario entre los modelos de negocio y las costumbres tradicionales, con las tendencias e innovación actuales (Beeks, 2012; Staffen & Schoenwald, 2016). Como describieron Kaganer et al., (2013), el líder digital aporta visión, cede poder y control, diseña opciones de ruta; protege y mantiene lo que funciona, tiene apertura e incluso debe, en ciertas ocasiones ser disruptivo; sabe apoyarse en los datos, pero también

confía en la intuición (Kaganer et al., 2013). No se trata de contradicciones sino de complementariedad.

Molinero (2017) afirmó que la era digital empuja a la sociedad a ser más transparente y, por consiguiente, el líder que se adapte a ese entorno deberá caracterizarse por su honestidad y modo de actuar íntegro, que hará, además, que su empresa se diferencie (Molinero, 2017, p. 11). Mientras que Klein destacó la necesidad de que las organizaciones se adapten y operen con mayor rapidez y flexibilidad, replanteando sus estructuras y procesos a través de apropiadas técnicas de liderazgo (Klein, 2020). Por lo que, según Staffen y Schoenwald, son los líderes digitales quienes deben motivar y liderar los cambios propios de la transformación digital (Staffen & Schoenwald, *Leading in the Context of the Industrial Revolution.*, 2016).

Kane, Phillips, Copulsky y Andrus (2019) desarrollaron un estudio longitudinal durante cinco años en 120 países, a través de encuestas a 120,000 mil ejecutivos, que concluyó que la habilidad del liderazgo digital más importante es poseer una visión transformadora, es decir, la capacidad de detectar tendencias de mercado para la toma de decisiones acertadas. La segunda habilidad que obtuvo más confluencia de opiniones es la visión de futuro, que remite a la capacidad para conducir a la organización en pos de una visión clara y una estrategia sólida. La tercera habilidad es la alfabetización digital, es decir el conocimiento y el dominio del lenguaje digital. Un líder sin mentalidad digital será incapaz de detectar tendencias y de actuar en consecuencia. Finalmente, la cuarta habilidad es la adaptabilidad en términos de orientación al cambio, de apertura mental y de orientación a la innovación, lo cual es especialmente necesario en entornos de cambios inesperados o abruptos (Kane, Phillips, Copulsky & Andrus, 2019, págs. 34-39).

Más allá de las demandas que la transformación digital exige al liderazgo, Kane agregó que hay aspectos fundamentales que se deben mantener desde contextos pre-

digitales. La primera habilidad, es la de saber escoger qué proyectos de cambio resultan convenientes para el negocio. La segunda habilidad clave es asumir la transformación, es decir, no delegar las riendas de las grandes transformaciones organizacionales a tecnólogos, porque la responsabilidad debe permanecer en el nivel más alto del organigrama organizacional. Finalmente, la tercera habilidad, es la de equipar a los empleados para que triunfen, es decir, empoderarlos, proveer lo que requieran en términos de preparación, autorización, inversión y recursos (Kane, et al., 2019).

### **2.2.5. Liderando el cambio**

Sainger (2018) precisó que “la transformación digital se trata fundamentalmente de un cambio” (p.2) y, requiere obligatoriamente del liderazgo porque la inacción o la ejecución de acciones sin sentido puede generar riesgos o alterar el proceso de cambio. Por lo tanto, el factor humano y de liderazgo son centrales en el proceso de convertir la tecnología en transformación, requiriendo líderes que sepan por qué es importante y cómo funciona, que transmitan con claridad, que estén al tanto de cómo aprovechar lo nuevo de la tecnología digital, así como de sus implicancias (Sainger, 2018).

Los principales estudiosos del fenómeno del liderazgo coinciden en señalar que el liderazgo es la principal palanca impulsora de los procesos de cambio (Kotter, 1997; Bennis & Nanus, 2001; Senge, 2004; Kouzes & Posner, 2009; Lussier & Achua, 2005; Hamel, 2012; Peñalver, 2018). Kotter llegó a calcular y afirmar que “las transformaciones exitosas se componen en un 70 a 90 % de liderazgo y únicamente en un 10 a 30% de administración” (Kotter, 1997, p. 28). Sainger publicó los hallazgos del estudio realizado por MIT Sloan Management Review junto con Deloitte en el 2014, en su cuarta encuesta anual a cuatro mil ochocientos ejecutivos de negocios y gerentes, con análisis de organizaciones de todo el mundo. Entre los hallazgos de esta encuesta se encontró que

“principalmente es el líder quien fomenta una cultura de cambio y lleva a la organización a rediseñar digitalmente su negocio” (Sainger, 2018, p. 2). El mismo autor además indicó que “los líderes no solo establecen la visión, sino que también desarrollan el entorno para el cambio. Los líderes desarrollan una necesidad de cambio y eliminan todos los obstáculos para lograrlo” (Sainger, 2018, p. 2). Por su parte, Peñalver afirmó categóricamente que la gestión del cambio es el “cuello de botella” de la transformación digital (Peñalver, 2018, p. 12-13).

Los autores mencionados coinciden en describir como un aspecto esencial del liderazgo, la capacidad de inspirar y conducir procesos de cambio. Otro consenso que se extrae de la bibliografía revisada es el reconocimiento de la alta complejidad de la época actual (Esguerra & Contreras, 2016) desde la perspectiva de los cambios veloces, exponenciales, o como mencionó Hamel “cambios multifacéticos, incesantes, sediciosos y, en ocasiones, espeluznantes” (Hamel, 2012, p. 112). Tal escenario representa un reto sin precedentes para que los líderes inspiren y se comprometan con la búsqueda de rutas convenientes en medio de una vorágine de posibilidades. Asimismo, Hamel afirmó que las organizaciones no están cambiando a la velocidad en que se dan los cambios culturales, económicos, tecnológicos, sociales o ambientales (Hamel, 2012). Como resultado de sus investigaciones Ready, Cohen, Kiron y Pring, concluyeron que los líderes encuestados no estaban preparados para liderar transformaciones, principalmente por: sostener una mentalidad obsoleta al no contar con conocimientos digitales, por no saber sobrellevar tensiones entre creadores de cambio y defensores del status quo y, por carecer de suficiente visión estratégica (Ready et al., 2020). Caso distinto, es el referido a los llamados “líderes pioneros” cuyas conductas tienen que ver con liderazgos definidos por la pasión. Estos líderes son impulsados por un profundo propósito, crean una visión clara, se enfocan en el rendimiento, toman decisiones centrados en los clientes, basándose en datos fiables.

Lideran el cambio tomando riesgos, trabajan inspirando y modelando con el ejemplo, con transparencia, empatía, humildad, autenticidad, y desde un enfoque inclusivo y comprometido con el planeta más allá de los límites de las fronteras (Ready et al., 2020).

De acuerdo a Kouzes y Posner, los líderes deben ser expertos en gestionar procesos de cambio; deben también ser quienes estimulen la idea del cambio, enfrentando los riesgos que implican y asumiendo la responsabilidad por el logro de los resultados (Kouzes & Posner, 2009). Según ManpowerGroup, liderar en el contexto actual, en el que se imponen acelerados procesos de transformación digital en un número importante y creciente de organizaciones, implica la necesidad de definir estilos de liderazgo diferentes a los tradicionales (Manpower, 2018). Sin embargo, para Kane, el liderazgo digital requiere de muchas habilidades propias del liderazgo y algunas nuevas exigidas por el entorno actual (Kane et al., 2019).

### **2.2.6. Liderazgo transformacional y transaccional**

En 1978, James MacGregor Burns introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, seguido por Bernard Bass en 1985, quien desarrolló el modelo de Liderazgo de Rango Completo, el cual buscó satisfacer las necesidades superiores de un seguidor al considerarlo como persona completa (Mendoza & Ortiz, 2006). El liderazgo transaccional consiste básicamente en una forma tradicional de ejercer el poder mediante transacciones o intercambios de refuerzos o sanciones que tienen por objetivo estimular el rendimiento (Contreras & Barbosa, 2013). El foco del líder transaccional se centra en el estímulo del rendimiento.

El estilo de liderazgo transformacional, por el contrario, se centra en el papel del líder como un agente del cambio, que produce efectos transformadores tanto en las organizaciones, grupos e individuos (Ganga & Navarrete, 2013). Los líderes

transformacionales son descritos por El Hawi como los que pueden motivar, persuadir e influenciar a sus colaboradores, a través de sus comportamientos y estilo de comunicación (con credibilidad y confianza) (El Hawi, 2019). Harms y Credé indicaron que estos líderes deben evocar emociones, actuar como mentores y modelos a seguir, generando desafíos en un ambiente de confianza, para que sus seguidores potencien y desarrollen sus conocimientos, con el objetivo de obtener mejores resultados individuales (Harms & Credé, 2010). Webb indicó que “la efectividad que puedan tener estos líderes se mide por el efecto que el comportamiento del líder causa en sus seguidores” (Webb, 2007, p. 54). Sin embargo, al ejercer el liderazgo cada líder puede presentar diferentes estilos adicionales, por lo que, a través del modelo de Liderazgo de Rango Completo, propuesto por Bass y Avolio, se logró conocer el nivel de satisfacción, eficacia y eficiencia, tanto a nivel individual como organizacional (Mendoza & Ortiz, 2006).

Posteriormente, a través de los estudios realizados por Bass y Bass se generó la Teoría Multidimensional de Liderazgo Transformacional y Transaccional que incluye los estilos de liderazgo: laissez-faire, transaccional y transformacional, los cuales son medidos a través del instrumento de verificación de estilos llamado Multifactor Questionnaire Leadership (MQL) (Bass & Bass, 2008). Este modelo consta de ocho dimensiones: 1) laissez-faire o dejar hacer (baja dirección y ayuda), 2) administración pasiva por excepción (interviene solo si es necesario), 3) administración activa por excepción (controla y monitorea), 4) reconocimiento contingente (establece objetivos y recompensas), consideración individual (escucha activamente y comunica eficazmente), 6) estímulo intelectual (empodera), 7) motivación e inspiración (crea disposición para el cambio) y 8) influencia idealizada o carisma (con sentido de propósito) (Bass & Bass, 2008).

El líder transformacional inspira altos niveles de compromiso en los trabajadores hasta el punto en que éstos se enfocan más en los intereses colectivos que en los propios



(Mendoza & Ortiz, 2006). De acuerdo a Mendoza y Ortiz, el liderazgo transformacional se produce cuando existe una identificación con respecto a los objetivos, creencias y valores del líder, y a su vez, se expresa en confianza hacia el líder y compromiso con la organización (Mendoza & Ortiz, 2006). Para Nicholls, el liderazgo transformacional es producto de la combinación y análisis de las siguientes dimensiones: motivación, poder y compromiso (Nicholls, 1985).

Bass y Avolio, plantearon las siguientes dimensiones como componentes del liderazgo transformacional: influencia idealizada o “carisma”, influencia idealizada por comportamiento; motivación inspiracional; estimulación intelectual y consideración individual (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1997). Lussier y Achua indicaron que el liderazgo transformacional se enfoca en lograr cambios y redefinir una visión conjunta de la organización, a través de sus colaboradores. Los autores describieron a las distintas etapas en el liderazgo transformacional efectivo: “realizar una auditoría organizacional, planeación, elaboración de la estrategia de cambio, comunicación, persuadir a los demás y consolidar el cambio” (Lussier & Achua, 2011, p. 435). Al respecto, Kotter establece ocho etapas también llamadas “los ocho pasos para transformar la organización”:

- (1) establecer un sentido de apremio, (2) crear una plataforma de respaldo, (3) desarrollar una visión atractiva, (4) difundir la visión en toda la organización, (5) capacitar y brindar *empowerment* a los seguidores para actuar acerca de la visión, (6) permitir los logros a corto plazo y recompensar el desempeño, (7) consolidar las ganancias al cambiar la cultura, los sistemas, las políticas y las estructuras para alinearlas con la nueva visión, (8) institucionalizar el cambio en la cultura organizacional (Kotter, 2007, p. 435).

Asimismo, Lussier y Achua indicaron que el cambio dentro la organización, implica nuevos aprendizajes y formas de actuar, además de la posibilidad de generar resistencia



como respuesta natural, siendo necesario proponer una forma de ganar-ganar entre los líderes y los seguidores. Enfatizaron que los líderes efectivos “consideran la resistencia como la energía que puede ser redirigida para respaldar el cambio” (Lussier & Achua, 2011, p. 438).

Esguerra y Contreras señalaron que los efectos del liderazgo transformacional sobre el desempeño del grupo pueden ser incluso más fuertes en los equipos virtuales que en los que son presenciales (Esguerra & Contreras, 2016). Un líder transformacional inspira. Según Bass y Avolio, la inspiración del líder debe ser orientada hacia la confianza, como el medio para alentar a sus seguidores para realizar esfuerzos, generar soluciones innovadoras y lograr mucho más de lo esperado (Kim & Kim, 2017). El estudio realizado por Imran, Shahzad, Butt y Kantola identificó que el rol principal de los líderes es el de inspirar, con una visión decidida que involucre emocionalmente a sus colaboradores (Imran, Shahzad, Butt & Kantola, 2020). Kim y Kim, resaltaron que los líderes transformacionales cumplen el rol de motivadores que inspiran y establecen la posibilidad de reconocer las oportunidades en el entorno (Kim & Kim, 2017).

Finalmente, Mendoza y Ortiz concluyen en que el rol del líder es fundamental para producir cambios culturales y de mejora en la eficiencia, y para ello es necesario que desde el liderazgo se combine lo transaccional con lo transformacional, para lo cual se puede utilizar el Modelo de Liderazgo de Rango completo de Bass y Avolio que, a través de sus resultados, ayudará a lograr un mejor control de la efectividad del liderazgo (Mendoza & Ortiz, 2006).

## 2.3. Transformación Digital

### 2.3.1. Entorno digital

Westerman indicó que “la transformación digital comenzó a incubarse entre los años 1960 y 1970 con sistemas transaccionales básicos, acelerándose en las décadas de 1980 y 1990 con la introducción de las computadoras, correo electrónico y sistemas en línea” (Westerman et al., 2014, p. 69). Se produjo un salto exponencial en la década del 2000 con la introducción de los teléfonos móviles e internet y su auge reanimó su relevancia y estudio (Besson & Rowe, 2012; Westerman et al., 2014). Hoy en día, el mundo ha cambiado aceleradamente soportado y facilitado por nuevas tecnologías producto de la nueva era digital o industria 4.0 (Del Val Román, 2016). Es así, que la evolución del ser humano está íntimamente ligada a la tecnología. Más que la tecnología en sí misma, su importancia radica en su uso y su aplicación, a fin de facilitar la vida de las personas. Actualmente, se observa a humanos trabajando con robots, inteligencia artificial, impresoras 3D, sensores, drones, internet de las cosas, algoritmos, *cybersecurity*, *analytics*, *big data*, *cloud*, *blockchain*, *mobility* entre otras tecnologías digitales aliadas. Según Lombardero, estos avances tecnológicos han ocasionado un impacto que está modificando profundamente la forma en que vivimos y trabajamos, lo que ha hecho posible lo que hasta hace una década era impensable y su ritmo de irrupción no hace más que crecer exponencialmente (Lombardero, 2015).

Besson y Rowe señalaron que las tecnologías digitales son consideradas un activo importante para aprovechar la transformación organizacional, dada su naturaleza disruptiva, efectos transorganizacionales y sistémicos (Besson & Rowe, 2012). Westerman por su parte, señaló que “la tecnología digital puede alimentar la innovación y mejorar la performance de la organización, sólo si es aplicada en el lugar correcto y con la cantidad correcta de inversión” (Westerman et al., 2014, p. 136). Para Lago, la tecnología se

encuentra en todas partes, incluso en las organizaciones de cualquier tamaño y sector, teniendo un impacto infinito en las interacciones con proveedores, clientes y colaboradores (Lago, 2017). La forma tradicional de hacer negocios ha evolucionado obligando a las empresas a adaptarse y reinventarse, utilizando la tecnología como una herramienta para lograr sus objetivos de negocios, a fin de aumentar sus ventas, mejorar sus márgenes de rentabilidad y enfocarse en un cliente que cada vez más está expuesto a tecnología mejorada y sus expectativas se ajustan inmediatamente a un nuevo nivel superior. Para ello, las empresas requieren rediseñar la orientación de sus estrategias, sus modelos de negocio, modelos operacionales, optimizar sus procesos, transformar su infraestructura, puestos de trabajo, así como propiciar una cultura en donde se invierta en nuevas competencias y habilidades, propiciar el aprendizaje, fomentar el trabajo en equipo a través de metodologías ágiles requeridas no sólo para responder los retos del mercado, sino también para la creación de nuevos servicios y productos (Pihir et al., 2018).

Por tanto, cualquier empresa con visión de futuro necesita dar el salto al mundo digital para poder aprovechar las nuevas oportunidades y de esta manera tener un acercamiento agresivo y poder competir (Tiersky, 2017). Sin embargo, las empresas se encuentran en distintas etapas de transformación digital y requieren ser aún más flexibles, dinámicas, ágiles e innovadoras mientras se van adaptando al futuro, sin dejar de lado el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y oportunidades (RocaSalvatella, 2018). Son requerimientos para iniciar una transformación digital exitosa al interior de las organizaciones: elegir la tecnología adecuada, construir una visión organizacional alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, trabajar con los colaboradores que son los agentes del cambio, incentivando su participación y aporte, así como desarrollar sus capacidades, habilidades y competencias.

### 2.3.2. Definición y conceptualización de la transformación digital

Existen diversas definiciones para explicar qué es la transformación digital. En el proceso de búsqueda de literatura, se identificaron tres fases de la transformación digital las cuales se usan de forma permutables y van de lo simple a lo complejo: (a) digitación: es la acción de convertir información análoga a un formato digital, (b) digitalización: describe cómo la organización utiliza la tecnología digital como un medio para ser más eficientes los procesos y lograr una ventaja competitiva (c) transformación digital: se refiere a un proceso organizacional más generalizado que describe un cambio en toda la organización para conducirla al desarrollo de nuevos modelos de negocios (Verhoef et al., 2019).

Por su parte, Pihir en su investigación “Digital Transformation Insights and Trends” para la Universidad de Zagreb en Croacia, mencionaron que entre el 2000 a marzo de 2018 la base de datos Scopus, una de las más relevantes y de mayor calidad en artículos científicos, contenía 154 resultados con información sobre transformación digital. El mayor crecimiento se produce a partir del 2015 debido a que el término se extendió dentro de las organizaciones, convirtiéndose en una tendencia sobre todo en las industrias de tecnología, seguido por negocios, administración, contabilidad e ingeniería (Pihir et al., 2018). Las principales definiciones encontradas son las que se mencionan a continuación:

Según Henriette, Feki y Boughzala se entiende la transformación digital como el proceso de cambio, incorporación y adaptación de las herramientas electrónicas propias de la tecnología digital, para que las empresas puedan evolucionar o crear nuevos modelos de negocio, impactando a la cultura, estructura y perfiles de trabajo. La elección de cómo iniciar la transformación digital debe ser vista como un proceso secuencial, con una estructuración a largo plazo y llevado a cabo en varios niveles, dado que para la empresa representa una decisión estratégica crucial (Henriette, Feki & Boughzala, 2016). Para ello, el compromiso e involucramiento de los gerentes es determinante a todo nivel. Por su parte,

Chiu y Reyes definen a la transformación digital como: “el conjunto de decisiones estratégicas que toman las empresas como consecuencia del impacto de las tecnologías digitales, tan diversas como computación en la nube, inteligencia artificial, analítica, *big data*, *mobile*, internet de las cosas, medios sociales y *blockchain*” (Chiu & Reyes, 2018, p. 15). Por otro lado, Pihir definió la transformación digital como un paradigma contemporáneo que supone un cambio dramático en la forma en que las empresas hacen negocios o generan valor. Es fundamental seleccionar la tecnología adecuada de acuerdo a la industria a fin de dirigir el proceso hacia una mejor manera de hacer negocios (Pihir et al., 2018). Westerman agrupó estos cambios digitales en tres categorías: (a) sustitución: en donde la tecnología puede reemplazar a la que está en la organización, (b) extensión: en donde la tecnología puede mejorar su funcionalidad y finalmente, (c) la transformación: en donde la tecnología se redefine básicamente (Westerman et al., 2014). Acosta y Escudero definieron la transformación como:

Una forma de migrar de una forma tradicional de hacer negocios hacia un nuevo modelo que brinde ventajas competitivas y sostenibilidad en el tiempo mediante el aprovechamiento de tecnologías emergentes; para ello, se debe partir de una realidad donde los consumidores, los proveedores y los colaboradores se mueven en un entorno digital. En estos momentos de restricción de operaciones y distanciamiento social, el ser humano se ha vuelto más digital que nunca, por tanto, resulta crítico que las empresas se adapten rápidamente a esta nueva realidad (Acosta & Escudero, 2020, p. 3).

Las definiciones de la transformación digital mencionadas brindan un concepto más amplio, indicando que se ha implementado e impulsado un proceso de transformación digital en el entorno del negocio cuando se pone en funcionamiento una nueva tecnología, se elige un proceso o producto para redefinirlo y así mejorarlo haciéndolo digital, cuando

existe un cambio cultural planteando un enfoque hacia la innovación y mentalidad digital de los colaboradores y finalmente, cuando se tienen percepciones basadas en decisiones estratégicas a partir del conocimiento del consumidor y la organización (Chiu & Reyes, 2018; Westerman et al., 2014). La transformación digital no es un objetivo en sí mismo, sino que se trata de un nuevo entorno que exige a las empresas reinventarse y adaptarse constantemente a fin de producir beneficios para sus empleados, generando valor al negocio. Esta transformación no solo consiste en incorporar herramientas tecnológicas para desarrollar un nuevo modelo de negocio digital, sino que implica aprender a emplearlas adecuadamente; fundamentalmente incorporar una nueva manera de pensar y de vivir (Verhoef et al., 2019). La consultora RocaSalvatella señaló que todos los aspectos de la vida sufrirán profundas transformaciones y se configurará un nuevo mundo. Con la digitalización se ha cambiado para siempre la forma en que nos comunicamos, nos relacionamos, nos informamos y trabajamos. Ante ese escenario, las empresas están impulsando una serie de procesos de transformación digital y cambios culturales para adaptarse a las demandas de un cliente o consumidor cada vez más informado, hiperconectado, indagador y exigente. Esta transformación impacta a tres áreas clave del negocio: la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos de negocio. Un impacto positivo en esas áreas permite alcanzar información a más personas simplificando la operación de la empresa, reduciendo tiempo de espera y añadiendo valor con el objetivo de satisfacer a clientes y consumidores (RocaSalvatella, 2014).

Como parte de esas circunstancias, el factor humano y el liderazgo son centrales en el proceso de convertir la tecnología en transformación. Si los colaboradores no comprenden el proceso de transformación digital, su implementación no será la óptima y generará resistencia al cambio. Las definiciones de la transformación digital han ido evolucionando con los años. En un inicio se le definía muy someramente como

digitalización. Con los años, el concepto fue progresando hacia un modelo de negocio impulsado por los cambios asociados a la tecnología digital relacionados en todos los aspectos de la sociedad humana (Stolterman & Fors, 2004).

### **2.3.3. Modelo de madurez digital en la transformación digital**

La transformación digital puede medirse haciendo uso de lo que se conoce como un modelo de madurez digital, por lo que se ha condensado en una tabla que sintetiza los pilares, determinantes clave, categorías, dominios y dimensiones, para que una organización pueda identificar cuán exitosa o relegada se encuentra en el complejo fenómeno multidimensional como es la transformación digital. Acosta y Escudero, mencionaron que la madurez digital es “el grado de transformación que han alcanzado las empresas en términos digitales, pero con énfasis en la consistencia a lo largo de todas las áreas de negocio” (Acosta & Escudero, 2020, p. 4). En la tabla 3 se destacan enfoques organizados según autores, investigadores, consultoras los cuales agregan valor al avance de este campo y por ello, han sido seleccionados de una amplia gama de metodologías.



Tabla 3.

*Comparativo de evaluación de Madurez Digital - pilares, determinantes claves, categorías y dimensiones*

<b>M o d e l o y D i m e n s i o n e s</b>	1.Dominios (5dimensiones) Rogers, D., 2016	2.Modelo de Madurez Digital TMForum (5 dimensiones) Newman, M., 2017	3.Pilares claves (4 dimensiones) CIO.com Evans, N., 2017	4.Modelo de madurez digital 5.0 (4dimensiones) Forrester, 2017	5.Determinantes clave (5 dimensiones) Pihir et al., 2018	6.Dimensiones (5 dimensiones) Deloitte Digital, 2018	7.Ámbito de Madurez digital Ernst & Young (7 dimensiones) Acosta & Escudero, 2020	8.Dimensiones Claves de Madurez Digital (4 dimensiones) McKinsey, 2020
	Cliente	Cliente	Estrategia y visión	Cultura	Orientación estratégica	Cliente	Estrategia de Innovación	Estrategia
	Competencia	Estrategia	Personas y Cultura	Tecnología	Centro en el Cliente	Estrategia	Experiencia al cliente	Cultura
	Datos	Tecnología	Procesos y Gobernanza	Organización	TICs e infraestructura de procesos	Tecnología	Operaciones y cadena de suministro	Organización
	Innovación	Operaciones	Tecnología y capacidades	<i>Insights</i> (Data)	Talento y fortalecimiento de la capacidad	Operaciones	Áreas Administrativas (Finanzas, Legal y RRHH)	Capacidades
	Valor	Cultura, Personas y Organización			Cultura de innovación y compromiso organizacional	Organización y Cultura	Información y Tecnología  Riesgo y seguridad cibernética Cultura y Organización	



En la tabla 3 se observa que las variables que tienen mayor repetición son: estrategia (7), cultura (7), organización (6), tecnología (5), cliente (5), operaciones (4), personas (3), capacidades (3), procesos (2), innovación (2), datos (2), competencia (1), valor (1), gobernanza (1), seguridad cibernética (1). Destacando la estrategia pues es vital en la organización y del éxito en su aplicación, dependerá el desarrollo y consolidación de la misma, por lo que es recomendable que esta sea elaborada por los altos ejecutivos de la empresa escuchando a quienes están en contacto directo con los clientes y el mercado. Todo ello, permitirá guiar a la organización hacia la visión construida, desplegando como una ruta alineada con el modelo de negocio y los objetivos de la empresa. Se prevé que con el tiempo su relevancia irá incrementando conforme los contextos cambien (Alvarado, 2020). La segunda dimensión más repetida es la cultura, donde la forma de actuar de los directivos y líderes de la organización marcará el comportamiento del resto de colaboradores. El foco de la transformación cultural es lograr que los colaboradores entiendan la importancia de este cambio y sean parte del proceso, cambiando la mentalidad y se adapten rápidamente.

#### **2.3.4. Transformación digital en el mundo y Latinoamérica**

En cuanto al panorama mundial, existen países y sectores que están más avanzados en la implementación de la transformación digital. En un estudio de Cisco Corporate Affairs de 2018; como se aprecia en la figura 4, para determinar la etapa en la que se encuentran de preparación digital (activar, acelerar o ampliar) a nivel mundial, las calificaciones de 118 países evaluados fluctuaron entre 0 a 25 y se excluyeron los países con población inferior a los tres millones y con sanciones internacionales (Tae Yoo & Cumberland, 2018). Las calificaciones finales obtenidas tienen un rango desde 5,89 hasta 20,10; destacando con las puntuaciones más altas los Estados Unidos (20,10), Suiza

(18,42), Holanda (17,89), Reino Unido (17,84), Alemania (17,68), Noruega (17,38), Australia (17,34) en Asia, Singapur (18,30), Corea (17,50) y Japón (17,33). Por otro lado, los países con las puntuaciones más bajas son los de continente africano, tales como: República Centroafricana (5,89), Sierra Leona (6,40), Liberia (6,72) y Chad (6,85). Los países con calificaciones intermedias se encuentran en América Latina como: Uruguay (14,07), Chile (13,92), México (13,11) y Argentina (12,53).



Figura 4. Calificaciones de preparación digital en todo el mundo.

Adaptado de “Preparación digital de los países: Análisis para determinar la preparación digital y las intervenciones claves en los países” por Tae Yoo, M., & Cumberland, A., 2018.

Una de las conclusiones del estudio reveló la importancia del desarrollo del capital humano en todas las etapas de la preparación digital. La falta de capacitación digital puede limitar el potencial de la digitalización y el crecimiento económico, por ello, las empresas buscan atraer el mejor talento posible y capacitarlo tecnológicamente (Dutta, 2019). El 68% de quienes toman las decisiones en el área de sistemas - el porcentaje se incrementa en Estados Unidos y Canadá a 71% - indicaron que sus equipos no tienen la capacitación necesaria para resolver los problemas globales (Tae Yoo & Cumberland, 2018). Dutta

comentó que menos de la mitad (46%) de las empresas están renovando y mejorando sus competencias y los países que apunten a un futuro digital, además de desarrollar tecnología, deberán proveer a la gente conocimientos tecnológicos, desarrollar competencias y habilidades sociales (Dutta, 2019). Borja Rius, director del área internacional de la consultora internacional RocaSalvatella, indicó que los sectores que destacan a nivel mundial en madurez digital son la banca, servicios y educación, y este último es clave para adquirir las competencias digitales que requerirán los profesionales futuros (RocaSalvatella, 2018). Por otro lado, Westerman mencionó que tecnología, banca y seguros son las industrias con mayor dominio digital en el mundo (Westerman et al., 2014).

Se prevé que, ante la pandemia del COVID-19, la aceleración digital será inminente y se avizora una mayor demanda y urgencia de soluciones e infraestructura digital, entorno en el que se deberá considerar al cliente como el centro de las estrategias del negocio (Acosta & Escudero, 2020). Es así, que su impacto ha acelerado a toda la sociedad y ha surgido como un campo de investigación producto de los esfuerzos de la comunidad investigadora que ha buscado colaborar con las empresas con el propósito de que puedan transformar digitalmente sus resultados y trabajo. Sin embargo, existe en general una escasa evidencia empírica cuantitativa, así como una gran diversidad en los fundamentos teóricos sobre los que se basa la información (Nadkarni & Prügl, 2020).

### **2.3.5. Transformación digital en el Perú**

Según el estudio de la calificación de preparación digital de Cisco Corporate Affairs de 2018, el Perú obtuvo un puntaje de 11,97 sobre 25 puntos, encontrándose en el promedio de los 118 países, y en una posición que demanda un proceso de aceleración de la transformación digital (Tae Yoo & Cumberland, 2018). Asimismo, en el Perú, un estudio de 184 empresas (14,2% pertenecen al sector banca y seguros) solo el 4,5% de las empresas

ha alcanzado el nivel avanzado de madurez digital, mientras que 65,9% se encuentran encaminadas hacia su ejecución (Acosta y Escudero, 2020). Según el observatorio del ecosistema digital del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), en el 2015 los países latinoamericanos tenían en promedio un índice de desarrollo del ecosistema digital de 45.47 (en una escala de 0 a 100) como se muestra en la figura 5, por debajo del promedio de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (64.94) (Telecom Advisory Services, 2017). En tal estudio, el Perú presentaba un limitado índice (38.03) que se encontraba por debajo del promedio de América Latina. Un factor que influyó en tal resultado es el déficit de inversión en materia de infraestructura, en especial de telecomunicaciones. A pesar de la tasa de crecimiento relativamente acelerada de los últimos once años, la brecha que separa a América Latina y el Caribe de los países del mundo desarrollado todavía es significativa, debido también a que estos últimos han estado creciendo a una tasa anual elevada de 5.30%.



Figura 5. Calificaciones de preparación digital en todo el mundo.

Adaptado de “Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: El Observatorio CAF del Ecosistema Digital” por Telecom Advisory Services, L, 2017.

En cuanto a los sectores más desarrollados, un estudio de Ernst & Young indicó que los índices más altos de madurez digital (DMI siglas en inglés) correspondían a los sectores de telecomunicaciones (68.60), banca y seguros (62.84) y servicios (61.96) con un promedio de 59.44 que no ha variado significativamente en el 2020 con respecto al año 2019, con lo que el Perú se encuentra en un proceso encaminado de avance de madurez digital (Acosta & Escudero, 2020; Escudero, 2019). El sistema financiero es el segundo con mayor protagonismo a nivel de tecnología y madurez digital, no sólo porque inició previamente el proceso, sino porque sus clientes se mueven en un ecosistema digital demandando rapidez y cada vez más un servicio *contact less* o contacto cero (Acosta & Escudero, 2020). Para atender las exigencias de esos clientes será necesaria una buena estrategia de omnicanalidad, cuyo resultado redefinirá los modelos comerciales dotados de nuevas capacidades y medios de compra, pues cada vez más los clientes jóvenes están obligando a modificar la operativa bancaria regular, pues operan mayormente a través de internet. En contraparte, los sectores con menor madurez digital son minería y metales (56.75), energía e hidrocarburos (56.43) y educación (54.22), este último ha sido el más afectado con el sector automotriz (Acosta & Escudero, 2020). Al impulso de la transformación digital en el sistema financiero tradicional se le suma la competencia de las *fintech* o financieras tecnológicas digitales que son la nueva forma de hacer banca y que, debido a su innovación, personalización, así como la automatización, están revolucionando y cambiando la forma de prestar servicios financieros, logrando tener mayor acceso a personas, reduciendo costos y simplificando procesos (Cuesta et al., 2015; Silva, 2017). La plataforma Finnovista que apoya a emprendimientos de tecnología e innovación a nivel mundial, señaló en el 2017 que el Perú ocupa el sexto país en Latinoamérica con un total de 45 *fintech* y para el 2019, según Ayllu se había casi duplicado a 81, entre las que destacaban las de pago: Yape, Culqui, Izipay, Pay&Go, BIM entre otras. En ese sentido,

América Latina representa un mercado con alto potencial para las *fintech*, debido al significativo porcentaje de personas y pymes que no poseen acceso al sistema financiero (Silva, 2017; Ayllu, 2019; ASBANC, 2017).

Actualmente, los retos son tan grandes como las oportunidades, un pequeño grupo de las más grandes empresas en el Perú están creando valor a través del desarrollo de proyectos aislados incorporando tecnología y procesos disruptivos, creando una ruta de aprendizaje para quienes recién están empezando el camino de la transformación digital (Acosta & Escudero, 2020). Incluso el nivel de avance del 2020 con respecto al 2019 de las 184 empresas encuestadas de 16 sectores industriales en el estudio de Ernst & Young, se manifestó que el 66% de las empresas se encuentran encaminadas en el proceso de transformación digital versus el 45% del 2019, lo que representa un avance significativo a pesar de la pandemia (Acosta & Escudero, 2020). En el 2019, muchas empresas dieron a conocer su nivel de avance en transformación digital, entre ellas destacan las siguientes: AGP Group, compañía dedicada al desarrollo y producción de vidrio, en donde el 95% de sus ventas se basan en su propuesta de valor y nueva tecnología con cuatro tendencias: electrificación de los autos, piloto automático, conectividad y movilidad compartida, diferenciándose de las ensambladoras mundiales por su desarrollo en tecnología (Everis, 2019). Otra empresa del rubro de alimentos es Alicorp, que desde el 2019 viene optimizando procesos e implementando nuevas herramientas digitales para llegar a sus clientes y consumidores (Everis, 2019). La empresa viene trabajando con robotización y manejo de información y analítica avanzada a través de *big data*, *artificial intelligence*, *machine learning*. Pedro Malo, vicepresidente de Estrategia y Digital de dicha empresa, mencionó que no se dispone de todos los profesionales que se requieren para enfrentar los cambios acelerados que experimenta actualmente el mercado, dándole relevancia a la retención del talento local, así como atraer a los ejecutivos idóneos. Otro caso de éxito es



Auna, la red de clínicas y centros médicos en el Perú, que en su proceso de transformación digital y cultural tiene por objetivo central ofrecer servicios de alta calidad, disponibilidad y estabilidad a sus pacientes con el fin de que gocen de una atención oportuna y adecuada. Incluso, se ha logrado adaptar rápidamente a la demanda y entorno durante la crisis de la pandemia atendiendo vía digital. El hecho de poner al paciente en el centro de la operación les ha permitido desarrollar tecnología de punta que los ha ayudado a mejorar la experiencia y penetración de los pacientes al servicio de salud, así como también ha abierto nuevas formas de relacionarse con sus clientes. Asimismo, desarrollar estas herramientas transversales, han permitido priorizar y simplificar los procesos a fin de generar mayor eficiencia en la gestión. En cuanto al sistema financiero, los cuatro bancos líderes y más desarrollados en transformación digital son BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank (Hurtado de Mendoza, 2018; García, 2017), los cuales están prestando mayor atención al mercado, a la experiencia del cliente, introduciendo una estructura agile en la organización e invirtiendo en ofrecer un servicio cada vez más digitalizado, con cero contacto y muy parecido al de las *fintech*. Henri Arslanian, líder de PwC Fintech & Crypto para Asia, mencionó en una charla en TED Talks que el sistema financiero tradicional será revolucionado por las *fintech*, quienes han logrado transformar la banca como la conocemos hoy en día, ofreciendo servicios de banca digital, inteligencia artificial, *blockchain*, *big data*, *crowdfunding* o red de financiamiento, ahorros, *e-commerce*, *robot advisory*, cambio de monedas entre otras soluciones y servicios innovadores que permiten a las personas no bancarizadas o segmento no incluido financieramente a acceder a estos instrumentos bancarios. Agregando que los banqueros del futuro serán muy diferentes de los banqueros de hoy con personalidades, antecedentes y conjuntos de habilidades muy diferentes (Arslanian, 2017). Para ser más precisos, el nacimiento de las *fintech* se originó a partir de la crisis mundial del 2008, y debido a su innovación, tecnología en el diseño y la

prestación de servicios financieros a bajo costo, logró posicionarse como una banca accesible en un segmento desatendido por la banca tradicional (Arslanian, 2017). El término *fintech* “surgió de la necesidad de encontrar soluciones simples a operaciones financieras y de inversión complejas, haciendo uso de la tecnología más avanzada para crear productos financieros innovadores y de bajo costo” (Silva, 2017, p. 43).

Dentro de este cambio, los bancos peruanos han logrado incursionar en el negocio de las *fintech* posicionando a YAPE - lanzado por BCP el 2019 y Plin por BBVA, Interbank, Scotiabank y BanBif el 2020 - como socios estratégicos para generar sinergias y cooperar a través de tecnología para acelerar la transformación digital a fin de responder a las nuevas exigencias y necesidades de los clientes. No solo han invertido en infraestructura y tecnología sino también han redefinido sus procesos, productos, estructura organizacional, mentalidad y pensamiento a través de una gestión y liderazgo distinto, apoyados del uso de metodologías ágiles en los equipos de trabajo para permitirles adaptarse a los cambios tecnológicos y hacer una gestión más eficiente a fin de entregar productos y servicios de mayor calidad, costos y tiempo reducidos. Son conscientes que esta nueva visión les permitirá reaccionar ante la disrupción y agresiva competencia. Es así, que han optado por la creación de un área de transformación digital o laboratorio digital al interior de sus organizaciones con el fin de promover de manera transversal una cultura con nuevos comportamientos y hábitos que soporte y entienda la importancia del cambio. Por lo que la relevancia de la transformación digital se pone al descubierto y no es solo cuestión de tecnología, sino que está sucediendo al interior de las organizaciones independientemente del sector, en donde el sentido de urgencia y velocidad son más importantes que nunca a fin de mantenerse a la vanguardia y lograr cerrar la brecha versus otros países más desarrollados del mundo (Everis, 2019; Tiersky, 2017; Nadkarni & Prügl, 2020).



## 2.4. Competencias

### 2.4.1. Definición

Se le atribuye a David McClelland, durante la década de 1970, el haber empezado a utilizar el concepto de competencias en el sentido en que lo usamos actualmente.

McClelland mencionó que las competencias son las características que posee una persona y, pone a disposición para poder tener un comportamiento diferenciador de éxito en su actividad profesional (San Pedro, 2011). Por su parte, Spencer y Spencer indicaron que las competencias son el conjunto de "motivos, rasgos, autoconceptos (actitudes o valores), conocimientos y habilidades" (Spencer & Spencer, 1993, p. 9). Complementando que, "las competencias de conocimientos y habilidades tienden a ser características visibles y relativamente superficiales de las personas, prediciendo su eficiencia laboral (...) las competencias de auto concepto, rasgos y motivos están más ocultas, "más profundas" y son centrales a la personalidad" (Spencer & Spencer, 1993, p. 11). Las características ocultas e individuales son las más difíciles de desarrollar, pues son inherentes al individuo.

Asimismo, Carroll y McCrackin mencionaron que las competencias son "conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes de comportamientos que caracterizan un desempeño excelente dentro de un contexto específico. Se convirtieron en estándares de éxito para respaldar la visión, misión, estrategias y metas de una organización y están enfocados en agregar valor significativo para el cliente y el negocio" (Carroll & McCrackin, 1998, p. 2).

Jiménez indicó que "las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño" (Jiménez, 2013, p. 163). Jiménez concluyó que las empresas no compiten por personas, sino por competencias y más aún las de alta tecnología (Jiménez, 2013). Por su parte, el Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea definió las competencias como "una combinación de conocimientos, capacidades

y actitudes adecuadas al contexto (...) aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo” (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2006, p. 13). Dos años después, la misma organización amplió su definición a la “capacidad para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y metodológicas en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal” (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2006, p. 4). En las descripciones destacan la evolución de la competencia desde aspectos cognitivos (conceptos, teorías o conocimientos) hacia aspectos funcionales, capacidades interpersonales y valores éticos, que incluyen los términos de responsabilidad y autonomía. Por su parte, Ala-Mutka construyó una más integral: “capacidad para utilizar conocimientos y habilidades con responsabilidad, autonomía y otras actitudes apropiadas para el contexto de trabajo, ocio o aprendizaje” (Ala-Mutka, 2011, p. 18).

Uno de los mayores desafíos que las empresas enfrentan es identificar las competencias requeridas para que sus empleados puedan tener un buen desempeño en sus puestos de trabajo. Tal como lo describió Alles, “las competencias son el vehículo para lograr objetivos y mantener el éxito dentro de una empresa” (Alles, 2005, p. 15), convirtiéndose en un diferenciador que permite generar valor agregado e identificar talentos. Las competencias son un conjunto de comportamientos presentes en ciertas personas más que en otras, haciéndolas más eficaces para situaciones específicas (Alles, 2005). Una competencia debe practicarse para que pueda mostrarse de manera efectiva en las situaciones apropiadas y en los momentos correctos. Al respecto, Pereda y Berrocal definieron las competencias como “el conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta” (Pereda & Berrocal, 2018, p. 6). Las competencias son

relevantes para el correcto desarrollo de las responsabilidades, roles y capacidades laborales de un individuo y deben de entenderse como un elemento transversal y necesario, como una forma de anticipar que un colaborador pueda alcanzar los objetivos establecidos en su puesto de trabajo y así sumar valor a la organización a través de sus resultados. Las competencias, según Delgado, son necesarias en todas las escalas de trabajo pues son un componente que incrementa valor en los procesos de trabajo, vinculando la capacidad personal y de equipos (Delgado, 2000).

Dirube analizó el éxito de un grupo de profesionales para identificar aquello que hacen igual en las mismas circunstancias, y logró reconocer que son esas conductas, así como las competencias que poseen, las causas de sus éxitos (Dirube, 2004). En línea con ello, para una organización es importante identificar las competencias de sus miembros y sobre todo de aquellos individuos que tienen a su cargo el correcto desempeño y desarrollo de otros. Las competencias de un líder alientan a los subordinados a gestionar sus objetivos y proporcionan una herramienta para el desarrollo organizacional (Dirube, 2004). Se aplican diferentes competencias en varios niveles de liderazgo y depende de cada organización establecer la lista de competencias necesarias por nivel de puesto (Dirube, 2004).

#### **2.4.2. Componentes o dimensiones**

De acuerdo con las definiciones anteriores se deduce que una competencia puede construirse a partir de diversos factores: conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y motivaciones. Desarrollar una competencia, hasta llegar a su dominio, requiere de la práctica frecuente de una determinada actividad, así como acciones formativas (Sternberg, 2005, citado por García Sáinz, 2011). Para que este proceso de desarrollo de competencia se lleve a cabo en un individuo es necesario la participación de una serie de factores:

habilidades meta cognitivas (consciencia y control de los propios procesos cognitivos); habilidades de aprendizaje (capacidad de adquisición de conocimiento nuevo); habilidades de pensamiento; conocimiento; motivación y contexto (García-Sáiz, 2011).

Según Pereda, para que una persona pueda realizar un determinado comportamiento que evidencie el dominio de una competencia, es necesario que se conjuguen los siguientes componentes: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer (Pereda, Berrocal & López, 2002). El componente del “saber” (conocimiento) está conformado por la información, métodos y procedimientos que permiten a una persona llevar a cabo una tarea. No se trata solamente de acceder a datos, también involucra relacionar la información con el conocimiento previo, analizarla, identificar sus causas y consecuencias, reconocer pautas para la práctica, etc. En resumen, se trata de “un conocimiento declarativo o saber qué (hechos, conceptos, principios, leyes) y conocimiento procedimental o saber cómo (procedimientos, estrategias). Y mucho mejor si alcanza un nivel de sabiduría suficiente que permita, además, saber por qué, para qué, cuándo y dónde aplicar dicho conocimiento” (García-Sáiz, 2011, p. 489).

Además del conocimiento del “cómo” es necesario contar con habilidades que permitan aplicar tales conocimientos para solucionar de manera práctica los distintos problemas que se presentan en el desarrollo del trabajo. Estas capacidades conforman el “saber hacer” (habilidades), el componente que se relaciona con la aplicación práctica del conocimiento. El “saber” y “saber hacer” resultan insuficientes si es que la persona no es capaz de adoptar un comportamiento alineado a las reglas, normativa y cultura del contexto social en el que se desenvuelve. Esa capacidad es definida como “saber estar” (preferencias), que agrupa los valores, creencias y actitudes de la persona competente. Una vez que están presentes los anteriores componentes, para que la persona los lleve a la práctica es necesario que desee hacerlo. El componente “querer hacer” se trata

principalmente de la motivación. Finalmente, hay un aspecto que no tiene que ver con el ámbito personal, pero es un factor clave para que los comportamientos que demuestran la competencia puedan desenvolverse, se trata del “poder hacer”, es decir que el individuo competente disponga de los recursos y medios necesarios para poner en práctica sus capacidades.

Los componentes descritos conforman un esquema habitual en el campo de los recursos humanos por su utilidad práctica, así como porque permiten detectar en dónde se encuentra el problema cuando una competencia no se demuestra o en todo caso, se aplica de forma deficiente (García-Sáiz, 2011). Además, a nivel individual tales componentes pueden agruparse en tres grandes campos: el campo del conocimiento (saber), el campo de la habilidad (saber hacer) y el campo actitudinal (saber estar y querer hacer). En esa línea de pensamiento, Ala-Mutka sintetizó los principales componentes de la competencia en tres: conocimientos, entendido como el conjunto de teorías, principios y prácticas que se relacionan con un campo de estudio o trabajo; habilidades, es decir la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos para realizar tareas y resolver problemas; y finalmente, actitudes, definidas como los factores motivantes de un desempeño competente y continuo que incluyen aspectos como la ética, los valores, la responsabilidad y la autonomía (Ala-Mutka, 2011).

### **2.4.3. Competencias del siglo XXI**

Los roles, funciones y demandas de los puestos de trabajo han sido modificados por el avance tecnológico y los cambios sociales. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son omnipresentes en los ambientes laborales produciendo una alta demanda de personal competente en el manejo de TIC (Van Laar, Van Deursen, Van Dijk & De Haan, 2020).

Las habilidades necesarias para el sector laboral y educativo actuales, se denominan habilidades del siglo XXI. La Asociación para las Habilidades del Siglo XXI es una organización sin fines de lucro que surgió en el 2002 como una iniciativa conjunta entre el gobierno de EE.UU. y empresas tecnológicas como Apple, Cisco, Microsoft, Dell, entre otras. Esta asociación, definió tres tipos de habilidades: habilidades de alfabetización (alfabetización informativa, mediática y en TIC); habilidades de aprendizaje (creatividad, innovación, pensamiento crítico, resolución de problemas, comunicación y colaboración); y habilidades para la vida (flexibilidad y adaptabilidad, habilidades sociales y transculturales, proactividad y autodirección, liderazgo y responsabilidad, productividad y cumplimiento) (Van Laar et al., 2020).

En línea con ello, el Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea determinó ocho competencias clave para el aprendizaje permanente del ciudadano del siglo XXI: (a) comunicación en la lengua materna; (b) comunicación en lenguas extranjeras; (c) competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología; (d) competencia digital; (e) aprender a aprender; (f) competencias sociales y cívicas; (g) sentido de la iniciativa y espíritu de empresa, y (h) conciencia y expresión culturales. Se entiende como competencias claves a “aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personal, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo” (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2006, p. 13). La competencia digital se definió como:

El uso seguro y crítico de las tecnologías de la sociedad de la información (TSI) para el trabajo, el ocio y la comunicación. Se sustenta en las competencias básicas en materia de TIC: el uso de ordenadores para obtener, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y comunicarse y participar en redes

de colaboración a través de Internet (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2006, p. 15).

La competencia digital, por lo tanto, demanda entendimiento y conocimiento de la función, naturaleza y oportunidades que brindan las TSI en situaciones cotidianas en ámbitos privados, sociales y profesionales. Incluye el manejo de aplicaciones informáticas (como procesadores de texto y hojas de cálculo); la capacidad de buscar y obtener información en internet; el discernimiento de la fiabilidad y validez de la información obtenida; el uso de herramientas para producir y facilitar contenidos digitales; una actitud reflexiva y crítica, así como el uso responsable de los medios digitales (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2006).

#### **2.4.4. Competencias del líder en el entorno digital**

En los últimos años, distintas consultoras, así como profesionales especialistas en recursos humanos y transformación digital han publicado resultados sobre las capacidades con las que debería contar un líder que enfrente el cambiante entorno tecnológico y de negocios. Basados en su experiencia la consultora española de negocios RocaSalvatella ha trabajado, identificando y listando ocho competencias básicas que todo profesional debe contar para enfrentar el proceso de transformación digital: conocimiento digital, gestión de la información, comunicación digital, trabajo en red, aprendizaje continuo, visión estratégica, liderazgo en red y orientación al cliente (RocaSalvatella, 2014). Si bien el modelo advierte sobre las competencias digitales básicas para enfrentar la transformación digital, no se trata de un enfoque orientado específicamente hacia el liderazgo efectivo de la transformación digital en la alta dirección.

Autores relacionados con gestión de recursos humanos también han sugerido una serie de competencias para el líder digital. Molinero señaló que en la era digital el líder



deberá: tener visión estratégica y gestión del cambio, ser innovador, propiciar la experimentación permanente, tener conocimiento del cliente, estar orientado a las personas y apostar por la formación permanente (Molinero, 2017). Peñalver también se enfocó en identificar algunos retos del liderazgo de la transformación digital: integrar el talento de los *millennials*; aprovechar el potencial y experiencia de los profesionales senior; empoderar y apoyar a los empleados; centralizar y promover mejores prácticas y métodos; motivar y fomentar el compromiso con el cambio (Peñalver, 2018). En la tabla 4 se muestran los resultados resumidos de estos autores.





Tabla 4.  
Detalle de competencias para el liderazgo en el entorno digital

Autor	Alcance	Competencia	Descripción
RocaSalvatella (2014)	Competencias básicas que debe adquirir y desarrollar todo profesional para afrontar el proceso de transformación digital.	Visión estratégica	Capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización (RocaSalvatella, 2014, p. 8)
		Aprendizaje continuo	Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje (RocaSalvatella, 2014, p. 8)
		Conocimiento digital	Capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital (RocaSalvatella, 2014, p. 8)
		Trabajo en red	Capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales (RocaSalvatella, 2014, p. 8)
		Liderazgo en red	Capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales (RocaSalvatella, 2014, p. 8)
		Gestión de la información	Capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales (RocaSalvatella, 2014, p. 8)
		Orientación al cliente	Capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales (RocaSalvatella, 2014, p. 8)
		Comunicación digital	Capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales (RocaSalvatella, 2014, p. 8)

Autor	Alcance	Competencia	Descripción
Deloitte Digital (2015)	Líder digital	Aproveche el talento "en forma de T"	El líder digital recluta y desarrolla un grupo de talentos diverso que tiene una amplia experiencia funcional y un conjunto de habilidades generales y amplias (Deloitte Digital 2015, p. 45)
		Crear diversidad en equipos de alto rendimiento	Creando un equipo flexible y dinámico de alto rendimiento (Deloitte Digital 2015, p. 45)
		Prosperar trabajando en un entorno de matriz en red	El líder digital desarrolla rápidamente una red dentro y más allá de esta área de competencia, operando con éxito en silos y dentro de equipos multifuncionales (Deloitte Digital, 2015, p. 45)
		Sea flexible, adaptable y colaborativo	Intergeneracional, multifuncional e interorganizacional. Junto con estos atributos, la capacidad de pensamiento conceptual y estratégico fuerte, y la capacidad de prever cambios sin precedentes y adaptarse en consecuencia, siguen siendo críticos para los líderes en la era digital (Deloitte Digital, 2015, p. 45)
		Permitir que ocurra el fracaso	Las organizaciones digitales reconocen la necesidad de fallar rápidamente, un principio fundamental del pensamiento de diseño (...) Crear las condiciones para innovaciones ágiles y experimentación es clave (Deloitte Digital, 2015, p. 45)
		Sé inteligente y móvil	El líder digital está hiperconectado y siempre está en movimiento. Un profesional con experiencia digital capitaliza las oportunidades que las nuevas tecnologías brindan tanto al negocio como al equipo. Proporcione retroalimentación interactiva en tiempo real y use plataformas sociales y móviles para interactuar con el equipo. El líder digital proporciona retroalimentación interactiva en tiempo real y entrenamiento a su equipo de tecnología inteligente de <i>millennials</i> , ya que entienden que la fuerza de trabajo inteligente digital está acostumbrada a socializar e interactuar a través de Nuevas tecnologías y redes sociales (Deloitte Digital, 2015, p. 45)
		Crea un seguimiento personal	A medida que el poder se desplaza hacia los trabajadores del conocimiento digital, las organizaciones se aplanan y los límites se difuminan, los líderes digitales necesitan crear lealtad y compromiso individual considerando y acomodando los requisitos e intereses individuales de los empleados. Esto permite una fuerza laboral auto dirigida, habilitada y ágil (Deloitte Digital, 2015, p. 45)
		Fomentar una cultura de conocimiento y contenido	El líder digital entiende la importancia de crear una cultura de intercambio de conocimientos y comparte continuamente contenido e historias relevantes con el equipo (Deloitte Digital, 2015, p. 45)
El intercambio electrónico y los valores de los modelos a seguir, como la integridad, la apertura y la transparencia	Se convierten en un modelo a seguir en valores como la apertura, la integridad y la honestidad, que se convierten en la clave para preservar la reputación corporativa en un mundo más digitalizado y transparente (Deloitte Digital, 2015, p. 45)		

Autor	Alcance	Competencia	Descripción
Molinero (2017)	El líder en la era digital	Estar orientado a las personas	Debe ser capaz de transmitir una imagen de su compañía que atraiga nuevos talentos y generar después un liderazgo colaborativo, en unas estructuras mucho más horizontales, en las que son aspectos vitales la comunicación y la motivación. (...) Debe saber compartir, colaborar y cooperar en entornos digitales, así como potenciar equipos que creen y distribuyan conocimiento de forma colaborativa, tanto a nivel interno como externo (Molinero, 2017, p. 11)
		Tener visión estratégica y gestión del cambio	Ha de ser capaz de anticiparse a los cambios que continuamente se producen para valorar el impacto en su negocio y ser capaz de tomar las decisiones necesarias para sacar ventaja de ellos (Molinero, 2017, p. 11)
		Apostar por la formación permanente	Deberá formarse en las competencias, habilidades y conocimientos digitales claves para su función (Molinero, 2017, p. 11)
		Trabajar en entornos digitales	Debe saber compartir, colaborar y cooperar en entornos digitales (Molinero, 2017, p. 11)
		Trabajar colaborativamente y compartiendo conocimiento	Potenciar equipos que creen y distribuyan conocimiento de forma colaborativa, tanto a nivel interno como externo (Molinero, 2017, p. 11)
		Tener conocimiento del cliente	Debe conocer perfectamente sus gustos, sus preferencias, gracias al correcto análisis e interpretación de los datos con los que cuenta la compañía para saber cuáles son las tendencias de sus clientes. Además de los datos deberá realizar una escucha activa, para valorar las opiniones de estos en los distintos canales de comunicación y ser capaz de ponerse en la piel del usuario de su marca (Molinero, 2017, p. 11)
		Ser innovador	Un líder en la era digital debe ser capaz de impulsar permanentemente la innovación, teniendo claro que la innovación y la apuesta por las nuevas tecnologías son los motores del cambio, en los que debe apoyarse para conseguir sus objetivos. Deben saber gestionar la incertidumbre (Molinero, 2017, p. 11)
		Propiciar la experimentación permanente	Las <i>Startups</i> utilizan como uno de sus pilares la investigación y experimentación permanente (Metodología Lean Startup) para ser capaces de ofrecer una mejor experiencia de cliente. Entre las cualidades de un líder en la era digital, la búsqueda de nuevas soluciones y los procesos de ensayo y error son indispensables (Molinero, 2017, p. 11)

Autor	Alcance	Competencia	Descripción
Peñalver (2018)	Pautas para los directivos sepan liderar con eficacia el proceso de transformación digital de sus organizaciones	Poseer conocimientos y vocabulario digital	Entendida como la capacidad de utilizar las tecnologías de la información y la comunicación para buscar, evaluar, crear y comunicar (Peñalver, 2018, p. 13)
		Ser visionarios	Ser buenos narradores y transmitir emociones positivas. No sólo están siguiendo las tendencias tecnológicas, están imaginando posibilidades que aún no existen (Peñalver, 2018, p. 13)
		No tener miedo a experimentar	Los líderes no deben temer asumir riesgos o fracasar; sin ello, la innovación y el progreso no son posibles. Por ello, tienen que crear un entorno donde sus colaboradores puedan fallar y cometer errores sin repercusiones (Peñalver, 2018, p. 13)
		Ser facilitadores	El líder de la transformación digital debe encontrar estrategias para cerrar la brecha digital y asegurarse de que todos en la organización se beneficien de la misma (Peñalver, 2018, p. 13)
		Poner a las personas primero	Es importante comunicar los beneficios de los cambios, propiciar la colaboración y el trabajo en equipo, así como promover el entrenamiento adecuado para que las personas se familiaricen con los mismos (Peñalver, 2018, p. 13)

Autor	Alcance	Competencia	Descripción
Manpower Group (2018)	Nuevas capacidades para los líderes	Liberar el Talento	Acelerar el rendimiento corporativo, atrayendo profesionales dentro y fuera de la organización y desarrollando Talento de elevado potencial (Manpower Group, 2018, p. 7)
	Digitalmente preparados	Capacidad de aprendizaje y curiosidad	Los líderes necesitan convertirse en ejemplos para los demás, valiéndose de experiencias diversas, puntos de vista distintos y manteniéndose abiertos a ideas innovadoras (Manpower Group, 2018, p. 6)
		Conocimientos tecnológicos y experiencia	Los líderes de hoy también deben saber qué conocimientos tecnológicos se requieren para poder transformar sus empresas con eficacia. Deben rodearse de expertos y dedicar tiempo a estar informados sobre las últimas tendencias, retos y oportunidades que afronta su organización (Manpower Group, 2018, p. 6)
		Adaptabilidad	Sentirse cómodo frente a la ambigüedad, la complejidad y la incertidumbre (Manpower Group, 2018, p. 6)
		Impulso	Tener la pasión, el anhelo y la energía para lograr el éxito (Manpower Group, 2018, p. 6)
		Atreverse a liderar	Se espera que los mandos intermedios sean capaces de estimular el cambio, pero a menudo se ven atrapados entre unos objetivos corporativos ambiciosos y unos procesos nada óptimos. Impulsar a estos managers para fomentar la innovación, asumir riesgos y gestionar decisiones valientes es vital para lograr una transformación eficaz (Manpower Group, 2018, p. 7)
		Perseverancia	Tener resiliencia, determinación y fortaleza (Manpower Group, 2018, p. 6)
		Brillantez	Ser intelectualmente curioso y astuto, con ganas de aprender siempre (Manpower Group, 2018, p. 6)
		Acelerar el rendimiento	Los líderes digitales deben equilibrar las estrategias a corto plazo. Los líderes de éxito ayudan de su papel en la consecución de los objetivos a sus empleados a comprender la importancia de la empresa y también apoyan la colaboración interdepartamental (Manpower Group, 2018, p. 7)

La información presentada por los especialistas mencionados no está sujeta a un modelo de construcción de competencias, pues básicamente se enlistan sin definir con qué componente de la competencia se relacionan. Por lo visto en las secciones anteriores, contar con un modelo y componentes de competencia, permiten identificar dónde se podría encontrar el problema y, por lo tanto, el futuro desarrollo si es que una persona no llega a demostrar la competencia o su conducta es fallida. Un resultado que se alinea con este modelo es el de Deloitte University Press que publicó un informe en el que señaló los tres tipos de transformación que un líder y sus organizaciones debían afrontar para hacer frente a los retos de la era digital: transformación cognitiva, transformación conductual y transformación emocional como se menciona en la tabla 5 (Deloitte University Press, 2017). Precisamente esa división se relacionaba con los componentes que construyen una competencia: conocimientos, habilidades y actitudes. El líder de la transformación digital debe pensar, actuar y reaccionar de forma distinta al líder tradicional.

Tabla 5.  
*Capacidades de liderazgo necesarias para tener éxito en un mundo digital*

<b>Los líderes necesitan pensar, actuar y reaccionar de manera diferente para que sus organizaciones tengan éxito en un mundo digital.</b>		
Transformación Cognitiva (PIENSA diferente)	Transformación Conductual (ACTÚA diferente)	Transformación Emocional (REACCIONA diferente)
Conceptualizar las posibilidades en un mundo virtual	Adaptación a un constante cambio de poder e influencia	Tolerar un entorno de riesgo y ambigüedad
Manejo de la creciente complejidad cognitiva	Colaborar con facilidad en muchos equipos diferentes	Mostrar resiliencia ante el constante cambio
Pensar divergentemente sobre nuevas maneras de hacer las cosas	Valorar la contribución de los nuevos socios de trabajo y los diferentes grupos de interés	Ser valiente en desafiar cómo se están haciendo las cosas
Tomar decisiones rápidamente sin tener toda la información	Invertir grandes cantidades de energía para hacer las cosas bien; intentar, fallar e intentar de nuevo	Tener la confianza necesaria para tomar el liderazgo y dirigir el cambio

Adaptado de “*Reescribiendo las Reglas para la Era Digital: Tendencias Globales en Capital Humano 2017*” por Deloitte University Press, 2017.

Un reciente estudio sobre el liderazgo de la transformación digital en el sector industrial orientó su enfoque hacia los líderes funcionales que se encargan de la implementación de la transformación digital más allá de las propias áreas de tecnología de sus empresas (Imran et al., 2020). Como resultado se obtuvieron cinco competencias de los líderes que son claves para la transformación digital de organizaciones industriales como se muestra en la figura 6: visión digital, capacidad para visualizar un futuro digital de su organización; conocimiento digital, contar con conocimiento de herramientas y procesos digitales; equivocarse rápido, reaccionar rápidamente frente al error aprendiendo y enrumbando hacia un nuevo camino; empoderamiento, delegar poder a los colaboradores con menor jerarquía; y gestión de equipos diversos, a través de distintos medios.



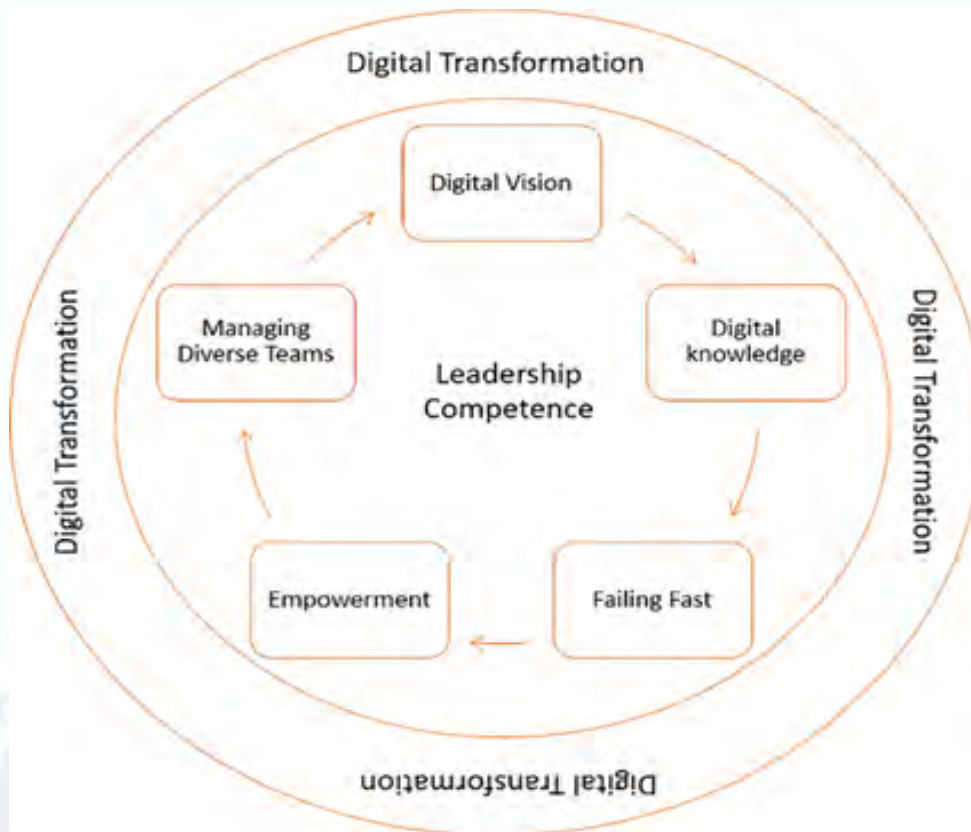


Figura 6. Marco de investigación

Adaptado de “*Leadership Competencies for Digital Transformation: Evidence from Multiple Cases*” por Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J., 2020 - In International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics, p. 81-87.

A fin de encontrar coincidencias en las distintas competencias descritas por los autores se han definido agrupaciones temáticas o dimensiones que integran definiciones similares. Los resultados se muestran en la tabla 6.

Tabla 6.  
Agrupación en dimensiones de competencias

Dimensiones	Deloitte University Press (2017)	RocaSalvatella (2014)	Deloitte Digital (2017)	Molinero (2017)	Peñalver (2018)	Manpower Group (2018)	Imran, Shahzad, Butt & Kantola (2020)	Total
Visión estratégica	x	X		x	x	x	x	6
Experimentación y tolerancia al error	x		x	x	x		x	5
Trabajo con equipos diversos	x		x		x	x	x	5
Aprendizaje continuo y curiosidad	x	X		x		x		4
Conocimientos digitales		X		x		x	x	4
Atracción y gestión del talento			x	x	x	x		4
Trabajo y comunicación en red		X	x	x				3
Flexibilidad y Adaptabilidad	x		x			x		3
Empoderamiento y motivación			x			x	x	3
Impulso e iniciativa	x		x			x		3
Gestión del conocimiento		X	x	x				3
Orientación y conocimiento del cliente		X		x				2
Perseverancia y resiliencia	x					x		2
Disrupción e innovación	x			x				2

La competencia con mayores coincidencias es la relacionada con la visión estratégica, una condición indispensable para el liderazgo pues, señalar la dirección o el rumbo a seguir es su principal función. Esta competencia es parte de la naturaleza del liderazgo más allá de las exigencias de un entorno digital. Las siguientes competencias con mayor coincidencia definen una particularidad exigida por la transformación digital: trabajo con equipos diversos, experimentación y tolerancia al error. Gestionar la diversidad, tanto generacional como de especialización profesional, así como incorporar principios de agilidad y pensamiento de diseño, son competencias importantes para la organización laboral (Deloitte University Press, 2017; Imran et al., 2020).

Las siguientes competencias en coincidir son: aprendizaje continuo, conocimientos digitales y atracción y gestión del talento. Las dos primeras están relacionadas directamente con las exigencias del entorno digital, en tanto que la renovación tecnológica y actualización de conocimientos se han acelerado en los últimos años. La atracción del talento es relevante en tanto que son una serie de competencias personales las que posibilitan una transformación que en gran medida es cultural además de tecnológica. Dentro de las competencias con menor concordancia, destacan la orientación y conocimiento del cliente, si bien el enfoque al cliente es una de las dimensiones de distintos modelos de transformación digital, los autores que han estudiado las competencias no la han considerado dentro de las necesarias para el ejercicio del liderazgo.

#### **2.4.5. Competencias gerenciales**

Gutiérrez comentó que las competencias gerenciales son “como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización” (Gutiérrez, 2010, p. 16). Algunos autores desarrollaron las competencias gerenciales (*management*), así como otras competencias las cuales se detallan a continuación en la tabla 7.

Tabla 7.  
Tipos de competencias desarrollados por algunos autores

Autores	Año	Componentes y Dimensiones	Referencia
Jiménez	2013	Competencias centrales ( <i>core</i> ); corporativas y holísticas (personales)	Jiménez, A. (2013). <i>Competencias</i> . Ediciones Díaz de Santos. <a href="https://elibro.net/es/lc/pucpcentrum/titulos/62824">https://elibro.net/es/lc/pucpcentrum/titulos/62824</a>
Gutiérrez	2010	Competencias gerenciales	Gutiérrez Tobar, E. (2010). <i>Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes</i> . Ecoe Ediciones. <a href="https://elibro.net/es/lc/pucpcentrum/titulos/69119">https://elibro.net/es/lc/pucpcentrum/titulos/69119</a>
Alles	2009	Cardinales; Nivel Ejecutivo; Nivel Intermedio y otros; Nivel inicial; Competencias del conocimiento; E-Competences	Alles, M. A. (2009). <i>Gestión por competencias: El diccionario</i> . Ediciones Granica SA.
Jensen, McMullen & Stark	2007	Competencias básicas y gerenciales	Jensen, D., McMullen, T., & Stark, M. (2007). <i>The manager's guide to rewards: what you need to know to get the best for--and from--your employees</i> . Amacom Books.
Carroll & McCrackin	1998	Competencias básicas; Grupales; Funcionales; Liderazgo y Gerenciales	Carroll, A., & McCrackin, J. (1997): The competent use of competency-based strategies for selection and development. <i>Performance Improvement Quarterly</i> , 11, 45–63.
Spencer & Spencer	1993	Desarrollo de un diccionario de competencias; Logro y acción; Ayuda al servicio humano; Impacto e Influencia; Gerenciales; Cognitivas; Efectividad Personal	Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (1993). <i>Competence at Work: models for superior performance</i> . John Wiley & Sons.
Boyatzis	1982	Competencias gerenciales	Boyatzis, R. (1982). <i>The competent manager: A model for effective performance</i> . New York: John Wiley & Sons.

Spencer y Spencer en su libro “*Competences at Work*” mencionó las competencias base encontradas en su estudio realizado a gerentes en las industrias: militar, sanitaria, industrial, educación y servicios financieros. El modelo de competencias genérico consiste en hallar las características que se pueden desarrollar y que predicen una satisfacción y desempeño laboral sin tomar en cuenta la raza, género, edad o cualquier otro sesgo, proporcionando un mismo lenguaje para los gerentes tanto de primera línea (supervisores), como gerentes de mando medio y ejecutivos de alto nivel (Spencer & Spencer, 1993). A continuación, en la tabla 8 se detallan las competencias por grado de importancia.

Tabla 8.  
*Modelo de competencias genéricas para gerentes*

<b>Importancia</b>	<b>Competencia</b>
XXXXXX	Impacto e influencia
XXXXXX	Orientación al logro
XXXX	Trabajo en equipo y cooperación
XXXX	Pensamiento analítico
XXXX	Iniciativa
XXX	Desarrollo de otros
XX	Autoconfianza
XX	Directividad/Asertividad
XX	Búsqueda de información
XX	Liderazgo
XX	Pensamiento conceptual
Requisitos básicos	(conciencia organizacional y desarrollo de relaciones) Experiencia/Conocimiento especializado

Adaptado de “*Competence at Work: models for superior*” por Spencer, L. M. & Spencer, P. S. M., 1993.

Spencer y Spencer mencionaron que las competencias gerenciales denominadas de impacto e influencia, así como la de orientación al logro, son las consideradas como las más importantes. Sin embargo, la competencia identificada como la más importante y la más valorada por los gerentes y los altos directivos del estudio fue la de trabajo en equipo y

cooperación, pues son ellos los que deben motivar, facilitar, resolver conflictos y gestionar un buen clima laboral. Esto se logra a través de un trabajo en conjunto, no individualizado, competitivo y participativo. Asimismo, Spencer y Spencer indicaron que los ejecutivos se caracterizan por tener una mejor socialización, dado que construyen relaciones con mayor frecuencia (Spencer & Spencer, 1993).

Por otro lado, Alles en su libro “Gestión de Competencias” consideró el nivel ejecutivo como el más alto rol de dirección, para el cual plantó un conjunto de competencias con las que deben contar los ejecutivos, que se detallan en la tabla 9. La competencia del *entrepreneurial* la incorporó refiriéndose al emprendedor de negocios como aquel ejecutivo que está atento a las tendencias del mercado. Otra competencia planteada por Alles es la del náufrago, que hace “referencia a la capacidad de subsistir y sobrevivir, no sólo en la nueva economía sino también en la vieja” (Alles, 2009, p. 39).

Tabla 9.  
*Competencias nivel ejecutivo*

Competencias Nivel Ejecutivo
Desarrollo de su equipo
Modalidades de contacto
Habilidades mediáticas
Liderazgo
Liderazgo para el cambio
Pensamiento estratégico
<i>Empowerment</i>
Dinamismo – Energía
<i>Portability</i> /Cosmopolitismo/Adaptabilidad
Relaciones públicas
Orientación al cliente
Trabajo en equipo
Orientación a los resultados
Integridad
Liderazgo (versión II)
<i>Empowerment</i> (versión II)
Iniciativa
<i>Entrepreneurial</i>
Competencia "del náufrago"

Nota: (II) significa que presenta dos versiones diferentes de la misma competencia

Adaptado de “Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I” por Alles, 2009

Asimismo, Carroll y McCrackin mencionaron que independientemente de la combinación de competencias clave o básicas, equipo, liderazgo y gerenciales o funcionales que se utilicen:

Los modelos específicos pueden proporcionar la base para una gestión de recursos humanos más estratégica. Una organización que define y aplica competencias envía un mensaje contundente sobre los conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y comportamientos específicos que son importantes. Dicha organización reconoce que la construcción de capital intelectual y el mantenimiento de las competencias básicas son la clave para lograr un éxito sostenido, y está dispuesta a realizar la inversión necesaria para respaldar el aprendizaje y el desarrollo continuos como estrategia empresarial (Carroll & McCrackin, 1998, p. 5).

De esa manera, el liderazgo y el desarrollo ejecutivo ligados al enfoque estratégico entregan un alto valor a la organización y la identificación del comportamiento e industria será clave. Carroll y McCrackin indicaron que las competencias gerenciales necesarias para que se desarrolle un liderazgo exitoso deben de comprender entre 10 a 15, entre las que destacan las de trabajo en equipo y orientación al cliente, complementado que son competencias muy difíciles de desarrollar en el puesto (Carroll & McCrackin, 1998). Por otro lado, Gutiérrez detalló en orden de importancia las competencias gerenciales más valoradas en los gerentes las cuales se detallan en la tabla 10 (Gutiérrez, 2010). Finalmente, Jensen, McMullen y Stark presentaron un conjunto de competencias gerenciales para una efectiva y eficiente labor de gerenciamiento en la organización, producto de sus consultorías en Hay Group con diversos clientes, en las cuales destacan las habilidades de pensamiento analítico y conceptual, concentración (enfocado), influencia y escucha activa (Jensen, McMullen & Stark, 2007).



Tabla 10.  
*Competencias gerenciales*

<b>Competencias Gerenciales</b>
Habilidades de dirección
Servicio al cliente
Efectividad interpersonal
Toma de decisiones
Trabajo en equipo
Desarrollo de personas
Liderazgo
Pensamiento estratégico
Capacidad de negociación
Orientación al logro

Adaptado de “*Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*” por Gutiérrez Tobar, E., 2010.

## **2.5. Sistema Financiero Peruano**

### **2.5.1. Definición**

Ambrosini y López Aliaga definieron al sistema financiero como "todos los bienes y servicios de las personas, así como los medios para producirlos, conforman el sector real de la economía, que es, en última instancia, el que materializa la riqueza de una sociedad" (Ambrosini & López Aliaga, 2011, p. 19). Parodi complementó que “un sistema financiero es un conjunto de instituciones y mercados, cuya función básica es la transferencia de fondos de los ahorristas hacia los inversionistas a través de dos alternativas" (Parodi, 2013, párr. 2), siendo la primera alternativa los intermediarios financieros y la segunda alternativa el mercado de valores. El sistema financiero agrupa los medios de pago que permiten a una economía mantenerse en constante movimiento y crecimiento. Dueñas indicó que el sistema financiero está compuesto por instituciones que el Estado ha regulado y autorizado para realizar operaciones de inversión, captación y la administración de dinero. Este sistema permite a los bancos re direccionar su cartera de clientes utilizando medios digitales que les permitan llegar al segmento de cliente adecuado, asimismo, permite a los usuarios poder elegir el tipo de banca acorde a sus necesidades (Dueñas, 2008). Levine,

mencionó que las funciones principales del sistema financiero son: “facilitar el comercio, cobertura, diversificación, manejo de riesgos, asignación de recursos, supervisión de gerentes y expertos de control de corporaciones, movilización de ahorros y el de facilitar el intercambio de bienes y servicios” (Levine, 1997, p. 691).

### **2.5.2. Estructura del sistema financiero peruano**

El sistema financiero peruano cuenta con tres entidades encargadas de regularlo: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). El Banco de Reserva del Perú (BCRP) fue creado por el Estado en 1922, para luego transformarse en el Banco Central de Reserva del Perú en 1931, y según la Constitución Política de 1993, tiene el principio fundamental de emitir billetes y monedas, regular la moneda y crédito del sistema financiero, así como mantener su autonomía, “administrar las reservas internacionales a su cargo y las demás que señala la Ley Orgánica N° 26123. El Banco además debe informar exacta y periódicamente al país sobre el estado de las finanzas” (Banco Central de Reserva del Perú, s.f., p. 6).

En el portal de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) se define la organización como:

Un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas que tiene por finalidad velar por la protección de los inversionistas, la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión, la correcta formación de precios y la difusión de toda la información necesaria para tales propósitos (SMV, s.f.).

Finalmente, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es una institución autónoma que tiene la función de regular y supervisar los sistemas financieros y de seguros

y privado de pensiones (SPP), así como de contribuir con el sistema de prevención y detección del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (SBS, s.f.).

### **2.5.3. Bancarización**

Morales y Yáñez definieron la bancarización como el “establecimiento de relaciones estables y amplias entre las instituciones financieras y sus usuarios, respecto de un conjunto de servicios financieros disponibles” (Morales & Yáñez, 2006, p. 9). Los autores enfatizaron la importancia del largo plazo en la relación entre usuarios e instituciones financieras, descartando dentro de la medición de la bancarización el acceso puntual de un usuario a un servicio o producto específico. También mencionaron que para el proceso de bancarización, el acceso a distintos servicios financieros es tan relevante como el canal o los canales por los cuales se produce la comunicación e interacción comercial entre el cliente y la institución: “durante los últimos años han adquirido gran protagonismo los medios electrónicos, como *ATM*, internet y los *POS*, los cuales dan cuenta de la aplicación, por parte de la banca, de tecnologías menos intensivas en mano de obra” (Morales & Yáñez, 2016, p. 9). La bancarización se desarrolla por medio de distintas variables que se pueden agrupar en tres grandes dimensiones: profundidad, cobertura e intensidad de uso las cuales se detallan en la tabla 11. Zahler agregó una dimensión adicional: intensidad de ámbito que definió como el “cruce de productos bancarios y se mide como la cantidad media de servicios financieros que demanda la población” (Zahler, 2007, p. 24).

Tabla 11.  
*Dimensiones de la bancarización*

<b>Dimensión</b>	<b>Morales y Yañez, 2016</b>	<b>Zahler, 2017</b>
Profundidad	Dimensión asociada a la importancia relativa agregada del sistema financiero sobre la economía. Los indicadores más comunes de profundidad son en total depósitos y captaciones sobre PIB y total de activos bancarios sobre PIB.	“La profundidad se refiere a la importancia que tienen los agregados financieros respecto al tamaño de la economía” (Zahler, 2017, p. 21).
Cobertura	Dimensión asociada a la distribución de los servicios financieros entre los distintos grupos de usuarios. En este ámbito, los indicadores más comunes son medidas tales como; número de medios de pago sobre la población, número de ATMs y/o sucursales por cada 100 mil habitantes, entre otros. En esta dimensión, se puede destacar también la problemática del acceso al financiamiento de las Mipymes, de los grupos de consumidores de menores ingresos y de las zonas geográficamente apartadas.	“La cobertura se refiere al acceso de la población a los servicios financieros, siendo los indicadores más utilizados para medirla el número de cuentas corrientes, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, y de seguros por habitante” (Zahler, 2017, p. 22).
Intensidad de uso	Dimensión vinculada a la cantidad de transacciones bancarias realizadas por una población de referencia. Algunos ejemplos de tales indicadores son: el número de créditos (o captaciones) por cada 100 mil habitantes, el número de transacciones realizadas con medios de pago bancarios distintos de cheques y efectivos por habitante, el número de créditos sobre la fuerza de trabajo, entre otros.	“La intensidad de uso se refiere a la cantidad de transacciones bancarias que realiza la población, y se mide como el número de captaciones con relación a la población, o el número de transacciones realizadas con medios de pagos bancarios por habitante” (Zahler, 2017, p. 25).

La bancarización, es más que un índice de avance de un sector productivo, se trata de un indicador de prosperidad de las personas, pues la inclusión financiera “les brinda las herramientas que necesitan para lograr la seguridad financiera, ser más productivos y llevar una vida más estable, saludable y gratificante. En el largo plazo, literalmente puede significar la diferencia entre la prosperidad y la pobreza” (Del Valle et al, 2020, p. 4).

El Banco Mundial, a través del Índice de Inclusión Financiera Finindex, estimó que 1,700 millones de personas a nivel mundial no están bancarizadas. Esa cantidad aproximadamente representa el 30% de la población en mayoría de edad. El porcentaje es

mayor cuando se trata de mujeres, población rural y personas desempleadas como se aprecia en la figura 7. La misma organización también estimó que en América Latina sólo el 50% de los adultos mantiene una cuenta en una institución financiera (Del Valle et al, 2020).

Población global no bancarizada por segmentos  
Porcentaje (%) de la población global no bancarizada



*Figura 7. La aceleración de la inclusión financiera durante la pandemia de COVID-19: oportunidades ocultas que salen a relucir*

Adaptado de “La aceleración de la inclusión financiera durante la pandemia de COVID-19: Oportunidades ocultas que salen a relucir” por Del Valle, K., Dias, T., Lehr, L., & Gil, M., 2020.

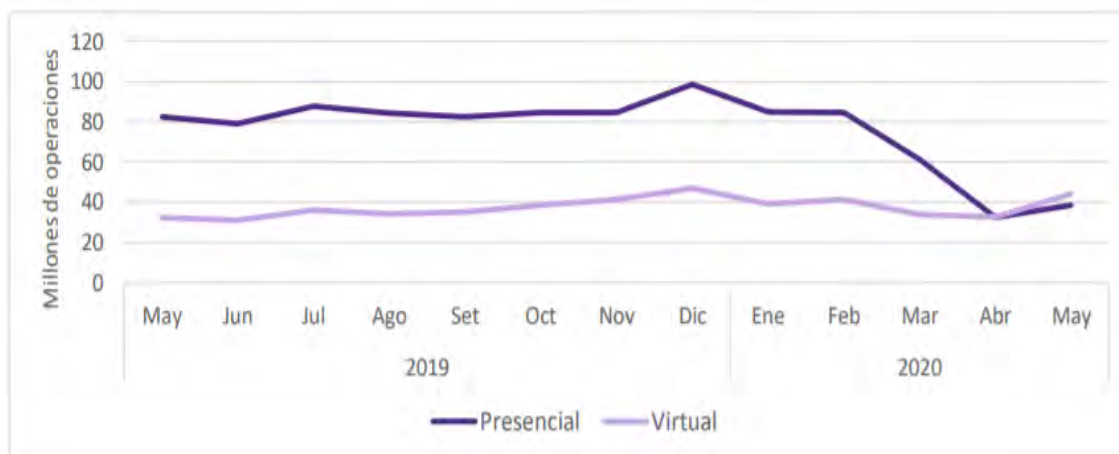
El nivel de bancarización en el Perú se muestra en la tabla 12. Estudios de Ipsos demostraron un incremento en el 2020 frente a los resultados del 2018, el cual mostró que el 41% de los adultos entre 18 y 70 años del Perú Urbano estaban bancarizados (6.6 millones). Para el año 2020, 51% de los habitantes del Perú Urbano se encontraron bancarizados (8.6 millones). Los estudios además consultaron a los encuestados sobre el uso de distintos canales digitales como se aprecia en la tabla 12.

Tabla 12.  
Evolución de la bancarización del peruano (2018-2020)

		2018	2019	2020
Bancarizados en el Perú Urbano	Millones	6.6	7.8	8.6
	Porcentaje	41%	47%	51%
Uso de canales	Cajero automático	76%	60%	79%
	Ventanilla de agencia / plataforma	59%	52%	46%
	Agentes en bodegas, farmacias, etc.	39%	45%	38%
	Banca móvil en <i>Smart phone</i>	6%	28%	57%
	Banca por internet	12%	25%	52%

Adaptado de “Bancarización del peruano” por Ipsos, 2018 y “Bancarización del peruano” por Ipsos, 2019.

La encuesta del año 2020 se realizó entre el 27 de abril y el 18 de mayo, es decir en situaciones de emergencia nacional por la pandemia COVID-19 y de la aplicación de la cuarentena. Por tal razón el resultado de uso de la banca móvil en *smart phone* y la banca por internet mostraron un notorio incremento: 29% y 27% de ascenso respectivamente frente al año anterior. Esta tendencia hacia el uso de los canales digitales también fue demostrada por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC, 2020), que en su informe de julio destacó que el confinamiento y la reducción de la actividad económica habían reducido las transacciones de dinero, sin embargo, en el mes mayo 2020 se recuperaron, y por primera vez los canales digitales superaron a los presenciales en cantidad de operaciones de pago como se muestra en la figura 8.



*Figura 8.* Operaciones realizadas a través de canales de atención por categoría

Adaptado de “En mayo canales virtuales superan por primera vez a los presenciales” por ASBANC, junio de 2020.

El efecto COVID-19 en la inclusión financiera ha sido analizado desde distintas perspectivas. El Economist Intelligence Unit (EIU), publicó el informe “El Microscopio Global de 2020”: el papel de la inclusión financiera en la respuesta frente al COVID-19. El reporte analizó las condiciones propicias para la inclusión financiera en 55 países considerando las siguientes dimensiones: “1) política y apoyo del Gobierno, 2) estabilidad e integridad, 3) productos y canales, 4) protección al consumidor y 5) infraestructura” (EIU, 2020, p. 1). Los resultados ubicaron a Colombia y Perú en el primer lugar de los países con mejor entorno propicio para la inclusión financiera. En ediciones anteriores, Perú había logrado ubicarse en el segundo lugar por dos años consecutivos como se aprecia en la tabla 13.



Tabla 13.

Países con entorno propicio para la inclusión financiera 2020

**Ranking General**

Rank / 55	Δ	País	2018	2019	2020	Δ
1	↔	Colombia	78	82	82	0
1	▲ 1	Perú	76	81	82	1

Adaptado de “*Economist Intelligence Unit. Microscopio Global de 2020: El papel de la inclusión financiera en la respuesta frente a la COVID-19*” por EIU., 2020, Nueva York, NY.

Del total de los 100 puntos de la calificación general, Perú obtuvo un puntaje global de 82, llevando 23 puntos de diferencia por encima de la calificación promedio de la región de América Latina y El Caribe (LAC) (EIU, 2020). Además, en las cinco dimensiones de la evaluación, Perú logró destacarse por encima del promedio de la región como se muestra en la figura 9. Por otro lado, el mismo reporte destacó las medidas tomadas por las autoridades financieras en relación a la situación de emergencia impuesta por el COVID-19 en tanto que “abordaron específicamente las necesidades de las personas de bajos recursos al facilitar el uso de servicios de inclusión financiera como cuentas básicas y dinero electrónico” (EIU, 2020, p. 40).

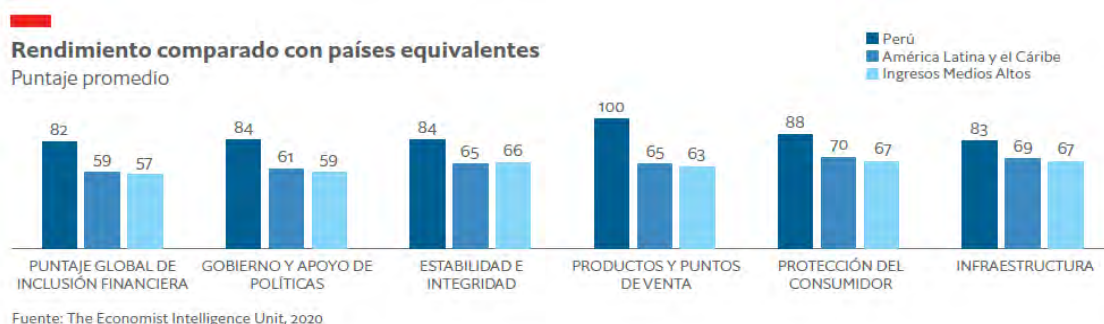


Figura 9. Rendimiento comparado con países equivalentes

Adaptado de “*Economist Intelligence Unit. Microscopio Global de 2020: El papel de la inclusión financiera en la respuesta frente a la COVID-19*” por EIU., 2020, Nueva York, NY.

#### **2.5.4. Bancos que conforman el sistema financiero peruano con mayores activos**

De acuerdo con cifras publicadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), a noviembre del 2020, el total de activos del sistema financiero peruano está conformado por 54 empresas que realizan operaciones variadas, englobando a la banca múltiple, empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito y las entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpymes), las cuales presentan activos por S/ 568,701 mil millones como se aprecia en la tabla 14. La banca múltiple está conformada por 16 bancos como se muestra en la tabla 15, los cuales representan el 90% del total de los activos por un monto de S/ 512,271 mil millones, registrando un crecimiento alrededor del 24% con respecto al 2019 como se muestra en la tabla 15. La Banca múltiple o comercial comprende a las instituciones financieras que, bajo las regulaciones del Estado, están autorizadas para realizar operaciones, cuyo negocio principal es tratar con el público general y empresarial ofreciendo: depósitos, cuentas corrientes, préstamos, planes de pensiones y fondos de inversión. Dentro de la banca múltiple, los cuatro bancos con mayores activos son: BCP, BBVA Perú, Scotiabank e Interbank los cuales a setiembre del 2020 representaban el 71.44%, del total de los activos del sistema financiero peruano como se aprecia en la figura 10.

Tabla 14.

*Activos del sistema financiero peruano*

	(En miles de soles)				2020			
	2017	2018	2019	Var %	nov-20	Var %	# empresas	Part. (%)
	Banca Múltiple	371,303	385,344	414,175	7%	512,271	24%	16
Empresas financieras	13,342	14,829	16,161	9%	16,004	-1%	10	2.81
Cajas Municipales	24,127	26,724	29,699	11%	34,482	16%	12	6.06
Cajas Rurales	1,787	1,921	2,902	51%	2,993	3%	7	0.53
Entidades Edpymes	2,284	2,485	2,902	17%	2,951	2%	9	0.52
<b>Total</b>	<b>412,842</b>	<b>431,302</b>	<b>465,839</b>		<b>568,701</b>		<b>54</b>	<b>100</b>

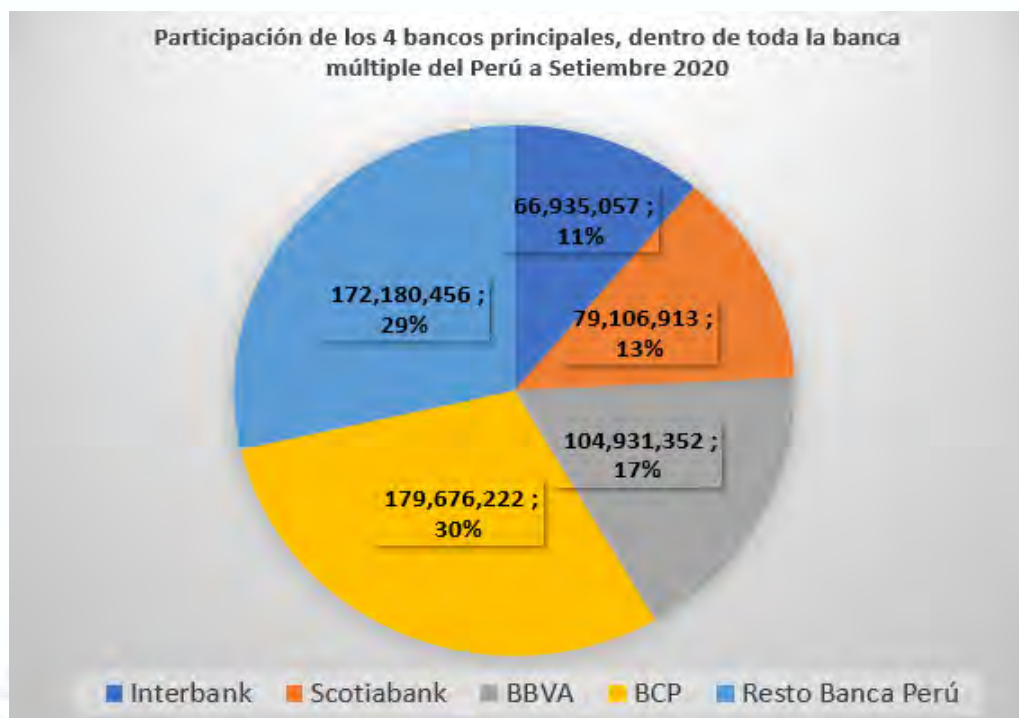
Adaptado de "La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP" por SBS. (s.f.).

Tabla 15.

*Entidades bancarias que conforman la banca múltiple***Entidades bancarias de la banca múltiple**

- 1 Banco de Comercio
- 2 Banco de Crédito del Perú (BCP)
- 3 Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)
- 4 Banco Pichincha
- 5 BBVA
- 6 Citibank Perú
- 7 Interbank
- 8 Mibanco
- 9 Scotiabank Perú
- 10 Banco GNB Perú
- 11 Banco Falabella
- 12 Banco Ripley
- 13 Banco Santander Perú
- 14 Banco Azteca
- 15 CRAC CAT Perú
- 16 ICBC Perú Bank

Adaptado por Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.).



*Figura 10.* Participación de los cuatro principales bancos del Perú en la banca múltiple a setiembre 2020

Adaptado de “La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP” por SBS. (s.f.).

En la tabla 16 se muestra la evolución de los activos de los cuatro principales bancos del sistema financiero peruano en los últimos cuatro años. En ella, se observa que, a pesar de la pandemia, salvo el Scotiabank (7%), los otros tres bancos más grandes del Perú (BCP, BBVA Perú e Interbank) han logrado en el 2020 un incremento en promedio de 30% con respecto al año anterior.

Tabla 16.

*Entidades bancarias que conforman la banca múltiple*

<b>(En miles de soles)</b>							
Bancos	2017	Var %	2018	Var %	2019	Var %	2020
Interbank	45,571,341	4%	47,550,657	11%	52,704,613	<b>29%</b>	68,135,894
Scotiabank	57,750,449	10%	63,813,979	13%	72,234,304	<b>7%</b>	77,227,505
BBVA	76,590,967	-2%	75,133,417	9%	81,722,021	<b>31%</b>	107,384,109
BCP	128,629,085	4%	133,910,013	5%	141,017,642	<b>29%</b>	182,284,106

Adaptado de “La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP” por SBS. (s.f.).

### 2.5.5. Bancos con mayor inversión en transformación digital en el Perú

En la publicación de la consultora Deloitte “Ser o no ser digital” se mencionó que la revolución digital está ocasionando una transformación en el modelo de negocio financiero, promovido en parte por la aparición de las *fintech*, así como, las demandas de los clientes por servicios con mayor valor agregado (Deloitte, 2015). Dentro del sector bancario el mayor impacto y transformación se generarán en la gestión de los canales de atención al cliente con una atención especial en los dispositivos celulares, omnicanalidad, herramientas digitales para transferir dinero entre particulares, transformación de procesos (Cuesta et al., 2015). La red de sucursales físicas ya no será el punto central de contacto con el cliente. En respuesta a estos tiempos turbulentos el cliente ha reducido su contacto físico a fin de adaptarse a nuevas rutinas, ampliando el uso de operaciones cada vez más digitales (Deloitte, 2015). Por ello, la implementación de herramientas digitales es prioritaria y así, ir a la par de las necesidades y nuevos comportamientos del consumidor que ya no solo compara las herramientas del sector bancario entre sí, sino también con otras disponibles en otros sectores. En ese sentido, los bancos se han dado cuenta de lo importante que es migrar de una banca tradicional a una digital, a fin de llegar más y mejor a sus clientes a través del uso de la tecnología y prestando especial atención a los *millenials* (García, 2017).

Melvin Escudero, presidente del CFA Society Perú y fundador y presidente del Dorado Investments, indicó en una entrevista que al menos cuatro de los bancos más importantes del país BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank están rumbo a la digitalización integral (Hurtado de Mendoza, 2018). Por su parte, García mencionó al BCP y BBVA Perú seguidos por el Interbank y Scotiabank, como los bancos líderes en la transformación digital en el Perú (García, 2017) y el libro publicado por Everis consideró como líderes empresariales a los bancos BBVA, BCP y Scotiabank, en donde comparte sus testimonios y experiencias en la transformación digital en el Perú (Everis, 2019).

Esta movilidad digital ha generado un menor contacto físico que provocará cambios e innovaciones en donde serán estratégicos: la infraestructura, el ofrecimiento de productos y servicios cada vez más especializados, así como el análisis de la información (Deloitte, 2015; RocaSalvatella, 2019; Cuesta et al., 2015). RocaSalvatella, mencionó que “ninguna empresa de ningún sector queda al margen de la transformación digital. La adaptación al nuevo entorno digital es y será la clave del éxito de cualquier negocio. Las empresas serán digitales o no serán” (RocaSalvatella, 2019, p. 3). La inversión en transformación digital, por ende, es un imperativo, y la sinergia entre dispositivos análogos y digitales contribuirá a una mejor experiencia para un usuario que valora la conveniencia, agilidad y disponibilidad. Es por ello, que los bancos del presente estudio han incorporado un área o laboratorio de transformación digital que se encarga de desarrollar e introducir nuevas soluciones digitales a fin de mantenerse vigentes y a la altura de sus clientes financieros como se aprecia en la tabla 17.

Tabla 17.

*Productos y canales digitales en los bancos BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank*

BANCO	Lab / área de TD	Productos Digitales	Canales Digitales
<b>BCP</b>	InnovacXión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta de ahorros</li> <li>2. Protección de Tarjetas Plus</li> <li>3. Seguro Respaldo Vida</li> <li>4. Préstamo Personal</li> <li>5. Tarjeta de crédito</li> <li>6. Cuenta sueldo</li> <li>7. Adelanto sueldo</li> <li>8. Seguro vehicular</li> <li>9. SOAT</li> <li>10. Seguro vida devolución</li> <li>11. Seguro de viajes</li> <li>12. Tipo de cambio (Cocos y Lucas)</li> <li>13. Seguro hogar <i>flex</i></li> <li>14. Cuenta de ahorros</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banca móvil BCP</li> <li>2. YAPE</li> <li>3. Banca por internet</li> <li>4. Cocos y Lucas</li> <li>5. Asistente virtual (Clara)</li> <li>6. Token digital</li> </ol>
<b>BBVA</b>	BBVA <i>Innovation Center</i> en España	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 BBVA T-cambio</li> <li>2. Préstamo altoque</li> <li>3. Tarjeta de crédito adicional</li> <li>4. Cuenta de ahorros</li> <li>5. Adelanto de sueldo</li> <li>6. Depósito a plazo</li> <li>7. Fondos mutuos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. BBVA <i>wallet</i></li> <li>2. APP banca móvil con huella digital o reconocimiento facial</li> <li>3. Banca por internet</li> <li>4. Token digital</li> <li>5. Lukita</li> <li>6. BIM (Billetera móvil)</li> </ol>
<b>INTERBANK</b>	La Bentana, La Victoria Lab realizan el trabajo, aunque no han creado un centro de innovación, ellos están ahora enfocados no solo en la transformación digital, sino en la creación de Fintech (100% digital) como es el caso de Fintech Beacon Perú	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tarjeta de Crédito</li> <li>2. Préstamo o Crédito</li> <li>3. Cuenta de Ahorros</li> <li>4. Cuenta Sueldo</li> <li>5. Seguro de Tarjeta</li> <li>6. Alcancía Virtual</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interbank APP</li> <li>2. Cuenta sueldo APP</li> <li>3. Banca por Internet</li> <li>4. Tunki</li> <li>5. Crédito por convenio app</li> <li>6. Plin</li> </ol>
<b>SCOTIABANK</b>	Digital Factory	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tarjeta de Crédito</li> <li>2. Préstamo o Crédito</li> <li>3. Cuenta de Ahorros</li> <li>4. Cuenta Sueldo</li> <li>5. Adelanto de Sueldo</li> <li>6. Préstamo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. App</li> <li>2. Web</li> <li>3. Clave digital</li> <li>4. Plin</li> <li>5. Reconocimiento Biométrico</li> <li>6. Mi Lista</li> </ol>

Acosta y Escudero en un estudio sobre madurez digital en las empresas en el Perú, mencionaron que el sector de la banca es el segundo sector que ha mostrado avances significativos en el proceso de transformación digital, debido a que las empresas de este



sector han afrontado continuos cambios, sumados al COVID-19. La mayor madurez del sector bancario se debe a que iniciaron el proceso oportunamente, sabiendo identificar las necesidades de sus clientes, brindando servicios orientados y productos especializados (Acosta & Escudero, 2020). Por otro lado, un estudio de Laboratorio realizado el 2020 posiciona a las grandes empresas del sector de banca y finanzas como el rubro con la mayor madurez digital (29%) producto del esfuerzo que han puesto los bancos para mantenerse competitivos (Alfaro & Martínez, 2020). Finalmente, según el último estudio realizado por la consultora Real Time Management (RTM) y el PAD de la Universidad de Piura (2019), el sector de banca y finanzas es el segundo sector donde se considera que la alta dirección de sus empresas conoce acerca de la transformación digital (3.8 sobre 5). El mismo estudio señala que en el sector financiero se otorga la mayor importancia a la transformación digital en el progreso de su negocio (4.8 sobre 5) (RTM, 2019).

Los bancos líderes en el Perú que están invirtiendo en la transformación digital y cuentan con un mayor dinamismo en el sector financiero respondiendo al crecimiento agresivo de la oferta digital son los siguientes:

#### **Banco de Crédito del Perú (BCP)**

Gianfranco Ferrari, CEO del BCP, destacó que la transformación digital es un proceso relativamente nuevo y ninguna entidad ha alcanzado el estado final porque la innovación es permanente y constante (Everis, 2019). En 1994, el banco marcó un hito importante, pues inició el Telecrédito web dirigido al sector corporativo. En el 2015, creó el laboratorio InnovaCxión (CIX) con el objetivo de crear soluciones digitales centradas en sus clientes, así como mejorar sus experiencias (BCP, s.f.). En el 2017, producto del laboratorio se desarrolló YAPE, una aplicación gratuita donde se pueden realizar transferencias a partir del número de celular del usuario (Everis, 2019). Una publicación del 2019 de Hurtado de Mendoza informaba que Credicorp esperaba sumar en los próximos

años unos 100 millones de clientes con su portafolio de *fintech*, gracias a sus operaciones entre Perú, Colombia y Chile en cooperación con el BBVA Perú (Hurtado de Mendoza, 2019). Ese mismo año, el BCP fue elegido como el “Banco del Año en Perú” por Euromoney Awards for Excellence en donde participaron más de mil quinientos postulantes entre cien países. Asimismo, obtuvo el tercer lugar en Rankia, la principal comunidad financiera de habla hispana a nivel mundial entre 25 bancos a nivel Latinoamérica el 2020 (Rankia, 2021).

### **BBVA Perú**

El CEO del BBVA Perú, Eduardo Torres Llosa, indicó que “el BBVA Continental es el primer caso de transformación digital en el mercado corporativo del país” (Everis, 2019 p. 54). En el 2014 se incorporó la banca digital dentro de la estrategia de la organización. En el 2018 se creó la primera billetera electrónica del sistema financiero que ayudó a administrar mejor las cuentas de sus usuarios. Actualmente, el canal digital representa el 22% de sus operaciones bancarias y es una tendencia que va en aumento. Asimismo, hasta el 2010, el 49% de las transacciones eran en sucursales físicas y para el 2019, estas representaron tan solo el 7% (Everis, 2019). Como una iniciativa única en la región por integrar a varios bancos, sentando las bases para un ecosistema de pagos digitales interbancarios que beneficia a muchos peruanos, BBVA Perú tiene la intención de lanzar al mercado una plataforma digital de pagos llamada Plin (Everis, 2019). En el 2020, la nueva funcionalidad que se encuentra ubicada dentro de las plataformas de cada banco se lanzó al mercado de manera conjunta con Scotiabank, Interbank y BanBif (Diario el Comercio, 2020). Todo ello, ha permitido que puedan hacerle frente al líder de la categoría del mercado: YAPE del BCP.

El BBVA Perú ha sido elegido por Rankia como la mejor entidad bancaria por su tamaño, liquidez, rentabilidad, eficiencia, calidad de cartera y suficiencia de capital, entre

25 bancos a nivel Latinoamérica el 2020, superando a sus competidores locales BCP (tercer lugar), Scotiabank (sexto lugar) e Interbank (octavo lugar) y a otros de la región, con un puntaje de 81,10 sobre 100 puntos. En el BBVA Perú la transformación digital es apoyada desde la casa matriz en España y es acelerada en toda la organización a través de metodologías ágiles que permiten a los colaboradores incorporar competencias que brinden mejores resultados, enfocándose en un cambio de mentalidad para adaptarse al entorno digital (BBVA, 2019). Como ejemplo, Claudia Ganoza, senior manager of Open Innovation del banco, mencionó que en el 2019 el banco trabajó en conjunto con diferentes *startups* como Yellow Peeper y Kontigo y emprendedores *fintech* para desarrollar mejores soluciones (BBVA, 2019; Hurtado de Mendoza, 2019).

### **Scotiabank Perú**

Miguel Uccelli, CEO de Scotiabank Perú, mencionó “de nada sirve ser digital si las soluciones no son relevantes, lo que para nosotros significa liderar la satisfacción del cliente. Uno de los caminos para lograr ese objetivo es la transformación digital” (Everis, 2019, p. 71). Los inicios de la transformación digital del banco, se remontan al año 2015 con el nacimiento de la fábrica digital (Canadá) y en el 2016 nombran al primer directivo como líder digital para la sede en Perú. Desde el 2016, el banco se enfocó en la transformación digital y para ello tuvieron una serie de iniciativas como: el lanzamiento del depósito a plazo digital en el 2018, que logró que el 30% de las aperturas de productos se dieran a través de la aplicación del banco y el 2019, el relanzamiento de la página web (Everis, 2019). La meta del banco es convertirse en líderes digitales y posicionarse en la mente del consumidor como el banco más digital del Perú y para ello, la mejor forma de ofrecer productos y servicios eficientes e innovadores es a través de la combinación de distintos canales físicos y digitales de una manera segura, eficiente y con la mejor experiencia al usuario, gracias a la potenciación de su cultura corporativa (Everis, 2019).

## **Interbank**

Alex Bayly, gerente de Transformación Digital de Interbank mencionó “dentro de nuestra app un cliente puede realizar el 94% de las operaciones que se hacen en tienda o call center” (Banco Interbank, 2020). El proceso de cambio hacia lo digital, la empresa tuvo que organizarse de otra manera, cambiar la estructura vertical a una horizontal, iniciaron el uso de metodologías ágiles, se apostó por la omnicanalidad y de esta manera se crearon los canales digitales, así como áreas de productos y servicios digitales, cambiaron las oficinas por espacios más abiertos, zonas lúdicas que faciliten la interacción, colaboración e innovación y finalmente se establecieron equipos de trabajo por tripulaciones. Actualmente, la empresa viene trabajando con biometría facial avanzada para facilitar las ventas y están encaminados para realizar ventas 24 horas los 7 días de la semana (Banco Interbank, 2020). Luis Felipe Castellanos, CEO de Interbank, mencionó la importancia de la transformación digital para el crecimiento del banco, siendo su planteamiento estratégico digital el seguir desarrollándose sobre la base de la tecnología, el cliente y los colaboradores (Banco Interbank, 2019). La meta del banco consiste en generar productos relevantes, que sean de gran necesidad y uso de los clientes a un ritmo cada vez más rápido (Banco Interbank, 2019).

Ante la pandemia, Interbank se destacó por la creación de la “alcancía virtual”, que permite que los ahorros tengan fines específicos (categorías) a una tasa de interés preferencial. Asimismo, la “cuenta negocios” ayuda a los pequeños empresarios a abrir cuentas de una forma 100% digital permitiendo que en tan solo minutos accedan a pagos digitales, así como a programas gubernamentales. Otro logro fue su billetera digital Tunki de fácil y rápido acceso, permitiendo que más de cien mil peruanos no bancarizados puedan recibir y cobrar los bonos del Estado. En los años 2017 y 2020, la prestigiosa revista “Internacional Latin Finance”, especializada en finanzas y economía de entidades

financieras de América Latina y el Caribe, nombró a Interbank como “El mejor banco del Perú”. Asimismo, Interbank fue reconocido como “El banco del año en Perú” en el 2018 y 2020 por la prestigiosa revista Euromoney; y en el 2015, 2016 y 2019 por la revista británica “The Banker” (Rankia, 2021).

## 2.6. Resumen

El presente capítulo abordó el proceso de la transformación digital desde dos perspectivas: como un fenómeno social o evolución cultural y como un proceso de adaptación de las empresas con impacto en sus procesos, cultura, tecnología y modelo de negocio. La transformación digital se define como un proceso gradual y continuo más que como un simple cambio, e incluye al liderazgo corporativo como un punto necesario para liderar esta transformación y cambiar la mentalidad, redefiniendo la cultura corporativa y procesos de la organización. El proceso de transformación digital requiere de un liderazgo que cuente con ciertas competencias para lograr una efectiva transformación digital, por ello, el líder de la transformación digital debe pensar, actuar y reaccionar de forma distinta al líder tradicional. En el Perú, se estima que muy pocos sectores han alcanzado un nivel avanzado de madurez digital en sus operaciones, sin embargo, es el sistema financiero uno de los más desarrollados debido a que inició tempranamente el proceso (Acosta & Escudero, 2020; Alfaro & Martínez, 2020; RTM, 2019; RocaSalvatella, 2018) con niveles de inversión e innovación constantes, pues la mayoría de sus usuarios se movilizan en un ecosistema digital. Se prevé que, ante la pandemia del COVID-19, que la aceleración digital se intensificará, generando una mayor demanda y urgencia de generar soluciones e infraestructura digital (Acosta & Escudero, 2020). Por lo tanto, el liderazgo en la transformación digital debe contar con ciertas competencias para resolver determinadas tareas de este entorno cambiante que permitan un desempeño efectivo. Así lo señaló

Westerman, cuando mencionó que “las competencias del liderazgo son necesarias para lograr una verdadera transformación digital; convierten la inversión digital en ventaja digital” (Westerman et al., 2014, p. 95). Por lo tanto, las competencias son transversales en todos los niveles de una organización y en ello se incluye al líder que representa a la empresa, porque es quien tiene que asumir el rol protagónico ante el entorno cambiante e incierto que se da en todos los sectores y sobre todo en el sistema financiero peruano, donde no solo compiten bancos, financieras y cajas rurales, sino también plataformas 100% digitales como las *fintech*. Se resalta la relevancia de identificar y reconocer las competencias clave de los líderes de la organización, pues son ellos los encargados del desarrollo y motivación del personal, así como del consecuente logro de los objetivos organizacionales.

A partir de la revisión de distintos autores sobre las competencias requeridas para liderazgo y los modelos de madurez digital en la transformación digital, se identificaron las que tuvieron mayores coincidencias, agrupándolas en dimensiones temáticas, las cuales conversan con mayor concordancia y se relacionan en estrategia; personas y cultura; y tecnología y capacidades.

Finalmente, se describió el funcionamiento del sistema financiero peruano y las entidades que la conforman, señalando y sustentando por qué los bancos: BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank son los bancos con mayor participación, inversión en el mercado y madurez en la transformación digital, pudiendo ser grandes referentes para el resto de los bancos y otros sectores en el Perú.

### **Capítulo III: Metodología**

La presente investigación cualitativa busca explorar e identificar las competencias asociadas al liderazgo en la transformación digital de las cuatro empresas líderes del sistema financiero en Perú con mayor madurez digital (Rankia, 2020; Everis, 2019; García, 2017; Hurtado de Mendoza, 2018). La metodología utilizada en la investigación, el diseño y el desarrollo de las preguntas para las entrevistas, derivan de la revisión de la literatura realizada en el capítulo II. De esta manera, la investigación se desarrolla a través del estudio de casos múltiples, con diseño holístico y no experimental, bajo un enfoque cualitativo, con propósito exploratorio y descriptivo, utilizando la entrevista semi-estructurada a profundidad como instrumento de medición, de acuerdo con el objetivo principal.

#### **3.1. Diseño de la Investigación**

El objetivo de esta investigación es identificar y describir las principales competencias del liderazgo efectivo en el proceso de transformación digital, así como captar las percepciones y experiencias de quienes lideran este proceso en el sistema financiero peruano, mediante el estudio de casos y basados en las interrogantes derivadas del problema de investigación definida en el capítulo I. Es así que el estudio tuvo un enfoque cualitativo con propósito exploratorio - dado que se trata de un abordaje desde una perspectiva diferente en un entorno reciente como lo es la transformación digital, donde los instrumentos de investigación desarrollados se han aplicado principalmente en países desarrollados con una cultura, estructura social y laboral diferentes a la local - y descriptivo - dado que se busca describir las competencias de liderazgo necesarias para una transformación digital - pudiendo, según indicó Yin, servir para nuevos planteamientos o responder a preguntas en investigaciones futuras (Yin, 2018). Si bien Stake mencionó que



“el cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización” (Stake, 1999, p. 20), se considera oportuno indicar que se seleccionaron las cuatro entidades financieras con la mayor participación en el mercado y madurez en la transformación digital en el Perú, y presentan características, procesos y situaciones similares que ayudarán a identificar las competencias comunes.

El diseño del caso de estudio es no experimental, dado que no se separaron deliberadamente las variables del contexto para sólo atender las de interés, sólo se buscó entenderlas a través de la información del contexto real a levantar. Asimismo, la recolección de datos se realizó transversalmente, debido a que la investigación se llevó a cabo en un momento determinado y único en el tiempo. De acuerdo con Ragin, el estudio de casos inició con una perspectiva teórica para recolectar de manera sistemática la información, para posteriormente realizar el análisis de los casos de modo tal que en la comparación se encuentren patrones en las respuestas (Ragin, 1987). El diseño es holístico porque solo hay una unidad de análisis: el líder efectivo del proceso de transformación digital.

La pregunta de investigación es: ¿Qué competencias son necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano?

Muestreo: El estudio se basa en el muestreo de propósito, el cual es “una estrategia en la que escenarios particulares, personas o eventos se seleccionan de manera intencional para proveer información importante que no puede ser obtenida de la misma manera y en la misma calidad a partir de otros medios” (Maxwell, 1996, p. 70). El presente estudio consideró entrevistar a los altos directivos que lideran la transformación digital y representan a cada uno de los bancos seleccionados, pues como afirmaron Snow y Hrebiniak “los altos directivos tienen el mejor punto de vista para ver todo el sistema

organizativo” (Snow & Hrebiniak, 1980, p. 320) y los autores Bowman y Ambrosini complementaron que además cuentan con “percepciones verdaderas de su realidad” (Bowman & Ambrosini, 1997, p. 124). Asimismo, Huber y Power mencionaron que “estos informantes clave suelen ser directores ejecutivos, vicepresidentes, gerentes de división o planificadores que tienen información importante sobre eventos organizacionales” (Huber & Power, 1985, p. 171), dado que los ejecutivos en cargos menores no siempre cuentan o tienen el mismo acceso al cómo funciona toda la empresa (Snow y Hrebiniak, 1980).

Montabon, Daugherty y Chen plantearon una propuesta más actual, aseverando que el enfoque de un ejecutivo de alto nivel como un solo informante es la mejor opción, dado que tienen los conocimientos relevantes y la influencia para asegurar las aportaciones adecuadas de su organización (Montabon, Daugherty & Chen, 2018). Por lo tanto, se les considera a los cuatro informantes como los indicados para responder a las preguntas de investigación planteadas y ayudar a describir el fenómeno de primera fuente.

### **3.2. Consentimiento Informado**

El consentimiento informado (apéndice A) fue parte del proceso de recolección de los datos. Este documento, ha sido aceptado y firmado por el informante antes de proceder con la entrevista. En dicho documento se explicaron las condiciones, objetivos y procedimientos que se llevarán a cabo, así como se les informó sobre la publicación de resultados.

### **3.3. Participantes de la Investigación**

La población está conformada por cincuenta y cuatro entidades del sistema financiero peruano (banca múltiple, financieras, cajas municipales, cajas rurales, entidades Edpymes), de las cuales se toman a cuatro (BBVA, BCP, Interbank, Scotiabank) como muestra debido a que se encuentran con un mayor nivel de madurez en la transformación digital, cuentan con los mayores activos y lideran el mercado, según se ha sido descrito en

el capítulo II. Por esta razón, las entrevistas se realizaron a ejecutivos de la alta dirección que lideran la transformación digital en cada empresa seleccionada. Los criterios utilizados para ser entrevistado fueron los siguientes: (i) liderar la estrategia de la transformación digital de su empresa (ii) trabajar en uno de los bancos peruanos con mayor madurez digital en la transformación digital. (iii) ser representante de la empresa, (iv) haber ocupado al menos cinco años cargos de alta dirección en la gran empresa (v) contar con un mínimo de cuatro años de experiencia laboral en el sistema financiero, (vi) contar con estudios de especialización o maestría, (vii) dirigir equipos de trabajo.

El muestreo fue no probabilístico de propósito debido a que no está sujeto ni a principios, ni a reglas estadísticas y el tipo de muestra fue intencional dado que solo dependió de la voluntad y decisión de los investigadores para seleccionar los casos como representativos (Kazez, 2009). La recolección de datos se realizó por medio de un cuestionario que se aplicó a través de entrevistas semi-estructuradas a profundidad, cuyos resultados se analizaron para encontrar las similitudes y diferencias que sirvieron para llegar a conclusiones representativas.

### **3.4. Confidencialidad**

Al inicio de la entrevista, el investigador explicó los objetivos generales del estudio, se le compartió al informante el documento de consentimiento informado (apéndice A), se explicó la confidencialidad, y los procedimientos de la entrevista. Las entrevistas se grabaron con el consentimiento de los informantes y fueron realizadas de acuerdo con la guía de entrevista (apéndice D). Asimismo, la investigación mantendrá la confidencialidad de los entrevistados. En el caso que se quieran utilizar fragmentos de alguna de las entrevistas, estas contarán con un seudónimo, a fin de proteger la identidad del

entrevistado. Del mismo modo, no se publicarán los nombres de los participantes con la finalidad de que estos no puedan ser ni reconocibles ni asociados con información expuesta.

### **3.5. Procedimiento de Registro de Datos**

Según Avolio, el protocolo es la parte del procedimiento de la recolección de datos que guían la planificación, preparación, ejecución y escritura del informe de investigación, el registro y análisis e interpretación de datos, así como el registro de observaciones que surgen a lo largo de la investigación (Avolio, 2015). La recolección de datos comprende de cuatro partes:

- a. Generalidades del estudio (antecedentes, objetivos, preguntas y marco teórico)
- b. Descripción de los procedimientos de recolección de datos en el campo incluye datos de la muestra, las preguntas de clasificación, la forma de invitar a la entrevista, la revisión de información y documentos previos a la entrevista y, los sistemas de grabación.
- c. Hacer referencias a las preguntas de la guía de entrevista.
- d. La forma de reportar el caso, considerando los datos generales, formatos utilizados, documentos y fotografías obtenidas, transcripción de las entrevistas y reporte del investigador.

El levantamiento de datos se realizó luego de desarrollar un protocolo de caso, detallado en el apéndice B. Las entrevistas a profundidad efectuadas a los informantes iniciaron el 25 de noviembre y finalizaron el 7 de diciembre del 2020, bajo una estructura basada en dimensiones y competencias que fue validada previamente por expertos en los temas de investigación. Luego de ser validada, se realizó la entrevista piloto el 22 de noviembre del mismo año a fin de realizar los ajustes necesarios, la adaptación y priorización de las preguntas dentro de las dimensiones. Posteriormente, se efectuaron las

entrevistas semiestructuradas por videoconferencia con cada uno de los informantes, con una duración de más de una hora. Al realizar el contacto, la investigadora seleccionada se identificó como estudiante de la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM) y explicó brevemente el propósito del estudio, mencionando las variables en las que se quiere profundizar, así como la importancia de la investigación. Al establecer el contacto se validó si la persona cumplía con el perfil requerido de ejercer el liderazgo en la transformación digital, representando a la empresa a través de su posición jerárquica. Una vez captado el interés, la investigadora le describió al futuro entrevistado el estudio con más detalle y explicó la necesidad de establecer la entrevista. El objetivo de las entrevistas ha sido el de capturar las percepciones, experiencias, competencias y características más resaltantes en el liderazgo de la transformación digital de las empresas financieras peruanas seleccionadas por su madurez digital y por contar con la mayor participación de mercado en el Perú. Para ello, fue importante establecer un ambiente relajado y de confianza con el fin de lograr que se puedan sentir cómodos y así revelar la información requerida. Por lo tanto, se les dio la opción de que las entrevistas fueran desde su trabajo o vivienda, en el horario que más les convenga conforme a su disponibilidad, y debido a la coyuntura actual, que fueran por videoconferencia. Es importante mencionar que, dado que los entrevistados eran ejecutivos de primera línea, el tiempo disponible para ser parte de la investigación era un recurso muy limitado por lo que, durante la realización de las entrevistas, los investigadores tomaron la decisión de obviar preguntas de la misma u otra dimensión, si es que consideraban que alguna respuesta dada ya estaba siendo contestada. De acuerdo a cómo se iban desarrollando las entrevistas en forma individual, los entrevistadores tuvieron la potestad de reformular, repreguntar o crear nuevas preguntas, dado que el enfoque era el de identificar las competencias por cada una de las dimensiones.

Procedimiento para la codificación de las competencias:

El proceso se inicia con la identificación de las competencias del líder en el entorno digital, competencias para la gestión del cambio y competencias gerenciales, que describieron los distintos autores referidos en el capítulo II. Se identificaron un total de ciento cincuenta competencias entre las tres categorías. Seguidamente, se buscó agrupar las competencias según similitudes y por las de mayor coincidencia, reduciéndolas hasta obtener once como las principales competencias para el liderazgo de la transformación digital. Posteriormente, se relacionaron las once competencias con las dimensiones de madurez digital definidas por Pihir a fin de determinar qué competencias tienen un impacto en cada dimensión (Pihir et al., 2018). El resultado de dicho proceso determinó las once competencias finales que constituyeron los códigos que se utilizaron para el análisis de las entrevistas. El proceso se grafica en la figura 11.

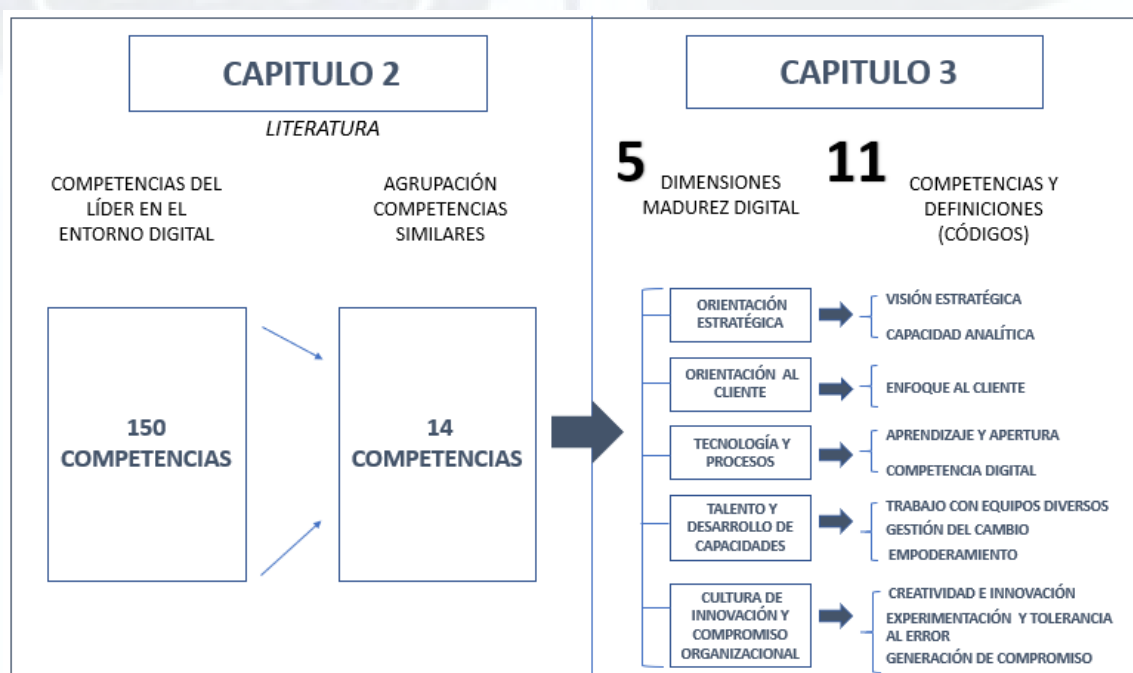


Figura 11. Procedimiento para la codificación de las competencias

### **3.6. Análisis de Datos**

Marshall definió al análisis de datos como “el proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información recolectada” (Marshall & Rossman, 1999, p. 150). Por su parte, Yin comentó que el análisis de datos puede resultar un proceso ambiguo y confuso, sobre todo para aquellos investigadores novatos (Yin, 2018). En la presente investigación para un mejor análisis, se procesó la información obtenida en las entrevistas a través de la herramienta Atlas.ti, que ayudó a codificar los términos, diagramar y a establecer comparaciones por separado entre los textos de las entrevistas realizadas para descubrir relaciones, similitudes o coincidencias entre sí, como una ayuda para relacionar los hallazgos (competencias) que se identificaron (Stake, 1999). Según Stake, la “búsqueda de precisión y de explicaciones alternativas” (Stake, 1999, p. 94) requiere de disciplina y de estrategias, más allá de la intuición. De este modo, las estrategias comprenden: el análisis de datos, la relectura de la información levantada y la reflexión concienzuda propias de una “triangulación” permitiendo, finalmente, que se puedan definir las conclusiones (Stake, 1999).

#### **3.6.1. Análisis individual de los casos**

Se ingresaron las transcripciones de las cuatro entrevistas a la herramienta Atlas.ti, utilizando en ella códigos (etiquetas) con las diferentes categorías basadas en las preguntas planteadas y el marco teórico de la investigación, a fin de poder identificar y descubrir de la información levantada, las competencias necesarias para el liderazgo en la transformación digital de los bancos con mayor madurez digital. Seguidamente, se identificaron, agruparon y describieron (bajo una codificación inicial de los textos transcritos), los principales descubrimientos orientados al objetivo de la investigación. Esta agrupación fue ordenada por categorías en base a las dimensiones: (1) orientación estratégica, (2) orientación hacia



el cliente, (3) tecnología de la información y la comunicación (TICs) e infraestructura de procesos, (4) talento y desarrollo de capacidades y, (5) cultura de innovación y compromiso organizacional; subcategorías en base a las competencias y palabras claves.

Posteriormente, luego de releer cada entrevista transcrita, se escribieron reportes y se levantaron citas codificadas por cada categoría de cada una de las entrevistas, para facilitar el posterior análisis y la posible inclusión -de ser necesario para respaldar similitudes, diferencias o hallazgos- de las citas en la investigación.

### **3.6.2. Análisis transversal de los casos**

El análisis transversal realizado para la investigación responde a la necesidad de descubrir lo planteado en el objetivo principal, así como relacionar los hallazgos a los cuestionamientos expuestos en las preguntas específicas. Esto se realizó mediante un análisis profundo, con el objetivo de identificar cuáles son las competencias, similares o diferentes, utilizadas en el liderazgo de la transformación digital, de la siguiente forma:

- 1) Definición de dimensiones (plasmadas en las preguntas de investigación antes mencionadas), basados en las dimensiones clave de madurez digital definidas por Pihir: orientación estratégica, orientación al cliente, tecnología de la información y la comunicación (TICs) e infraestructura de procesos, talento y desarrollo de capacidades, cultura de innovación compromiso organizacional (Pihir et al., 2018).
- 2) Identificación de patrones y asociaciones o relaciones entre las competencias, en base al análisis previo de similitudes y diferencias.
- 3) Análisis de la vinculación de dos pares de competencias seleccionadas, con el objetivo de identificar las similitudes o relaciones entre sí, que puedan derivar en la propuesta de un modelo nuevo de liderazgo para la transformación digital en las organizaciones.

La información se analizó desde un planteamiento que combina las competencias descritas por los diferentes autores mencionados en el marco conceptual, con las dimensiones propuestas por Pihir en el 2018. Para lo cual se asignaron códigos por cada competencia identificada, que fueron agrupados según cada dimensión y que ayudaron a la posterior identificación de similitudes, diferencias y asociaciones entre sí. El objetivo ha sido el de describir las competencias identificadas, permitiendo proponer un marco conceptual de referencia de las competencias necesarias para un liderazgo efectivo para un proceso de transformación digital exitoso.

### **3.6.3. Entrevista piloto**

Se realizó una entrevista piloto al gerente general de una empresa de otro sector que ha llevado a cabo la transformación digital y que tiene amplia experiencia en el tema. La entrevista piloto se llevó a cabo bajo el mismo esquema que fue utilizado con los entrevistados de la muestra, por lo que permitió a los investigadores enriquecer y adaptar algunas de las preguntas del instrumento, así como facilitó el posterior levantamiento de información a la muestra de un modo más fluido y en el tiempo asignado.

### **3.6.4. Guía de entrevistas**

El propósito de la guía de entrevistas (apéndice D) fue el de facilitar el desarrollo de la entrevista a través de los temas divididos por secciones para asegurar, en gran medida, que las preguntas que deriven de la misma sirvan para que el levantamiento de información sea el suficiente y que puedan cumplir con los objetivos trazados por el estudio de caso. La guía de preguntas de la entrevista (apéndice E), contó con 22 preguntas abiertas que fueron utilizadas para ahondar en los temas que enriquecieron el estudio de casos.

Días previos a la realización de las entrevistas se le envió por correo electrónico el consentimiento informado y una ficha de datos (apéndice C) donde se le solicitó información personal, académica y profesional.

La guía de entrevistas (apéndice D) consta de las dimensiones clave de madurez digital definidas por Pihir en el 2018 para obtener información relevante para la investigación. Estas dimensiones son: (a) orientación estratégica (nueve preguntas), (b) orientación hacia el cliente (tres preguntas), (c) tecnología de la información y la comunicación (TICs) e infraestructura de procesos (dos preguntas), (d) talento y desarrollo de capacidades (cuatro preguntas), (e) cultura de innovación y compromiso organizacional (cuatro preguntas). Adicionalmente se realizaron cuatro preguntas adicionales con el objetivo de reafirmar algunos conceptos expuestos durante la entrevista.

### **3.6.5. Protocolo de guía de preguntas**

Al entrevistado se le solicitó lo siguiente:

- a) Escuchar detenidamente cada pregunta para que responda con la mayor veracidad posible y que se explye al respecto.
- b) Indicar al entrevistador cualquier duda o consulta sobre el cuestionario.
- c) Indicar al entrevistador si no deseaba responder alguna pregunta.

Finalmente, se agradeció a cada entrevistado por su participación.

### **3.7. Validez y Confiabilidad**

Son cuatro los criterios para que un estudio de investigación cumpla con la calidad respectiva: (a) validez del constructo, (b) validez interna, (c) validez externa y (d) confiabilidad. Cabe resaltar que la validez interna no aplica en la presente investigación debido a que no cumple con ser explicativa ni causal (Yin, 2002).

Para garantizar que estas condiciones de estos criterios estén presentes, se realizará lo siguiente:

### **3.7.1. Validez de constructo**

Establecer la medición adecuada de los conceptos a investigar. En el presente estudio, en cuanto a validez de constructo:

- a) Se aplicó la triangulación de la información que permitió acceder a múltiples fuentes de recolección: (1) se realizó una entrevista semi-estructurada con un cuestionario con preguntas abiertas a cuatro altos ejecutivos que ejercen un liderazgo efectivo de la transformación digital en sus organizaciones (2) se realizaron anotaciones desde el inicio y fin en cada una de las entrevistas y (3) se realizó la búsqueda, recolección y análisis de documentos en diversas fuentes digitales; memorias anuales, página web, entrevistas en diversos medios a representantes de los bancos.
- b) Se obtuvo la validación de expertos o asesores en transformación digital que aportaron su experiencia y conocimiento en cuanto al enfoque estratégico del estudio y la guía de entrevista;
- c) Se mantuvo una cadena de evidencia que nos permitió dar sustento a lo señalado por los actores entrevistados.
- d) Se realizó una entrevista piloto lo que permitió hacer los ajustes necesarios previos a la aplicación general.

### **3.7.2. Validez externa**

Entendida como la posibilidad de que los resultados pueden ser generalizados, transferibles y extrapolados a otros contextos de aplicación. Yin mencionó que, para el estudio de casos múltiples, la generalización no ocurre de forma deliberada, pues debe de

probarse a través de las repeticiones de los resultados (Yin, 2002). Asimismo, los hallazgos pueden ser considerados generalizables si la muestra es respaldada con una teoría (generalización analítica); para ello, en este estudio se utilizó una extensa revisión de literatura.

Para efectos de incrementar la validez del estudio, se realizó la triangulación de datos, la cual implica el uso de fuentes múltiples de información tales como: (a) entrevista semi-estructurada, (b) nota de la entrevista y (c) estudio de documentos. Todo ello, nos permitió comparar lo que los informantes revelaron en privado sobre sus organizaciones y la información pública de las mismas, validando la información obtenida a través de las entrevistas a profundidad con evidencias escritas de otras fuentes.

### **3.7.3. Confiabilidad**

Yin agregó que se deben documentar los procedimientos realizados con el mayor detalle y lo más operacionalmente posible para poder incrementar el nivel de fiabilidad del estudio de caso. Por lo tanto, con el propósito de reducir al mínimo los errores y sesgos de la investigación, se hace referencia a dos procedimientos utilizados en este estudio: (a) el uso de un protocolo de la entrevista, el cual permitió una guía para el manejo de la investigación y (b) contar con uno o varios especialistas o expertos para la validación del instrumento de investigación (Yin, 2002).

### **3.8. Instrumento**

Para el desarrollo de la presente investigación se empleó un proceso inductivo de exploración a partir de la información recogida en memorias, noticias y documentos de las empresas estudiadas para generar conclusiones que respalden su elección como caso de estudio. También se emplearon los siguientes instrumentos para la recolección de datos: la guía de la entrevista y la guía de preguntas. La entrevista semi-estructurada se llevó a cabo

vía video llamada debido a la pandemia COVID-19. Previamente, se obtuvo la validación de expertos, asesores en transformación digital, recursos humanos y educación, quienes, a partir de su experiencia y conocimientos, nos brindaron recomendaciones que ayudaron a ratificar las preguntas a través de una tabla de validación. Finalmente, la guía de entrevista contó con 22 preguntas abiertas divididas en cinco partes para ahondar en las dimensiones clave de madurez digital definidas por Pihir et al., en el 2018.

### **3.9. Resumen**

La investigación fue de enfoque cualitativo, alcance descriptivo exploratorio, no experimental, diseño transversal, método de estudio de caso múltiple con abordaje holístico, basado en la recolección de datos que fueron suministrados a través de: (a) entrevista semi-estructurada, (b) nota de la entrevista y (c) estudio de documentos públicos, que constituyen el método de triangulación. El proceso fue inductivo de exploración a partir de la información recogida en memorias, noticias y documentos de las empresas estudiadas para complementar la información proporcionada por los informantes.

El instrumento se aplicó a los directivos representantes de la alta dirección de cada uno de los cuatro bancos que conformaron los casos de estudios, lo cual permitió obtener información relevante para la investigación, cuyos resultados ayudaron a identificar las competencias del liderazgo de la transformación digital. Los participantes de la investigación cumplen con todos los requisitos y fueron informados del objetivo académico del estudio, protegiendo su identidad mediante la firma de un consentimiento informado.

## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

### 4.1. Perfil de los Entrevistados

Los perfiles de los entrevistados y su nomenclatura se detallan en la tabla 18. De estas entrevistas se identificaron los resultados del estudio de investigación. Toda la información se recolectó y analizó de manera ordenada, siguiendo los lineamientos indicados en el tercer capítulo; de esta manera se lograron los objetivos y se pudieron identificar cuáles son las competencias para el liderazgo en el proceso exitoso de transformación digital del sistema financiero peruano.

Se aprecia en la muestra que los líderes tienen una edad promedio de 50 años, el entrevistado con menor edad tiene 48 años, y el de mayor edad tiene 51 años y es la única mujer. Además, tres entrevistados son de nacionalidad peruana y sólo uno es extranjero, de nacionalidad mexicana. Respecto a los estudios universitarios, dos entrevistados son de profesión administradores de empresa, uno de profesión ingeniero de sistemas y uno de profesión actuario (corresponde al estudio de modelos matemáticos y estadísticos). Se identificó que el máximo grado académico alcanzado es el de Magister. Todos los entrevistados son los representantes en su institución, pertenecen hace más de cinco años a la alta dirección y son quienes lideran el proceso de transformación digital en los bancos mencionados. Por otro lado, tres de los cuatro entrevistados cuentan con más de quince años de experiencia en el sector de la banca, mientras que solo uno cuenta con cuatro años. Asimismo, se encontró que los entrevistados llevan más de quince años de experiencia liderando equipos de trabajo y sus reportes directos son como mínimo ocho personas.

Por motivos de confidencialidad, no se han utilizado los nombres reales de los entrevistados. Se ha identificado a cada entrevistado mediante el nombre del banco al que pertenece, seguido por letras "INF" y el número 1. Como la muestra estuvo conformada por los cuatro bancos peruanos con mayor participación en el mercado y mayor madurez en la



transformación digital, se realizaron cuatro entrevistas. Las entrevistas semi-estructuradas fueron apoyadas por una guía semi-estructurada de preguntas y se tomó la decisión que el entrevistador tuviera la potestad de re preguntar, crear nuevas preguntas e incluso dejar de lado alguna pregunta si esta fue contestada en otra interrogante, dado que los entrevistados eran ejecutivos y el tiempo era un recurso muy limitado. Las entrevistas se realizaron con cada uno de los ejecutivos a través de una video llamada que en algunos casos duró más de una hora.



Tabla 18.

*Perfil de los informantes*

Empresa	Informante	Nomenclatura	Cargo	Edad	Género	Nacionalidad	Profesión	Grado Académico	Años en el Cargo	Años de Experiencia en la Banca	Años en la Alta Dirección	Años de Experiencia Liderando Equipos	Personal a cargo directo	Nº de Trabajadores en la empresa
BCP	Informante1	BCPINF1	Gerente Adjunto de Personas y Pequeños Negocios	51 años	Femenino	Peruana	Administrador de Empresas	MBA	5 meses	26	5	20	8	28,558
BBVA	Informante1	BBVAINF1	Gerente General Adjunto de Transformación & Data	50 años	Masculino	Mexicano	Actuario	Magister	1 año	26	20	25	10	6,420
INTERBANK	Informante1	INTERBANKINF1	Gerente General	50 años	Masculino	Peruano	Administrador de Empresas	MBA	10 años	15	20	20	9	6,655
SCOTIABANK	Informante1	SCOTIABANKINF1	Senior Vice President & Head of Digital Banking	48 años	Masculino	Peruano	Ingeniero de Sistemas	MBA	4 años	4	12	18	8	6,150

A continuación, se muestra la tabla 19 con la estadística detallada de la información recolectada: número de páginas transcritas por entrevista, cantidad de espacio que ocupa cada video y cada transcripción, tiempo de duración de cada video llamada, espacio y fecha de la entrevista. Asimismo, en el Apéndice F se puede encontrar la transcripción completa de la guía de preguntas por entrevistado.

Tabla 19.

*Detalle de registro de entrevistas por informante*

Entrevistado	Número de páginas por transcripción	Espacio que ocupa la transcripción	Tiempo de duración del vídeo	Espacio del video (MB)	Fecha de la Entrevista
BCPINF1	15	28 kb	58 min 41 seg.	462 MB	27/11/2020
BBVAINF1	20	35 kb	1 hora 11 min 07 seg.	417 MB	07/12/2020
INTERBANKINF1	18	32 kb	55 min 55 seg.	427 MB	29/11/2020
SCOTIABANKINF1	14	37 kb	1 hora 11 min 20 seg.	825 MB	25/11/2020

#### 4.2. Análisis de los Resultados

El proceso de análisis consistió en varios pasos. Como primer paso, consistió en la revisión a profundidad de las transcripciones realizadas por cada una de las entrevistas, con el objetivo de identificar frases que se puedan relacionar a la pregunta central de investigación, así como a las específicas. Esta primera revisión además permitió la reducción de datos que facilitó que se pueda continuar con el siguiente paso del proceso. El segundo paso consistió en la codificación de datos, es decir, la recopilación mediante marcas de frases o expresiones realizadas por los entrevistados. Esta codificación utilizó como base las cinco dimensiones de madurez digital, a las que se le asociaron grupos de códigos o categorías (competencias) que responden a una descripción consolidada y derivada de la literatura revisada en el marco teórico, como, por ejemplo: “visión

estratégica” o “empoderamiento, con el objetivo de que los datos estén procesados de modo ordenado, metódico y con coherencia para facilitar el almacenamiento y la posterior recuperación y análisis de los mismos. Paralelamente, se colocaron observaciones a las codificaciones cuando se consideró necesario y se generaron anotaciones sobre hallazgos por cada entrevista. El tercer paso consistió en agrupar las citas extraídas por cada código para posterior asociación con la dimensión correspondiente. La agrupación también tuvo como objetivo el verificar que se respondan las preguntas de la investigación.

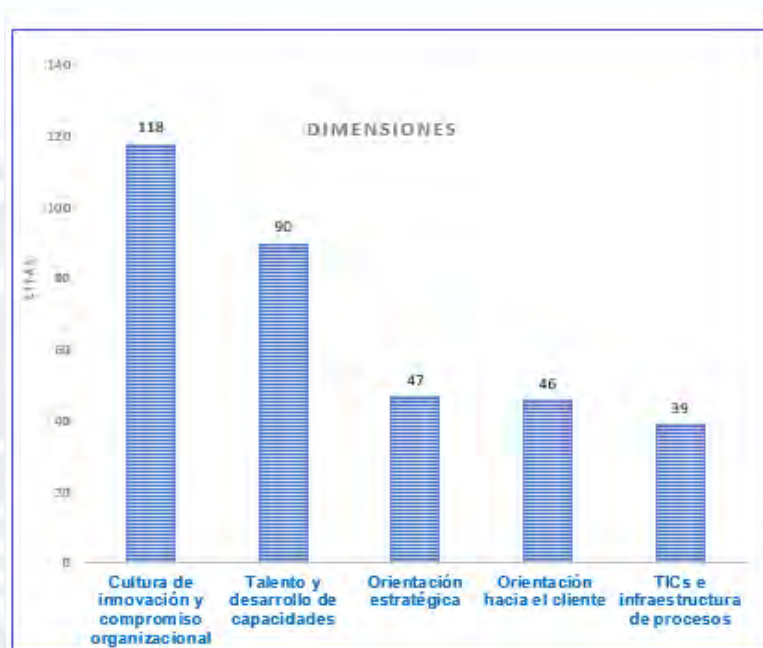
Las preguntas de investigación han servido de base para el análisis y posterior interpretación de las entrevistas que, acompañados de figuras gráficas, soportan alguna de las descripciones que se exponen en forma narrativa a lo largo de este capítulo. Por otro lado, la codificación de entrevistas de cada banco seleccionado ha permitido la identificación, según la dimensión analizada, de las competencias que manifiestan los líderes de la transformación digital en el ejercicio de su liderazgo, así como la suposición de valoraciones, el reconocimiento de asociaciones y patrones de competencias en el ejercicio del liderazgo. Según indicaron Huberman y Miles, tanto la interpretación deductiva como la inductiva son acercamientos legítimos que aportan a la investigación (Huberman & Miles, 2000).

El abordaje del análisis se planteó desde dos ámbitos de acción de las competencias directivas del liderazgo: a) ámbito externo a la organización que comprenden: el cambio tecnológico, la globalización, los competidores, los proveedores y el comportamiento del cliente; y b) ámbito interno a la organización que impulsan tanto el vínculo como la confianza hacia la empresa o al desarrollo de los colaboradores por lo que comprenden: los empleados y la comunicación, la capacidad tecnológica de la organización, los procesos internos y la cultura.

Desde el primer ámbito de acción, el análisis se centra en dos dimensiones: orientación estratégica y orientación hacia el cliente. Se ha identificado, según el tipo de banco analizado, la importancia, aplicación y capacidad de los líderes para la utilización de la visión estratégica y la capacidad analítica como competencias relacionadas a la orientación estratégica; y de la orientación al cliente como competencia estratégica relacionada para el alcance de resultados económicos (Flores & Vanoni, 2016), en el liderazgo de una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano. Los resultados permitieron describir, identificar y reconocer los patrones de relaciones, así como las asociaciones de las manifestaciones por representante, según el tipo de banco y experiencia de los líderes.

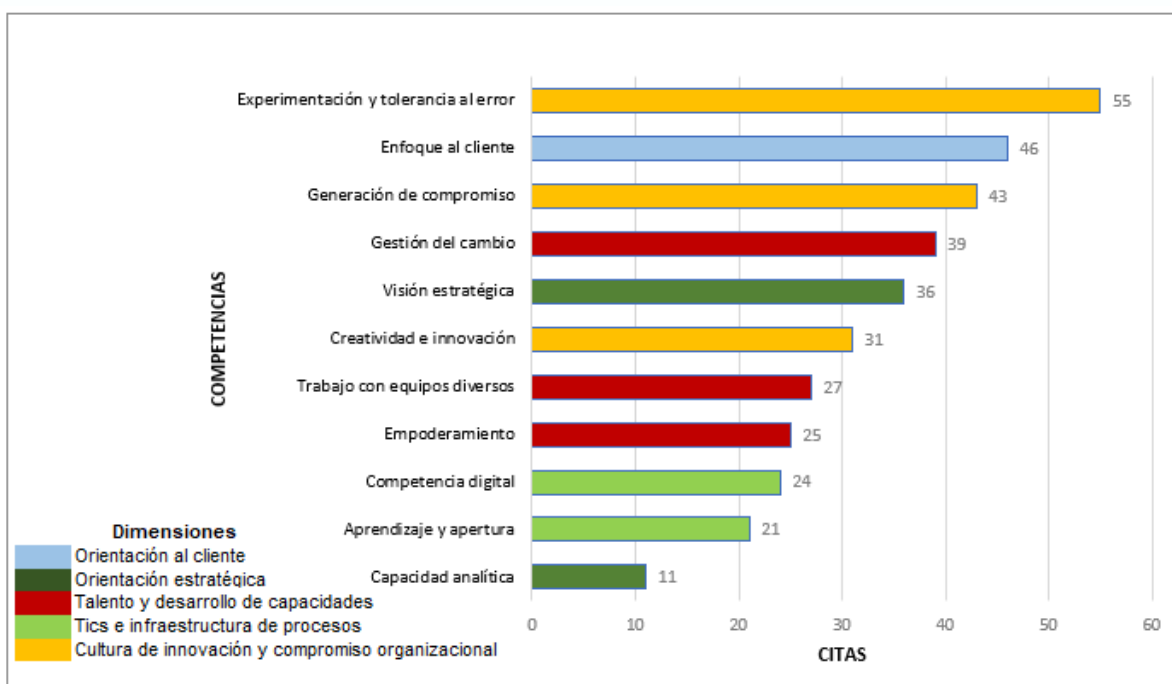
Desde el segundo ámbito el análisis se basa en las dimensiones: tecnología de la información y la comunicación (TICs) e infraestructura de procesos, talento y desarrollo de capacidades, así como cultura de innovación y compromiso organizacional. Se identificó si las competencias de aprendizaje y apertura o las digitales, bajo la dimensión de tecnología de la información y la comunicación (TICs) e infraestructura de procesos, son competencias que pueden relacionarse a ser competente digitalmente, saber identificar cómo pueden influir las tecnologías emergentes en el negocio y al cómo mantener un aprendizaje continuo de herramientas y procesos digitales para un liderazgo efectivo que conduzca al éxito en la transformación digital. El análisis permitió identificar la frecuencia, la adquisición de nuevos conocimientos y la posible valoración que el líder le otorga a estas competencias. Se identificó, además, si el trabajo con equipos diversos, la gestión del cambio y el empoderamiento son competencias del liderazgo para ser gestores y desarrolladores de talento. El análisis ha identificado que factores como el de la comunicación horizontal y abierta, la apertura a ideas diferentes, promover la innovación y creatividad, pueden ser competencias que conducen a un liderazgo efectivo en una

transformación digital de la banca. Se identificó si las competencias de creatividad e innovación, experimentación y tolerancia al error, o generación de compromiso son competencias necesarias para lograr el compromiso organizacional y una cultura de innovación para el liderazgo efectivo de la transformación digital. En la figura 12 se observa la cantidad de veces que fueron citadas las dimensiones por los entrevistados de los cuatro bancos.



*Figura 12.* Número de citas por dimensión de las entrevistas de los cuatro bancos entrevistados

El análisis de la investigación ha permitido plantear una tipología de las competencias del liderazgo para la transformación digital de la banca con mayor participación y madurez digital en el Perú como se puede observar en la figura 13 en donde destacan las competencias de experimentación y tolerancia al error, enfoque al cliente y generación de compromiso.



*Figura 13.* Número de citas por competencia de las entrevistas de los cuatro bancos entrevistados

#### 4.2.1. Competencias necesarias para dimensión de la orientación estratégica

Para el análisis del estudio, la dimensión de orientación estratégica comprende dos competencias relacionadas: la visión estratégica y capacidad analítica. La proposición planteada para esta dimensión define que un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano, debe poseer una visión estratégica que incorpore el impacto del fenómeno digital para anticiparse a los continuos cambios del entorno, establecer las metas de su organización y equilibrar las estrategias de largo y mediano plazo, son competencias, relacionadas con la orientación estratégica.

Diversos autores estudiados definieron la competencia de visión estratégica como la capacidad para identificar las tendencias del entorno tecnológico e incorporarlo en una visión estratégica y transformadora de su organización, anticipándose a los cambios del entorno y el impacto en su rubro de negocio (Bennis & Nanus, 2001; Kouzes & Posner,



2009; Kaganer et al., 2013; Deloitte University Press, 2017; RocaSalvatella, 2014; 2018; Molinero, 2017; ManpowerGroup 2018; Peñalver, 2018; Pihir et al., 2018; Sainger, 2018; Imran et al., 2020). En línea con ello, Alles definió la competencia de visión estratégica como:

La capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, asociados a la estrategia corporativa (Alles, 2009, p. 160).

Gutiérrez mencionó que es la “capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, articulándolas con planeación estratégica, para sacar las mayores ventajas posibles” (Gutiérrez, 2010, p.37). Desde una perspectiva digital, la consultora RocaSalvatella, amplió su definición desde una comprensión del fenómeno digital como "la capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización” (RocaSalvatella, 2018, p.12).

El informante del Scotiabank mencionó que el liderazgo gestiona y tiene claridad sobre la planeación estratégica, métricas y un planeamiento con impacto a largo, mediano y corto plazo y lo transmiten al interior de su equipo:

Tenemos un planeamiento estratégico de múltiples años y tenemos métricas.  
(SCOTIABANKINF1, 1:25:27).

Tenemos muy claro el plan estratégico, tenemos muy claros los objetivos, muy claras la cadencia, los ritmos, las agendas (SCOTIABANKINF1, 42:41).

Asimismo, gestionan un lineamiento al interior para difundir y compartir la visión estratégica a toda la organización, lo cual es importante para cumplir con los objetivos.

Sobre ello, Lussier y Achua indicaron que el liderazgo se enfoca en lograr cambios y redefinir una visión conjunta de la organización, a través de sus colaboradores (Lussier & Achua, 2011). Entonces, un primer aspecto de la competencia de la visión estratégica se relaciona con la capacidad de establecer una visión a futuro que sea clara en la transmisión a todas las personas de la organización permitiendo alinearlos en la búsqueda de un mismo objetivo organizacional. Este aspecto se evidenció de la siguiente manera:

Liderazgo hacia adentro, establecer una visión que todo el banco crea y siga el liderazgo hacia afuera de establecer una visión y un potencial para que las personas que estén afuera vean y quieran ser parte de esto (SCOTIABANKINF1, 19:23).

Que sepamos que todos vamos por un mismo objetivo (BBVAINF1, 30:12).

Nosotros tenemos que... como líderes que aprender de qué se trata, para poder evangelizar a la organización y que todos apunten a un mismo norte.

(INTERBANKINF1, 09:45).

La visión que transmite el liderazgo de los bancos estudiado se relaciona mucho con el cambio como reacción a las fuerzas externas del mercado y sobre todo con los cambios en las necesidades, expectativas y demandas de los clientes:

Definir esa visión, tener clara esa visión de cambio de propósito del cambio, de que todo parte siempre por el cliente que quiere, que cambio su expectativa, su necesidad, y también por supuesto, de poder esa visión explicarla e internalizarla y activar a las personas para que vayamos en esa línea (SCOTIABANKINF1, 17:37).

Yo suelo ser una persona que le gusta tomar el riesgo ya, por naturaleza me gusta el cambio, me gusta ir hacia lo futuro (BCPINF1, 38:49).

Para lograr que se materialice la visión estratégica es importante que el liderazgo inspire y alinee a sus seguidores hacia esa visión, pues el futuro es definido por un líder que busca hacer realidad la visión a pesar de los obstáculos e inspira a sus seguidores a

superarlos (Kotter, 1997). Sin embargo, la claridad en el establecimiento de la visión es condición necesaria para la construcción de un futuro inspirador y deseable. Así lo manifestó uno de los informantes:

Para inspirar una visión de cambio, uno tiene que tener claro cuál es el destino. Y no solamente el qué es, sino y, sobre todo, el por qué. “¿Por qué debemos llegar ahí?” (SCOTIABANKINF1, 16:08).

La información recopilada de los entrevistados describe una importancia en la capacidad del liderazgo por anticiparse y adaptarse a los nuevos cambios en el entorno, aprovechando las oportunidades y contrarrestando las amenazas. Lo cual va en línea con lo que señaló Molinero: “ser capaz de anticiparse a los cambios que continuamente se producen para valorar el impacto en su negocio y ser capaz de tomar decisiones necesarias para sacar ventaja de ellos” (Molinero, 2017, p. 11). Ello se evidencia en las declaraciones de los entrevistados del estudio:

Desde el punto de vista de la transformación digital del banco, estamos en una etapa pues de evolución, estamos evolucionando apenas, apenas construyendo mejoras en oficinas para cambiar procesos, para dejar de hacerlos... que sean muy largos o que utilicemos papel, sino hacerlo de una manera mucho más sencilla y que le liberemos tiempo a los ejecutivos de temas administrativos (BBVAINF1, 05:10).

Históricamente la preparación era una etapa recontra relevante, entonces tener el plan, mirar todos los detalles del plan, volver a mirar el plan, ajustarlo, tener esto y para eso, entonces claro, un liderazgo de volver a planificar, de mirar mucho los detalles, versus una cosa de tener un plan, una idea, pero empezar muy pequeño, adaptarte y escalar, ese es un liderazgo distinto, un liderazgo que permite el fracaso, que aprende, que itera, que se adapta (BCPINF1, 15:11).

Asimismo, producto de nuestras entrevistas se puede observar que los ejecutivos son conscientes que el mundo ya cambió, que no es el mismo y se requiere de un liderazgo distinto al tradicional, que se cuestione, que de menos respuestas y se pregunte más. Los líderes no solo establecen la visión, sino que también desarrollan las condiciones necesarias para que el entorno sea favorable, para ello eliminan los obstáculos y promueven el cambio (Sainger, 2018). Lo que se identificó en las entrevistas es que los informantes tienen muy presente que:

El mundo cambió ... entonces el liderazgo debe ser un mundo más de preguntas que de respuestas (INTERBANKINF1, 35:58).

Es esa capacidad de escuchar, de poder hacer preguntas, de plantear hipótesis, de entender ideas distintas, de poder integrar pensamientos distintos, diversos. (SCOTIABANKINF1, 21:26).

Se trata de plantear soluciones, recibir *feedback* para corregir y pivotear hacia donde tengas que ir (INTERBANKINF1, 27:29).

El mundo hoy día es más colaborativo, necesitamos crear ecosistemas donde nuestra propuesta ya no sea la típica de que, ven a la tienda o anda a mi app o página web, si no, poder hacer alianzas para que mis servicios puedan ser distribuidos a través de donde mis clientes están viniendo día a día (INTERBANKINF1, 43:34).

En el mundo digital las organizaciones cambian, las estructuras cambian, la forma de organizarse cambia (INTERBANKINF1, 09:11).

Hay que remover todo... para volverte una organización grande, pero mucho más emprendedora en su naturaleza (INTERBANKINF1, 13:02).

La segunda competencia de la dimensión de orientación estratégica es la capacidad analítica que debe contar el liderazgo, la cual es importante para poder identificar y resolver los problemas. Para ello, se sugiere que los directivos resuelvan los problemas, utilizando

analítica avanzada a través de herramientas como el *big data*, *artificial intelligence*, *machine learning*, entre otras en la organización.

Para el análisis se definió la competencia de capacidad analítica como la capacidad para tomar decisiones estratégicas utilizando un pensamiento analítico basado en datos obtenidos a partir de la investigación (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2006; Deloitte Digital, 2015; Buvat et al., 2017; Spitzer et al., 2013; Kaganer et al., 2013).

En línea con ellos, Alles, mencionó que:

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos (Alles, 2009, p. 54).

En cuanto a Grzybowska y Lupicka señalaron que “son los procesos de pensamiento necesarios para evaluar información de forma eficaz. Las habilidades analíticas son la capacidad de visualizar, recopilar información, articular, analizar, resolver problemas complejos y hacer decisiones” (Grzybowska & Lupicka, 2017, p. 251). Por su parte, Kaplan, Klebanov y Sorensen compararon la capacidad analítica “con estructuras y procesos de datos cualitativos o cuantitativos para sacar conclusiones” (Kaplan, Klebanov & Sorensen, 2012, p. 977). Mientras que para Spencer y Spencer es la capacidad de “comprender una situación dividiéndola en piezas más pequeñas, o rastreando las implicaciones de una situación en un paso a paso de forma causal” (Spencer & Spencer, 1993, p. 68). La tecnología ha permitido facilitar el análisis de datos por medio de distintas herramientas a través de cuyos resultados se ha agilizado la toma de decisiones. Así lo

revelan los informantes quienes indicaron que promueven el uso de laboratorios o centros de innovación, modelos analíticos, así como el uso de herramientas analíticas de avanzada que los ayuden en su gestión. Ello se hace evidente en el BCP y Scotiabank:

¿Te preocupa esto? perfecto, a mí no, pero ok, midamos eso específicamente que te preocupa y hagámoslo muy pequeñito en un centro de innovación, que no está reconectado con el banco o en un proyecto. Aparte, para ver efectivamente si eso es real o no es real; estás percibiendo que hay un riesgo, vamos a buscarlo y medirlo; Tratar de objetivamente medir esa intuición (BCPINF1, 40:11).

Ahorita, más allá de entender y poder hacer un programa y escribir un modelo analítico en el lenguaje nativo, es poder, saber cómo aprovechar, por ejemplo, tecnologías de *machine learning* de *deep*, analítica para poder impactar en el negocio (SCOTIABANKINF1, 41:33).

Yo creo que temas por ejemplo de *machine learning* y todas las herramientas que hoy hay para poder hacer analítica, es una herramienta muy potente para realmente entender al cliente, poder anticipar, predecir comportamientos, predecir decisiones, aprender de esas decisiones, plantear nuevas hipótesis (SCOTIABANKINF1, 41:03).

Hay indicadores *dashboard* diarios de seguimiento y sobre eso, pues se decantan una serie de conversaciones (SCOTIABANKINF1, 43:03).

Es justamente con la analítica, poder entender al cliente en función a sus comportamientos (SCOTIABANKINF1, 52:20).

Un aspecto rescatable de la capacidad analítica es que se complementa con la capacidad intuitiva. Más que tratarse de habilidades antagónicas, para el liderazgo de la transformación digital son más bien, complementarias. Actualmente, es importante que un líder que conduzca la transformación digital sea “hemisféricamente ambidiestro”, es decir

desarrollar tanto las competencias propias del hemisferio derecho (intuición, emociones, la capacidad de síntesis y el talento artístico, entendimiento holístico, pensamiento estratégico) así como las del hemisferio izquierdo (habilidad analítica, lógica binaria-digital) (Kaganer et al., 2013). Las herramientas analíticas confirman, rectifican o niegan las hipótesis que provienen de la intuición que se potencia con la experiencia en el negocio y el conocimiento del cliente financiero.

#### **4.2.2. Competencias necesarias para dimensión de orientación hacia el cliente**

La proposición planteada para la dimensión de orientación hacia el cliente define que un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano debe ser capaz de detectar y comprender las necesidades de los clientes para integrarlas a sus estrategias organizacionales, interactuando con ellos y satisfaciendo sus requerimientos a través de la tecnología. En esa línea, Acosta y Escudero, centrándose en el sector financiero peruano, mencionaron que es uno de los sectores que presenta una mayor madurez en la transformación digital, y demanda poder contar con líderes que puedan identificar las necesidades de sus clientes brindando servicios orientados y productos especializados (Acosta & Escudero, 2020).

Para el análisis se definió la competencia de orientación al cliente como la capacidad para identificar las necesidades, experiencias, gustos y preferencias de sus clientes en contexto digitales, incorporándolas en las decisiones estratégicas de la organización (RocaSalvatella, 2014; 2018; Molinero, 2017). En línea con ello, Alles definió la competencia de orientación al cliente como:

El deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los



clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización (Alles, 2009, p. 45).

Por su parte Spencer y Spencer mencionaron que la orientación al servicio al cliente “implica el deseo de ayudar o servir a los demás, de cumplir sus necesidades (Spencer & Spencer, 1993, p. 40). Significa centrar los esfuerzos en descubrir y satisfacer las necesidades del cliente” (Spencer & Spencer, 1993, p. 40). Por otro lado, Gutiérrez definió el servicio al cliente como “la capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción y el valor agregado de éste” (Gutiérrez, 2010, p. 37). Mientras que Cardona y García-Lombardía la definieron como “la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, brindando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias (Cardona & García-Lombardía, 2005, p. 45). Asimismo, la consultora RocaSalvatella desde un enfoque digital lo mencionó como: “la capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales” (RocaSalvatella, 2018, p. 12), así pues, enfocarse en un cliente que cada vez más está expuesto a tecnología mejorada y sus expectativas se ajustan inmediatamente a un nuevo nivel superior.

El estudio reveló una consistencia con estas definiciones, debido a que los informantes mencionaron cuarenta y seis veces, su orientación y servicio al cliente externo de modo constante y contundente. Los informantes demostraron en repetidas ocasiones lo relevante que es, en su liderazgo, la orientación al cliente, lo cual hace patente el alto grado de compromiso hacia la satisfacción de las necesidades del cliente. La pandemia del COVID-19, ha acelerado el ritmo de satisfacer las demandas y urgencias del cliente, posicionándolo como el centro de las estrategias del negocio (Acosta & Escudero, 2020).

Este enfoque al cliente demanda un alto conocimiento de sus hábitos, necesidades, expectativas y valores que, además de los métodos propios de la analítica de datos también requieren de técnicas etnográficas y de investigación cualitativa. Así lo confirmó un informante:

Eso lo aprendimos porque nos sentamos con clientes, nos metimos a su vida, de hecho, gente que se fue a...dormir a casa de los clientes para ver sus costumbres y entender... su día a día y en base a eso diseñar, entonces eso es lo que venimos haciendo (INTERBANKINF1, 23:42).

El cliente y la satisfacción de sus necesidades se ubican en el más alto nivel de los objetivos estratégicos siendo el motivo de la construcción de la visión estratégica:

Así que lo que aspiramos es justamente a eso, a ofrecer al cliente una experiencia plenamente digital (SCOTIABANKINF1, 07:20).

El definir esa visión, tener clara esa visión de cambio, de propósito del cambio, de que todo parte siempre por el cliente, qué quiere, qué cambió su expectativa, su necesidad, y también, por supuesto, de poder esa visión explicarla e internalizarla, y activar a las personas para que vayamos en esa línea (SCOTIABANKINF1, 17:39).

Lo importante es que estemos anticipando siempre esa necesidad y estando siempre con el cliente de la forma como el cliente nos quiere y nos quiere cerca (SCOTIABANKINF1, 17:03).

El cliente además se torna en el eje y medida de la toma de decisiones empresariales. El liderazgo de la transformación digital se orienta a una constante búsqueda de soluciones de los problemas y necesidades de los clientes:

Está siempre presente, es uno de nuestros valores, el cliente es primero, entonces todas las decisiones que tomamos siempre tienen que ir basadas en el cliente, de hecho, una de mis áreas, no te la dije claramente, pero a mi cargo tengo el área de

Calidad, el área de Calidad es pues, la que se encarga justamente de medir el impacto a los clientes (BBVAINF1, 1:09:56).

Conocer al cliente y pensar en soluciones de cara al cliente (BBVAINF1, 41:19).

Cuando te pones a diseñar cómo servir, ahí sí pones al cliente al centro, en qué necesita, cómo lo necesita, cuándo lo necesita, cómo te adaptas al cliente, entonces el tema de la transformación digital a mí me reabrió los ojos a la potencia del cliente y de cómo diseñar pensando en sus necesidades, en su interacción, en sus momentos (BCPINF1, 14:22).

Flores y Vanoni, expusieron que las competencias directivas estratégicas, intratégicas y de eficacia personal cuentan a su vez con factores comunes: eficacia personal, eficacia emocional y la motivación, pero que las competencias estratégicas orientadas al resultado económico, como la orientación al cliente, no resultan ser fundamentales como antes se pensaba (Flores & Vanoni, 2016). Sin embargo, los líderes entrevistados demuestran que contar con la competencia de orientación al cliente, en una empresa con madurez digital en la transformación digital, es fundamental para liderar los cambios eficazmente por el alto retorno de inversión que puede significar el satisfacer al cliente:

Vamos a mejorar los sistemas del banco para que cuando un cliente hace una transacción sea más rápido y el cliente entonces va a tener más satisfacción, entonces vamos a tener más clientes y se hace un caso de negocio sobre eso (BCPINF1, 31:14).

Se identificó además que la competencia de orientación hacia el cliente no solo tiene relación a la dimensión con el mismo nombre, sino también con la clasificación de las competencias directivas de tipo estratégico con orientación a resultados económicos, planteados por Abad y Castillo (Abad & Castillo, 2004, citados por Flores & Vanoni, 2016). Se puede vincular que los informantes tienen una intención de mejorar sus servicios

y acercamiento a fin de que estos puedan reeditar en el futuro de manera económica al banco. Son los líderes de Interbank y Scotiabank quienes lo resaltan:

Todas las decisiones que nosotros tomamos, las tratamos de tomar escuchando la voz del cliente (INTERBANKINF1, 23:01).

Lo que hacemos es trabajar a través de nuestros líderes en el negocio. Por ejemplo, de *retail* para a través de nuestras agencias aprovechar cada interacción que tiene el cliente con nosotros en una agencia para digitalizarlo y para digitalizar no solamente al cliente, sino digitalizar la venta (SCOTIABANKINF1, 10:50).

Es difícil que se te ocurra la idea que va a revolucionar las cosas... en cambio los clientes son los mejores que te dicen pues por dónde tienes que ir (INTERBANKINF1, 24:28).

Ninguno de los líderes mostró alguna postura que le reste importancia a la competencia de la orientación hacia el cliente en la transformación digital.

#### **4.2.3. Competencias necesarias para la dimensión de tecnología de la información y de la comunicación (TICs) e infraestructura de procesos**

Producto de la investigación realizada, se identificó que la transformación digital es un proceso holístico, no lineal e iterativo que requiere del impulso de las organizaciones para lograr mayores alcances y resultados (Pihir et al., 2018). Por lo que se identifica a la tecnología de la información y de la comunicación (TICs) e infraestructura de procesos, como una dimensión determinante, no sólo para la maduración digital, sino también porque comprende alguna de las competencias que el liderazgo para la transformación digital de la banca analizada requiere para ser hecha efectiva y exitosa.

La proposición planteada para esta dimensión se orienta a definir y describir las competencias del liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el

sistema financiero peruano como: ser competente digitalmente, saber identificar cómo pueden influir las tecnologías emergentes de la información y de la comunicación en su negocio, así como el de poder mantener un aprendizaje continuo de las herramientas digitales y de la infraestructura de los procesos.

El estudio identificó que son dos las competencias que comprenden la dimensión de TICs e infraestructura en proceso: a) aprendizaje y apertura y, b) competencia digital. La competencia de aprendizaje y apertura es definida, según la literatura revisada como la capacidad para auto gestionar su aprendizaje, actualizándose constantemente en el uso de recursos digitales para la gestión organizacional demostrando curiosidad e interés (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2006; García-Sáiz, 2011; Deloitte Digital, 2015; Deloitte University Press, 2017; Manpower, 2018; RocaSalvatella, 2014; 2018; Molinero, 2017; Pihir et al., 2018; Van Laar et al., 2020). Mientras que Cardona mencionó a la competencia de aprendizaje como “la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio” (Cardona & García-Lombardía, 2005, p. 46).

Por otro lado, la competencia digital se definió como el conocer y utilizar adecuadamente la tecnología digital para intercambiar información, comunicarse, gestionar procesos y potenciar los resultados de su organización con responsabilidad e integridad. (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2006; RocaSalvatella, 2014; 2018; Molinero, 2017; Peñalver, 2018; Manpower, 2018; Tae Yoo & Cumberland, 2018; Dutta, 2019; Imran et al., 2020).

La consultora Manpower Group planteó que los líderes deben estar digitalmente preparados, por lo que deberán contar con nuevas capacidades y, por lo tanto, con algunas competencias como la “capacidad de aprendizaje y curiosidad que implica el que los líderes necesitan convertirse en ejemplos para los demás, valiéndose de experiencias diversas,

puntos de vista distintos y manteniéndose abiertos a ideas innovadoras” (Manpower, 2018, p. 6).

Según la literatura revisada, el proceso de transformación digital es un proceso de integración constante por lo que se requiere contar con líderes que estén siempre actualizándose. En este sentido, RocaSalvatella planteó que el aprendizaje continuo es la "capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje" (RocaSalvatella, 2018, p. 12). Esta capacidad se encontró repetidas veces en las declaraciones de los líderes entrevistados:

Métete en el mundo, o sea aprende mucho, o sea, lee muchísimo, estate conectado pues, tienes que tener presencia en Twitter, presencia en Facebook, presencia en Instagram, porque ahí están pasando muchas cosas... sí hay buenos cursos, sí hay buenas... cosas para seguir aprendiendo pero lo que mejor ... me funciona a mí, es estar todo el día conectado en... listas, por ejemplo, de Twitter del mundo digital o de transformación digital o de *fintech*, leer y lo que te parece bueno compártelo con tu equipo inmediatamente (INTERBANKINF1, 48:07).

Creo que, en medio de toda la incertidumbre, uno está súper divertido aprendiendo y construyendo siempre estrategias que te permitan ganar (INTERBANKINF1, 22:23).

En línea con la anterior definición, para Cardona y García-Lombardía el aprendizaje continuo “es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio” (Cardona & García-Lombardía, 2005, p. 45), como se demuestra:

Hemos pasado cinco años por mucha educación dura, qué es la digitalización, qué hay atrás, cuáles son las técnicas, qué significa en tecnología, qué significa en data, qué significa en producto... toda la parte más dura, con mucho trabajo con

consultores, mucha visita a otras instituciones financieras de otras partes del mundo para entender eso (BCPINF1, 25:58).

Para empezar la nube, qué es la nube, para qué sirve, cómo se paga, cuándo sirve, cuándo no, temas de APIs, “apificación” de los servicios, conceptos de telecomunicaciones asíncronas y síncronas, que ahora creo que en el mundo digital hemos aprendido un poco más, pero son nuevos conceptos (BCPINF1, 49:02).

Yo creo que todos nosotros hemos tenido que crecer y aprender, de tecnologías, ... del cómo funcionan y más del punto vista de cómo ayudan a nuestros clientes (SCOTIABANKINF1, 40:40).

He tenido que aprender un montón, porque... yo creo que, para poder liderar un proceso de transformación digital, tienes primero que entender de qué se trata, tienes que creértela... y ... yo he tenido que aprender muchísimo, o sea he tenido pues que capacitarme, he tenido que leer (INTERBANKINF1, 08:37).

Este último testimonio demuestra además la estrecha relación que existe entre la competencia de aprendizaje y apertura con la competencia digital; definida por RocaSalvatella como la "capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital" (RocaSalvatella, 2018, p. 12). Los informantes demostraron su capacidad de cambio y apertura modificando además sus hábitos:

Nosotros usamos principalmente, ... el correo en el *teams* que es parecido a zoom, ... para tener reuniones, interacciones, grabar vídeos, votar, poner chats, comentarios en simultáneo. Tenemos reuniones *live*, donde hay reuniones, ... yo me paro a conversar sobre algo y está todo el mundo conectado, ... y en vivo contestamos y es más interactivo. En el *workplace* tenemos cosas que uno postea que me interesan... se arman grupos en los que participo, en algunos entro y después me salgo, igualito que en un Facebook, hay un *workchat* ahí también. Entonces la comunicación con



alguna gente es por chat, igual que con tus amigos, algunas cosas son por mail, otras cosas son por chat, se van formando grupos (BCPINF1, 51:59).

Hoy en día tenemos, pues, este Microsoft Teams para las conferencias, etcétera.

Como ahora estamos usando zoom y tenemos cadencias bien establecidas, un ritmo de negocio muy bien establecidos (SCOTIABANKINF1, 42:21).

He tenido pues que entrar a participar de las redes sociales para poder tener un diálogo y comunicación con la gente que están haciendo que las cosas pasen (INTERBANKINF1, 08:57).

Ante lo expuesto, se refuerza lo desarrollado en la literatura revisada en donde se planteó que la competencia digital demanda la capacidad de manejar y entender la tecnología en otro nivel en lo personal y profesional (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2006). En línea con esto, Molinero indicó que “el líder en la era digital debe estar orientado a las personas, saber compartir, colaborar y cooperar en entornos digitales, así como potenciar equipos que creen y distribuyan conocimiento de forma colaborativa, tanto a nivel interno como externo” (Molinero, 2017, p. 11), como lo demuestran:

Hay que aprender a relacionarte con las nuevas generaciones, a entender los nuevos negocios, a entender las posibilidades que la tecnología te brinda, ... a colaborar mucho más con... organizaciones que antes no eran parte del ecosistema bancario y hoy día se vuelven parte del ecosistema bancario (INTERBANKINF1, 11:01).

Con dos *click* se lo compartiste al chat digital que has creado para tu equipo... y eso cierra un círculo virtuoso porque... lo siguiente que lee el otro también lo pasa y... todo el mundo va leyendo y... creo pues, es una forma muy buena de aprender (INTERBANKINF1, 48:39).

Por lo tanto, las empresas que quieran mantenerse en el mercado y competir, necesitan aprovechar las oportunidades de la era digital. Estas requieren ser dinámicas, flexibles, ágiles e innovadoras (RocaSalvatella, 2018). Por ello, dominar las nuevas tecnologías digitales contribuirá a mejorar la eficacia y producción en el trabajo, así como desarrollar nuevas competencias para tener éxito en el mercado laboral actual y del futuro (Westerman, et al., 2014).

Creo que lo que nos toca es aprender muchísimo de cómo funciona la tecnología... y que la tecnología no se vea como un área aparte de soporte, sino pues, es un área clave en el desarrollo de tu organización (INTERBANKINF1, 47:32).

#### **4.2.4. Competencias necesarias para la dimensión del talento y desarrollo de capacidades**

Dentro del análisis de la investigación se consideró la importancia del impacto del liderazgo en la dimensión de talento y desarrollo de capacidades. La proposición planteada para esta dimensión se orienta a describir las competencias del liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano cómo: ser gestor en la incorporación y desarrollo de talento, comunicarse de manera horizontal con sus equipos de trabajo, estar abiertos a ideas diferentes son competencias relacionadas con el talento y desarrollo de capacidades.

Dentro de las competencias que contribuyen al desarrollo de la dimensión del talento y desarrollo de capacidades tenemos: trabajo con equipos diversos, gestión del cambio y empoderamiento, competencias que fueron analizadas con las entrevistas realizadas a los informantes, con resultados para el desarrollo y conclusión de la investigación.

La primera competencia del liderazgo que contribuye al desarrollo de la dimensión del talento y desarrollo de capacidades es la gestión del cambio. Se definió a la competencia gestión del cambio como la capacidad para dirigir el cambio organizacional a nivel externo, desde el rediseño del negocio como respuesta al entorno y a nivel interno, estimulando la idea del cambio, asumiendo la responsabilidad por los logros, manejando las resistencias y enseñando con el ejemplo (Deloitte University Press, 2017; Kouzes y Posner, 2009; Manpower, 2018; Molinero, 2017; Peñalver, 2018).

La gestión del cambio permite a un equipo de trabajo poder adaptarse a los distintos escenarios que la transformación digital requiere, "implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización" (Alles, 2009, p. 36). La adaptación al cambio se da con el fin de poder lograr los objetivos organizacionales no obstante de las circunstancias que se puedan presentar en el proceso. La gestión del cambio entonces se inicia con la identificación y aceptación de la necesidad de cambiar como organización. El cambio además es concebido como mejora sustancial y transformadora de la forma de brindar el servicio al cliente y por lo tanto de los procesos internos, alineada con una meta organizacional a largo plazo. En línea con ello los informantes manifestaron:

Si no innovamos y pensamos cosas diferentes, entonces solo vamos a hacer mejoras menores a un mismo proceso y pues no es lo que queremos, queremos cambios disruptivos (BBVAINF1, 45:54).

No venimos tampoco cambiando todo el tiempo, venimos afinando, pero nuestras métricas han sido muy estables en el tiempo y podemos proyectarlas en líneas. Así que básicamente, cada año es un año de avance y no de replanteamiento de estrategia (SCOTIABANKINF1 01:05:55).

Es la transformación y la forma como hacemos nuestro trabajo y cómo promovemos una nueva forma de interactuar con los clientes, una forma de hacer las cosas (SCOTIABANKINF1, 10:12).

Dentro de un equipo de trabajo lograr una adaptación constante a los diversos retos que se puedan presentar suele representar un desafío para los líderes, teniendo como obstáculos la resistencia al cambio, los procesos establecidos y el éxito que se ha logrado realizando los mismos procedimientos durante años. Peñalver afirmó categóricamente que la gestión del cambio es el “cuello de botella” de la transformación digital, por lo que el líder tendrá como desafío lograr que su equipo entienda la importancia de abordar correctamente el cambio para mantenerse vigente dentro de la transformación digital (Peñalver, 2018). Por su parte Molinero indicó “actualmente se requieren líderes que sean capaces de facilitar y agilizar los procesos de adaptación e impulsar la innovación constante y la apuesta por las nuevas tecnologías, es lograr gestionar la incertidumbre lo que determinará el logro de objetivos” (Molinero, 2017, p. 11).

Todo se vuelve mucho más colaborativo, pero para eso tienes que cambiar muchísimas cosas dentro de la organización, gente que está acostumbrada a su oficina, a trabajar en silos, a que los procesos vayan de abajo para arriba, a que todo sea mucho más horizontal (INTERBANKINF1, 12:41).

Nos permitió tener este concepto muy importante de evangelización, primero creémosla, construir una visión común para luego proceder, digamos ya a la parte operativa de la transformación (INTERBANKINF1, 32:16).

La competencia de gestión del cambio es abordada por diversos autores dándole prioridad a la necesidad de las organizaciones de contar con líderes que puedan impulsar a sus equipos de trabajo y acompañen el proceso de adaptación al cambio. Kouzes y Posner indicaron que los líderes deben ser expertos en gestionar procesos de cambio; deben

también ser quienes estimulan la idea del cambio, enfrentando los riesgos que implican y asumiendo la responsabilidad por el logro de los resultados (Kouzes & Posner, 2009).

Asimismo, la consultora Manpower Group indicó que se espera que los mandos intermedios sean capaces de estimular el cambio, pero a menudo se ven atrapados entre unos objetivos corporativos ambiciosos y unos procesos nada óptimos (Manpower, 2018).

Impulsar a estos gerentes para fomentar la innovación, asumir riesgos y gestionar decisiones valientes es vital para lograr una transformación eficaz. Finalmente, Molinero resaltó que “los líderes deben ser capaces de anticiparse a los cambios que continuamente se producen para valorar el impacto en su negocio y ser capaz de tomar las decisiones necesarias para sacar ventaja de ellos” (Molinero, 2017, p. 11). La información indicada por estos autores fue confirmada por los informantes dentro del estudio de la siguiente manera:

No podemos hacer un cambio en los procesos y en las maneras de trabajar de los equipos de una manera digital, si primero no haces que las personas cambien su forma de pensar, o sea de pensar en silos, de pensar en jerarquías, de pensar en estructuras organizacionales lineales (BBVAINF1, 30:41).

Tenemos que proponer formas diferentes de hacer, tenemos que pensar cómo podemos hacer un reto o *challenge* a los equipos para hacer las cosas diferentes (BBVAINF1, 44:46).

Conectar con las personas, inspirar a las personas, hacer que las personas entiendan que el modelo está en riesgo hacia el futuro, que el consumidor es diferente, que el país es diferente, esa es la parte más difícil, movilizar a las personas (BCPINF1, 18:18).

Estamos pidiendo a la gente cambia tu forma de pensar, cambia tu forma de hacer, cambia tu forma de interactuar con los clientes y eso no es fácil (BCPINF1, 18:02).

Somos una empresa exitosa y cuando eres líder, cambiar como que no es tan evidente, porque, por qué tengo que cambiar si me va bien y tengo la mejor participación de mercado y género buenas utilidades, si estoy creciendo en clientes (BCPINF1, 17:31).

La transformación digital es principalmente una transformación cultural y los líderes tenemos un rol muy importante en la cultura de las organizaciones (INTERBANKINF1, 10:35).

Nosotros tenemos que... como líderes que aprender de qué se trata, para poder evangelizar a la organización y que todos apunten a un mismo norte (INTERBANKINF1, 09:45).

La segunda competencia de liderazgo que contribuye al desarrollo de la dimensión del talento y desarrollo de capacidades es el trabajo con equipos diversos. Con el objetivo de realizar un análisis individual de la competencia según la definición de los diversos autores incluidos en el estudio se ha definido al trabajo con equipos diversos como la capacidad para valorar el aporte desde distintas experiencias profesionales, así como la diversidad en la formación de equipos de alto desempeño reconociendo e incorporando talento proveniente de distintas áreas y orígenes (Deloitte Digital, 2015; 2017; Deloitte University Press, 2017; Peñalver, 2018; Manpower, 2018; Imran et al., 2020).

Complementando la definición, Cardona y García-Lombardía definieron la competencia como “la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo” (Cardona & García-Lombardía, 2005, p. 45). Resaltando la importancia de mantener una adecuada sinergia entre los miembros de un equipo, Spencer y Spencer indicaron que “el trabajo en equipo y la cooperación implica una intención genuina de trabajar de manera cooperativa” (Spencer & Spencer, 1993, p. 61).

De esta forma la capacidad de trabajar con equipos diversos implica una constante intención de integrar y colaborar a los miembros de un equipo determinado, información que es fue validada en las declaraciones de los informantes del estudio:

Chicos, chicas que tengan muy buena capacidad para poder trabajar en equipo, para poder integrar ideas, para poder darse a entender, para poder desafiar ideas, sentirse cómodos, trabajando en diversidad (SCOTIABANKINF1, 23:14).

Esa capacidad de trabajar en equipo, en un mundo veloz, diverso, es importante (SCOTIABANKINF1, 23:40).

Muchas personas diferentes en este cohete que te conté con los motores, hay gente de riesgo, hay gente de tecnología, hay gente de negocios, hay gente de data, entonces esa perspectiva multidisciplinaria y con muchos años de experiencia diversa es recontra valioso (BCPINF1, 39:15).

Por ejemplo, en un proyecto pues tienes compañeros y el espíritu de colaboración debe ser enorme, o sea porque puede haber personas de diferentes equipos (BBVAINF1, 13:42).

Ahora los equipos de trabajo son multidisciplinarios (BBVAINF1, 14:06).

Esta competencia implica la capacidad de trabajar a favor de un resultado en común como equipo, por lo que resulta indispensable desarrollar un ambiente de colaboración y compañerismo que permita generar fuertes relaciones con los miembros del equipo, así como mantener un adecuado nivel de adaptación ante las diversas necesidades del equipo y el poder obtener satisfacción individual del éxito en conjunto de éste (Gutiérrez, 2010).

Es menester de los líderes contribuir con el desarrollo de esta competencia dentro de sus organizaciones y para lograrlo, los miembros de un equipo deben trabajar en procesos, tareas u objetivos compartidos independientemente del nivel jerárquico que ocupen en una organización, en el caso de los líderes no significa que sus subordinados sean pares, sino



que operarán como equipo en su área o grupo (Alles, 2009). Resulta indispensable que el líder pueda conducir y alentar constantemente a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad, resaltando la capacidad para coordinar y dirigir correctamente las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado, esto en función de las competencias y conocimientos de cada integrante (Alles, 2009):

A veces mi equipo por sí solo no puede y me tiene que pedir apoyo... entonces yo ya puedo entrar y lo veo con mi par de esa área (BBVAINF1, 48:12).

Entonces ellos también necesitan tener todo el impulso que requieren de mi parte, pero también toda la disposición para hacer su mejor esfuerzo para que las cosas sucedan bien y yo pueda quedar con ese conocimiento o yo también al revés (BBVAINF1, 23:20).

Participativo porque haces que... cuando necesitas involucrar a otras áreas, lo haces desde el inicio, o sea no trabajas egoístamente viendo solo tú y para que se vea que nosotros somos los que lo llevamos...no es un protagonismo que haga que yo quiera quedar bien, sino que participo con mis compañeros, donde los necesito desde el inicio para que podamos tener un mejor resultado (BBVAINF1, 16:18).

El rol del líder consiste en lograr que sus colaboradores trabajen con equipos diversos a través de un estilo de liderazgo participativo en el que fomente el trabajo colaborativo e inclusivo en pro de un objetivo en común a favor de la organización. Será indispensable que se analicen las capacidades de cada colaborador para establecer una adecuada distribución de funciones que promueva el desarrollo del equipo. El liderazgo de la transformación digital se caracteriza entonces por la diversidad de cualidades y competencias de los miembros de un equipo siendo esta característica lo que produce el éxito del mismo.

La tercera competencia de liderazgo que contribuye al desarrollo de la dimensión del talento y desarrollo de capacidades es el empoderamiento. Se definió la competencia del empoderamiento como la capacidad para ceder poder y control a colaboradores de menor jerarquía otorgándoles los recursos, preparación, inversión y autorización para sugerir propuestas, así como tomar decisiones de cierto nivel organizacional (Deloitte University Press, 2017; Manpower, 2018; Kane et al., 2019; Imran et al., 2020).

El empoderamiento implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles y, asignar las responsabilidades correspondientes, por lo que es necesario evaluar a los colaboradores para identificar sus fortalezas y debilidades, de tal forma de que se puedan utilizar como herramientas para desarrollar un adecuado trabajo. Es necesario a la vez aprovechar la diversidad de los colaboradores y/o miembros de un equipo para generar valor (Alles, 2009).

La información indicada por la autora fue confirmada por los informantes del estudio:

Ahora necesitas personas que estén cerca de sus equipos empoderándolos, que los dejes trabajar y que los dejes que ellos tomen decisiones, donde tú les digas lo que necesitas, pero en un marco de trabajo establecido a alto nivel, donde le digas no te puedes salir de esta parte, pero a dentro de ello tú puedes hacer lo que necesites para lograr hacer lo que necesitamos como banco y si yo me equivoco, “dímelo porque tú eres más experto que yo” (BBVAINF1, 11:16).

Ellos tomen la responsabilidad de lo que les pides, que ellos se sientan responsables (BBVAINF1, 21:09).

No estoy todos los días preguntándoles “¿qué estás haciendo?, ¿cómo vas?, ¿cuándo lo tienes?”, los dejo trabajar y el día en que se comprometieron es el día que yo

estoy esperando la información o lo que sea y eso es algo que yo la verdad sin darme cuenta, es algo que mi equipo ha valorado mucho (BBVAINF1, 27:21).

Yo les voy a decir lo que tenemos que lograr y para eso ustedes quedan plenamente empoderados de plantear sus ideas, plantear sus propuestas, sus proyectos. Y sobre eso yo me encargaré de ayudarlos a priorizar. Me encargaré de conseguir los recursos para hacerlo realidad (SCOTIABANKINF1, 28:03).

Esta competencia incluye la capacidad de generar confianza en el colaborador para otorgarle el poder de hacerse responsable de las consecuencias de sus acciones, teniendo la autonomía para tomar decisiones, modificar o implementar en sus procesos. Es rol del líder brindar un ambiente de apertura sin olvidar la importancia del constante apoyo y retroalimentación para mantener un adecuado seguimiento sin perder el empoderamiento otorgado. Kane indicó que el empoderamiento funciona cuando se equipa a los empleados para que triunfen promoviendo lo que requieran en términos de preparación, autorización, inversión y recursos como base para que logren el éxito en sus puestos de trabajo (Kane et al., 2009):

Hay momentos en los que no te pones de acuerdo y el líder sí, pues, como se dice tiene que cortar la torta o empujar hacia un lado, pero mientras tú te asegures de que todos se sientan escuchados y luego puedas explicar las razones por las que... has tomado la decisión de irte a un lado o a otro ... es mucho mejor que simplemente decir no, eso se va a hacer así porque yo digo (INTERBANKINF1, 38:09).

Es mostrarte accesible, super accesible ... vulnerable, o sea tienes que reconocer qué..., a mí me encanta cuando la gente no viene por la pregunta, o sea por la respuesta puntual, ...vienen ... a hacer la pregunta y entre los dos, los tres, los cinco o el equipo tratar de encontrar las respuestas y de ahí súper bidireccional (INTERBANKINF1, 17:43).

*You hold them accountable* por eso, digamos, por el empoderamiento y el *accountability* son dos lados de la misma moneda, ¿no? Entonces yo los empodero plenamente y *hold them accountable* a ese empoderamiento (SCOTIABANKINF1, 28:24).

Entonces, no es esa comunicación *top down* donde hay que decirles qué hay que hacer. Esa generación, donde hay que invitarlos a creer, hay que invitarlos a desafiar, hay que proponerles ideas y no imponerles ideas. ¿No?, hay que empoderarlos a tomar decisiones, no tomar decisiones por ellos (SCOTIABANKINF1, 44:07).

Permitiendo la experimentación, permitiendo el *disagreement*,... “convénceme, toma” y empezando chiquito, “no te creo pues no te creo, no te creo pero te voy a dar la libertad”... “ok, convénceme” y también en algún momento como dejándome convencer (BCPINF1, 55:41).

Yo no soy el experto, el experto eres tú, tú sabes mejor que yo las cosas, yo te voy a dar todo lo que yo sé para hacer que tú hagas mejor tu trabajo y que tomemos una mejor decisión, pero tú eres el que hace que las cosas sucedan, tú eres el que ejecuta, entonces para mí no hay nada mejor que alguien me contradiga con argumentos sólidos del por qué (BBVAINF1, 27:21).

El empoderamiento es un aliado para que el líder de la transformación digital logre desarrollar el potencial de sus colaboradores en pro del logro de objetivos y de la mejora continua a través de la incorporación de ideas, nuevas formas de hacer dentro de un ambiente de apertura, sin que le tema al cambio y a poder innovar.

#### **4.2.5. Competencias necesarias para la dimensión de la cultura de innovación y el compromiso organizacional**

Uno de los hallazgos de la investigación es la importancia del impacto del liderazgo en la dimensión relacionada con la generación de una cultura de innovación y compromiso organizacional. Los resultados del estudio revelaron que las capacidades, funciones y roles que más mencionaron los entrevistados se relacionan con la dimensión de cultura de innovación y compromiso organizacional (ciento dieciocho menciones rescatadas).

La proposición planteada para esta dimensión se orienta a describir las competencias del líder como: ser innovador, propiciar la experimentación sin temor al error, el aprendizaje y la curiosidad permanente, a través de metodologías ágiles son competencias, relacionadas con la cultura de innovación y compromiso organizacional, necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano.

Una de las competencias del liderazgo que coadyuvan al desarrollo de la dimensión de la generación de innovación es la relacionada con la creatividad e innovación. Para la realización del análisis individual, y en base a la definición de los diversos autores estudiados se definió la competencia de creatividad e innovación como la capacidad para pensar de forma divergente sobre nuevas maneras de hacer las cosas impulsando la innovación constante basada en el uso de nuevas tecnologías (Deloitte University Press, 2017; Molinero, 2017; Buvat et al., 2017; Van Laar et al., 2020).

En línea con ello, Alles definió la competencia de innovación como la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe" (Alles, 2009, p. 12).

En cuanto a la creatividad, Grzybowska y Łupicka la definieron como “la capacidad de percibir el mundo de nuevas formas, para encontrar patrones ocultos, para hacer conexiones entre fenómenos aparentemente no relacionados, y para generar soluciones” (Grzybowska & Łupicka, 2017, p.250). Ambas definiciones describen una capacidad de concebir y percibir el entorno de una manera distinta, generando nuevas ideas para la solución de problemas, que es confirmada por las declaraciones de los informantes del estudio:

Tener una mente abierta, una mente abierta a probar nuevas formas, a aprender a vivir en la ambigüedad (BBVAINF1, 34:02).

Tenemos que proponer formas diferentes de hacer, tenemos que pensar cómo podemos hacer un reto o *challenge* a los equipos para hacer las cosas diferentes (BBVAINF1, 45:35).

Si no innovamos y pensamos cosas diferentes, entonces solo vamos a hacer mejoras menores a un mismo proceso y pues no es lo que queremos, queremos cambios disruptivos (BBVAINF1, 45:51).

Una persona cuyo rol en esa reunión es pensar diferente a lo que se está proponiendo y eso pues también innova, ayuda a ser disruptivo, a pensar cosas diferentes, a no quedarte con esa mejora marginal sino imaginarte las cosas desde origen diferente (BBVAINF1, 54:47).

Yo soy, muy muy abierto a ideas diferentes e ideas inclusive contradictorias. (SCOTIABANKINF1, 30:59).

Yo siempre, inclusive... ¿Quién me podría dar una idea diferente? (SCOTIABANKINF1, 31:22).

Esta competencia incluye la capacidad para cuestionar distintos procesos y niveles de la organización:

Desde cómo se financia una letra, “oye siempre se ha financiado de esta manera”, versus repensar cuál es la mejor manera, entonces eso sigue siendo difícil y retador (BCPINF1, 22:27).

Es la búsqueda del cambio constante y la mejora continua:

Este equipo lo que hace todo el tiempo es justamente tratar de ver qué cosas en 'nuestra forma de hacer se pueden retar porque podrían ser mejores, no necesariamente son malas, pero podrían ser mejores (BCPINF1, 32:18).

Para ello es necesario contar con una actitud cuestionadora y algo insatisfecha con las soluciones vigentes:

Soy muy insatisfecha, o sea siempre creo que hay mucho más por hacer y ambiciosa en ese sentido, o sea con ganas de que, en verdad creo que puede ser mejor, todo puede ser mucho mejor. (BCPINF1, 48:25).

Si bien la creatividad e innovación comparten capacidades comunes, es necesario plantear una diferenciación para el análisis a fin de identificar con precisión las competencias necesarias para la generación de una cultura de innovación. Amabile definió con precisión ambos conceptos enfocándose en su aplicabilidad en las organizaciones empresariales (Amabile, 1996). La autora definió la creatividad como la capacidad para generar ideas útiles y novedosas en distintos campos (Amabile, 1996). Destacó el valor de un producto o idea creativa en su diferenciación con lo que se haya producido anteriormente y su utilidad para el logro del objetivo de la organización (Amabile, 1996). Por otro lado, definió la innovación como la aplicación exitosa de ideas creativas en una organización. Desde esta perspectiva la creatividad es una característica o habilidad individual (o de equipo) que es útil para la innovación, pero no es suficiente. La innovación requiere de otros factores adicionales dentro de la organización. El ambiente organizacional es clave para la innovación en cuanto a la valoración que se realiza de las ideas nuevas, la



orientación hacia el riesgo (como reacción a la orientación al statu quo), la sensación de orgullo y entusiasmo por los logros que deriven de la innovación.

Desde el rol de liderazgo, más que la capacidad creativa en la generación de soluciones, la habilidad se encuentra en generar esa cultura de innovación a través de la confianza, la valoración de la creatividad, la flexibilidad y el empoderamiento. Y esta capacidad se relaciona directamente con el factor de Estimulación Intelectual del modelo de Liderazgo Transformacional:

El líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas (Bass & Avolio, citado por Bracho & García, 2013, p. 172)

Es decir, el líder de la transformación digital no es una mentalidad creativa por sí mismo, pues no necesariamente tiene la capacidad para generar las ideas originales que darán solución a los problemas, más bien es quien genera el espacio de seguridad emocional a nivel individual y cultural a nivel colectivo, para la generación de ideas por parte de los equipos que dirige. Así lo confirman los informantes del Interbank, BBVA y Scotiabank:

Entonces he encontrado una apertura enorme de ideas, una actitud tremendamente rica del punto vista desde una actitud propositiva, entre ellos han tenido que alinearse porque yo sé muy bien que, si vienen a traerme ideas que cada uno tiene,... de opciones distintas, es muy difícil conciliar, pero ellos han trabajado muy bien en equipo y de ir afinando, planteando ideas que vienen ya con muy buen

grado de, digamos, de coherencia y de sentido. Y sobre eso a mí solamente me queda, ayudarlos (SCOTIABANKINF1, 28:38).

Las ideas que te traigan porque te voy a decir y ser sincero, las ideas ya no vienen de mí, o sea... creo que nunca vinieron, pero... creo que si Interbank, pues, quiebra mañana, si es que dependiera de las ideas que a mí se me ocurran (INTERBANKINF1, 36:16).

Lo que promuevo por un lado son espacios donde los equipos, como yo le llamo, echen la silla para atrás y piensen cómo hacer las cosas diferentes (BBVAINF1, 53:16).

Una de las actitudes que debe mantener el líder para construir ese espacio de seguridad psicológica necesario para el desarrollo de la creatividad es la vocación por la experimentación constante y la tolerancia al error. Para el análisis se definió esta competencia como la capacidad para fomentar la experimentación permanente en búsqueda de nuevas soluciones, creando las condiciones para la innovación ágil y valorando los procesos de ensayo y error, así como los aprendizajes que brindan a través de la aplicación de metodologías ágiles y de innovación (Deloitte University Press, 2017; Deloitte Digital, 2015; 2017; Molinero, 2017; Peñalver, 2018; Imran et al., 2020).

Los orígenes de la agilidad datan de inicios de la década del 2000 y como una forma de trabajo para el desarrollo de software. La declaración de los valores de la agilidad y el manifiesto ágil revelaban un cambio en el marco de trabajo enfocándose en las personas, sus interacciones, la funcionalidad de los sistemas y la respuesta ante el cambio. La agilidad como práctica fue escalando desde las áreas y equipos de tecnología a toda la organización, en lo que se denomina la tercera ola del agile: la agilidad empresarial (Álvarez, Aguilera, Jurado, & Rodríguez, 2020).

El concepto de agile integra tanto la agilidad operativa, que se orienta a hacer que el negocio actual genera valor al cliente, y la agilidad estratégica, que se orienta a la generación de nuevos productos y servicios para atraer clientes nuevos (Denning, 2020). Los bancos que conforman los casos del estudio se encuentran en proceso de integrar la agilidad a la totalidad de la organización. En línea con la agilidad operativa se encuentran las declaraciones de los informantes quienes confirman que es una forma de trabajo transversal a las distintas áreas de sus organizaciones:

Casi todo el banco está influenciado con prácticas de transformación y agilidad (BCPINF1, 08:47).

Hoy día teniendo mesas ágiles, con metodología ágil y más colaborativa estamos cambiando la organización y nuestra forma de trabajar (INTERBANKINF1, 45:05).

Operar en base a una estructura de agilidad, de agile, es clave para construir lo que tenemos que construir y... eso es donde más estamos invirtiendo en este momento y te cambia todas las estructuras y procesos de la organización (INTERBANKINF1, 45:18).

La puesta en práctica y el mantenimiento de tanto la agilidad operativa como estratégica requieren del liderazgo una vocación por una experimentación constante e iteración fluida. La agilidad además de ser marcos de trabajo, prácticas y técnicas es sobre todo una mentalidad, una forma de “ser” y de “hacer” (Álvarez et al., 2020). Y es en este escenario donde el liderazgo tiene un gran impacto con su capacidad de moldear la cultura organizacional.

Uno de los principios de la mentalidad *agile*, se relaciona con el desarrollo iterativo de soluciones, es decir ir entregando productos completos en ciclos cortos en los que se van añadiendo nuevas funciones o características. La aproximación iterativa permite diseñar

soluciones rápidamente e ir mejorando los prototipos en plazos breves. Así lo confirmaron algunos informantes:

El mundo digital se trata de eso, se trata de lanzar la solución y recibir *feedback* para corregir y “pivotar” hacia donde tengas que ir (INTERBANKINF1, 27:30).

La filosofía es empezamos todo muy pequeño, entonces hay muy poco daño que hacer y ahí vamos a comprobar si tú o yo tenemos la razón (BCPINF1, 39:57).

Cuando tú trabajas en agilidad la forma en cómo presupuestas no es con este plan de cinco años todo detallado, es oye quiero poner cien soles a esto y si esto demuestra que funciona le pongo cien más o mil más o tres mil más (BCPINF1, 31:32).

Los métodos y técnicas de agilidad e innovación incorporadas en los bancos estudiados son *design thinking*, SCRUM y Kanban:

Hacemos muchos talleres, talleres con otras áreas, talleres donde usamos técnicas de *design thinking*, donde usamos esas herramientas para producir nuevas ideas, nuevos productos, o nuevas soluciones a un problema (BBVAINF1, 56:02).

Nosotros creemos mucho en... en *design thinking*, que es parte elemental del proceso de transformación digital (INTERBANKINF1, 23:22).

Para agilidad nosotros usamos en verdad entre SCRUM y Kanban (BCPINF1, 56:56).

Estos sistemas de trabajo permiten detectar con prontitud los errores de las soluciones, corregirlas de forma rápida y sin costos excesivos, en un ciclo de prueba y error. Así lo confirmaron algunos informantes:

Vivir con ambigüedad y a probar a prueba y error, ir corrigiendo, ir mejorando las maneras de trabajo (BBVAINF1, 34:20).

Tenemos ceremonias diarias de seguimiento, ceremonias quincenales y generalmente son en las quincenales donde detectamos algún error grande o una

cosa que no está funcionando bien, entonces nuestro error no pasa de quince días, generalmente se corrigen los errores diarios (BBVAINF1, 03:31).

Con la metodología ágil y estas ceremonias que te digo de retroalimentación y de seguimiento que hay, se permite el error, pero el error se encuentra rápido, o sea se encuentra temprano, en las primeras etapas para que si te equivocas corrijas a la velocidad que puedas, pero el error ya es pequeño porque no llego a tan grande, o sea no es cuando ya después de seis meses de avanzado el proyecto (BBVAINF1 02:55).

El impulso de la agilidad y la experimentación iterativa exigen un liderazgo que demuestre un alto grado de comodidad con el error y la ambigüedad. En un primer nivel, el líder debe tener la capacidad de identificar, aceptar y corregir sus propios errores, es decir una tolerancia, e inclusive comodidad, con sus errores. Los informantes confirmaron contar con esa práctica en el desempeño de su liderazgo: Si yo me equivoco, yo reconozco mi error y reconozco que me equivoque porque pues no soy perfecto, no me encanta equivocarme la verdad que sí me molesta, pero pues si me equivoco pues lo digo y no solo con mi equipo sino también con mi jefe, que algo no me salió bien (BBVAINF1, 01:56).

Yo he reconocido, muchas veces errores en ciertas decisiones y eso me hace humano, eso me hace uno más de ellos, y yo no tengo ningún problema en reconocer errores (SCOTIABANKINF1, 36:11)

Como extensión de esta capacidad de autocrítica y aceptación de los propios errores, los líderes también demostraron ser tolerantes con los errores de los miembros de sus equipos:

El error lo pongo en plural no lo pongo en ... es que como tú te equivocaste, no, nos equivocamos, lo pongo en plural: nosotros (BBVAINF1, 59:18).

Yo le daría el consejo de: desacomódense todo lo que puedan, equivocóquense todo lo que puedan, una sola vez, no dos en el mismo error, dos en el mismo error ya es un problema, y aprendan y sepan enseñar, porque la mejor forma de aprender es enseñando (SCOTIABANKINF1, 10:00).

No solamente aprender, si no, no penalizar los errores (INTERBANKINF1, 40:02).

Finalmente, en cuanto al error, hay una mirada no sólo tolerante sino también de aprovechamiento de la oportunidad de aprendizaje. Una visión de “pedagogía del error”:

Nosotros decimos: tenemos que aprender de nuestros errores... o sea... el que no aprende de sus errores ... no cambia (INTERBANKINF1, 39:54).

Hemos dedicado un capítulo a lecciones aprendidas... es que yo creo... que pocos directorios en el Perú o en el mundo, los directores... en general no les gusta escuchar malas noticias y a los gerentes no les gusta contar malas noticias, nosotros nos estamos obligando a tener un espacio específico de lecciones aprendidas... eso es algo que se ve muchísimo en Silicon Valley o en el mundo digital (INTERBANKINF1, 41:44).

Yo creo que el error es el principal maestro. Creo que el acierto es un buen maestro, pero creo que el mejor maestro es el error. Yo creo que el error es no solamente bienvenido, si no es promovido. Yo promuevo el error en mi equipo. A mí me gusta que los chicos se equivoquen porque es la mejor forma de aprender. Si se equivocan, equivocóquense rápido, barato y aprendemos. Entonces, hasta cierto punto para mí el error es bienvenido. El error es promovido, el problema no está cuando nos equivocamos, el problema está cuando no aprendemos (SCOTIABANKINF1, 34:32).

Hemos tenido un montón en los que hemos fracasado y entonces nos encargamos de que esas historias se cuenten para que todo el mundo en la organización diga: ...esto

es lo que hicimos mal... pero lo hacemos de una forma que... el que lo presenta, porque seguramente fue su idea, no quede como que él fue el que trajo ese fracaso, si no al revés, nos trajo la historia de aprendizaje (INTERBANKINF1, 40:12).

La agilidad ha sido un recurso de gran transformación tanto organizacional como individual. En palabras del informante del BCP:

Yo creo que esas dos cosas, el cliente y la interacción o pensamiento ágil, creo que son las dos principales influencias en mi liderazgo (BCPINF1, 16:11).

La última competencia que el estudio ha identificado para generar una cultura de innovación es la de generación de compromiso. Para el análisis se ha considerado la generación de compromiso como la capacidad para generar compromiso y lealtad individual transmitiendo un sentido de propósito, contagiando emociones, proporcionando retroalimentación e inspirando a través de historias y narrativas (Deloitte Digital, 2015; Peñalver, 2018; Pihir et al., 2018).

Alles definió el compromiso desde aspectos relacionados con la percepción y la acción (Alles, 2016). Según la autora el compromiso consiste en sentirse parte de la organización y sus objetivos, apoyar las decisiones organizacionales que estén en línea con los objetivos, poner en ejecución acciones acordadas y finalmente cumplir con las responsabilidades personales y profesionales (Alles, 2016).

Allen y Mejer propusieron que “el Compromiso Organizacional está conformado por tres subdimensiones denominadas como Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo y Compromiso de Continuación” (Allen & Mejer citados por Zimmerman, 2020, p. 1). El “Compromiso de Continuación” se refiere a las pérdidas y costos que podrían resultar de una desvinculación laboral (renuncia o despido). Es la lealtad que mantiene el trabajador a cambio de beneficios, seguridad y otro tipo de prestaciones. A su vez, el “Compromiso Afectivo” se refiere al sentimiento de pertenencia y apego que tiene



el trabajador con su organización, es decir el afecto que desarrolla por la misma. Por otro lado, el “Compromiso Normativo” es el deber que siente el empleado por permanecer en la organización. Se trata de un sentimiento de reciprocidad por haber recibido tratamiento especial o consideraciones (Allen & Mejer citados por Zimmerman, 2020).

Los colaboradores que mantienen un mayor “Compromiso Afectivo”, “tienen el deseo y la firme intención de permanecer en la organización que les emplea” (Zimmerman, 2020, p. 5). A su vez, las personas que no tienen un “Compromiso Afectivo” presentan comportamientos adversos a los objetivos organizacionales como impuntualidad, dedicación a actividades no relacionadas con el trabajo, desinterés y bajo desempeño. Lo que se denomina “Renuncia Psicológica” (Zimmerman, 2020). Precisamente ese tipo de compromiso es el que puede impactar un adecuado liderazgo. Y el modelo con mayor impacto en la generación de compromiso es el liderazgo transformacional.

En relación con ello, los informantes entrevistados revelaron una serie de conductas que se ajustan principalmente a tres factores del liderazgo transformacional definidos por Bass y Avolio en el 2006: consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada (Bass & Avolio, 2006, citado por Bracho & García, 2013). En cuanto a la “estimulación intelectual”, los líderes entrevistados manifestaron empoderar a sus colaboradores para que generen las ideas y soluciones motivando la reflexión y facilitándoles los recursos para poder llevar a cabo sus ideas. En el liderazgo de los casos estudiados se revela un rol de facilitador, cuya función es proveer de la ayuda, apoyo y recursos necesarios:

Cualquier cosa que a mí me pidan, automáticamente yo sé que es importante para la otra persona y trato de ayudarle y de ver cómo puedo hacerlo de la mejor manera posible, con la mayor calidad y en el menor tiempo porque sé que es algo relevante

para la institución y si me lo piden es por algo que tenemos que hacer y automáticamente se convierte en una prioridad para mí (BBVAINF1, 17:08).

Soy una persona que se apoya muchísimo en la gente, trabajo con las personas y para las personas, soy un facilitador (BCPINF1 47:35).

Yo les voy a decir lo que tenemos que lograr. Y para eso ustedes quedan plenamente empoderados de plantear sus ideas, plantear sus propuestas, sus proyectos. Y sobre eso yo me encargaré de ayudarlos a priorizar. Me encargaré de conseguir los recursos para hacerlo realidad (SCOTIABANKINF1, 28:03).

Según los informantes, el empoderamiento conlleva responsabilidad sobre las acciones y decisiones de los colaboradores. Otorgarles ese poder de decisión y responsabilidad genera compromiso:

La responsabilidad es tuya, de que las cosas salgan bien porque te lo están empoderando, pero tienes a un líder que te va a ayudar en caso de que tú tengas algún problema o alguna duda ¿no?, a escalar algún problema o lo que sea, entonces a los equipos pues les da más responsabilidad y esa responsabilidad los vuelven más comprometidos y les da mayor creatividad para hacer cosas que de otra manera no hubieran pensado hacer porque no era como me lo pidieron no (BBVAINF1, 13:01).

Un cambio también importante es hacerles ver a los equipos la importancia que tienen que ellos tomen la responsabilidad de lo que les pides, que ellos se sientan responsables y comprometidos a sacar el mejor trabajo, en el mejor tiempo y con la mayor calidad (BBVAINF1, 20:52).

Un joven que entiende el problema lo internaliza, se compra el problema, se compromete a resolverlo y desde su perspectiva con su disciplina plantea algo mejor (SCOTIABANKINF1, 49:29).

El factor de la motivación inspiradora es donde más capacidades y comportamientos se revelaron. Al respecto Bass y Avolio definieron la motivación inspiradora como la “habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados” (Bass & Avolio, 2006, citado por Bracho & García, 2013, p. 173). Kim y Kim, resaltaron que los líderes transformacionales cumplen el rol de ser motivadores que inspiren y establezcan la posibilidad de reconocer las oportunidades en el entorno (Kim & Kim, 2017). Imran identificó que el rol principal de los líderes es el de inspirar, con una visión decidida que involucre emocionalmente a sus colaboradores (Imran et al., 2020). Los informantes manifestaron que sus roles se enfocan en conectar e inspirar a sus colaboradores planteándoles una visión motivadora:

Conectar con las personas, inspirar a las personas, hacer que las personas entiendan que el modelo está en riesgo hacia el futuro, que el consumidor es diferente, que el país es diferente, esa es la parte más difícil, movilizar a las personas (BCPINF1, 18:19).

Yo creo que soy, más por el lado, digamos inspiracional, me apoyo mucho de tratar de pintar un escenario futuro hacia donde estamos yendo, un poco lo que te he explicado a tí la longitud y latitud, o sea por ahí y compartir una visión hacia dónde queremos ir, el tipo de empresa que creo que podemos ser (BCPINF1, 46:55).

Yo llamo a eso un poco inspirar, conectar a la gente por otro lado, no por el lado como del mandato, sino por el lado de que hay atrás y por qué importa esto (BCPINF1, 21:22).

Al respecto el informante de Scotiabank destacó la característica generacional dentro de la motivación e inspiración, refiriéndose a la necesidad de tener un propósito mayor más allá del reconocimiento monetario:

Es algo propio de esta generación de chicos que no hace las cosas porque se los dices, no trabajan por un sueldo, sino hacen las cosas porque las entienden, saben por qué hacerlas y trabajan por un propósito mayor (SCOTIABANKINF1, 49:41).

Adicionalmente la inspiración no solo se ejerce a nivel interno, es decir con los colaboradores, también debe impactar hacia fuera de la organización, a la sociedad y al país en su conjunto, de manera que la organización tenga una mayor trascendencia y beneficio social con sus actividades:

Es acompañar a los peruanos a alcanzar sus sueños... y creo que ese es el... impacto que estamos trayendo, ojalá que podamos inspirar... a muchas empresas a que salten al mundo digital (INTERBANKINF1, 32:47).

Otro desafío de liderazgo tiene creo yo también que ver con el tema de no solamente el tema de inspirar hacia adentro, sino inspirar hacia afuera (SCOTIABANKINF1, 18:13).

Ganas de trascender, ganas de tener un impacto ¿no?... es bien importante, tenemos la suerte que a través de nuestro trabajo impactar positivamente en la sociedad, entonces tenemos que ver esto más... más que un trabajo es un medio para lograr una mejor sociedad (INTERBANKINF1, 29:26).

Uno de los recursos necesarios para la transmisión de la visión y la generación del compromiso es el uso de narrativas. Lo que Murray definió como narrativas estratégicas, es decir historias empresariales cautivadoras que explican el propósito de la organización, su visión e inclusive el aporte de los colaboradores a ese propósito (Murray, 2012). Esas narrativas pueden ser “una herramienta poderosa para inspirar mejor desempeño empresarial” (Murray, 2012, p. 290). Los líderes de Scotiabank y BCP evidenciaron el uso de esta técnica, siendo el caso de BCP el más destacado:

Tenemos que ser capaces de poder contar una historia que nos permita atraer al mejor talento y poder retener al mejor talento (SCOTIABANKINF1, 18:51).

Nosotros hablamos de nuestra transformación como el destino es el planeta “exef” (29:09), el planeta de la experiencia y al eficiencia, nosotros vemos la transformación como que el banco es un cohete que está yendo a este “exef” (29:52) que es como, no sé si ves muchas películas de ciencia ficción, a veces no es exacto, ¿no?, es en el cuadrante X, ¿no?, todo el banco está metido en este cohete y transformación lo que hace es mete motores nuevos adicionales que aceleran el paso para llegar más rápido o mejor, entonces el Centro de Innovación es el motor, la transformación de la experiencia es un motor, la agilidad a escala es un motor, Data es un motor, TI es un motor, la cultura es un motor, el modelo de gobierno es un motor, entonces estos motores se ponen al servicio de que la nave siga volando (BCPINF1, 29:02).

En cuanto al factor de consideración individualizada “el líder transformacional le da importancia a cada uno de sus seguidores, por ende, se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral” (Bass & Avolio, 2006, citado por Bracho & García, 2013, p.172). A pesar del alto nivel directivo de los informantes, estos revelaron mantener una atención orientada al individuo, apertura y comunicación directa con sus colaboradores:

Mucho trabajo también desde el lado más individual (BCPINF1, 26:42).

Cualquier colaborador me escribe y mi compromiso siempre es de responderle lo más rápido posible sobre lo que sea, preguntas, recomendaciones, jalada de orejas o lo que sea y eso influye bastante bien (INTERBANKINF1, 18:33).

El liderazgo tiene que ser un liderazgo muy cercano... donde la gente pueda acercarse, este tener... siempre contacto vivo para poder... a través de esa comunicación enriquecernos a todos (INTERBANKINF1, 16:15).

Finalmente, una conducta ligada al factor de influencia idealizada la manifestó el informante de Interbank quien reveló ser de los primeros en experimentar las soluciones del banco, motivando con el ejemplo y convirtiéndose en una referencia para la organización:

Soy como es lo que dicen un *early adopters* de todas las soluciones del banco... o sea solución que el banco lanza como MVPI o como prueba, yo soy el primero o de los primeros que nos anotamos para ser los usuarios de prueba... y me encanta... entonces ponerme yo, en posición de cliente... y dar *feedback* a los equipos que creo que está funcionando, o que creo que no está funcionando, pero como usuario no (INTERBANKINF1, 26:02).

#### **4.3. Análisis Transversal de los Casos**

Para el desarrollo del análisis transversal, se ha tomado como base lo indicado por Carley en 1991, quien sugirió que se realice “la construcción de una red de relaciones no jerárquicas, expresadas mediante afirmaciones que definen vínculos entre los conceptos” (Carley, 1991, citado por Huberman & Miles, 2000, p. 270). Este análisis tiene el objetivo de mostrar las relaciones entre algunas competencias y entender cómo éstas se asocian, impulsando y afectando positivamente para generar un liderazgo efectivo para la transformación digital.

Las entrevistas del estudio plantearon al liderazgo como el eje vinculante entre las competencias asociadas a las dimensiones relativas al ámbito externo e interno. A su vez, las respuestas de los informantes expusieron aspectos que revelan la existencia de una relación bidireccional entre algunas de las competencias planteadas.

La primera vinculación es la triangulación entre la competencia de experimentación y tolerancia al error, creatividad e innovación y empoderamiento. Ello se evidenció por los entrevistados ante el planteamiento de nuevos proyectos de parte de los equipos de trabajo de la siguiente manera:

Cuando tú trabajas en agilidad la forma en cómo presupuestas no es con este plan de cinco años todo detallado, es “oye quiero poner cien soles a esto” y si esto demuestra que funciona le pongo cien más o mil más o tres mil más (BCPINF1, 31:32).

Yo en mi rol tengo que estar abierta a... “verdad podría ser mejor” y “por qué no intentarlo”, “ok, arriesguemos” (BCPINF1, 32:42).

Yo promuevo el error en mi equipo. A mí me gusta que los chicos se equivoquen porque es la mejor forma de aprender. “Si se equivocan, equivocóquense rápido, barato y aprendemos” (SCOTIABANKINF1, 34:15).

Así como hacemos sesiones para mostrar los éxitos que hemos tenido, porque ... conseguimos tal producto y nos fue espectacular, también hemos tenido un montón en los que hemos fracasado y entonces nos encargamos de que esas historias se cuenten para que todo el mundo en la organización diga: esto es lo que hicimos mal... pero lo hacemos de una forma que... el que lo presenta, porque seguramente fue su idea, no quede como que él fue el que trajo ese fracaso, si no al revés, nos trajo la historia de aprendizaje (INTERBANKINF1. 40:09).

Como primer hallazgo de la investigación es que los representantes de las organizaciones demostraron que tienen una clara idea de que el empoderamiento y la capacidad de innovación no sólo se basan en autorizaciones, presupuestos o nombramientos. En este sentido, demuestran saber que, para generar buenos ejemplos, aprendizajes y riesgos, es fundamental ser tolerantes con los errores y no generar culpa.



En línea con ello, Garvin, Edmondson y Gino indicaron que:

Para aprender, los empleados no pueden temer ser humillados o marginados cuando no concuerdan con sus pares o con las Figuras de autoridad, cuando hacen preguntas ingenuas, confiesan haber cometido un error, cuando presentan una opinión minoritaria. Más bien, deben sentirse cómodos al expresar sus pensamientos acerca del trabajo que están efectuando (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008, p. 2).

La segunda vinculación que se encontró fue entre la competencia de visión estratégica y orientación hacia el cliente. Se puede identificar en las entrevistas evidencias sobre la valoración prioritaria que los líderes le otorgan al enfoque hacia el cliente y cómo esta competencia influye sobre el rumbo de la estrategia del negocio. Se pone de manifiesto en las expresiones siguientes:

Cuando te pones a diseñar cómo servir, ahí sí pones al cliente al centro, en qué necesita, cómo lo necesita, cuándo lo necesita, cómo te adaptas al cliente, entonces el tema de la transformación digital a mí me reabrió los ojos a la potencia del cliente y de cómo diseñar pensando en sus necesidades, en su interacción, en sus momentos (BCPINF1, 14:23).

Está siempre presente, es uno de nuestros valores, el cliente es primero, entonces todas las decisiones que tomamos siempre tienen que ir basadas en el cliente. (BBVAINF1, 09:54).

Todas las decisiones que nosotros tomamos, las tratamos de tomar escuchando la voz del cliente (INTERBANKINF1, 23:02).

Es difícil que se te ocurra la idea que va a revolucionar las cosas... en cambio los clientes son los mejores que te dicen pues por dónde tienes que ir (INTERBANKINF1, 24:28).

Es importante él justamente, el definir esa visión, tener clara esa visión de cambio, de propósito del cambio, de que todo parte siempre por el cliente, qué quiere, qué cambió su expectativa, su necesidad, y también por supuesto, de poder esa visión explicarla e internalizarla y activar a las personas para que vayamos en esa línea (SCOTIABANKINF1, 17:36).

Un hallazgo ha sido que mientras más orientación hacia el cliente demuestre el líder, mayor es el compromiso que se genera con respecto a éste y más precisa puede ser la estrategia de la empresa. En este sentido, las competencias mencionadas se convierten en una necesidad para el liderazgo y el negocio.

La tercera vinculación hallada fue entre la competencia de la visión estratégica y la de gestión del cambio. Cuando el líder busca generar cambio al interior del negocio, orientado a responder efectivamente a nuevas exigencias del entorno, lo hace también desde las proyecciones que ha definido en la visión organizacional, siempre apuntando a los objetivos estratégicos.

La cuarta asociación de competencias fue entre la capacidad analítica y la competencia digital. Los continuos cambios en el entorno, los comportamientos y preferencias de los clientes, requieren que el líder no sólo cuente con la capacidad de comunicarse, intercambiar información y ejercer su liderazgo a través de las herramientas digitales, sino que su conocimiento le permita poder utilizarlas y escoger entre la abundante información, la más relevante y efectiva, para conseguir los mejores resultados para el logro de los objetivos del negocio.

#### **4.4. Discusión de las Proposiciones**

1. Poseer una visión estratégica que incorpore el impacto del fenómeno digital para anticiparse a los continuos cambios del entorno, establecer las metas de su organización y

equilibrar las estrategias de largo y mediano plazo, son competencias, relacionadas con la orientación estratégica, necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano:

De acuerdo con la proposición, se comprobó que el liderazgo efectivo de la transformación digital requiere gran claridad en el planteamiento, gestión y comunicación de su planeación estratégica. Estas capacidades se orientan no sólo al establecimiento de metas a largo y mediano plazo, pues ante un entorno altamente cambiante, el corto plazo, así como la flexibilidad en el seguimiento y aplicación de las estrategias son un factor decisivo. Esta forma de planificación exige anticipación y adaptación a los cambios del entorno. Para ello, el líder requiere contar con capacidad de análisis de la información que le permita identificar y resolver los problemas, utilizando analítica avanzada en la organización.

2. Detectar y comprender las necesidades de los clientes para integrarlas a sus estrategias organizacionales, interactuando con ellos y satisfaciendo sus requerimientos a través de la tecnología, son competencias relacionadas con la orientación al cliente necesario para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano:

Se comprobó que se cuenta con la capacidad para conocer e identificar las necesidades para poder satisfacer y resolver, con compromiso, los problemas de los clientes, a su vez sirven como base para las decisiones en el ejercicio del liderazgo. La satisfacción del cliente se ubica en el más alto nivel de los objetivos estratégicos y todas las decisiones que toman se basan en dicha satisfacción.

3. Ser competente digitalmente, identificar cómo pueden influir las tecnologías emergentes en su negocio, mantener un aprendizaje continuo de herramientas y procesos digitales, así como utilizar las TIC para trabajar y comunicarse con su equipo y clientes son

competencias, relacionadas con la tecnología, necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano:

Se comprobó que la capacidad de aprendizaje constante, tanto sobre nuevos conceptos, temas y herramientas digitales, los ha ayudado a afrontar con apertura los cambios del entorno. En línea con esto, se comprueba que ser competentes digitalmente los ayuda en su comunicación, así como para afrontar los cambios y problemas que se les presenta en la gestión del liderazgo de la transformación digital.

4. Ser gestor en la incorporación y desarrollo de talento, comunicarse de manera horizontal con sus equipos de trabajo, estar abiertos a ideas diferentes son competencias, relacionadas con el talento y desarrollo de capacidades, necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano:

De acuerdo con la proposición se comprueba que la valoración e incorporación del talento, más que estar centrados en la experiencia académica o trayectoria laboral, se enfocan en la identificación de capacidades y actitudes vinculadas con el trabajo en equipo, la colaboración, la generación de ideas, flexibilidad y comodidad con la diversidad. Sin embargo, en la formación de equipos de trabajo el líder de la transformación digital valora el aporte que viene de cada disciplina, por lo cual los equipos con los que trabaja son multidisciplinarios. Al integrar personas con capacidad crítica, creativa y proactiva, el líder actúa como facilitador del trabajo de sus equipos empoderándolos en la toma de decisiones y dirección de proyectos. Para ello genera una comunicación horizontal y abierta fomentando el intercambio de ideas y opiniones diversas.

5. Ser innovador, propiciar la experimentación sin temor al error, el aprendizaje y la curiosidad permanente, a través de metodologías ágiles son competencias, relacionadas con la cultura de innovación y compromiso organizacional, necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano:

De acuerdo con la proposición, se comprobó la presencia de la competencia de innovación en los líderes de la transformación digital entrevistados, entendida como la capacidad de poner en práctica las ideas y soluciones creativas en la organización (Amabile, 1996). Más que un individuo creativo, que define a quien tiene la capacidad para generar ideas originales, el líder debe ser quien se asegure de dar las condiciones psicológicas, culturales, físicas y económicas para que sus equipos generen esas ideas que posteriormente serán ejecutadas. Los factores motivadores de esta búsqueda de nuevas soluciones se encuentran en una constante insatisfacción, cuestionamiento del statu quo en pro de la mejora continua y cierta vocación por el riesgo.

Dentro de ese marco de mejora continua se encuentra la práctica de la agilidad. Pero agile, no es sólo el uso de ciertas metodologías o marcos de trabajo, involucra un cambio de mentalidad que además atraviesa a toda la organización. El cambio cultural de la transformación digital implica el “ser”, “pensar” y “hacer” de forma ágil. Ello involucra un cambio de paradigma sobre el error, el liderazgo efectivo de la transformación digital reconoce los errores propios, acepta los de su equipo e inclusive más que verlos como una pérdida de esfuerzos y recursos, los ve como una inversión y oportunidad de aprendizaje.

En cuanto al compromiso organizacional, el liderazgo impacta al denominado compromiso afectivo que es el deseo e intención de ser parte de la organización (Zimmerman, 2020). En este aspecto, el liderazgo efectivo de la transformación digital se vincula con factores del liderazgo transformacional pues es capaz de otorgar poder de decisión y responsabilidad a sus equipos, genera una motivación inspiradora a través del logro de propósitos trascendente y de impacto social, así como el uso de narrativas estratégicas y persuasivas.

#### 4.5. Propuesta de Marco Conceptual Emergente

El análisis de la literatura, así como el resultado de las entrevistas, han permitido plantear un marco conceptual sobre el rol del liderazgo en la transformación digital. Para ello se consideran dos ámbitos de acción e influencia de la organización: ámbito externo, relacionado con las fuerzas del cambio en mercados, sociedad y clientes; y ámbito interno, relacionado con los recursos internos de la organización para hacer frente a las fuerzas externas. Dentro de los ámbitos externo e interno encajan las dimensiones del modelo de madurez digital de Pihir.



Figura 14. Propuesta de Marco conceptual emergente: rol y competencias del liderazgo de la transformación digital

En este escenario el liderazgo actúa como un eje vinculante que articula los planes, operaciones y recursos para dentro y fuera de la organización. Para ello requiere de una serie de competencias que posibilitan un adecuado desempeño individual y organizacional. En el ámbito externo, vinculadas a las dimensiones de orientación estratégica y orientación hacia el cliente se encuentran las competencias de visión estratégica, capacidad analítica y enfoque al cliente. Como se describió en el análisis transversal, las competencias con las que debe contar el liderazgo para afrontar los desafíos de estas dimensiones se relacionan con la capacidad para identificar tendencias y cambios del entorno de negocios y de las preferencias del cliente, aplicando un pensamiento estratégico, haciendo uso de herramientas de analítica avanzada a fin de construir una visión organizacional sobre la cual alinear a los colaboradores.

En el ámbito interno se encuentran las dimensiones de talento y desarrollo de capacidades, y cultura de innovación y compromiso organizacional. Las competencias vinculadas con esas dimensiones son trabajo con equipos diversos, empoderamiento, gestión del cambio, creatividad e innovación, experimentación y tolerancia al error y generación de compromiso. Tales competencias se relacionan y complementan posibilitando la capacidad de liderar los cambios culturales a nivel interno, delegando poder y decisión a equipos múltiples y diversos, aprovechando los aportes de distintas disciplinas, fomentando la generación de nuevas ideas y soluciones, impulsando la experimentación constante e iteración ágil y generando un deseo y orgullo de pertenencia en los colaboradores.

Una dimensión transversal a los ámbitos interno y externo es la dimensión de TICs e infraestructura de procesos, pues el cambio tecnológico tiene un impacto tanto en factores externos como el mercado, los competidores y los clientes, así como en los procesos internos y la cultura de la organización. En esta dimensión el liderazgo debe contar con



competencias que posibiliten un aprendizaje constante del manejo de herramientas digitales orientadas a la mejora continua de los procesos de la organización.

### **Competencias para el liderazgo efectivo de la transformación digital**

Finalmente, como resultado del estudio y partiendo de las definiciones iniciales utilizadas para el análisis de las entrevistas, se ha construido una nueva descripción de las competencias para el liderazgo efectivo de la transformación digital, potenciadas por los aportes de los informantes como se puede apreciar en la tabla 20.



Tabla 20.

*Propuesta de las competencias para el liderazgo efectivo de la transformación digital en la banca peruana*

Competencia	Descripción
1. Visión Estratégica	Capacidad para identificar las tendencias y anticiparse a los cambios del entorno, estableciendo el impacto a corto, mediano y largo plazo, logrando una transmisión a todos los colaboradores a fin de alinearlos en la búsqueda de un mismo objetivo organizacional con la finalidad de sacar las mayores ventajas posibles, optimizando las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.
2. Capacidad Analítica	Capacidad para resolver problemas y tomar decisiones estratégicas aplicando un pensamiento analítico basado en datos obtenidos en el uso de laboratorios o centros de innovación, modelos analíticos, así como el uso de herramientas analíticas de avanzada como <i>el Big data, IA, Machine Learning</i> para evaluar información de forma efectiva en la organización.
3. Enfoque al Cliente	Capacidad para identificar gustos y preferencias que tiene el cliente actual, inmerso en un contexto digital, a través de un enfoque basado en la analítica de datos, orientado a anticipar sus necesidades con un alto nivel de compromiso para satisfacer sus expectativas, requerimientos y solucionar problemas, ofreciendo servicios y productos que estén acordes con los objetivos y la visión estratégica de la empresa.
4. Aprendizaje y apertura	Capacidad de contar con apertura y motivación para poder cambiar hábitos y adquirir permanentemente nuevos conocimientos con autonomía en un contexto digital.
5. Competencia digital	Capacidad de entender y dominar las herramientas digitales vigentes y emergentes, tanto en la vida personal como en la profesional, con el objetivo de mejorar la productividad, lograr mayor eficiencia y de mantener una comunicación ágil.
6. Trabajo con equipos diversos	Capacidad de trabajar con equipos múltiples, de distintas disciplinas y generaciones; promoviendo la interacción, el desarrollo de ideas innovadoras; trabajando de forma colaborativa y valorando las experiencias en pro de un objetivo en común a favor de la organización.
7. Gestión del cambio	Capacidad de identificar y anticiparse a los cambios en el entorno de forma ágil y rápida, desarrollando, liderando y ejecutando estrategias que permitan una adecuada respuesta a las necesidades de la organización y de los clientes.
8. Empoderamiento	Capacidad para delegar en los colaboradores el poder, para que puedan gestionarse con la debida preparación y recursos para el óptimo cumplimiento de los objetivos de la organización.
9. Creatividad e innovación	Capacidad de entender el entorno desde un abordaje distinto a los demás con el objetivo de generar nuevas ideas, estrategias distintas, crear productos o servicios que puedan resolver problemas o que puedan anticiparse a las necesidades de los clientes eficientemente.
10. Experimentación y tolerancia al error	Capacidad de impulsar la búsqueda permanente de ideas para resolver problemas, anticipar expectativas o comportamientos de los clientes a través de la prueba y verificación constante, apoyadas por metodologías ágiles.
11. Generación de compromiso	Capacidad para generar compromiso y lealtad individual hacia la organización transmitiendo un sentido de propósito interno y externo, cumpliendo un rol facilitador, empoderando y generando responsabilidad sobre las decisiones, contagiando emociones, persuadiendo con el ejemplo, proporcionando retroalimentación e inspirando a través de historias y narrativas.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se plantean las conclusiones, contribuciones, limitaciones y recomendaciones de la investigación.

### 5.1. Conclusiones

La transformación digital está presente en cualquier industria, y en el Perú tenemos empresas con madurez digital incipiente con 29.6%, encaminadas 65.9% y tan solo el 4.5% se encuentra en etapa avanzada (Escudero, 2020). En el caso de los cuatro bancos del presente estudio que han apostado por la transformación digital, se evidencia que los líderes cuentan con la experiencia y el conocimiento requerido para impulsar el proceso al interior de sus organizaciones en donde crean valor a través del desarrollo de proyectos aislados, incorporando tecnología y procesos disruptivos. Tienen presente que, debido a los continuos cambios que suceden en el mundo y en el país a nivel social y tecnológico, las empresas deben de ser digitales o desaparecerán. Las empresas requieren acelerar e impulsar en su interior el proceso de la transformación digital, a fin de poder adaptarse a las actuales y futuras demandas. Los bancos tradicionales han apostado por la transformación digital y buscan adaptarse y posicionarse en el ecosistema (Cuesta et al., 2015).

El sistema financiero peruano es el segundo con mayor protagonismo a nivel de tecnología y madurez digital en el país (Acosta & Escudero, 2020), no sólo porque inició previamente el proceso, sino porque sus clientes se mueven en un ecosistema cada vez más digital por el cual demandan rapidez, información precisa, productos innovadores que se puedan gestionar a través de móviles en aplicaciones fáciles e intuitivas que permitan y promuevan el contacto cero.

Por otro lado, el liderazgo tiene presente en sus planes estratégicos el por qué y para qué, y lo que implica llevar un proceso intenso y constante de transformación digital en el

Perú. A pesar de las limitantes que la situación actual presenta, han sabido realizar cambios y adaptarse al nuevo entorno competitivo e incierto, poniendo al cliente en una posición central y prioritaria en la organización. Para ello, no solo han sabido priorizar y seleccionar la tecnología adecuada, sino que han tenido que realizar cambios de personal, en sus procesos, cultura y servicio al cliente para lograr adaptarse a la demanda y sistema digital en el que sus clientes se mueven. Los cambios han permitido que se trabajen, al interior de las organizaciones, nuevos comportamientos y hábitos con los colaboradores.

Para lograr un proceso de transformación digital exitoso, los informantes son conscientes que el liderazgo es clave y piensan, actúan y reaccionan de forma distinta al líder tradicional. Lideran las transformaciones, principalmente por sostener una mentalidad centrada en el cliente, además de ser creativa e innovadora, abierta a la experimentación y a la tolerancia al error, así como por contar con conocimientos digitales a través de un aprendizaje permanente. Saben gestionar las tensiones a fin de lograr entendimiento común y, cuentan con la capacidad analítica que les permite identificar y anticipar las tendencias del mercado y gustos de sus clientes para incluirlas en su visión estratégica. Por ello, la importancia en el sector financiero de contar con líderes que cuenten con las competencias fundamentales para gestionar y lograr el cambio que este tiempo apremia. Ello concuerda con lo que mencionaron Staffen y Schoenwald en el 2016; son los líderes digitales quienes deben motivar y liderar los cambios propios de la transformación digital. Y a través de sus competencias alcanzarán tanto el éxito como los objetivos (Alles, 2005).

Las barreras que frenan la transformación digital en las organizaciones suelen ser las relacionadas a la escasez de talento o la limitación por poder adaptarse ágilmente a los cambios del entorno. La necesidad de contar con líderes y colaboradores orientados al aprendizaje continuo de herramientas digitales es imperante, como lo es también el contar con líderes que sepan trasladar su conocimiento hacia toda la organización. Escudero

mencionó que “el 86% de las empresas considera que aún no cuenta con las competencias digitales necesarias para emprender una transformación digital en su sector” (Acosta & Escudero, 2020, p. 35). Por ello, es necesario que las personas que lideran la transformación digital estén preparadas para el cambio y capacitadas para realizarlo. La transformación digital no es posible sin las personas y trabajar en la resistencia al cambio, así como en su preparación, es fundamental. Se concluye entonces, que la transformación digital, se trata más de personas que de procesos.

Los líderes indicaron que trabajan con las principales metodologías útiles en la era digital, utilizadas para el desarrollo de productos o servicios en un ambiente de alta incertidumbre. Entre las que se indicaron están las metodologías ágiles y *machine learning*.

*Sobre la pregunta de investigación: ¿Qué competencias son necesarias para un liderazgo efectivo que conduzca una transformación digital exitosa en el sistema financiero peruano?* Los entrevistados evidenciaron coincidencias en cuanto a su liderazgo, por lo que se encontró que son once las competencias fundamentales para un liderazgo efectivo en el proceso de la transformación digital y estas competencias se asocian a cada dimensión.

Se han identificado once competencias asociadas a cinco dimensiones, que se detallan a continuación:

*En cuanto a la dimensión de Orientación Estratégica, los resultados muestran que:*

Las competencias asociadas son las de visión estratégica y la de capacidad analítica, porque ayudan a anticiparse ante los complejos procesos de cambio o a los futuros problemas del entorno, e incluso ayudan también a anticiparse a las necesidades de los clientes.

*Sobre la dimensión de Orientación hacia el Cliente, los resultados muestran que:*

La competencia de enfoque al cliente es la asociada y es necesaria para que este ocupe una posición central. Sirve no solo para desarrollar la visión y definir la estrategia,

sino también para anticiparse a las necesidades, experiencias o problemas de los clientes y buscar alcanzar los mejores resultados, bajo una mirada estratégica orientada a alcanzar los resultados económicos.

*Con respecto a la dimensión de Tecnología de la Información y de la Comunicación (TICs) e Infraestructura de Procesos, los resultados muestran que:*

La competencia digital está asociada a la dimensión indicada anteriormente, e implica el ser competente digitalmente. Esta competencia se considera necesaria para poder utilizar las diferentes herramientas digitales en la gestión y en la comunicación, siendo igualmente necesario que el líder cuente con las competencias de aprendizaje y apertura, con la motivación suficiente para adquirir permanentemente nuevos conocimientos. Se aprovecha la tecnología como un recurso estratégico para la mejora de los procesos internos y para la experiencia del cliente.

*En cuanto a la dimensión Talento y Desarrollo de Capacidades, los resultados muestran que:*

Las competencias asociadas son la de: empoderamiento, que ayuda al colaborador a asumir riesgos y errores en la toma de decisiones, no sólo para darles la posibilidad de que confíen en sus propios talentos, sino también en proveerlos de los recursos y preparación necesaria para superar los retos; la de trabajo con equipos diversos o multidisciplinarios que impulsa la innovación y a adaptarse mejor al entorno porque valora las experiencias profesionales y el talento que proviene de profesionales de distintas áreas, disciplinas, nacionalidades y generaciones; y la de gestión del cambio, porque también ayuda adaptarse al entorno desde la construcción de equipos de alto rendimiento.

*Finalmente, sobre la dimensión de Cultura de Innovación y Compromiso Organizacional, los resultados muestran que:*

Las competencias asociadas a la dimensión son las de la experimentación y tolerancia al error, creatividad e innovación y generación de compromiso. Estas tres competencias ayudan a ejercer un liderazgo transformacional que estimule la creatividad y la generación de ideas para anticipar y resolver problemas de manera colaborativa. El liderazgo efectivo fomenta la crítica del statu quo. Se hace necesario un liderazgo innovador, es decir, que experimente nuevas soluciones, las lleve a la práctica y finalmente las escale a nivel organizacional. El liderazgo de la transformación digital requiere de un liderazgo transformacional, potenciador de creatividad, pero indispensablemente innovador. Ha sido un hallazgo encontrar que los líderes entrevistados promuevan el espacio de experimentación para agregar valor y ayude a tomar mejores decisiones. El generar pilotos, en donde se ponen de manifiesto los errores para poder corregirlos de una manera más rápida, reduciendo el miedo a través de espacios seguros de ensayo y error, son hallazgos importantes del análisis en la investigación.

La transformación digital debe de ser conducida por líderes preparados que cuenten con las competencias necesarias para poder gestionar una transformación digital que resulte exitosa, que brinde ventajas competitivas y valor agregado a la organización.

## **5.2. Implicancias**

### **5.2.1. Implicancias teóricas**

La presente investigación contribuye principalmente en proponer el planteamiento de un marco conceptual emergente que pueda servir como base para futuros estudios cuantitativos para el proceso de la transformación digital en el sistema financiero peruano o para otros campos en los que se requiera de un liderazgo efectivo. Para ello, primero se utilizan las categorías y dimensiones claves de madurez digital definidas por Pihir en el 2018, a fin de encontrar la relación objetiva con las proposiciones. Segundo, se definen las



competencias requeridas para el liderazgo efectivo a través de referencias de autores expertos en la materia que pueden servir como base para futuras investigaciones. Tercero, el estudio contribuye con brindar una propuesta para identificar y describir cuáles son las competencias fundamentales para ejercer un liderazgo efectivo en el proceso de transformación digital de una empresa, conceptualizando la información sobre la base del estudio realizado. Cuarto, basado en la naturaleza del estudio, el modelo conceptual desarrollado puede proveer una base para futuros estudios y para elevar las posibilidades de lograr una transformación digital exitosa.

Por otro lado, el valor del estudio también se centra en la posibilidad de plantear conjeturas para desarrollar futuras investigaciones que busquen entender el liderazgo efectivo en el proceso de la transformación digital y en la redefinición de las competencias identificadas, a partir de lo encontrado.

### **5.2.2. Contribuciones prácticas**

La investigación deja abierta la posibilidad de poder desarrollar un instrumento de evaluación de competencias para un liderazgo efectivo para transformaciones digitales, que puede ayudar a las empresas a detectar los mejores candidatos que puedan ocupar posiciones en la alta dirección para ejercer el liderazgo de la transformación digital, y así elevar la posibilidad de éxito del proceso en empresas financieras con menor madurez digital o de otros sectores o industrias.

Finalmente, los hallazgos descritos en la investigación también pueden servir de base para desarrollar planes de entrenamiento o de desarrollo en procesos de coaching para el liderazgo efectivo en las transformaciones digitales en las organizaciones.

### **5.3. Limitaciones del Estudio**

La presente investigación encuentra ciertas limitaciones, las que se sugiere que sean consideradas para mejorar o facilitar el desarrollo de futuras investigaciones.

Primero, no se puede generalizar los resultados obtenidos de la investigación a todas las empresas del sector financiero y menos, a todas las empresas peruanas. Otras investigaciones podrían extender el ámbito analizado, debido que el considerado en este estudio cualitativo es limitado solo a los cuatro bancos con mayor madurez digital y participación en el mercado peruano. Segundo, el estudio está centrado en el sector financiero peruano por lo que otros estudios pueden analizar el liderazgo de otros sectores y otras regiones. Tercero, debido a que las competencias identificadas son limitadas a la muestra, otras investigaciones pueden orientarse a identificar competencias adicionales que coadyuven al liderazgo en el proceso de la transformación digital del mismo sector u otro sector. Cuarto, futuras investigaciones pueden ampliar el análisis tomando como objeto de estudio lo que ellos consideren como aporte de la investigación.

### **5.4. Recomendaciones**

Luego de haber realizado la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Que se evalúen las competencias de los líderes que tengan a su cargo la transformación digital en sus empresas, para mejorar sus posibilidades de éxito.
2. Que las empresas impulsen el que sus líderes conozcan y apliquen el marco conceptual emergente propuesto, para desarrollar en ellos las competencias identificadas para un liderazgo efectivo.

3. Que se incorporen los hallazgos descritos en la investigación en los planes de desarrollo o de evaluación de las empresas, a fin de poder realizar acciones (capacitaciones, *coaching*, *mentoring*) a tiempo con los líderes que ya están ejerciendo o vayan a ejercer el liderazgo de la transformación digital dentro de las empresas.
4. Que los resultados de esta investigación se expandan a una fase cuantitativa, para que se amplíe la muestra representativa a todos los bancos del Perú.
5. Que se analice el liderazgo por género en la transformación digital, para conocer si existen tendencias o competencias diferenciadas.
6. Que se analice si existen competencias particulares en los líderes de los bancos transnacionales versus los nacionales, a fin de identificar o definir perfiles o competencias particulares.

## Referencias

- Acosta, J., & Escudero, F. (29 de enero de 2020). *El Camino Hacia la Madurez Digital en el Perú*. Recuperado de Ernst & Young:  
[https://www.ey.com/es\\_pe/advisory/madurez-digital-en-peru](https://www.ey.com/es_pe/advisory/madurez-digital-en-peru)
- Ala-Mutka, K. (2011). *Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding*. Luxemburgo, European Union.
- Alfaro, C., & Martínez, A. (2020). *Transformación en la era digital y los 5 motores del cambio*. Laboratoria ebook. Recuperado de [https://empresas.laboratoria.la/ebook-transformacion-era-digital?utm\\_source=Hub&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=Blog\\_Transformacion\\_era\\_digital\\_5\\_motores\\_cambio&hsCtaTracking=7cc8c7d1-6e66-4c9b-80c4-bf2889dc9edc%7Cb138a8e1-1f84-4f2e-92da-214331fd5dfd](https://empresas.laboratoria.la/ebook-transformacion-era-digital?utm_source=Hub&utm_medium=banner&utm_campaign=Blog_Transformacion_era_digital_5_motores_cambio&hsCtaTracking=7cc8c7d1-6e66-4c9b-80c4-bf2889dc9edc%7Cb138a8e1-1f84-4f2e-92da-214331fd5dfd)
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques* (Vol. I). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/66703?page=160>
- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía - 60 Competencias más utilizadas en la Gestión por competencias* (Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alvarado, L. I. (2020). *El rol de la transformación digital en la formulación de la estrategia de negocio de empresas del sector financiero en el Perú*. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2793>

- Álvarez, A., Aguilera, S., Jurado, S., & Rodríguez, M. (2020). *La empresa ágil. Métodos de trabajo en organizaciones que aprenden a adaptarse a los cambios*. Madrid, España: Ediciones Anaya Multimedia.
- Amabile, T. M. (1996). *Creatividad e innovación en las organizaciones*. Harvard Business School.
- Ambrosini, D., & López Aliaga, C. (2011). *Sistema financiero peruano*. Recuperado de Universidad de Piura.
- Arslanian, H. (2017). *How FinTech is Shaping the Future of Banking [Video]*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=pPkNtN8G7q8>
- ASBANC. (mayo de 2017). *Reporte semanal 242(7). Una mirada al fenómeno Fintech en el Perú y el mundo*. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/publicaciones/asbanc-semanal-242.pdf>
- ASBANC. (junio de 2020). *Informe bancario 352(10). En mayo canales virtuales superan por primera vez a los presenciales*. Recuperado de [https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc\\_InfBancario\\_352.pdf](https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc_InfBancario_352.pdf)
- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de caso*. Lima, Perú: Gráfica Biblos SA.
- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de caso*. Lima, Perú: Gráfica Biblos SA.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Avolio, B., Kahai, S., & Dodge, G. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 615-668.

Ayllu. (enero de 2019). *Radiografía de la industria Fintech en Perú*. Recuperado de

<https://www.ayllufintech.org/static/Fintech2018.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Origen del Banco Central de Reserva del Perú*.

Recuperado de [https://www.google.com/url?q=https://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-](https://www.google.com/url?q=https://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-1.pdf&sa=D&source=editors&ust=1613092302810000&usg=AOvVaw3nuVE53xZ)

[1.pdf&sa=D&source=editors&ust=1613092302810000&usg=AOvVaw3nuVE53xZ](https://www.google.com/url?q=https://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-1.pdf&sa=D&source=editors&ust=1613092302810000&usg=AOvVaw3nuVE53xZ)  
[Ze7jeGiB7-WUK](https://www.google.com/url?q=https://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-1.pdf&sa=D&source=editors&ust=1613092302810000&usg=AOvVaw3nuVE53xZ)

Banco de Crédito del Perú. (2019). *Memoria Anual al cierre del 2019*. Lima, Peru.

Banco de Crédito del Perú. (s.f.). *Video BCP - Digital Transformation*. Recuperado el 5 de

febrero de 2021, de [https://www.youtube.com/watch?v=J\\_pTHG3o2Gk](https://www.youtube.com/watch?v=J_pTHG3o2Gk)

Banco Interbank. (28 de enero de 2019). *Entrevista al CEO de Interbank sobre innovación:*

*“Si no creas productos amigables, viene otro y te pasa por encima”*. Recuperado el

5 de febrero de 2021, de [https://semanaeconomica.com/economia-](https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/banca/327915-ceo-de-interbank-sobre-innovacion-si-no-creas-productos-amigables-viene-otro-y-te-pasa-por-encima)

[finanzas/banca/327915-ceo-de-interbank-sobre-innovacion-si-no-creas-productos-amigables-viene-otro-y-te-pasa-por-encima](https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/banca/327915-ceo-de-interbank-sobre-innovacion-si-no-creas-productos-amigables-viene-otro-y-te-pasa-por-encima)

Banco Interbank. (2019). *Memoria Anual al cierre del 2019*. Recuperado de

[https://interbank.pe/documents/20182/10381788/memoria-anual-](https://interbank.pe/documents/20182/10381788/memoria-anual-2019.pdf/8624b942-a809-4f60-abeb-0beea9c99ee)

[2019.pdf/8624b942-a809-4f60-abeb-0beea9c99ee](https://interbank.pe/documents/20182/10381788/memoria-anual-2019.pdf/8624b942-a809-4f60-abeb-0beea9c99ee)Perú, (2019). *Memoria Anual al*

*cierre del 2019*. Lima, Perú.

Banco Interbank. (11 de setiembre de 2020). *Caso de éxito: la transformación digital de*

*Interbank*. Recuperado el 5 de febrero de 2021, de

<https://www.fintechamericas.co/es/news/caso-de-exito-la-transformacion-digital-de-interbank/>

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and*

*managerial applications* (3rd ed.). New York; London: Free Press.

- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: theory research and managerial applications* (4 ed.). New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- BBVA. (2019). *Memoria Anual 2019. Lima, Peru*. Recuperado de <https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/prefooter/nuestro-banco/memoria-anual-2019.pdf>
- Beeks, J. (2012). *Reseña de "Community Leadership 4.0: Impacting A World Gone Wiki"* (Vol. 68). World Futures.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2001). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Besson, P., & Rowe, F. (2012). *Strategizing information systems-enabled organizational transformation: a transdisciplinary review and new directions* (Vol. 21). J Strateg Inf Syst.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (1997). *Using single respondents in strategy research* (Vol. 8). British Journal of Management.
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177.
- Buvat, J., Crummenerl, C., Slatter, M., Puttur, R. K., Pasquet, L., & Van As, J. (2017). *The digital talent gap. Are companies doing enough?* Capgemini Research Institute and LinkedIn.
- Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: Eunsa.



- Carroll, A., & McCrackin, J. (1998). *The competent use of competency-based strategies for selection and development* (Vol. 11). Performance Improvement Quarterly.
- Chiu, A., & Reyes, D. (2018). *Transformación digital de once empresas en el Perú*. Lima, Perú: Penguin Random House.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (Mayo - agosto de 2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39).
- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage Publications.
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). *La transformación digital de la banca*. *Observatorio de Economía Digital*. BBVA. . Recuperado de [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/07/Observatorio\\_Banca\\_Digital2.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/07/Observatorio_Banca_Digital2.pdf).
- Del Val Román, J. L. (2016). *Industria 4.0: la transformación digital de la industria*. Recuperado de <http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>
- Del Valle, K., Dias, T., Lehr, L., & Gil, M. (2020). *La aceleración de la inclusión financiera durante la pandemia de COVID-19: Oportunidades ocultas que salen a relucir*. Recuperado de Estudio de Americas Market Intelligence, por encargo de Mastercard: [https://www.mastercard.com/news/media/qdxlk0nc/ami\\_201016\\_mastercard\\_financial\\_inclusion\\_during\\_covid\\_es\\_short\\_03-1.pdf](https://www.mastercard.com/news/media/qdxlk0nc/ami_201016_mastercard_financial_inclusion_during_covid_es_short_03-1.pdf)
- Delgado, D. (2000). *Modelos de gestión por competencias*. Recuperado de Fundación Iberoamericana del Conocimiento:

[http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC\\_Literatura/Delgado\\_Domingo\\_K\\_M\\_por\\_Competicencias.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_K_M_por_Competicencias.pdf)

Deloitte. (2015). *Building your digital DNA: Digital transformation in progress*.

Recuperado de

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology/deloitte-digital/Deloitte-Digital-BE\\_Building-your-digital-DNA\\_download\\_HR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology/deloitte-digital/Deloitte-Digital-BE_Building-your-digital-DNA_download_HR.pdf)

Deloitte University Press. (2017). *Reescribiendo las Reglas para la Era Digital:*

*Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Recuperado el 12 de enero de 2021, de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Human-capital-trends\\_2017\\_Espa%C3%B1ol.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Human-capital-trends_2017_Espa%C3%B1ol.pdf)

Denning, S. (2020). *The quest for genuine business agility, Strategy & Leadership* (Vol. 48). doi:<https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/SL-11-2019-0166>

Diario el Comercio. (16 de enero de 2020). Clientes del BBVA, Interbank y Scotiabank podrán transferir dinero gratis entre bancos. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/banca-movil-clientes-del-bbva-interbank-y-scotiabank-podran-enviar-y-transferir-dinero-entre-bancos-plin-yape-noticia/>

Dirube, J. (2004). *Un modelo de gestión de competencias: lecciones aprendidas*.

Barcelona: Epise-Training Club-Gestión 2000.

Dueñas, R. (2008). *Introducción al sistema financiero y bancario*. Bogotá: Politécnico Grancolombiano.

Dutta, K. (2019). *The future of digital transformation: Addressing the new-age digital skills gaps*. Recuperado de Express Computer: <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/trade-journals/future-digital-transformation-addressing-new-age/docview/2268582723/se-2?accountid=28391>

- EIU. (2020). *Economist Intelligence Unit. Microscopio Global de 2020: El papel de la inclusión financiera en la respuesta frente a la COVID-19*. Nueva York, NY.
- El Hawi, R. (2019). *Transformational Leadership and Rhetoric Competencies for Organizational Success: Analysis of Jack's Rhetoric* (Vol. 8). *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*.
- Escudero, F. (junio de 2019). Madurez Digital de las empresas en el Perú. *Revista Execution*. Recuperado de <http://revistaexecution.ey.com/junio-2019/madurez-digital/>
- Esguerra, G., & Contreras, F. (2016). *Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy* (Vol. 32). *Estudios gerenciales*.
- Everis. (2019). *Transformación Digital en el Perú. Testimonios y Experiencias de los Principales Líderes Empresariales del Perú*. Recuperado de <https://www.transformaciondigitalenelperu.com/>
- Flores, M., & Vanoni, G. (2016). *Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI* (Vol. 7). *Suma de Negocios*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005>
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). *Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización*. (Vol. 19). *Gaceta Laboral*.
- García, A. (3 de julio de 2017). *Diario Gestión*. Recuperado de Transformación digital en la banca peruana: <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2017/07/transformacion-digital-en-la-banca-peruana.html/>
- García-Sáiz, M. (2011). *Una revisión constructiva de la gestión por competencias. Anales de Psicología / Annals of Psychology, 27(2)*. Recuperado de <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123101>

- Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (marzo de 2008). ¿Es la suya una organización de aprendizaje?
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Recuperado de Harvard Business School Publishing Corporation: <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>
- Goleman, D. (2016). *Cómo ser un líder: ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* España: Ediciones B. de Book.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. DeBolsillo.
- Grzybowska, K., & Łupicka, A. (2017). *Key competencies for Industry 40* (Vol. 1). Econ. Manag. Innov. (ICEMI).
- Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/69119?page=37>
- Hamel, G. (2012). *Lo que Importa Ahora: Cómo triunfar en un mundo de cambios implacables, competencia feroz e innovación sin barreras*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Harms, P., & Credé, M. (2010). *Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis* (Vol. 17). *Journal of Leadership & Organizational Studies*. doi:10.1177/1548051809350894
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). *Digital Transformation Challenges*. Recuperado de MCIS: <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>
- Heredia, J. M. (2020, 10 de agosto). Modelos de Liderazgo. (S. Gil Ramón, Entrevistador)
- Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menendez, R., Escobar, C. A., & McGovern, M. (2020). *Competencies for Industry 4.0. International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)* (Vol. 14).

- Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). *Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy* (Vol. 6). Strategic management journal.
- Huberman, M., & Miles, M. (2000). *Por los rincones: Antología de métodos cualitativos en la investigación social*. México: El Colegio de Sonora.
- Hurtado de Mendoza, C. (2018, 25 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de Redefiniendo la transformación digital en el sector banca y finanzas: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/redefiniendo-transformacion-digital-sector-banca-finanzas-noticia/>
- Hurtado de Mendoza, C. (2019, 29 de diciembre). *Proyecciones de la banca digital para el 2020: Avanza la transformación de sus servicios*. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/banca-digital-proyecciones-de-la-banca-digital-para-el-2020-avanza-la-transformacion-de-sus-servicios-dia-1-noticia/>
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2020). *Leadership Competencies for Digital Transformation: Evidence from Multiple Cases*. (C. Springer, Ed.) In International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics.
- Instituto Capgemini de Transformación Digital. (2017). *La brecha del talento digital: ¿las empresas están haciendo lo suficiente?* Recuperado de <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/10/Digital-Talent-Gap-Report-Digital.pdf>
- Ipsos. (2018, 15 de agosto). *Bancarización del peruano*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano>

- Ipsos. (2019, 27 noviembre). *Bancarización del peruano*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano-0>
- Ipsos. (2020, 24 de junio). *Bancarización del peruano 2020*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano-2020>
- Jensen, D., McMullen, T., & Stark, M. (2007). *The manager's guide to rewards: what you need to know to get the best for--and from--your employees*. . Amacom Books.
- Jiménez, A. (2013). *Competencias*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/pucpcentrum/titulos/62824>
- Kaganer, E., Zamora, J., & Sieber, S. (2013). *Cinco habilidades del líder digital*. Madrid, España: IESE.
- Kane, G., Phillips, A., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *How Digital Leadership Is(n't) Different*. Recuperado de MIT Sloan Management Review 60(3): <https://search.proquest.com/openview/344afd802ed85d6e1e3268c45af8407b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>
- Kaplan, S. N., Klebanov, M. M., & Sorensen, M. (2012). *Which CEO characteristics and abilities matter?* (Vol. 67). The Journal of Finance.
- Kazez, R. (2009). *Los estudios de caso y el problema de la selección de la muestra Aportes del Sistema de Matrices de Datos* (Vol. 13). Subjetividad y procesos cognitivos.
- Kim, H., & Kim, T. (2017). *Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Review of Empirical Studies* (Vol. 16). Human Resource Development Review. doi:10.1177/1534484317729262
- Klein, M. (2020). *Leadership Characteristics In The Era Of Digital Transformation* . Recuperado de Business & Management Studies: An International Journal, 8(1), 883-902: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>



- Kotter, J. (1997). *El líder del Cambio*. México D. F., México: McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Kotter, J. (2007). *Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación* (Vol. 85). Harvard Business Review América Latina.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2009). *El desafío del Liderazgo: Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Santiago, Chile: Editorial Granica.
- Lago, A. (2017). *La transformación digital no consiste en transacciones, sino en interacciones con tus empleados* (Vol. 30 ). Capital Humano.
- Lee, M. R. (2009). *Effective virtual project management using multiple e-leadership styles*. Boca Raton, Florida, EE.UU. : Hershey, PA: IGI Global.
- Levine, R. (1997). Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda. *Journal of Economic Literature*, 35(2), 688-726.
- Lombardero, L. (2015). *Trabajar en la era digital. Tecnología y competencias para la transformación digital*. Madrid, España: Lid Editorial Empresarial.
- Lussier, R., & Achua, C. (2005). *Liderazgo, aplicación y desarrollo de habilidades*. DF México: Grupo GEO Impresores.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* ( 4ta ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Manpower. (2018). *Del directivo tradicional al líder digital. Los retos de la Transformación Digital*. Recuperado de [http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudio%20RM%20del%20directivo%20tradicional%20al%20l%C3%ADder%20digital\\_636694237919453899.pdf](http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudio%20RM%20del%20directivo%20tradicional%20al%20l%C3%ADder%20digital_636694237919453899.pdf)
- Mantilla, L. (2018). *Las habilidades directivas para un liderazgo digital exitoso en Mipymes comerciales*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.



- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An integrative approach*. Thousand Oaks.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (junio de 2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. (X.-1. B.-C. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, Editor) Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=909/90900107>
- Molinero, L. (2017). *Digital Talent, Digital People: El liderazgo en la era digital*. No 324. Recuperado de <https://drive.google.com/drive/u/0/search?q=molinero%202017>
- Montabon, F., Daugherty, P. J., & Chen, H. (2018). *Setting standards for single respondent survey design* (Vol. 54). *Journal of Supply Chain Management*.
- Morales, L., & Yáñez, A. (2006). *La Bancarización en Chile, concepto y medición*. En *Serie Técnica de Estudios Superintendencia de Bancos e Instituciones*.
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). *Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research*. *Management Review Quarterly*.
- Nicholls, J. (1985). *A New Approach to Situational Leadership, Leadership & Organization Development Journal* (Vol. 6). Recuperado de <https://doi.org/10.1108/eb053578>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2006). *Recomendación del Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea de 18 de diciembre de 2006 sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente* (Vol. L394). Diario Oficial de la Unión Europea.
- Parodi, C. (2013). *¿Qué es un sistema financiero?* Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatos/2013/03/que-es-un-sistema-financiero.html>
- Peñalver, A. (2018). *El Rol del Directivo en la Era Digital*. Capital Humano.

- Pereda, S., & Berrocal, F. (2018). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias (3 ed.)*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Pereda, S., Berrocal, F., & López, M. (2002). Gestión de Recursos Humanos por competencias y gestión del conocimiento. Dirección y Organización. *Revista DyO*. Recuperado de <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/159>
- Pihir, I., Tomičić-Pupek, K., & Tomičić Furjan, M. (19-21 de September de 2018). Digital Transformation Insights and Trends. *29th CECIIS*.
- Prince, K. (2018). *Digital transformation and leadership*.
- Ragin, C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. California: University of California Press.
- Ramos, A. (2007). *Liderazgo y conducción de equipos*. D.F., México : Editorial Trillas.
- Rankia. (4 de febrero de 2021). *Los mejores bancos en Perú en 2021*. Recuperado de <https://www.rankia.pe/blog/mejores-depositos-plazo-fijo/4087143-mejores-bancos-peru-2021#%C2%BFporqu%C3%A9-bbva-es-el-mejor-banco-de-per%C3%BA>
- Ready, D., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. (2020). *The new leadership playbook for the digital age*. EE.UU.: MIT Sloan Management Review.
- Right Management. (2018). *Del directivo tradicional al líder digital. Los retos de la Transformación Digital*. Recuperado de: . Recuperado de [http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudio%20RM%20del%20directivo%20tradicional%20al%20l%C3%ADder%20digital\\_636694237919453899](http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudio%20RM%20del%20directivo%20tradicional%20al%20l%C3%ADder%20digital_636694237919453899)
- RocaSalvatella. (2014, febrero). *Cultura Digital y Transformación de las Organizaciones: 8 competencias digitales para el éxito profesional*. Recuperado de <https://rocasalvatella.com/blog-rs/8-competencias-digitales-para-el-exito-profesional/>

RocaSalvatella. (2018). *1er Informe de Madurez Digital de los directivos en el Perú*.

Recuperado de <https://rocasalvatella.com/blog-rs/1er-informe-de-madurez-digital-de-los-directivos-en-el-peru/>

RocaSalvatella. (2019). *2do Informe de Madurez Digital de los directivos en el Perú*.

Recuperado de <https://rocasalvatella.com/app/uploads/2019/10/SEGUNDO-INFORME-DE-MADUREZ-DIGITAL-DE-LOS-DIRECTIVOS-DEL-PERU%CC%81.pdf>

Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: rethink your business for the digital age*. Recuperado de Columbia Business School:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LsF1CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Rogers,+D.+L.+\(2016\).+The+Digital+Transformation+Playbook.+Columbia+Business+School+Publishing.&ots=f9JRgwGj2P&sig=o-mLW3reRkzxuoXJmy\\_5VZw7A-s#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LsF1CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Rogers,+D.+L.+(2016).+The+Digital+Transformation+Playbook.+Columbia+Business+School+Publishing.&ots=f9JRgwGj2P&sig=o-mLW3reRkzxuoXJmy_5VZw7A-s#v=onepage&q&f=false)

RTM. (2019). *Encuesta de Transformación digital: Informe*. Recuperado de

[https://www.rtm.com.pe/wp-content/uploads/2019/10/Transformacioin-Digital-2019\\_vfinal.pdf](https://www.rtm.com.pe/wp-content/uploads/2019/10/Transformacioin-Digital-2019_vfinal.pdf)

Sainger, G. (2018). *Leadership in Digital Age: A study on the role of leader in this era of*

*digital transformation*. Recuperado el 01 de April de 2021, de International Journal on Leadership. 6 (1): <http://www.publishingindia.com/ijl/60/leadership-in-digital-age-a-study-on-the-role-of-leader-in-this-era-of-digital-transformation/684/4784/>

San Pedro, A. (2011). *Gestión por Competencias en las Organizaciones*. Recuperado de

Consultoría HayGroup: <http://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>

Sartre, J. P., & Acheroff, M. (1973). *Bosquejo de una teoría de las emociones*. Madrid.

- SBS. (s.f.). *La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Recuperado el 5 de febrero de 2021, de Página web sobre el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones.:  
<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Enero/SF-0003-en2020.PDF>
- Scotiabank. (2019). *Memoria Anual 2019*. Lima, Perú. Recuperado de  
<https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/acerca-de/2020/informacion-inversionista/MEMORIA-SBP-2019.pdf>
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Silva, M. (2017). *El acelerado crecimiento de las fintech y los desafíos para su regulación. Estudio para el BCRP*. Recuperado el 6 de enero de 2021, de  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-171/moneda-171-08.pdf>
- SMV. (s.f.). *La Superintendencia de Mercados y Valores*. Recuperado de  
[https://www.smv.gob.pe/Frm\\_VerArticulo?data=17B15B848FCE8F37FA86E13166C6752043C6DCB32142B823F43909D41274C8008858C8#:~:text=La%20Superintendencia%20de%20Mercado%20de,precios%20y%20la%20difusi%C3%B3n%20de](https://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo?data=17B15B848FCE8F37FA86E13166C6752043C6DCB32142B823F43909D41274C8008858C8#:~:text=La%20Superintendencia%20de%20Mercado%20de,precios%20y%20la%20difusi%C3%B3n%20de)
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). *Strategy, distinctive competence, and organizational performance*. Administrative science quarterly.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. (1993). *Competence at Work: models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Spitzer, B., Morel, V., Buvat, J., Kvj, S., Bisht, A., & Radhakrishnan, A. (2013). *La brecha de talento digital: desarrollo de habilidades para las organizaciones digitales de*

- hoy. Recuperado de Consultoría Capgemini: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/the\\_digital\\_talent\\_gap27-09\\_0.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/the_digital_talent_gap27-09_0.pdf)
- Staffen, S., & Schoenwald, L. (2016). *Leading in the Context of the Industrial Revolution*.
- Staffen, S., & Schoenwald, L. (2016, enero). *Leading in the Context of the Industrial Revolution*. Recuperado el 2020, de <https://www.capgemini.com/consulting-de/wp>
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de Casos* (2da ed.). Madrid, España: Ediciones Morata.
- Stolterman, E., & Fors, A. (2004). *Information Technology and the Good Life*. Recuperado de Research Gate : [https://www.researchgate.net/publication/46298817\\_Information\\_Technology\\_and\\_the\\_Good\\_Life](https://www.researchgate.net/publication/46298817_Information_Technology_and_the_Good_Life)
- Tae Yoo, M., & Cumberland, A. (2018). *Preparación digital de los países: Análisis para determinar la preparación digital y las intervenciones claves en los países*. Recuperado de <https://www.cisco.com/c/dam/assets/csr/pdf/Country-Digital-Readiness-White-Paper-ES.pdf>
- Telecom Advisory Services, L. (2017). *Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: El Observatorio CAF del Ecosistema Digital*. Recuperado de CAF Banco de Desarrollo de América Latina: <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/105>
- Tiersky, H. (2017). *The 5 key drivers of digital transformation today. CIO from IDG*. . Recuperado de <https://www.cio.com/article/3198121/itindustry/whats-now-in-digital-transformation.html>
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2020). Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: A systematic

literature review. *10*(1), 1-14. Recuperado de SAGE Open, 10(1) 1-14. :

<https://doi.org/10.1177/215824401>

Verhoef, P. C. (2019). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*. Journal of Business Research.

Webb, K. (2007). *Motivating Peak Performance: Leadership Behaviors That Stimulate Employee Motivation And Performance* (Vol. 6). Christian Higher Education.

doi:10.1080/15363750600932890

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

Yin, R. K. (2002). *Investigación Sobre Estudio De Casos: Diseño y Métodos* (Vol. 5). Los Angeles: Sage.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6ta ed.). Los Angeles: Sage.

Zahler, R. (2007). *Bancarización privada en Chile. Serie Financiamiento para el Desarrollo. No. 200. CEPAL*. Recuperado de

<https://core.ac.uk/download/pdf/38672807.pdf>

Zimmerman, H. F. (2020). *La paradoja del Compromiso. Investigación Administrativa*, (Vol. 126).

## Apéndice A: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EMPRESAS DEL SISTEMA FINANCIERO PERUANO, el cual está siendo conducido por Sally Gil, Cecilia Pasquel, Gabriel Rodríguez, Juan Carlos Manrique, bajo la supervisión de los profesores de CENTRUM. Entiendo que esta participación es voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento, sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación o destruidos.

Me ha sido explicado que el motivo de la investigación es identificar y describir las COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EMPRESAS DEL SISTEMA FINANCIERO PERUANO.

Estoy de acuerdo en los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente 1 hora, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas al tema. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea podrá publicarse, con/sin indicar mi nombre en ella. Se utilizará/no se utilizará grabadora durante la entrevista. La información que se recoja no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Asimismo, responderé a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

Nombre(s) y apellidos del entrevistado:

E-mail:



Teléfono:

Firma:

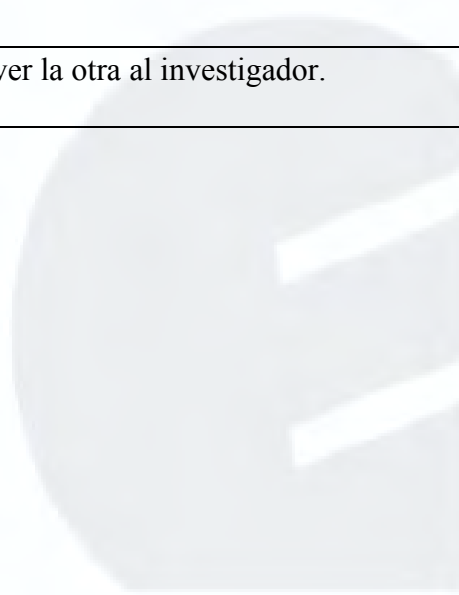
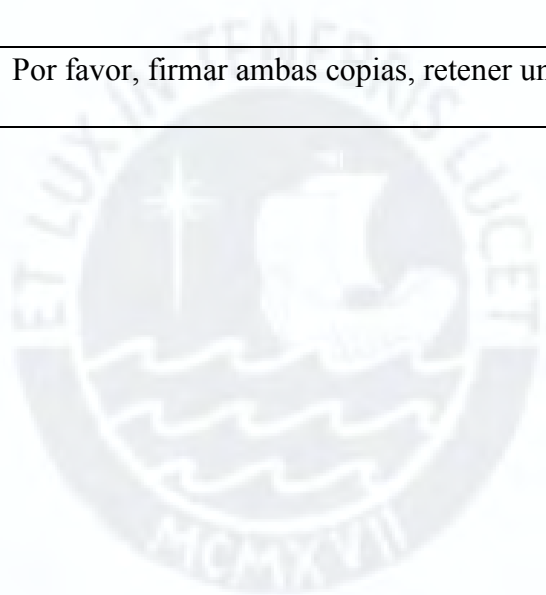
Nombre(s) y apellidos del entrevistador:

E-mail:

Teléfono:

Firma:

Por favor, firmar ambas copias, retener una y devolver la otra al investigador.



## **Apéndice B: Protocolo del caso Informado**

### a. Generalidades del estudio

Objetivos de la investigación

Preguntas de la investigación

Antecedentes de la investigación

Marco teórico

### b. Procedimientos de campo

Datos de las empresas

Datos de los entrevistados

Invitación para la entrevista

Carta de consentimiento del entrevistado

Calendario de las entrevistas y de las encuestas

Revisión de información previa a la entrevista

### c. Guía de la entrevista

Preguntas del caso

### d. Reportes del caso

Datos generales de las entrevistas efectuadas

Formato de consentimiento firmado por el entrevistado

Transcripción de la entrevista

Análisis y reflexión de los resultados de las entrevistas

## Apéndice C: Ficha de Datos

1. Datos personales
2. Formación
3. Experiencia laboral

### 1. Preguntas con datos generales (Ficha de datos)

Datos personales	1	Nombre completo
	2	Empresa
	3	Cargo
	4	Edad
Formación	5	¿Cuál es su profesión y grado de formación?
	6	¿Qué estudios de especialización ha llevado o está llevando actualmente?
Experiencia	7	¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el sector financiero?
laboral	8	¿Cuánto tiempo lleva desempeñando el cargo?

## Apéndice D: Guía de Entrevistas

1. Orientación estratégica,
2. Orientación hacia el cliente,
3. Tecnología de la información y la comunicación (TICs) e infraestructura de procesos
4. Talento y desarrollo de capacidades,
5. Cultura de innovación y compromiso organizacional



## **Apéndice E: Guía de Preguntas de la Entrevista**

### **Orientación estratégica**

- 1 ¿Considera que el avance tecnológico y la transformación digital ha influido en su liderazgo? ¿cómo?
- 2 ¿Cómo establece las metas para la organización en su planeamiento estratégico por ejemplo?
- 3 ¿Cuál considera que es la tarea principal del liderazgo de la transformación digital en su empresa?
- 4 ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos del liderazgo en la transformación digital?
- 5 ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?
6. ¿Cómo organiza, estructura o visualiza su organización debido a los cambios generados por la transformación digital?
- 7 ¿Cómo es su comunicación con los miembros de su equipo?
- 8 ¿Cómo varía su forma de comunicación con personas de distintas generaciones?
- 9 ¿Cómo se siente frente a la incertidumbre del entorno actual, VUCA (volátil, incierto, complejo, ambiguo)?

### **Orientación hacia el cliente**

- 10 En sus decisiones y estrategias como líder, ¿cómo integra el enfoque hacia las necesidades del cliente?
- 11 ¿Cuál es el valor que considera puede aportar la tecnología a solucionar los problemas centrales de sus clientes?

12 Desde el proceso de transformación digital, ¿Cuánto Usted ha cambiado su modo de vincularse con el cliente?

### **Tecnología de la información y la comunicación (TICs) e infraestructura de procesos**

13 En el proceso de liderar la transformación digital de su empresa ¿Ha sido necesario que usted adquiriera nuevos conocimientos en tecnología? ¿Cuáles han sido?

14 ¿Qué herramientas, canales o entornos digitales utiliza en su comunicación con su equipo o clientes?

### **Talento y desarrollo de capacidades**

15 ¿Si tuviera que incorporar a alguien en su equipo, qué atributos valoraría?

16 En este proceso de transformación digital en su empresa, ¿Qué nivel de resistencia interna ha encontrado para la implementación de cambios? ¿Cómo usted los ha afrontado?

17 ¿En su equipo hay miembros que proponen ideas diferentes y que le resulten desafiantes? ¿cómo se siente?

18 ¿Cuando a usted lo contradicen o alguien no está de acuerdo con lo que está planteando, ¿Cómo se siente y cómo reacciona?

### **Cultura de innovación y compromiso organizacional**

19 Desde su liderazgo ¿Cómo promueve la cultura de innovación?

20 En su trabajo ¿Utiliza algún tipo de metodologías ágiles o de innovación? ¿Cuáles? ¿Cuál es el aporte?

21 ¿Cómo reacciona frente a los errores de los miembros de su equipo?

22 ¿Sus propios errores los comparte con apertura con su equipo o los procesa solo?

## **Apéndice F: Transcripciones de las Entrevistas**

### **ENTREVISTA EMPRESA BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ - BCP**

Entrevistado: Gerente Adjunto de Personas y Pequeños Negocios (FR-BCPINF1)

Entrevistador: SG

**SG:** Muy bien.

Buenos días y muchísimas gracias por concedernos esta entrevista en nombre de mis colegas y mío, para la Maestría de Dirección Estratégica de Liderazgo de CENTRUM, daremos inicio a la entrevista con la señora Francesca Raffo, Gerente General Adjunta de Personas y Pequeños Negocios del Banco de Crédito del Perú BCP, iniciaremos entonces con el consentimiento informado, de acuerdo al consentimiento informado que ya ha recibido, por favor confirme también por esta vía si está de acuerdo con que esta entrevista sea grabada para los fines de la investigación con título “Competencias para el Liderazgo de la Transformación Digital en Empresas del Sistema Financiero Peruano: Los casos del Banco de Crédito del Perú, Banco BBVA Perú, Interbank y Scotiabank Perú”.

**FR:** De acuerdo.

**SG:** Perfecto. ¿Estaría de acuerdo con que se publique parcial o totalmente la entrevista con su nombre completo, entidad bancaria a la que pertenece?

**FR:** De acuerdo.

**SG:** Muy bien, entrando ya a la empresa ¿Hace cuánto que inició la transformación digital en la empresa?



**FR:** La transformación digital en el BCP se origina entre fin del 2014 e inicios del 2015.

**SG:** De acuerdo. ¿Y en qué etapa de transformación digital considera que se encuentran?

**FR:** Difícil ponerle una etapa porque realmente no creo que sea un tema que tenga un fin, es un proceso continuo pero podría decirte que venimos avanzando desde la digitalización de, digamos parte de la relación con los clientes, cómo se origina una relación con un cliente, todavía no está cien por ciento digitalizadas pero parcialmente, cómo un cliente se relaciona con el banco, cómo se procesa toda la información y todas las transacciones de un cliente, cómo se hace la post venta con nuestros clientes de personas o de empresas, todavía ahí tenemos más retos en digitalización pero también creo que la mentalidad necesaria en negocios digitales es diferente y ese también es un proceso por el cual todavía estamos transitando, pero no sabría decirte un porcentaje porque en verdad que creo que no tiene un fin, finito.

**SG:** Si estamos hablando de... si podemos definirlo como etapas o niveles, ¿En qué nivel consideraría que estarían, en un intermedio, avanzado, maduro?

**FR:** Lo que pasa es que creo que eso se tiene que medir un poco como en el contexto, si lo miras en el contexto de Perú, creo que estamos en un nivel entre intermedio y avanzado en el sistema financiero, creo que hay otras cosas en Perú que están bastante más avanzadas, si quieres, en otras industrias, imaginemos lo que podría ser por ejemplo pedir un taxi, el transporte de ese tipo creo que es una industria que está bastante más avanzada en el mundo digital que la industria financiera, pero si nos comparas respecto a los bancos, yo creo que estamos en un intermedio, entre intermedio y avanzado, entonces creo que, por eso te digo en contexto, si lo comparas contra bancos de Asia, creo que venimos por atrás, si lo miras

contra una *fintech*, completamente diferente, entonces por ponerle algún tipo de digamos, de avance, yo diría que entre intermedio y avanzado

**SG:** ¿Y qué otras etapas considera que faltan desarrollar aquí, en su empresa?

**FR:** Creo que, como te comente al principio, creo que la post venta, por llamarlo de una manera, o sea la relación de servicio es la que está más floja o más atrás, entonces yo pienso que hemos logrado un buen avance en si un cliente se quiere volver un cliente de un banco, puede originar su solicitud vía digital y casi que terminarla vía digital, creo que ahí hay un avance relevante. Para hacer pagos de manera digital, transferir dinero o pagar en establecimientos, también creo que hay un avance importante, pero si tú quieres algún mantenimiento en tus cuentas, quieres cambiar de alguna característica de tu cuenta, tienes alguna consulta sobre tu cuenta, todavía esa parte es muy física, muy típica, ahí tenemos un trabajo pendiente. Y la otra parte que donde creo que el BCP ha avanzado de forma importante, es en esa parte que el consumidor no necesariamente ve, en la gasfitería que tiene que suceder atrás, a nivel de tecnología, a nivel de data, a nivel de seguridad, entonces cómo proteger los datos de un cliente, cómo mejorar la analítica para anticipar las necesidades y asesorar mejor a un cliente, cómo poder conectar una cosa con otra, cómo tu crédito hipotecario puede estar conectado con tu tarjeta de crédito y con tu cuenta de ahorros, toda esa parte como de gasfitería atrás, también creo que es algo que hemos estado avanzando muchísimo en los últimos años.

**SG:** Y ¿Cuántas personas están directamente involucradas en este proceso de transformación digital?

**FR:** Mira tenemos muchísimas personas a las que hemos llegado, porque el proceso de transformación en verdad empieza con cinco personas que luego se convierten en 50 personas, que luego se convierten, así, ha ido creciendo, pero nosotros tenemos un equipo muy grande de TI, que está todo metido en la transformación porque si tecnología, como te digo que son como estas carreteras, no están preparando el cimiento para que vengan todos estos carros, todo el equipo TI, que es un equipo grande, vive la transformación, no todo pero gran parte. El equipo de data trabaja en guardar los datos, resguardar los datos, convertir datos en información para que cada vez seamos más inteligentes y proactivos con los clientes, estos son equipos grandes, o sea acá hay más de 2 mil personas entre estos dos equipos. Después tenemos equipos de experiencia del cliente, tenemos equipos de agilidad, de cómo llevar agilidad a la empresa. Tenemos equipos de cultura, colaborador interno, entonces de esa manera yo te diría que pucha no se, un cuarto del banco está relacionado directamente con la transformación pero todo el banco está influenciado con prácticas de la transformación, entonces, por ejemplo, un Gerente de Oficina, que es si quieres lejano a la transformación porque tiene un rol más tradicional y sigue haciendo su trabajo de forma tradicional también se ve influenciado por la transformación porque algunas prácticas de agilidad le llegan a su oficina para hacer mejor su trabajo, como por ejemplo, cómo planificar el día, esa es una práctica de agilidad, no es como planificar el mes, es como planificar el día, entonces empezar el día con un objetivo de lo que se va a lograr en esa agencia y de cómo se va a lograr, cómo voy a conectar con mi cliente, que metas vamos a lograr de menos tiempo de espera en cola o venta de algún producto o velocidad en la atención, lo que fuera que tengan y luego al final del día decir qué hicimos bien, qué hicimos mal y qué podemos incorporar como mejora, entonces esas son prácticas de agilidad, entonces yo creo que en ese sentido, casi todo el banco está influenciado con prácticas de transformación y agilidad.

**SG:** Y ¿Cuántas tiene como reporte directo?

**FR:** La verdad que no sé, no las he sumado pero ...

**SG:** ¿Áreas?

**FR:** Son muchas, entonces te explico cuáles son las áreas, a mi hoy día me están reportando, lo que se llama El Mundo de Personas: Segmentos y Personas, que tiene equipos de planificación, equipos de segmentación, equipos de lo que llamamos CRM, o sea toda la parte de analítica comercial, todos los equipos de atención al cliente, agencias que tienen todos los promotores, el call center y los funcionarios que tienen relaciones con los segmentos más afluentes o con la pequeña empresa también y la banca de negocios. De ahí me reporta otro grupo que se llama el Equipo de Productos y Canales Alternos, aca es el típico gestor de producto, el de tarjeta de crédito, el de crédito hipotecario, el crédito personal y los canales alternos, como la banca móvil, la banca por internet, los agentes y los kioskos. También me reporta El Mundo de Clientes Contentos, que tiene funciones de marketing, experiencia del cliente y diseño estratégico, el Centro de Innovación y los ecosistemas que estamos tratando de construir y toda la parte de operaciones, lo que normalmente se llamaba back office, para procesar operaciones ya sean del mundo minorista, de personas o del mundo de empresas. Me reporta Data, que ya lo hemos comentado, todo el tema de capturar la data, guardar la data y hacer, sacar inteligencia sobre la data, que tiene data y analytics y me reporta toda el área de tecnología, que tiene bueno, toda la gasfitería para que el banco prenda y apague todas las noches y finalmente me reporta Yape, que es uno de estos emprendimientos que se está volviendo como una línea de negocio para que los clientes puedan hacer de una manera muy simple sus transacciones de pagos entre unos y otros.

**SG:** Importante (11:34) los aportes que hay y las aristas que tiene

**FR:** Claro y por eso te digo, cuando me dices el número de personas, el número más grande de personas que tiene el banco es en la parte de oficinas, donde trabajan los promotores, las ventanillas, entonces es un número grande de gente.

**SG:** ¿Cuántas personas tienen actualmente el banco a nivel nacional?

**FR:** 17 mil personas

**SG:** ¿Y digamos, en la parte más como back office, que no están en agencias, se sabe, tiene a la mano el cálculo?

**FR:** Mira, más o menos son entre 400 y 500 personas y eso va fluctuando un poco también en la velocidad en que somos capaces de automatizar ciertas cosas, por decirte, Covid, viene este tema de reactiva, entonces claro hay que salir urgente, rápido, entonces se hace de forma manual pero luego se va a ir automatizando ciertas cosas para no depender tanto de personas y poder hacer cosas más automáticas, entonces puedes poner 50 personas y luego las mueves a otra parte de la organización, para ir atendiendo rápido pero también después automatizándolo.

**SG:** ¿Consideras que el avance tecnológico, la transformación digital ha influido en su liderazgo?

**FR: De todas maneras**

**SG:** ¿Cómo así?

**FR:** De todas maneras porque yo creo que, a ver, dos cosas, para mí el inicio de la transformación digital, además de conceptos tecnológicos, digitales es realmente que el mundo digital logra entender la necesidad del cliente diferente, entonces eso para mí ha influido mucho en mi liderazgo porque no es que el cliente no lo veía pero no lo veía en su entera dimensión y con su peso específico, entonces ese ha sido un cambio importante, nosotros lo llamamos internamente poner al cliente al centro, no olvidarnos que, siempre hemos estado pensando que nosotros servimos a cliente, por su puesto, pero no necesariamente pensábamos que nosotros diseñamos para clientes, entonces claro si tú te pones a ver, no sé, yo nací en un mundo donde las tarjetas de crédito ya existían, entonces claro nosotros no lo hemos diseñado, es un producto que existe, como el pan, ya existe el pan y compras el pan negro, blanco, sí bacán, pero cuando te pones a diseñar cómo servir, ahí sí pones al cliente al centro, en qué necesita, cómo lo necesita, cuándo lo necesita, cómo te adaptas al cliente, entonces el tema de la transformación digital a mí me reabrió los ojos a la potencia del cliente y de cómo diseñar pensando en sus necesidades, en su interacción, en sus momentos, eso ha cambiado mucho y lo otro es este concepto que está embebido en la digitalidad de la agilidad, que es como te aproximas a las metas, eso también ha cambiado en mi liderazgo, en el sentido que históricamente la preparación era una etapa recontra relevante, entonces tener el plan, mirar todos los detalles del plan, volver a mirar el plan, ajustarlo, tener esto y para eso, entonces claro, un liderazgo de volver a planificar, de mirar mucho los detalles, versus una cosa de tener un plan, una idea pero empezar muy pequeño, adaptarte y escalar, ese es un liderazgo distinto, un liderazgo que permite el fracaso, que

aprende, que intera, que se adapta, es diferente, entonces yo creo que esas dos cosas, el cliente y la interacción o pensamiento ágil, creo que son las dos principales influencias en mi liderazgo y quizás la tercera sería el valor al oficio, creo que yo venía de un liderazgo mucho más generalista y ahora estoy bien influenciada por muchos oficios, el de diseño, el de tecnología, el de data, o sea hay como mucho conocimiento científico en cada una de estas funciones que tienen que interactuar juntas.

**SG:** Y entonces ¿Cuál consideraría que sería los mayores o el mayor desafío de liderazgo en esta transformación digital?

**FR:** Para el BCP, yo creo que es, que el mayor desafío es la gente, es convencer a la gente que este es un buen camino y porque lo digo así, porque nosotros somos una empresa exitosa y cuando eres líder, cambiar como que no es tan evidente, porque, por qué tengo que cambiar si me va bien y tengo la mejor participación de mercado y genero buenas utilidades, si estoy creciendo en clientes, entonces la motivación se tiene que entender de raíz, o sea, estamos pidiendo a la gente cambia tu forma de pensar, cambia tu forma de hacer, cambia tu forma de interactuar con los clientes y eso no es fácil, entonces conectar con las personas, inspirar a las personas, hacer que las personas entiendan que el modelo está en riesgo hacia el futuro, que el consumidor es diferente, que el país es diferente, esa es la parte más difícil, movilizar a las personas y lo siguiente que tiene que ver con el punto tres de la pregunta anterior, es el talento, conseguir, buscar, encontrar personas que tengan estos oficios, a veces de prácticas un poco nuevas y más en un mercado como el nuestro, donde como que la educación tampoco está produciendo estos "oficios" nuevos, entonces esa parte también es muy retadora, cómo conseguir gente con esos perfiles o cómo convertir a gente que tiene ciertas aptitudes para hacer esos "oficios" que llamo yo (19:19) hacia adelante.



**SG:** Ok, Y si tuviera que incorporar a personas, a alguien en su equipo, ¿Qué atributos valoraría?, ya que estamos hablando justamente de las personas.

**FR:** Yo creo que varios atributos, no creo que podría ser uno nada más , uno es esta capacidad de aprender, esta no sé si capacidad de aprender o versatilidad, esta capacidad como de reinventarte, de seguir creciendo y adaptándote, velocidad de adaptación, ahí está, esa sería la frase, la velocidad de adaptación, este tema como resiliente no?, este modelo va de probar, fracasar, volver a hacer, adaptarse, entonces, si eres una persona que con los tropiezos no le es fácil levantarse, no va a funcionar mucho, entonces la resiliencia también. Y voy a llamarle al tercer atributo como de repente un poco inspiracional, como estamos pidiendo cambio, yo creo que necesitamos poder conectar con las personas, no son líderes como históricamente o gente históricamente, que tú sabes, que sigue las reglas, el camino y esto es importante que en algunas cosas es importante, ahora eso pasa como un plano segundo, donde lo importante es conectar, entender el por qué, conectar con el propósito y entonces razonar y resolver hacia eso no?, yo llamo a eso un poco inspirar, conectar a la gente por otro lado, no por el lado como del mandato, sino por el lado de que hay atrás y por qué importa esto, porque creo que es mucho más creativo el trabajo ahora, por lo menos en la etapa en la que estamos.

**SG:** Y en este proceso de transformación digital continuo ¿Qué nivel de resistencia interna ha encontrado para la implementación de los cambios y cómo los ha afrontado?

**FR:** Mira, han pasado como cinco años como te comenté, entonces hoy día veo menos resistencia, aunque aún en algunos lugares, sobre todo como te digo, esos lugares más exitosos cuesta pues entrar a decir por qué las cosas se tienen que hacer de manera diferente,

o sea desde cómo se financia una letra, oye siempre se ha financiado de esta manera y no? versus repensar cuál es la mejor manera, entonces eso sigue siendo difícil y retador pero si retrocedo un poco en el tiempo, ha sido durísimo, durísimo, ha sido durísimo en el sentido que muchos gerentes, muchos líderes no entendían y no creían en estas nuevas formas de trabajar y han puesto resistencia y han finalmente salido de la organización, entonces ha sido un proceso duro y creo que en el espíritu de la misma agilidad nosotros hemos ido adaptándonos y poco a poco llegando a toda la organización, entonces empezando pequeño con un Centro de Innovación, como te dije cinco personas, pasar a un grupo un poquito mayor, empezar a mostrar resultados de forma y de fondo, porque acá pasan dos cosas, o sea la forma de trabajar, la forma de presupuestar, la forma de avanzar es diferente y empiezas a mostrar los resultados, vamos a decir de negocios o de lealtad o de volumen o de transacciones y entonces vas trayendo creyentes, vas trayendo, más gente se va convirtiendo y se va incorporando y también la dificultad viene en la conciliación como de dos cosas, o sea tenemos un banco que obviamente todos días tiene que operar, tiene que prender, tiene que funcionar y tiene que funcionar bien, entonces cómo mantienes eso, imaginate sino hablamos de banca y hablamos como del agua, o sea todos los días tiene que llegar agua a tu casa y tiene que llegar el agua limpia no?, tú prendes el caño y tiene que funcionar pero por otro lado la compañía de agua también tiene que estar previendo cómo va a ir cambiando las tuberías no? porque ya tienen 50 años o lo que fuera, entonces cómo vas haciendo un cambio, entonces ese es el típico ejemplo de tú vas cambiando el avión mientras va volando porque no es que tienes el no?, no te puedes dar el lujo de parar, decir: ya en dos años regreso y voy a regresar cambiado, entonces eso es súper importante y las dos cosas son necesarias, entonces cómo manejar dos culturas, si se quiere, la que opera y sostiene una cosa importante que es una organización grande y como le pones al costado una cosa que la va transformando y que no sean enemigos sino que sean un complemento, porque al final se trabaja en conjunto,

eso no es fácil, entonces hemos pasado cinco años por mucha educación dura, qué es la digitalización, qué hay atrás, cuáles son las técnicas, qué significa en tecnología, qué significa en data, qué significa en producto no?, toda la parte más dura, con mucho trabajo con consultores, mucha visita a otras instituciones financieras de otras partes del mundo para entender eso, mucho trabajo a nivel personal, cultural, qué significa para mí como líder, qué pierdo, de dónde viene mi fuerza de poder, en un modelo así voy a hacer exitoso, en un modelo así como me servía, entonces mucho trabajo también desde el lado más individual y lo hemos trabajado de estas dos maneras, de hecho empezó la transformación digital muy dura, por llamarlo de una forma y empezó otra transformación cultural del banco y en algún momento por ahí en el 2017 las cosas se fusionan y se habla de una sola transformación que ya tiene esta parte cultural y la parte dura, por llamarla, académica también, entonces hoy día estamos en un mejor lugar, hoy día todos hablamos de transformación, de técnicas de digitalidad, de agilidad, de esta práctica aplica para mí, no aplica para mí, pero el proceso ha sido bumpy (27:32), como dicen los gringos, o sea con muchos baches, por supuesto no ha sido fácil.

**SG:** Y... llevas cinco meses en la posición, no?

**FR:** Sí, llevo cinco meses en la posición que te escribí hace un rato, sí.

**SG:** Ajá exacto y hay un equipo de reporte directo que maneja todas estas aristas que mencionó, en este equipo que tiene de reporte directo, hay miembros que le proponen ideas diferentes, le resultan desafiantes, ¿Cómo se siente con respecto a eso?

**FR:** Sí, sí todo el tiempo es durísimo y creo que importante contarte que antes de los cinco meses yo lideraba una Gerencia Central de Transformación que tenía a su cargo Clientes Contentos, Data y Tecnología y además lidero el grupo de la transformación, que es un grupo que no me reporta necesariamente funcional pero trabajamos juntos por la transformación, en algún momento me reportó o no y de ahí la organización se va adaptando, entonces nosotros hablamos de nuestra transformación como el destino es el planeta exef (29:09), el planeta de la experiencia y al eficiencia, el problema de ese destino es que no tiene una longitud ni latitud exacta porque la experiencia, la mejor experiencia es móvil, porque es en relación a tu última mejor experiencia, que no necesariamente puede haber sido con BBVA o con BCP, puede haber sido con Wong, puede haber sido con Starbucks o puede haber sido con Amazon o con la bodega de la esquina. Y la eficiencia también es un tema como de móvil porque salen nuevas tecnologías, salen nuevas cosas y se van moviendo en el tiempo, entonces nosotros vemos la transformación como que el banco es un cohete que está yendo a este exef (29:52) que es como, no sé si ves muchas películas de ciencia ficción, a veces no es exacto no?, es en el cuadrante X no?, todo el banco está metido en este cohete y transformación lo que hace es mete motores nuevos adicionales que aceleran el paso para llegar más rápido o mejor, entonces el Centro de Innovación es el motor, la transformación de la experiencia es un motor, la agilidad a escala es un motor, Data es un motor, TI es un motor, la cultura es un motor, el modelo de gobierno es un motor, entonces estos motores se ponen al servicio de que la nave siga volando, por supuesto siempre, pero de acelerar el paso, entonces en ese sentido, por ejemplo, el banco normalmente cuando aloca recursos a algo, le pone plata a un proyecto o algo, le ve el retorno a eso, entonces, oye vamos a mejorar los sistemas del banco para que cuando un cliente hace una transacción sea más rápido y el cliente entonces va a tener más satisfacción, entonces vamos a tener más clientes y se hace un caso de negocio sobre eso. Ya pero cuando tú trabajas en agilidad la forma en cómo

presupuestas no es con este plan de cinco años todo detallado, es oye quiero poner cien soles a esto y si esto demuestra que funciona le pongo cien más o mil más o tres mil más, entonces el gobierno plantea una nueva forma de presupuestarle, de alocar fondos, de cómo medir, entonces en ese sentido a veces plantean cosas que son como que radicales, diferentes y son retadoras y dices un momentito, pero que estas pidiendo que yo le delegue un millón de soles a alguien que tiene veinte años y que recién ha empezado a trabajar, entonces eso culturalmente es muy retador, entonces este equipo lo que hace todo el tiempo es justamente tratar de ver que cosas en nuestra forma de hacer se pueden retar porque podrían ser mejores, no necesariamente son malas pero podrían ser mejores y eso es donde viene el conflicto la cultura, entonces yo en mi rol tengo que estar abierta a verdad podría ser mejor y por qué no intentarlo, ok arriesguemos solo una parte, pero el equipo que diseño eso en su momento, dice: oye por qué lo quieres cambiar si funciona perfecto, no lo toques, entonces es bien importante y estos equipos todo el tiempo traen ideas para resolver algunos dolores, ya sean internos o externos, yo te estoy hablando ahorita de un dolor interno, pucha para que te den la plata no?, tienes que pasar por mil comités, te preguntan hasta el último detalle, entonces lo hace difícil y lento, que por un lado es bueno porque lo controlas pero por otro lado mata la inspiración y las ganas de hacer cualquier cosa a cualquiera pues no?, entonces el dolor en ese caso es cómo promovemos gente con más iniciativa y con más ganas de emprender con un proceso diferente, ok entonces ahí el reto es qué pierdo, qué gano, qué estoy poniendo en riesgo y esa es la conversación que hay que ir teniendo, eso es incómodo, es súper incómodo también cuando equipos, por ejemplo, del Centro de Innovación vienen y te dicen: oye nosotros creemos en que el ahorro es una cosa súper importante para el país y queremos bancarizar a los niños no?, y yo bueno no sé, yo trabajo en el banco hace 26 años y he visto 15 veces tratar de hacer esto pero el regulador no te va a dejar, pero esto no te va a funcionar y tú matas la iniciativa con todos tus taras y peros en la cabeza, entonces realmente es cómo

darle algún capital semilla, algo chico para que vayan explorando y viendo y de repente trabajando con reguladores y claro el Perú va cambiando, justamente hoy estamos mirando cómo el Perú de hoy no es el Perú de hace cuatro años sin duda, entonces eso es difícil, o sea cada vez que te traen una idea de resolver un dolor, sale un miedo de qué más vamos a perder, ok sí aceptamos que ese es un dolor pero hay un montón de otras cosas que si resolvemos ese dolor pueden perderse y en el banco nos tomamos con mucha seriedad operar, cuadrar, que funcionen los sistemas de hoy, porque tenemos ocho millones de clientes a los que tenemos que responder todos los días, entonces esa medida de riesgo es constante, entonces equipos de tecnología, equipos de data siempre están, por ejemplo, un equipo de tecnología dice: un dolor para mi cliente interno, porque tecnología tiene un cliente interno, es cuando un producto o un canal saca una funcionalidad, el producto tiene que pasar por pruebas funcionales, integrales, de diferentes tipos y pasar algo a producción demora y puede demorar, antes demoraba seis meses en el banco ahora lo estamos llevando a un mes, claro pero la visión es llevarlo a que el jefe de producto haga *click* y esa prueba se haga automático tututu y pase a producción y así podamos ser como un Uber que todos los días saca una funcionalidad nueva, por eso te decía que a mí me parece súper bien importante que me hables de lo que puede ser el destino que es *one click*, esa es tu visión y cómo vamos llegando poquito a poquito, paso a pasito ahí, en vez de el proyectazo de un *click* que va a demorar diez años y que seguramente va a cambiar seis veces en el camino pues porque no?... ya no sé si contesté tu pregunta o me fui por otro lado, pero bueno.

**SG:** No, no, sí se ha ampliado de todas maneras, pero está bien, sí. Estábamos en el tema de las propuestas diferentes y cómo te resultaban desafiantes, cómo te sentías, pero también quisiera entrar a cómo se siente y reacciona frente a estas nuevas propuestas de repente que

su respuesta es no y lo contradicen, o sea es decir cómo reacciona y se siente cuando contradicen algo que está segura que no es así, digamos por la experiencia y su intuición.

**FR:** A ver, yo creo que esto que te contaba hace un rato de que hay un grupo que nos juntamos, por más de que no son mis reportes y que trabajamos hace cinco años muy juntos, es un factor importante porque hay mucho diálogo, yo tengo por ejemplo con ellos desde hace tres o cuatro años una reunión semanal de dos horas que no tiene agenda, oye cómo estamos, oye qué está pasando, oye y así, de repente salió un tema, de repente sale otro, entonces una relación muy personal, por llamarlo de alguna manera, sigue siendo laboral pero no es una relación de el status de esto, el estatus de esto, no es una relación funcional. Y lo otro, es todo esto que hemos trabajado como te digo, como grupo humano en la parte más de cómo somos, dónde está la fuerza de poder, a qué le tengo miedo , a qué me gusta no?, esta parte de acá, entonces lo trabajamos mucho con el diálogo. Yo suelo ser una persona que le gusta tomar el riesgo ya, por naturaleza me gusta el cambio, me gusta ir hacia lo futuro, entonces no sueles ser yo la que dice no pero en el caso inverso, con esta confianza ganada hay mucho diálogo y muchas personas diferentes en este cohete que te conté con los motores, hay gente de riesgo, hay gente de tecnología, hay gente de negocios, hay gente de data, entonces esa perspectiva multidisciplinaria y con muchos años de experiencia diversa es recontra valioso, entonces cuidado que esto es peligroso o por qué entonces mucho, mucho diálogo por ahí y a mí me quita mucho, vamos a llamarle temor, porque la filosofía es empecemos todo muy pequeño, entonces hay muy poco daño que hacer y ahí vamos a comprobar si tú o yo tenemos la razón, entonces así lo estamos trayendo a la conversación, ok ¿te preocupa esto? perfecto, a mí no pero ok, midamos eso específicamente que te preocupa y hagámoslo muy pequeñito en un centro de innovación que no está reconectado con el banco o en un proyecto a parte, para ver efectivamente si eso es real o no es real y



entonces, no quiero decir que trabajamos por consenso porque no es consenso sino con expertís y buscando en verdad eh y al final no hacerlo por intuición sino tratar de objetivamente medir esa intuición que puede salir pero después decir ok, entonces acá tú estás percibiendo que hay un riesgo, vamos a buscarlo y medirlo.

**SG:** Y esta comunicación, estos diálogos, este intercambio, mencionó que era con este equipo de trabajo que tiene agenda, digamos libre, pero con el equipo de reporte directo también la comunicación es así o cómo es la comunicación con ellos.

**FR:** También

**SG:** También

**FR:** También, digamos el sesenta por ciento de ese equipo directo reporta también a la transformación, entonces ya están en el otro lado pero el otro grupo que es el más nuevo, el que entró hace cinco meses este también tenemos muchísimo, muchísimo diálogo y también lo que acaba pasando es que se llevan muchos conceptos consultivamente ya, entonces yo reporto a un Gerente General y el Gerente General tiene un grupo que se llama el Comité Ejecutivo, el Comité de Gestión perdón , no el Comité Ejecutivo, el Comité de Gestión del BCP, donde estoy yo y está el otro, digamos, Gerente General Adjunto que ve el Mundo de las Empresas no?, como el otro lado, pero está el Gerente de Recursos Humanos y Administración, está el Gerente de Riesgo, están dos de mis reportes, también se sientan ahí, el del Mundo de las personas y el del Mundo de los Productos y el Gerente de Finanzas, entonces muchas veces que yo con mi equipo puedo no estar de acuerdo, lo llevamos a este Comité de Gestión, estoy incómoda por esto, no estoy entendiendo, me están trayendo esto,

a mí me gusta que mi equipo me rete y cuando no podemos ponernos de acuerdo, porque no? es más fuerte no?, para eso está esta instancia que es, quiero decir una instancia superior, no necesariamente son jerárquicamente más que yo o menos que yo, no importa, es una instancia que otra vez tiene una vista más amplia porque hay Riesgo, hay Recursos Humanos, entonces ahí viene un debate y nos tratamos de poner de acuerdo ahí, muchas veces me pinchan el globo y no me dejan seguir o al revés, me ayudan a incentivar a mi equipo a decir toma ese riesgo, anda por ahí y es en esa reunión ya está el Gerente General, entonces es de mucha... no quiero decir que todo se consulta, no es así, se consulta aquello que no logramos resolver en las instancias que creemos que se deben hacer, entonces por decirte, cosas que no tienen que ver con la digitalidad pero ponte, vienen estas marchas importantes no? y parece que esto es algo que va a continuar en el país, nosotros tenemos equipos sentados en lugares donde las marchas se hacen, cerca al Centro de Lima porque tenemos espacios físicos ahí, ¿Oye debemos mudar a esos equipos o no?, esa mudanza tiene un costo y puede ser un costo relevante, entonces yo pienso que sí hay que mudarlos porque hoy a diferencia en otro momento tengo espacios vacíos en un montón de sitios porque la gente está trabajando remoto, entonces esa mudanza es mucho más barata y puede ser más como llamarla temporal, otro de mis gerentes puede decir no, no me parece, me parece un gasto innecesario, en verdad no hay un riesgo porque el edificio tiene puerta por atrás, lo que tu quieras no? lo que fuera, no nos ponemos de acuerdo y bueno y podemos llevar esta conversación a un mundo más amplio donde hay más vistas y ahí nos ponemos de acuerdo, entonces, hay un dicho que nunca me acuerdo quién lo dijo, no sé si es el Jamie Dimon (45:12) o uno de estos típicos no?, el famoso como disagreement coming (45:18), el tema del disagreement yo creo que es súper sano y es parte de esta nueva cultura que está como te decía metida en la digitalidad, es el reto, puedes ser mejor, busquemos algo más, entonces ese concepto de discusión, de disagree, a mí me parece valiosísimo, no pretendo para nada tener la razón pero sí creo que

aporte en llevar una discusión a un sitio más amplio donde más gente me aporte y me cambian la opinión a veces a mí o se la cambiamos a otro, entonces yo creo que ese es un cambio muy relevante de cultura que ha pasado en los últimos cinco años, yo no te puedo hablar del Comité de Gestión, antes de cinco años porque yo no estaba ahí, pero otros miembros más antiguos sí hablan sobre ese cambio y que ya no es una cosa como que jerárquica, por supuesto hay un momento en donde el Gerente General nos calla a todos y se acabó también no?, pero es un espacio de discusión y de aporte, de otra vez, de "oficio", yo veo el mundo así y quiero traer mi punto de vista por estas razones, entonces yo creo que es un cambio súper importante.

**SG:** Y ¿Cómo describiría entonces su estilo de liderazgo?

**FR:** Yo creo que soy, más por el lado, digamos inspiracional, me apoyo mucho de tratar de pintar un escenario futuro hacia donde estamos yendo, un poco lo que te he explicado a tí la longitud y latitud, o sea por ahí y compartir una visión hacia dónde queremos ir, el tipo de empresa que creo que podemos ser, no soy una persona tan rígida en fecha, soy una persona más rígida en destino, en ruta, soy una persona que se apoya muchísimo en la gente, trabajo con las personas y para las personas, soy un facilitador y tiendo a irme más al lado estratégico que táctico, no me gusta la conversación muy detallada, no quito que es relevante, pero no es donde yo creo que apporto y me distingo, si quieres de los demás no? y soy como un líder, no necesariamente es una cualidad ya pero para la transformación creo que sí un poco más, soy muy insatisfecha, o sea siempre creo que hay mucho más por hacer y ambiciosa en ese sentido, o sea con ganas de que, en verdad creo que puede ser mejor, todo puede ser mucho mejor.

**SG:** Y bueno, y entonces en todo este proceso transformación en empresa, ¿Ha sido necesario que adquiriera nuevos conocimientos en tecnología, ¿cuáles han sido estos?

**FR:** Sí, mira en temas desde, para empezar la nube, qué es la nube, para qué sirve, cómo se paga, cuándo sirve , cuándo no, temas de APIs, apificación de los servicios, conceptos de telecomunicaciones asincronas y sincronas, que ahora creo que en el mundo digital nos hemos aprendido un poco más pero son nuevos conceptos, también como detalles del rol de la arquitectura empresarial, la arquitectura de negocio, la data, qué significa ser un Data Scientist, un Data Analyst, qué es un Bussines eh...no? eh.., o sea todas estas funciones en el mundo del diseño, UX/UI para mí era bueno, el diseñador pues vendrá con su plumón y pondrá un color no, qué significa diseñar la experiencia de usuario y los sentimientos que hay atrás, entonces por supuesto que he tenido que, no pretendo ser para nada una persona de IT pero son nuevas herramientas que usadas bien hacen la diferencia en cómo uno puede entregar cosas y también cuánto cuestan la cosas porque la tecnología, que ahí la tengo metida la Data y todo, digamos son los facilitadores. También otro gran tema es ciber, o sea qué es un ciberataque, qué es un hacker, qué es un phishing, qué es un vishing, qué es missing (50:51), todos son términos que uno tiene que entender y aprender, ir conociendo y cuando crees que ya terminaste aparece un nuevo, o sea esto es continuo, por eso hablábamos de, tienes que ser, qué perfil tienes que buscar, tiene que ser una persona pues que su motivación es el aprendizaje, el estar al día porque es un mundo muy activo.

**SG:** Y ¿Qué herramientas o canales o entornos digitales utiliza en su comunicación con el equipo directo, de reporte directo y con los clientes?

**FR:** Yo no me comunico con clientes, internamente sí, tenemos, nosotros somos como microsoft lovers, es nuestra plataforma en general, tenemos esa y una de facebook que se llama workplace, que es igual a un facebook pero es interno, entonces nosotros usamos principalmente, digamos, el correo en el *teams* que es parecido a zoom, la misma cosa, para tener reuniones, interacciones, grabar videos, votar, poner chats, comentarios en simultáneo, tenemos reuniones *lives*, donde hay reuniones que son, yo me paro a conversar sobre algo y esta todo el mundo conectado y en vivo contestamos y es más interactivo, en el workplace, tenemos cosas que uno postea que me interesan, visiones, como es que se arman grupos en los que participo, en algunos entro y después me salgo, igualito que en un facebook, hay un *workchat* ahí también, entonces la comunicación con alguna gente es por chat, igual que con tus amigos, algunas cosas son por mail otras cosas son por chat, se van armando grupos, de Covid, Reactiva, Yo me sumo, se arma el grupo para no sé qué, se meten personas y de ahí se desarma el grupo, entonces es muy parecido a como el mundo personal, es muy parecido, solo que obviamente hay cosas que no se comparten, hay información que no? y la información gracias a dios, yo no manejo información de clientes, eso nunca está ahí puesto no?, entonces es más un tema interno de estrategias y de procesos y cosas de ese tipo.

**SG:** No se vincula con el cliente directamente, siempre a través **obviamente** de las áreas que se encargan de eso

**FR:** O sea, puede ser que...

**SG:** No ha cambiado su modo de vincularse con el cliente, o sea siempre ha sido así y ...

**FR:** Siempre ha sido así, y esa no necesariamente es digamos algo de la cual estoy orgulloso, pero no soy una persona activa ni en linkedin ni en twitter ni en facebook, sí tengo algunas cosas, le doy like a algunas cosas, sigo algunas personas y claro a veces hay clientes que me escriben principalmente por algún reclamo, una experiencia y en ese caso sí continuo el contacto, de decir bueno siempre disculpándome por la mala experiencia o lo que puede haber pasado pero igual finalmente la resolución de ese contacto o de ese reclamo, lo hace quién lo debe hacer, que yo creo que es donde se debe de resolver el problema.

**SG:** Ok y ¿Cuál cree que es el valor que aporta la tecnología para solucionar esos problemas centrales con los clientes o de los clientes?

**FR:** Yo creo que es la velocidad de interacción, el hecho de poder comunicarse con el banco por whatsapp, que hayan cosas que ya estén estructuradas, que te den una respuesta rápida, yo creo que ese es el gran valor, que sea simple y rápido, yo creo que esas son las dos cosas que son valiosísimas, valiosísimas para el cliente, que no sea una pesadilla, no sé ni como reclamar, a quién llamo, cómo pregunto, sea algo muy intuitivo, sencillo y que sea un tema de que en minutos o como mucho en horas te de una respuesta.

**SG:** Hablábamos hace un rato de esas reuniones otra vez, de conversatorios, de rebotes de ideas, pero desde su liderazgo ¿Cómo promueve la cultura de innovación hacia su equipo?

**FR:** Permitiendo la experimentación, permitiendo el disagreement, ok, convénceme, ok toma y empezando chiquito, ok no te creo pues no te creo, no te creo pero te voy a dar la libertad, ok convénceme y también en algún momento como dejándome convencer no?, obviamente y ya cuando la cosa y hablar con esa transparencia, yo no creía en eso y contra la historia real de lo que me paso, no olvidarme, yo no creí, yo no sabía, yo no pensaba pero me convencieron

y bueno me dejé llevar, entonces yo creo honrando eso, es donde los equipos se sienten cómodos, empiezan y empiezan a emular a decir: oye esto es posible.

**SG:** Y ¿Utiliza algún tipo de metodologías ágiles o de innovación?

**FR:** De hecho en el Centro de Innovación, usan la típica metodología de capital semilla de un start up, de tener plazos para meterle plata a las cosas, para agilidad nosotros usamos en verdad entre scrum y kanban (56:57) dependiendo y todo el tiempo la estamos adaptando, ahora por ejemplo estamos súper atracados pensando en, tenemos un Centro de Innovación que tiene como tres etapas, la etapa como semillita, validación de la idea, la etapa de probar la idea en el mercado, la etapa de encontrar el market fit (57:16), decir ok sí, acá está, acá hay un negocio interesante y de ahí viene la etapa de escalar, esa escalada el Centro de Innovación, es un grupo como de vamos a decir cien personas, no tiene capacidad para escalar, cien personas es muy poco para tener tres o cuatro cosas ahí, entonces necesitamos un espacio donde estas cosas que ya necesitan un poco más de plata, un poco más de tiempo, más de dedicación puedan escalar y eso es algo que todavía no hemos resuelto, que estamos justo trabajando en eso ahora.

**SG:** Cuando ...

**FR:** Sally, te voy a tener que dejar porque me tengo que ir a otra reunión a las diez.

**SG:** ah verdad sí, sí, este eh bueno me quedaron fuera dos preguntitas pero bien, estuvo bien, muchísimas gracias, nada finalmente creo que hemos cubierto todo, solamente quedaron dos



pequeñitas, otra vez mil millones de gracias por esta disposición, por esta apertura y por todas las explicaciones, estaba riquísima la conversación.

**FR:** Muchísimas gracias a tí y...

**SG:** Que tengas un muy buen día

**FR:** Igual, igual, te agradezco a tí el tiempo y suerte con tu trabajo y ya me contarás después por correo cómo te fue.

**SG:** Totalmente, gracias, gracias

**FR:** Gracias, chau

**SG:** Adiós

#### ENTREVISTA

#### EMPRESA BANCO CONTINENTAL DEL PERÚ - BBVA PERÚ

Entrevistado: Gerente General Adjunto de Transformación & Data (EMG - BBVAINF1)

**SG:** Bienvenido, muchísimas gracias por la entrevista que nos va a dar el señor Enrique Medina Garcia, Gerente General Adjunto de Transformation and Data.

Consentimiento informado, de acuerdo al consentimiento informado que ya ha recibido, por favor confirme también por esta vía si está de acuerdo que esta entrevista sea grabada para los fines de la investigación con título “Competencias para el Liderazgo de la

Transformación Digital en Empresas del Sistema Financiero Peruano: Los casos del Banco de Crédito del Perú, Banco BBVA Perú, Interbank y Scotiabank Perú”.

¿Está de acuerdo?

**EMG:** Sí estoy de acuerdo, sí de acuerdo.

**SG:** Muy bien.

¿Estaría de acuerdo con que se publique parcial o totalmente la entrevista con su nombre completo y entidad bancaria a la que pertenece?

**EMG:** Eh... si es necesario pues sí, si no, de preferencias... preferiría que no se hiciera...

**SG:** Ya perfecto

**EMG:** ... con mi nombre pues.

**SG:** También hay la posibilidad de colocar un seudónimo, si también lo quisiera no?

**EMG:** Ah no, no, seudónimo... bueno una fuente del BBVA en todo caso no?

**SG:** De acuerdo, bueno ahí lo coordinaremos previo a cualquier publicación, perfecto.

**EM:** Perfecto

**SG:** Bien, entonces entrando ya a la parte de la empresa ¿Hace cuánto tiempo que se inició la transformación digital en su empresa?

**EMG:** La transformación digital en BBVA, yo creo que tiene poco más de ocho años tal vez, ocho y diez años, donde empezamos a hacer transformaciones digitales, tanto en las oficinas como en... hacia los medios electrónicos o digitales con los que hablábamos con los clientes.

**SG:** Y si considera colocar a la empresa en una etapa de transformación digital, por su puesto, ¿Cuál cree que esta sea, en qué etapa cree que están o considera que están?

**EMG:** Mira, depende desde donde lo veamos, desde el punto de vista de las aplicaciones digitales que tenemos, me parece que estamos en una etapa de consolidación y en cuanto a la digitalización en la red de oficinas me parece que estamos en una etapa de desarrollo, habrá que entender primero, probablemente que es lo que significa transformación digital, empezando desde ahí, que es lo que queremos definir por una transformación digital, porque la transformación digital puede ser una transformación interna de la empresa que se transforma la empresa desde sus procesos para que cambien las maneras de operar, sea mucho más ágil desde cara a los clientes, la cuestión (3:19) digital desde el punto de vista de los clientes, de las herramientas que le ponemos a los clientes para que ellos pueda ser mucho más ágiles y prácticos en el uso de los servicios del banco, sin necesidad de que tengan que asistir a una oficina o que tengan que hablar con alguna persona, sino que lo puedan hacer todo por ellos mismos, entonces, yo la transformación digital la veo con esas dos vertientes y me parece que es importante hacer esa diferenciación.

**SG:** La primera vertiente fue interna, la segunda se cortó un poquito la comunicación, ¿Cuál fue la que mencionó?

**EMG:** La segunda es más desde el punto de vista del uso en nuestras aplicaciones digitales, de manera que ellos dejen de ir a oficinas o de hablar con personas en contact centers o con ejecutivos que le llamen por teléfono para tener asesorías, sino que todo lo puedan hacer por ellos mismos.

**SG:** ¿Y en qué nivel considera que están?, en esa evolución, en ese uso de aplicaciones en la parte interna.

**EMG:** Sí, lo que te decía, en la del uso de las aplicaciones yo siento que estamos en una etapa de consolidación, donde estamos en eso, ya con una aplicación muy robusta pero que todavía le faltan funcionalidades para dar un wow al cliente no?, o sea nos falta todavía llegar a sorprenderlos en ese sentido y que puedan hacer ahí muchas más operaciones de las que hoy hacen y desde el punto de vista de la transformación digital del banco, estamos en una etapa pues de evolución, estamos evolucionando a penas, a penas construyendo mejoras en oficinas para cambiar procesos, para dejar de hacerlos... que sean muy largos o que utilicemos papel, sino hacerlo de una manera mucho más sencilla y que le liberemos tiempo a los ejecutivos de temas administrativos, entonces son las dos transformaciones que yo veo.

**SG:** De acuerdo, ¿Y cuántas personas están involucradas en este proceso de transformación?

**EMG:** Pues yo te diría que es prácticamente, si quisiéramos llevarlo a un extremo, yo te diría que es prácticamente todo el banco, porque la estamos transformando culturalmente la forma

de pensar de nuestros colaboradores, utilizando metodologías ágiles, cambiando las formas cómo llevamos a cabo la interacción entre personas, la manera en cómo llevamos a cabo los proyectos, cómo priorizamos esos proyectos y cómo llevamos a cabo el desarrollo de las actividades y procesos del día a día, entonces yo te diría que prácticamente toda la organización está metida en eso, si nos vamos ya a una pregunta más acotada de cuánta gente es la que está diseñándolo y estructurándolo, yo te diría... mira, mi área se llama Transformation and Data y somos cincuenta, entonces de entrada somos cincuenta, más todas las áreas que nos apoyan para hacerlo, yo te diría que fácil han de ser otros cincuenta, este poco más de cien personas.

**SG:** Y estas cien personas le reportan directamente, son las cincuenta que le reportan directamente o hay un grupo multi premium que maneja ... (ilegible 6:48) ... ¿Cuál es su reporte directo?

**EMG:** Bueno yo tengo un área que le llamamos Procesos, pues que se hace, se tratan de mejorar justamente eso, los procesos del día a día, los principales procesos del banco. Otra área que es Agile, que se encarga de instalar las metodologías ágiles en el banco. Tengo otra área que se encarga de la transformación de data en el banco, de cómo manejamos los datos y utilizamos los datos dentro de la organización, otra área que se encarga de la transformación de la estrategia del banco, donde ahí es una transformación más de la estrategia comercial y de los proyectos que hacemos y tenemos también un área que se encarga de la experiencias en oficinas, entonces digamos que esas son las áreas principales que se dedican a la transformación dentro de mi equipo y una más que no te comenté, que probablemente con esto ya las cien personas core, que te decía yo, de la estrategia puedan subir un poco más es el equipo de Talento y Cultura, bueno así le llamamos a Recursos Humanos: Talento y

Cultura, tienen un equipo que se está dedicando a la transformación cultural del banco y la transformación cultural pues no es otra cosa que la transformación de las personas no?, todo lo que podamos hacer no va a funcionar si primero no le cambiamos el mindset en la manera de trabajar a las personas, ese es el inicio de todo, osea sin eso todo lo demás queda como una buena teoría.

**SG:** Bien... perfecto... ¿Y considera que el avance tecnológico y la transformación digital ha influido en su liderazgo, en estas seis áreas, bastante grande no? la arista que tiene, hasta llegar a calar también en la parte de talento y cultura no?

**EMG:** Me puedes repetir lo primero que dijiste, que no te escuche bien.

**SG:** ¿Si considera que el avance tecnológico y la transformación digital han influido en su liderazgo? y si es así, ¿cómo?

**EMG:** Sí, el liderazgo aquí es clave no?, como yo te decía yo, aquí la clave son las personas, si no cambiamos la manera de trabajar y la mentalidad de las personas, es muy difícil que pueda cambiar la institución y para eso lo que necesitamos es primero un liderazgo diferente, no podemos seguir manteniendo un liderazgo igual al de toda la vida para actuar de una manera diferente, si quieres tener resultados diferentes, tienes que actuar de manera diferente como líder, los líderes dejan de convertirse, de ser una figura que te dice qué hacer y cómo hacerlo y para cuándo lo necesita, donde en esa manera de pensar antigua lo que sucedía es que no le dabas oportunidad a los equipos de pensar, porque tú le decías qué, cuándo y cómo y los equipos solamente hacían lo que tú les decías y al hacerlo así, pues qué sucede, que la gente no piensa, si esta mal hecho, pues sí, pero a mí fue lo que me pidieron y yo lo voy a

hacer y si yo lo hago no me voy a equivocar y no me va a ir mal porque estoy haciendo lo que me piden, eran líderes autocráticos o líderes que se les pedía mucho a ellos, cuando no tenían realmente, probablemente todo el conocimiento para poder tomar decisiones o no tenían el conocimiento que tenían sus equipos para tomar la mejor decisión y ahora con esta transformación digital lo que necesitas son líderes mucho más serviciales, líderes que empoderen a sus equipos y ahorita me explico con un líder servicial, porque eso suena un poco extraña esa frase, pero ahorita te la explico, o sea, ahora necesitas personas que estén cerca de sus equipos empoderándolos, que los dejes trabajar y que los dejes que ellos tomen decisiones, donde tú les digas lo que necesitas pero en un marco de trabajo establecido a alto nivel, donde le digas no te puedes salir de esta parte pero adentro de ello tú puedes hacer lo que necesites para lograra hacer lo que necesitamos como banco y si yo me equivoco, dímelo porque tú eres más experto que yo, o sea tú eres el que lo está haciendo, yo no puedo saber más que tú, de tu trabajo del día a día, entonces confío en que tú lo vas a hacer y lo vas a hacer bien y que vas a tomar la mejor decisión y que si tienes algún problema, algún inconveniente, una incidencia que no te permita avanzar o que tengas dudas de cómo hacerlo, aquí estoy yo para ayudarte, ¿si me explico?, o sea no es el liderazgo anterior de a ver, todos los días vamos a hacer una reunión para que me digas que estás haciendo, sino aquí estoy yo cuando tú me necesites para apoyarte a resolver cualquier incidencia, si no hay incidencias te dejo trabajar y solo nos vemos cada quince días para que me digas cómo vas y que yo te de una retro de si es lo que estamos esperando o no, eso por un lado es un liderazgo distinto porque empoderas a los equipos, confías más en ellos y les haces ver que ellos son los responsables de los resultados y a los equipos también es un cambio muy relevante no? porque de ser antes una persona donde tú tenías pues una responsabilidad acotada y toda la responsabilidad era de tu líder, ahora la responsabilidad es tuya, de que las cosas salgan bien porque te lo están empoderando, pero tienes a un líder que te va a ayudar en caso de que tú



tengas algún problema o alguna duda no?, a escalar algún problema o lo que sea, entonces a los equipos pues les da más responsabilidad y esa responsabilidad los vuelven más comprometidos y les da mayor creatividad para hacer cosas que de otra manera no hubieran pensado hacer porque no era como me lo pidieron no?, entonces un cambio brutal en la manera en cómo trabajamos y además cuando tú trabajas en un equipo, por ejemplo en un proyecto pues tienes compañeros y el espíritu de colaboración debe ser enorme, o sea porque pueden haber personas de diferentes equipos, cuando antes en los liderazgos eran por silos no?, tenías diferentes áreas y todo tenía que llegar al Gerente General de cada área para que se solucionara y eso hacía que fuéramos completamente ineficientes, ahora los equipos de trabajo son multidisciplinarios, donde ese equipo toma decisiones y permite hacer más sencillas las interacciones entre áreas y por lo mismo más rápidas las tomas de decisiones y la construcción de proyectos nuevos no?... no sé si más o menos me explico.

**SG:** Sí... sí, ahora ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?

**EMG:** Mí estilo

**SG:** Porque esto está hablando realmente de la cultura no?, digamos que está cayendo en todas las áreas en general no?, pero su estilo de liderazgo ¿Cómo lo describiría?

**EMG:** Yo creo que es un estilo orientativo, participativo y colaborativo.

**SG:** Ok, y ...

**EMG:** ¿Quieres que ahonde más en ello?

**SG:** Sí, si lo puedes describir, o sea, ¿Cómo realmente es el día a día de trabajar contigo?

**EMG:** Mira... a ver, un estilo orientativo lo que significa es, pues como su nombre lo dice, que estas para orientar y para guiar a los equipos, para darle mentoring, darle Coaching, no para resolverle los problemas sino para hacerles ver posibles cosas que pueden llegar a suceder y que ellos lo tomen en cuenta al momento de resolver un problema, entonces básicamente eres como un guía, como un mentor que les ayuda a resolver cualquier problema que puedan tener y básicamente estás orientando, estás dirigiendo pero no estás resolviendo, no estás tú haciendo las soluciones.

Participativo porque haces que... cuando necesitas involucrar a otras áreas, lo haces desde el inicio, o sea no trabajas egoístamente viendo solo tú y para que se vea que nosotros somos los que lo llevamos, no es un protagonismo que haga que yo quiera quedar bien, sino que participo con mis compañeros, donde los necesito desde el inicio para que podamos tener un mejor resultado. Y colaborativo me refiero a que si necesito el apoyo de otras personas u otras personas necesitan de mi apoyo, pues siempre hay un espíritu de colaboración, entonces cualquier cosa que a mí me pidan, automáticamente yo sé que es importante para la otra persona y trato de ayudarle y de ver cómo puedo hacerlo de la mejor manera posible, con la mayor calidad y en el menor tiempo porque sé qué es algo relevante para la institución y si me lo piden es por algo que tenemos que hacer y automáticamente se convierte en una prioridad para mí.

**SG:** Esto con su equipo directo de trabajo, porque entiendo que también hay requerimientos de áreas, de otras áreas no? fuera de su reporte directo, es decir, cuando su propio equipo le

pide cosas, ayuda no?, para cerrar los objetivos que se han trazado como área, es así que ponen las prioridades, es así como se describiría también el ser un guía, el... (ilegible 17:49)

**EMG:** No, no... es que a ver, un líder... si perdón... es que un líder no es solamente un líder hacia su equipo, de hecho en el banco ya no hay jefes, hay líderes y te lo planteo desde dos puntos de vista, un líder puede tener gente a su cargo o un líder puede no tener gente a su cargo, de todas maneras todos somos líderes y tenemos que tener liderazgo. Los líderes que tienen gente a su cargo no significa que solamente este...lo que te acabo de explicar, lo estén utilizando para sus reportes, lo estamos utilizando para toda la organización, o sea a mi puede llegar otra persona de otra área a pedirme asesoría o apoyo y pues yo se la doy o si yo veo que otra área necesita de algún impulso, yo puedo ir y decirles: oye sabes que, yo creo que aquí no estamos haciendo bien las cosas, a la mejor debemos hacerlo diferente, mira yo te puedo ayudar en esto o lo que necesites cuenta conmigo, este no es... otra vez...no son liderazgo en silos, ya son liderazgos transversales donde todos colaboramos con todos, o sea ya las estructuras dejan de ser jerárquicas y se convierten más en unas estructuras colaborativas, más neuronales no?

**SG:** Y por lo tanto la comunicación con su equipo, la comunicación con las diferentes generaciones, ¿Cómo ha variado con esto de la transformación digital?

**EMG:** Mira, pues sin duda, primero tienes que ser mucho más cercana no?, o sea no puedes ser un líder que delega todo, que deja todo muy lejano y no está cerca de lo que está sucediendo sino que está cerca para ver cómo están trabajando los equipos y que necesitan de tí, entonces sí necesitas cambiar tu manera de trabajar, bueno no sé, no tengo tanta experiencia en Perú, pero en México antes los colaboradores, bueno empezando porque los

llamo colaboradores, no les llamo ni empleados ni mis reportes ni mis equipos, o sea son colaboradores, todos los colaboradores le hablaban de usted al jefe, o sea había una línea de respeto muy grande, a mí, si alguien me llega hablando de Usted , lo primero que le digo es que me hable de tú, que somos iguales y que no necesita hablarme de Usted, o sea es lo primero que hago no?. Esto ya tiene mucho tiempo años, pero sí sucedía, entonces nadie me habla de Usted y yo a nadie le hablo de Usted, por su puesto, eso rompe barreras, eso hace que sea diferente entonces eso es lo primero. Lo segundo creo yo que un cambio también importante es hacerles ver a los equipos la importancia que tienen que ellos tomen la responsabilidad de lo que les pides, que ellos se sientan responsables y comprometidos a sacar el mejor trabajo, en el mejor tiempo y con la mayor calidad, yo algo que le digo mucho a los equipos es: mira, si tu vienes y me dices que algo no se puede y me das los sustentos del por qué no se puede, yo puedo ir con el CEO del banco o con cualquier persona, compañero mío y decirle con toda la confianza que no se puede por lo que tú me estás diciendo, yo te voy a creer al cien lo que tú me dices, tu conocimiento se convierte en el mío pero si tú te equivocas y me estás diciendo algo que no es cierto, yo voy a ir a decir algo o voy a decir una mentira que yo considero que es verdad porque tú me la estás diciendo, entonces eso se convierte en una cadena muy fuerte de conocimiento, pueden venir a decir algo que no es correcto o que no han analizado profundamente porque sino podemos ocasionar que el banco tome decisiones equivocadas en cualquier nivel de la organización, si me explico?

**SG:** Sí, y... y...

**EMG:** Entonces yo trato de hacerle ver... dime... dime

**SG:** No..no...está bien, está bien, Usted trata de hacer...

**EMG:** Entonces yo lo que trato de hacer es decirle a los equipos, de darles esa confianza de que ellos tomen decisiones y de que me comuniquen las cosas que consideren que me deban comunicar para que podamos construir un conocimiento colectivo mayor para tomar mejores decisiones en el banco no? y así es como creo yo que crece una organización con el conocimiento colectivo, entonces los equipos saben que pueden contarnos en lo que se necesiten pero pues también necesitamos esa reciprocidad, entonces ellos también necesitan tener todo el impulso que requieren de mi parte pero también toda la disposición para hacer su mejor esfuerzo para que las cosas sucedan bien y yo pueda quedare con ese conocimiento o yo también al revés, hay muchas veces que ellos no pueden tomar una buena decisión sin antes yo no les transmití conocimiento que ellos no podrían tener por los foros en los que yo estoy y ellos no, si yo no traslado ese conocimiento hacia abajo no vana tomar la mejor decisión y cuando vengan y me presenten algo y yo les diga: no, es que eso no puede ser así porque no consideraste esto, el error noes de ellos es mío porque como van a considerara algo que no conocen, entonces la transmisión de la comunicación, del conocimiento hacia arriba o hacia abajo es super importante para tomar mejores decisiones, entonces algo que siempre pues tratamos de trabajar, al menos yo, me preguntas mi estilo de liderazgo, yo siempre trato de hacer así, de comunicar bien todo lo que yo conozco mientras no sea confidencial, para que los equipos puedan tener mayor información y puedan tomar mejores decisiones y trabajar mejor. También... se me fue algo que te iba a comentar... bueno era esto de la comunicación eh...ah... este... normalmente pues un líder tiene sus agendas super ocupadas y a veces todo esto tiene que ir acompañado de hechos, si una persona me pide apoyo, eh... yo lo empodero, le digo que confie en mí y que lo que necesite ahi voy a estar para ayudarle y me escribe y me dice: oye necesito consultarte algo, y le digo: uy no, estoy

saturado, te veo la próxima semana, no estoy acompañando lo que le dije al inicio no?, no lo estoy acompañando a esa cercanía, entonces yo lo que hago es que todos los días tengo agendada una hora vacía, que le llamo la hora de consultas, donde tengo agendado a todo mi equipo y el que necesite hacerme una consulta se conecta a esa reunión de consultas y ahí platicamos lo que sea, pueden ser 15 minutos, media hora, una hora, lo que necesite y yo todos los días estoy disponible para el que me necesite, ¿si me explico? no es que yo...

**SG:** ¿Sea de su área o de otras áreas también?

**EMG:** No, este es solo de mi área, para mi equipo directo y ellos saben que están esos espacios y si no los necesitan pues simplemente ni se presentan a esa reunión no?, o sea va el que me necesite y si nadie me necesita pues ya tengo yo una hora libre para ver mails o cualquier otra cosa, entonces así es como trabajamos y eso creo que a los equipos les ha ayudado mucho porque saben que pueden contar conmigo todos los días en algún momento para esa reunión o a veces ellos no están listos, me pueden decir: oye yo voy a necesitar el espacio de consultas del jueves, en vez de pedirle a mi asistente, oye necesito una reunión con Enrique, mi agenda saturada y se la da en dos semanas, ellos ya saben que hay un espacio para ellos, entonces eso da mucha cercanía, agilidad y velocidad de respuesta en la toma de decisiones. Y otra cosa que yo hago, es que le digo a mi equipo pues lo que considero que deban de trabajar y generalmente les pregunto para cuándo lo pueden tener y listo, o sea me dicen para cuando y si yo lo necesito un poco antes pues trato de ver si es factible o no, sino lo dejamos en la fecha en la que ellos puedan tenerlo pero no estoy todos los días preguntándoles qué estás haciendo, cómo vas, cuándo lo tienes, los dejo trabajar y el día en que se comprometieron es el día que yo estoy esperando la información o lo que sea y eso es algo que yo la verdad sin darme cuenta, es algo que mi equipo ha valorado mucho, dicen que

les gusta mucho que no esté tras de ellos, que no esté pidiéndoles avances, sino que los dejo trabajar porque además eso los compromete aún más, se sienten más comprometidos de que saben que yo los dejo trabajar porque confío en ellos y no hay nada más de mayor compromiso que decirle a alguien que confías en lo que va a hacer y que te lo va a entregar bien no?, entonces eso ha hecho que los equipos crezcan mucho.

**SG:** Y entonces, por lo tanto, ¿Cuál considera que es la tarea principal del liderazgo en la transformación digital de la empresa?, con todos estos cambios que menciona, internos y digamos de uso de aplicaciones, ¿Cuál cree que es la tarea principal del liderazgo?

**EMG:** Yo creo que es, ser el orquestador, como el director de una orquesta no?, que haces que trabaje de manera armónica y armoniosa todo el equipo, que sepa en qué momento entra uno, sale el otro, en qué momento tienen que tener el ritmo al mismo tiempo y que cada uno es responsable de su especialidad no?, el de la flauta, el de la flauta, el que sabe de la flauta es el que sabe de flauta, el de la guitarra, el de la guitarra y el del trombón, el del trombón, entonces es como el líder de una orquesta, el saber manejar a los equipos para que ellos den lo mejor de sí, sin que tu estés presente, a mí me parece que eso es lo principal de un líder, o sea eso pensando desde mi posición eh...

**SG:** Mayor desafío ... (ilegible 29:38)

**EMG:** pensando en la de mis.. no te escuche bien, me lo repites

**SG:** En mayor desafío, pero estaba mencionando pensando en la institución, pensando en sus colaboradores, iba a decir ahí y se cortó un poquito la comunicación



**EMG:** Sí, pensando en mis colaboradores, creo que es el que sepan trabajar de manera colaborativa y generosa hacia los demás equipos, que sepamos que todos vamos por un mismo objetivo, eso me parece que es super importante y si te fijas, no hemos hablado nada de digital no?, estamos hablando de todo transformación pero todo esto que te estoy diciendo te lleva a trabajar hacia formas distintas que te ayudan a construir digitalmente el futuro no?, o sea no podemos hacer un cambio en los procesos y en las maneras de trabajar de los equipos de una manera digital, si primero no haces que las personas cambien su forma de pensar, o sea de pensar en silos, de pensar en jerarquías, de pensar en estructuras organizacionales lineales, pues una transformación digital es eso, es trabajar en silos y además con equipos donde a la mejor cada tres meses estas cambiando las cosas que están haciendo no?, o sea no siempre van a hacer lo mismo porque a la mejor las prioridades van evolucionando y tu tienes que hacer que los equipos cambien y acá le llamamos, es tener estructuras líquidas, líquidas quiere decir que rápidamente las puedes cambiar de un proyecto a otro, conforme la organización lo necesite.

**SG:** Y ¿Cómo se siente frente a esta incertidumbre, estos cambios del entorno actual?, ¿Cómo se siente?

**EMG:** Eh... bueno pues, sin duda que nos ha ayudado, o sea más que darnos más eh... más que costarnos más trabajo tener toda esta incertidumbre en el entorno actual, creo que el entorno actual nos ha obligado a hacer más acelerado el proceso de transformación, o sea, cosas... a ver por poner un ejemplo no?, de un día para el otro nos dijeron que había una cuarentena, que íbamos a estar encerrados y que no podíamos salir de nuestras casas, entonces un proyecto a la mejor hace cinco años nos hubiéramos puesto, de que a ver, vamos

a ver qué hacemos para trabajar todos remotamente, nos hubiéramos tardado más de dos años ya demás hubiéramos dado todas las razones por las cuales no íbamos a poder hacerlo no?, y de pronto de un día para otro ya estábamos todos trabajando en remoto, no sé si me explique, o sea, y esos pretextos que nos poníamos antes, esas barreras o limitaciones que nosotros mismos nos generábamos, pues nos dimos cuenta que no eran tan graves no? y que cuando, si no te quedaba de otra ibas a tener que trabajar así, entonces los equipos pues se reconstruyeron para trabajar de una manera diferente, a la cual nadie estaba acostumbrado y a la cual nadie nos preparó, pero sabías que era la manera de sobrevivir, era un espíritu de sobrevivencia que teníamos ahí y que nos obligó a trabajar de una manera diferente, entonces yo lo que te diría es que la pandemia nos ha ayudado a acelerar la transformación, a cambiar mucho las formas de trabajo que teníamos y a tener una mente abierta, una mente abierta a probar nuevas formas, a aprender a vivir en la ambigüedad y todo esto que te digo es parte de las metodologías ágiles, una metodología ágil te dice que tienes que aprender a vivir con incertidumbre, a vivir con ambigüedad y a probar a prueba y error, ir corrigiendo, ir mejorando las maneras de trabajo, entonces pues llevó a acelerar esto no?, la ventaja es como ya veníamos adelantados pues fue mucho más fácil y logramos hacer cosas sin estar juntos, sin estar cerca uno de otro, sino que alguien desde su casa eh... logramos seguir trabajando en esta transformación y lograra que la forma de trabajo fuera todavía más ágil de la que ya venía siendo.

**SG:** Y ha sido necesario que adquiriera nuevos conocimientos en tecnología, y si es así, ¿Cuáles han sido?

**EMG:** Más que conocimientos, yo creo que son formas de trabajo, son más skills, más que conocimientos, o sea hemos tenido que desarrollar skills nuevos en los colaboradores no?,

skills de empatía, de liderazgo, de trabajo en equipo, de colaboración, de comunicación, o sea, hemos tenido que desarrollar mucho esos skills para que la gente cambie su forma de trabajar.

**SG:** Y Usted ...

**EMG:** y luego ya viene toda la parte de cambio de conos... ¿Cómo?...

**SG:** Para Usted, ¿Ha sido necesario que adquiriera nuevos conocimientos en etnología?

**EMG:** Sí, hacia allá iba, justo era lo que iba a comentar, todo esto que te digo son skills, pero además de todo eso, que digamos que es como la base, entonces sí viene el tema de lo que lo llamamos las New capabilities, que son las nuevas capacidades que necesitamos generar en los equipos para así desarrollar la transformación digital y estas nuevas capacidades son conocimientos en data, estamos invirtiendo información para tener científicos de datos, especialistas de datos, son capacidades para tener gente con... que puedan ser coaches agile, coaches ágiles, tenemos capacidades para user experience, que el user experience pues es como puedes poner tus fronts hacia los clientes de una manera intuitiva, amigable y fácil de usar para el cliente, capacidades de mejora de procesos que puedas diagnosticar en un proceso y que puedas ver que oportunidades tienes para modificarlo y capacidades para cambiar la arquitectura de los sistemas a arquitecturas más de ethernet no?, donde sea más sencillo el uso de las tecnologías y por último una tecnología también de cyber seguridad, que ahora pues es un tema que es super importante que tengamos como una nueva capacidad por la gran cantidad de posibles fraudes que pudiéramos llegar a tener o que tenemos de clientes, bueno no de clientes, más bien que a los clientes les hacen fraudes a través de diferentes

medios, hackers pues que se roban la información de nuestros clientes o que quieren intentar meterse en nuestros sistemas, yo te diría que las capacidades o conocimientos más relevantes que ahora estamos teniendo, bueno hay por ahí otro que es behavioral economics, cómo hacemos que todas nuestras comunicaciones a los clientes vayan con un toque de behavioral economics para que podamos ser más asertivos y que tengamos una mayor eficiencia en las campañas, que tengamos más clientes que tomen las campañas porque sienten que le estamos hablando a ellos y que son ofertas únicas y que sí, la verdad es que la mayoría de las veces sí lo son.

**SG:** Y estas nuevas capacidades que mencionó, que listó, son las capacidades que está requiriendo cuando quieren incorporar a alguien nuevo en el equipo, eso son o ¿Cuáles son los atributos que valoraría más en la persona que podría incorporar?.

**EMG:** Si... bueno esas cosas que te digo generalmente...(ilegible 39:40)... no a la misma persona le pedimos todos los atributos no?, porque no... o sea son especialidades diferentes, o sea tenemos gente especializada en cada una de esas que te comente, en data, otras personas en agile, otras personas en UX, etcétera, entonces lo que le pedimos a estas personas pues es que tengas ese tipo de conocimientos que generalmente una empresa no tiene no?, hoy por ejemplo; pues yo me doy cuenta cuando una página de internet o un app tiene una persona de UX ayudando a hacer la vista de la información para los clientes, o sea porque te das cuenta claramente cuando es intuitiva y cuando no y cuando no estás haciendo algo de la manera más funcional para tu cliente no?, entonces te das cuenta ya de ese tipo de cuestiones, entonces la transformación digital incluye también el hacer una aplicación sencilla, intuitiva, con el menor número de *clicks* y que cualquier persona pueda usar sin pensar casi no?.

**SG:** Ahora, pero qué atributos valoraría cuando quiera incorporar o cuando incorpora a alguien en su equipo, más allá de quien programe, en general para el equipo, ¿Qué atributos valora?.

**EMG:** Mira, los atributos es primero trabajo en equipo, segundo conocer al cliente y pensar en soluciones de cara al cliente, o sea trabajar servicial, trabajar con calidad, trabajar colaborativo y una tercera, innovación, pensar en grande, ambición y ganas de construir cosas nuevas. Yo te diría que esos son los tres atributos principales que pedimos.

**SG:** Y ¿qué pasa cuando durante ese proceso que contaba no?, este... ¿Ha sentido algún nivel de resistencia interna en la implementación de cambios?

**EMG:** Sí, sí gente que te dice: oye es que toda la vida lo hemos hecho así, nos ha funcionado no?, o gente que busca el cómo hacer la cosas sin el mayor esfuerzo, hacerlo con baja calidad y sin mayor aportaciones, entonces si es una restricción importante y por eso es que esta,so haciendo ese cambio de cultural que te he mencionado, para cambiarle el mindset a las personas y su manera de pensar y de trabajar sea diferente. Sí hay mucha resistencia en algunas personas, o sea como en todo, hay los early adopters, las personas que apenas les presentas un cambio y sí, como no!, vamos a hacerlo, en qué te ayudo, y son los que te están... tus influencers no? en la organización, entonces ,tienes que tomar a tus influencers para que ellos sean los que te ayuden a jalar al resto de la organización y detectar quienes son los lastres, los que te van a detener, los que no lo van hacer rápido o los incrédulos que... este ya ha habido muchas de estas y a la mera hora nunca pasa nada no?, entonces los tienes que detectar para meterlos también a ellos en un proceso especial de cambio sobre todo si son personas..., porque puedes tener influencers negativos, genet que es muy conocida en la

organización y que está pensando que esto no va a servir, pues los tienes que tomar temprano para buscar un proceso con ellos de cambio y de madurez transformacional que les permita no ser un lastre o alguien que te detiene las oportunidades que estas buscando.

**SG:** Y cuando en tu equipo proponen ideas diferentes y que le resulten desafiantes, ¿Cómo se siente?

**EMG:** Mira, dentro de nuestra estrategia, la parte transformación, generamos una manera de trabajar, que le planteamos a toda la organización para que sepa como somos, como dice un refrán por ahí, en México, “Sí ya saben como soy para que me invitan”, o sea una persona que no... que ya sabe cómo eres pues mejor no lo invites sino quieres que te eche a perder tu reunión o lo que sea, entonces aquí en particular nosotros nos manejamos bajo un esquema que le llamamos las 4 I, la primera i es intensidad para cambiar, o sea intensidad para ejecutar, para hacer que las cosas sucedan, entonces somos intensos. La segunda i es de incomodidad, o sea tenemos que sacar a la gente de su zona de confort, tenemos que proponer justo lo que tú decías no?, tenemos que proponer formas diferentes de hacer, tenemos que pensar cómo podemos hacer un reto o *challenge* a los equipos para hacer las cosas diferentes. La tercer i es de innovación, sino innovamos y pensamos cosas diferentes, entonces solo vamos hacer mejoras menores a un mismo proceso y pues no es lo que queremos, queremos cambios disruptivos y la cuarta i es de impacto, si vamos ah.. mira, ya si estoy aquí contigo, te voy a intensear, voy a ser incómodo y te voy a proponer cambios para innovar, pues que por lo menos que todo tenga un impacto no?, que esto sea algo que construya positivamente y que tenga un impacto en resultados o en procesos o en mejoras que permitan cambiar de manera radical como venimos funcionando, esto que te acabo de decir se lo planteamos a toda la organización y entonces sí hay gente a la que no le caemos bien porque saben que vamos a

llegar ahí a hacerles cambiar su statu quo, pero pues para eso estamos y por eso es que creamos este slogan de las 4 I.

**SG:** Y dentro de su equipo, exactamente el equipo de reporte, cuando le proponen estas nuevas ideas, me gustaría saber cómo se siente y si lo contradicen o no están de acuerdo con lo que digamos se está trabajando, se está planteando, también cómo se siente, cómo reacciona sobre esto, en su equipo de trabajo, o sea trabajando con su reporte directo.

**EMG:** Mira, mi equipo tiene que ser un equipo super resiliente, es un equipo que sabe que va a incomodar y que muchas veces no nos van a recibir bien, entonces tenemos que ser muy maduros, tenemos que ser muy pacientes y muy resilientes para que los equipos que no nos aceptan, este... pues ir tras de ellos para seguir con cambios todo el tiempo, aunque no sean tan grandes como originalmente nos habíamos imaginado, pero sí seguir incomodando y haciendo que las cosas cambien. A veces mi equipo por sí solo no puede y me tiene que pedir apoyo no?, entonces yo ya puedo entrar y lo veo con mi par de esa área, oye mira cómo ves, ocasionamos reuniones recurrentes de seguimiento para ver que vaya funcionando y con una vez que el otro equipo se da cuenta que el estamos aportando valor, las demás veces ya es mucho más fácil, luego ya no quieren que nos salgamos de su área, o sea porque ven el valor que les otorgamos y ya nos piden cosas que antes nos costaba trabajo encontrar, ahora ellos son las que nos muestran los problemas no?, oye mira que ahora tengo este problema, cómo me ayudas, qué hacemos, cómo lo cambiamos, a lo mejor yo ni cuenta me había dado de ese problema porque pues no me dejaban y ahora ellos mismo afloran los problemas para que les digamos cómo apoyarlos, entonces pues tenemos de todo, tenemos equipos que les cuesta mucho y tenemos equipos que ya queremos salirnos y no nos dejan porque quieren que sigamos haciendo cambios.



**SG:** Y si alguien, algún miembro de su equipo lo contradice, ¿Cómo se siente?, ¿Cómo reacciona?

**EMG:** O sea, dices el otro nos contradice a nosotros

**SG:** No, no, el propio miembro del equipo, tenía alguien de reporte, no es cierto, este tenemos a alguien de reporte de área de procesos, de transformación de data...

**EMG:** Sí

**SG:** ...Gente que trabaja directamente con Usted, entonces hay un nuevo proyecto y de alguna forma están trabajando y pues ese miembro del equipo, de su equipo, propone algo diferente o lo contradice, ¿Cómo es que reacciona?, ¿Cómo se siente con respecto a eso? ...es interno.

**EMG:** O sea me contradice a mí.

**SG:** Sí, directamente.

**EMG:** Ok, ya... perdona, es que como me estás hablando de Usted ya luego me confundo y cuando dices lo contradice creí que hablabas de que contradice a otro equipo.

**SG:** Ah ya, ok.

**EMG:** Perdón, por mí háblame de tú pero si es por protocolo no tengo problemas eh, ya tú decides.

A ver, si a mí me contradice, pues es más yo prefiero que me contradigan, yo prefiero mil veces a una persona que me diga que yo estoy equivocado, a alguien que acepte o que haga las cosas como yo se las pido porque soy su jefe, o sea para mí las personas más valiosas de mi equipo son las que me dicen que lo que yo les estoy pidiendo se podría hacer diferente, o sea para mí, no te estoy hablando de ahorita, te estoy hablando de muchos años de trabajo, o sea las mejores personas son las que te dicen que las cosas no son así por obvias razones, la primera porque confían en lo que saben, segundo porque saben que lo que me están proponiendo es algo que els va a funcionar y que si lo hacen como ellos dicen va a salir mejor a como yo digo y tercero porque me tienen la confianza para decírmelo, hay personas que probablemente sepan que hay una mejor manera de hacerlo pero no se atreven a decirlo y ahí es un problema tal vez mío, que yo no les he dado esa confianza o de ellos que tienen paradigmas en su mente que no los dejan decirle al jefe cosas porque qué va a decir o me va a regañar si le digo otra cosa, entonces para mí las personas con mayor valor son esas, las que te debaten , las que te debaten pero no para llevarte la contraria sino que te debaten porque creen que hay mejores maneras de hacer las cosas, yo soy el primero que quieren que lo hagan, o sea yo lo que les digo es siempre a mi equipo, a ver yo no soy el experto, el experto eres tú, tú sabes mejor que yo las cosas, yo te voy a dar todo lo que yo sé para hacer que tú hagas mejor tu trabajo y que tomemos una mejor decisión pero tú eres el que hace que las cosas sucedan , tú eres el que ejecuta, entonces para mí no hay nada mejor que alguien me contradiga con argumentos sólidos del por qué.

**SG:** Hace un momento mencionó las 4 i, estas i las considera, desde tu liderazgo puntual, otra vez con tu propia área, este... ¿Cómo promueves la innovación? o ¿Cómo es que se promueve la cultura de innovación dentro de tu área?, ¿Cómo tú la promueves?

**EMG:** Mira, yo lo que promuevo por un lado son espacios donde los equipos, como yo le llamo, echen la silla para atrás y piensen cómo hacer la cosas diferentes, o sea que no estén en frente de la computadora, en el mail, la llamado, lo que sea porque así nunca vas a innovar, vas a estar en tu día a día, en el business as usual, la manera de innovar es echar al silla para atrás, o sea apagar la computadora, ponerte una hoja en blanco en frente y pensar que otras cosas vas a hacer, entonces esa es una manera de innovar que parece pues muy sencilla sin chiste pero la verdad es que sí, tiene mucho impacto porque a veces ni el tiempo nos damos para innovar. Segundo, hay algo que estamos haciendo que le llamamos el, bueno ya ni me acuerdo como llegamos a ese nombre pero no era el oficial, en todas las reuniones de seguimiento ponemos una persona que la llamamos el abogado del diablo, esta horrible el nombre pero bueno así le llamó mi equipo, que es el que siempre va estar, en todo lo que se esté presentando, es el que siempre va estar cuestionando todo, a ver porque lo estás haciendo así y por qué no lo hacemos diferente, por qué no lo hacemos de esta otra manera de trabajar. Es una persona cuyo rol en esa reunión es pensar diferente a lo que se está proponiendo y eso pues también innova, ayuda a ser disruptivo, a pensar cosas diferentes, a no quedarte con esa mejora marginal sino imaginarte las cosas desde origen diferente.

**SG:** ¿Es alguien de su propio equipo, es alguien interno o es alguien que lo invitan a estar en estas reuniones?

**EMG:** No, digamos es si... puede ser de otra área, estamos en una reunión con diferentes áreas y podemos proponer que alguien de la otra área sea el que tome ese rol en la reunión...

**SG:** Y cuándo estas ...

**EMG:** ...a veces hasta mejor, no te escuche, me repites la pregunta

**SG:** ¿Cuándo estás con tu área de trabajo, están trabajando algo que tiene que ver con la innovación, también hay una persona que juega ese rol?

**EMG:** Sí también.

**SG:** ¿Interna o la invitan?

**EMG:** No, interna. Otra manera es que hacemos muchos talleres, talleres con otras áreas, talleres donde usamos técnicas de design thinking, donde usamos esas herramientas para producir nuevas ideas, nuevos productos, o nuevas soluciones a un problema, entonces usamos también ese modelo o también tenemos los coaches agile que ayudan a facilitar dinámicas, dinámicas que le llamamos de retrospectión, una retrospectiva es, una vez que acabas un proyecto o una... cualquier tema lo que hacemos es que hacemos esta retro donde le pedimos al coaches agile que facilite la ceremonia y en la ceremonia le preguntas al equipo, a ver qué cosas te salieron bien y pues lo anotas, a ver esto lo hicimos bien, me siento contento porque hicimos esto no?, ya sea de trabajo en equipo, de soluciones, de lo que sea que cosas hicimos bien, qué cosas hicimos bien pero nos podrían salir mejor, o sea ok, ya lo terminamos, lo hicimos pero sabes que pudimos haberlo hecho mejor y entonces ya los equipos dicen qué pueden hacer mejor. y tercero qué cosas no nos salieron bien y que

tendríamos que hacer para que a la siguiente nos salga mejor, entonces eso ayuda muchísimo a los equipos porque normalmente algo que no hacemos es sentarnos a pensar en lo que ya hicimos en el pasado, te vas a lo que sigue y a ver y ya acabaste esto, muy bien, pues cómo salió, y qué más, qué otra cosa y el siguiente proyecto y el siguiente proyecto y nunca le dedicas tiempo a revisar que tan bien o que tan mal hiciste las cosas en tu proyecto anterior y entonces estás perdiendo la oportunidad de aprender de los errores y de aprender de las cosas que acabas de hacer, entonces las retrospectivas son buenísimas, son una forma de aprendizaje consciente, que haces consciente tus errores y los conviertes en una mejora para la siguiente, es volver consciente las formas de trabajar.

**SG:** Ahora, cuando mencionas esos errores, que siempre los hay, cómo reaccionas frente al error de alguien de tu equipo, mencionas esta sesión, no es cierto, con este moderador, por decirlo así, que los va guiando pero finalmente ¿Cómo te sientes tú como líder, frente a los errores de los miembros de tu equipo?.

**EMG:** Mira pues, primero asumo el error como mío porque yo soy el responsable, entonces si yo empodero a mi equipo, pues es para lo bueno y para lo malo, entonces el error lo pongo en plural no lo pongo en...es que como tu te equivocaste, no, nos equivocamos, lo pongo en plural: nosotros. Segundo, de inmediato pues trato de entender porque se ocasionó el error pero no para buscar culpables sino para ver cómo lo podemos solucionar y tratamos de solucionarlo ejecutivamente de la mejor manera posible. Y tercero, una vez que logramos tener la solución pues le doy una retroalimentación a la persona o al equipo que tuvo el error para ver porque pudo haber pasado y que podemos hacer diferente para que no nos vuelva a pasar y si esto es recurrente pues ya se toman otras medidas, ya pueden ser temas más personales donde hay una persona que no está haciendo bien su trabajo y pues que tienes que

decidir prescindir de él , ya si fuera el extremo no?, pero digo eso no es, es algo cuando sucede mucho y cuando es una persona que siempre está teniendo fallas en su forma de trabajar.

**SG:** Y cuando es un error propio, porque hay decisiones que las tomas tú finalmente o que de repente este, algún riesgo o algún proyecto o algo que individualmente lo tomas tú, cuando son tus propios errores los compartes con apertura, ¿Cómo los procesas, los cuentas, los reservas?

**EMG:** Sí, yo lo que hago es, si el error es mío porque yo tome cierta decisión y no funcionó bien, a veces el equipo ni siquiera se atreve a decirlo no?, entonces yo soy el primero en decir ah es que esto yo lo propuse verdad, así como, esto que te dije que hiciéramos así, fue algo que yo te dije que hiciéramos verdad, pues sí...sí me lo dijiste, pues uy perdón me equivoque, o sea yo pensé que así podía funcionar pero pues ya me di cuenta que no, bueno pues a ver qué propones, qué hacemos, cómo lo podemos mejorar, o sea pero yo reconozco siempre, si yo me equivoco, yo reconozco mi error y reconozco que me equivoque porque pues no soy perfecto, no me encanta equivocarme la verdad que sí me molesta pero pues si me equivoco pues lo digo y no solo con mi equipo sino también con mi jefe, que algo no me salió bien, pues ni modo se lo digo porque sino pues estoy ocultando que luego cada vez es peor, ese es el problema cuando no tienes una metodología ágil que el error lo haces cada vez más grande porque cuando te das cuenta que ya hiciste el error, ya llevas meses de trabajo y llevas meses haciendo algo que ya a estas alturas de la vida, decir que no funciona cuando has invertido millones de soles y que las cosas no funcionan, simplemente buscas el cómo lo escondes o buscas las razones del por qué mantener eso y que no salga el error a la luz pública no?, y eso es algo terrible porque hay un desperdicio gigante, con la metodología ágil y estas

ceremonias que te digo de retroalimentación y de seguimiento que hay, se permite el error pero el error se encuentra rápido, o sea se encuentra temprano, en las primeras etapas para que si te equivocas corrijas a la velocidad que puedas, pero el error ya es pequeño porque no llega a tan grande, o sea no es cuando ya después de seis meses de avanzado el proyecto, aquí con la metodología ágil tenemos ceremonias diarias de seguimiento, ceremonias quincenales y generalmente son en las quincenales donde detectamos algún error grande o una cosa que no está funcionando bien, entonces nuestro error no pasa de quince días, generalmente se corrigen los errores diarios pero los stakeholders revisan en una ceremonia que se llama sprint review, lo revisamos quincenalmente y ahí es donde pudiéramos encontrar algo que vaya mal pero el error no tiene más de quince días de acumulado y podemos revirar y cambiar las formas de trabajar, entonces eso, lo que hacemos es que incluso premiamos el error, sino nos damos cuenta que hay un error pues seguimos todos trabajando en la ignorancia, entonces cuando encontramos un error pues lo premiamos y lo reconocemos como empresa.

**SG:** Y en estas reuniones que menciona con gente que trabaja, que adopta roles y que menciona mucho esta comunicación constante y esta metodología ágil en el trabajo en el día a día pero siempre son presenciales o utilizan algunas herramientas, entornos digitales para la comunicación con su equipo directo, con su gente

**EMG:** Con mi equipo pues la mayor parte de la comunicación es... cuando se tratan de tomar decisiones o de tomar acuerdos casi siempre son presenciales, presencial quiere decir como estamos tu y yo ahorita, pero comunicación más informal puede ser por whatsapp para una consulta sencilla, rápida y de alguna duda, lo que sea por whatsapp o cuando ya implica revisar un documento de trabajo pues lo hacemos por mail, entonces pues esa es la



comunicación, depende de la importancia o de la toma de decisiones que necesitemos hacer, si yo veo que es más ágil tener una reunión, pues prefiero tener una reunión a andarme mensajeando, mensajeando porque no vamos a llegar a nada, ni me van a entender ni los voy a entender, prefiero mejor cuando ya llevamos dos o tres idas y venidas de whatsapp, oye sabes que mejor vamos a reunirnos porque no vamos a llegar a nada, o sea ni te voy a entender.

**SG:** ¿Y las reuniones son digitales, algunas son presenciales?

**EMG:** Ahora no, antes de la pandemia sí.

**SG:** ¿Y ha tenido que aprender alguna herramienta especial en estos últimos tiempos?

**EMG:** Pues no, la verdad es que no, las típicas de siempre, como esta no?, como el zoom, el google meet, webex, no, no nada más que eso eh.

**SG:** Y en este proceso de transformación digital ¿Cómo es que ha cambiado el modo de vincularse con el cliente?

**EMG:** Te refieres a mis clientes internos o al ...

**SG:** Ajá ha llegado a... o sea digamos, tiene relación con el cliente externo también porque generalmente no?, uno su área y luego tiene respuesta a ... cliente interno lo llamamos a las personas que también son de otras áreas no?.

**EMG:** Sí

**SG:** Como su propia área, en su propia responsabilidad ¿No tiene contacto con clientes externos, el consumidor por decirlo así?

**EMG:** No.

**SG:** ¿Y los clientes externos a su área, es decir las otras áreas?

**EMG:** Eh digo, no todas tienen toque con clientes externos, yo de pronto sí tengo porque diseño procesos para los clientes, entonces sí de pronto tengo.

**SG:** Ah ya ok

**EMG:** Pero no es que sea, no es lo normal.

**SG:** Y esta comunicación ha cambiado o la forma de vincularse con ese cliente externo, ¿Has cambiado en algo tú, en esta transformación digital?

**EMG:** No, porque es parte del... o sea digamos, no ha cambiado porque lo traemos desde siempre, no es algo que este cambiando ahora por la manera en que estamos trabajando en remoto o que los clientes no sientan nuestra presencia porque justamente a lo que iba era eso, la transformación digital va a darle a los clientes mejores elementos sin que tengan que asistir a ningún lugar, si no que ellos mismos se puedan servir, como le llamamos el Do it yourself, o sea que el cliente se sirva él solo.

**SG:** ¿Y cómo crees que ha cambiado esta... a ver... Cómo la tecnología ha aportado a solucionar los problemas de los clientes, los problemas centrales de tus clientes?.

**EMG:** Muchísimo y más ahora por lo mismo que te decía, que si un cliente pues no quiere salir, no quiere ir a una oficina, no quiere estar enfrente de muchas personas, entonces pues se busca la vía también para buscar medios digitales que tenemos pues han ayudado muchísimo a los clientes a resolver problemas que antes preferían ir a la oficina, también es un tema de confianza y confían más estando presencial o confiaban más estando presencial pero ahora pues no les queda otra más que aprender esos medios digitales con el afán de no estar presentes.

**SG:** Y en las decisiones y estrategias como líder, en tu propia área ¿Cómo integras el enfoque hacia las necesidades del cliente?

**EMG:** Está siempre presente, es uno de nuestros valores, el cliente es primero, entonces todas las decisiones que tomamos siempre tienen que ir basadas en el cliente, de hecho una de mis áreas, no te la dije claramente pero a mi cargo tengo el área de Calidad, el área de Calidad es pues la que se encarga justamente de medir el impacto a los clientes.

Oh Sally el tiempo se nos está acabando, de hecho el tiempo ya se nos acabó hace quince minutos pero ya ahorita en dos minutos tengo ya otra reunión, digo lo tenía ese buffer de tiempo extra porque sabía que podía tomarnos más tiempo pero ahora sí se nos va a acabar.

**SG:** Hemos cubierto todas las preguntas y nuevamente te agradezco muchísimo en nombre de mis compañeros, muchísimas gracias ha sido un placer conocerte y bueno pues, estamos

en contacto de todas maneras para poder cerrar algunos puntitos si es que son necesarios y sobre todo para la parte de la publicación.

**EMG:** Sí con gusto, pues bien muchas gracias, espero que te haya servido.

**SG:** No muchísimo y muchísimas gracias y buena tarde.

**EMG:** Igualmente, que este muy bien, hasta luego

**SG:** Adiós



#### ENTREVISTA

#### EMPRESA INTERBANK

Entrevistado: Gerente General (LFC - INTERBANKINF1)

**SG:** Muy bien... Buenos días, muchas gracias, eh.. señor Luis Felipe Castellanos, Gerente General de..de la Empresa Interbank... emm... tenemos aquí,emm... la tesis... para la Maestría de Dirección Estratégica de Liderazgo de CENTRUM, el consentimiento informado, de acuerdo al consentimiento informado que ya hemos recibido, por favor confirme por esta esta vía, que està de acuerdo que esta entrevista será grabada para los fines de investigación con título “Competencias para el Liderazgo de la Transformación Digital en Empresas del Sistema Financiero Peruano: Los casos de Banco de Crédito del Perú, Banco BBVA, Interbank y Scotiabank Perú ”.

¿Estaría de acuerdo?... ¿sí?.

**LFC:** sí... sí estoy de acuerdo.

**SG:** Perfecto.

¿Estaría de acuerdo que se publique parcial o totalmente la entrevista con su nombre completo e identidad bancaria a la que pertenece?

**LFC:** Sí

**SG:** Excelente, muy bien... mmm... (espacio de silencio)

muy bien... (espacio de silencio) muy bien... Entonces emm... bien... ahora sí, ya pasamos a... a la parte de las preguntas y... mmm... a ver... en su empresa, ¿Hace cuánto que inició la transformación digital?

**LFC:** Formalmente... este... lanzamos un programa de transformación digital alrededor del 2014, sin embargo ... este ... ya veníamos haciendo algunas cosas ... ehh... hacia el mundo digital un poco antes, o sea, de hecho nosotros pues cuando lanzamos nuestra banca por internet... eh... que fue pues alrededor del 2008-2009 es cuando comenzamos a dar un salto más fuerte al digital , sin embargo, un proceso de transformación, en sí, que incluye mucho de lo cultural... eh... inicia finales del 2014 y... y viene con esa estructura desde... desde esa época.

**SG:** Perfecto, y... ¿En qué etapa de la transformación digital se encuentran... consideran que se encuentran?

**LFC:** uyy... es una pregunta difícil... lo que pasa es que nosotros ya estamos dejando de hablar de transformación digital y también ya estamos dejando de hablar de estrategia digital versus estrategia no digital, hoy día ya estamos en un momento en el banco en el que toda nuestra estrategia, nuestra estrategia está construido alrededor del digital y es una sola , entonces ya no nos imaginamos como que un banco que está... este... con... con una estrategia para construir cosas en el mundo digital y otra estrategia para... para seguir manejando las cosas como las hemos manejado los últimos años, sino que, nuestra nueva estrategia ya está construida sobre capacidades digitales y capacidades analíticas como ventajas competitivas, entonces ya la palabra transformación cada vez la utilizamos menos, sí reconocemos que estamos pasando por un proceso, pero ya no estamos en la época en que... que hoy día todo va junto, presentamos primero nuestras iniciativas regulares y luego las digitales, hoy día todo va junto... hay una convergencia hacia una sola estrategia... eh... y una forma nueva de operar para interbank, que es que ... eh... con el concepto digital como una parte elemental de nuestra forma de actuar.

**SG:** Frente a eso , entonces, considera... ¿Cuál ... considera que es el nivel en el que están y... y que otras etapas faltan por desarrollar?

**LFC:** Haber lo que nosotros tenemos que hacer ,es que nuestros clientes siempre son los que nos guían entonces , lo que nosotros tenemos que hacer , es que , el cliente de Interbank pueda hacer todo lo que hace en el mundo físico, en el mundo digital y que sea su decisión si lo hace en el mundo físico o en el mundo digital , eh , entonces tenemos que seguir construyendo capacidades para que todo lo que haces, tanto como empresa o como persona en el mundo físico, también lo encuentres en el mundo digital , y ahí todavía no estamos , creo que ya de las transacciones normal que hacemos, más del 95 por ciento que se pueden hacer en el

mundo digital, pero todavía nos faltan algunas otras, que son procesos... este... importantes, que son poco engorrosos y que no hemos podido llevar al mundo digital, eso en la parte de las personas, por ejemplo, no sé, cheques de gerencias, siguen siendo un tema físico que el cliente recibe, a nosotros nos gustaría que... que eso ya no se necesite... o... o... por ejemplo toda la parte de hipotecas, toda la parte de notarios, toda la parte de tasaciones, todavía está muy en el mundo físico y en las empresas también hay una serie de servicios que todavía están en el mundo... eh... en el mundo físico, entonces en personas hemos avanzado más... eh... yo te diría que hoy día más o menos el 75 por ciento de clientes que interactúan con Interbank, lo hacen a través de uno de los canales digitales y como el 50 por ciento lo hacen solo a través de los canales digitales, obviamente para ... para llegar a nuestro norte en el mundo digital, nos gustaría pues que... no sé... que el 90 por ciento o más lo haga solo a través de los canales digitales, todavía tenemos una ruta por recorrer en este sentido, que tiene que ver también, no solamente con crear las facilidades, si no también educar bien a los clientes para que entren en el mundo digital y no pasen por el físico.

**SG:** Por lo tanto, en la parte... digamos... si lo tendría que definir por un nivel de maduración, ¿Cómo definiría su empresa ?

**LFC:** O sea... o sea, si me preguntas de cero a cinco, ¿En dónde estamos?, yo creo que estaríamos en un tres... no... este... creo que es un buen avance, pero todavía ... todavía falta... eh... porque además el mundo digital no es solamente crear los productos y las soluciones, si no poder comunicarte con tus clientes en digital, una nueva manera, o sea nosotros todavía vendemos en nuestra tiendas o vendemos con... con gente que llama por teléfono a ofrecer un producto, lo que tenemos que hacer es poder llegar a los clientes cien por ciento por medios digitales, comunicarles... este... de una manera textual, de una manera



más personalizada, que levante un interés en ellos nuestros productos y para eso hay que conocerlo bastante y que con ese contacto digital ellos puedan adquirir un producto no... y entonces contruir capacidades de marketing analítico y marketing digital que... que se tiene que seguir construyendo.

Entonces yo creo que estamos a la mitad no, hemos avanzado mucho más en la parte de creación de producto, nos falta... este... un poco la parte de creación de servicios y... eh... construir un modelo de negocio digital que todavía no... no tenemos.

**SG:** ¿Cuántas personas están directamente involucradas en este proceso... en este proceso continuo?

**LFC:** Mira... haber... nosotros en Interbank somos como 6500 de los cuales, como 3000 están en la parte de... de tiendas no... que esos son bien en el mundo físico, yo te diría que de lo que queda del staff, más o menos el 30 por ciento está dedicada ya al mundo digital y el otro 70 por ciento de esos son los que siguen manteniendo el banco... el banco que opera de la forma más tradicional.

**SG:** Tu reporte directo... ¿De cuántas personas estamos hablando?

**LFC:** Eh... yo tengo nueve eh... este o diez... diez reportes directos... no... nueve... nueve reportes directos, conmigo somos diez y... y claro, o sea... eh... nosotros desde el comienzo no hemos creado un equipo digital y un equipo no digital, siempre hemos querido que todos... que todos los líderes se compren desde el comienzo el proceso de evolución digital. Hemos visto en otros bancos o otras instituciones que desarrollan y le encargan al área, a un área específica el proceso de transformación digital, nosotros desde el comienzo no lo quisimos

hacer así, hemos querido que cada líder entienda la importancia de saltar al mundo digital , sabiendo que, que el futuro va a hacer más difícil, si no todos nos subimos a ese carro y entonces eh... así como tenemos una sola estrategia, que es nuestra estrategia hug (8:12) digital... eh... todos los miembros del equipo desde riesgo, mercados capitales y obviamente a la fábrica digital están comprometidos a la transformación digital.

**SG:** Y...este avance tecnológico... ¿Cómo ha influido en su liderazgo?

**LFC:** ¿En el mío?

**SG:** ajá

**LFC:** ...Bueno he tenido que aprender un montón pues no... o sea, porque... porque yo creo que, para poder liderar un proceso de transformación digital, tienes primero que entender de qué se trata, tienes que creértela... eh... y... yo he tenido que aprender muchísimo, o sea he tenido pues que capacitarme, he tenido que leer, he tenido pues que entrar a participar de las redes sociales para poder tener un diálogo y comunicación con la gente que están haciendo que las cosas pasen... eh... y he tenido que también desaprender muchas cosas que yo he aprendido para una... eh... para liderar a una organización más tradicional. En el mundo digital las organizaciones cambian, las estructuras cambian, la forma de organizarse cambian no... eh... entra el concepto como... como UX, el rol de analytics cobra una relevancia diferente, el concepto de AYAT en las organizaciones o de agilidad en las organizaciones, rompiendo silos... este... y cambiando estructuras... eh... cambia y ... y entonces nosotros tenemos que... como... como líderes que aprender de qué se trata, para poder evangelizar a la organización y que todos apunten a un mismo norte... no... entonces... para mi... o sea...

ha sido... yo siempre digo, es un momento fascinante para estar en servicios financieros porque no solamente tienen los roles... los retos tradicionales de un entorno súper competitivo como ha sido siempre pero además estás en una industria que está siendo amenazada de tal forma, que si no corres rápido al mundo digital va a desaparecer, entonces, como profesional y como líder... este... creo que tengo una motivación adicional, porque sigo creciendo y sigo aprendiendo, ya no eres el gerente que pues... después de manejar diez años un banco, ya pues lo manejas porque ya sabes como funciona todo. Soy un líder que, por ejemplo, sabe que estoy manejando hace diez años el banco, cada año sigo aprendiendo y... y... las cosas cambian muy rápido, entonces... eh... eso está súper bueno y... eh... creo que otro punto importante es que la transformación digital es principalmente una transformación cultural y los líderes tenemos un... un rol muy importante en la cultura de las organizaciones, entonces en ese concepto hay que apro... hay que aprender a relacionarte con las nuevas generaciones, a entender los nuevos negocios, a entender las posibilidades que la tecnología te brinda, ehh... a... a colaborar mucho más con... con... con... organizaciones que antes no eran parte del ecosistema bancario y hoy día se vuelven parte del ecosistema bancario... no... entonces... eh... bien... yo creo que me ha cambiado mucho, el líder que yo era hace cinco años es muy diferente al líder de hoy.

**SG:** Entonces en estos desafíos que a... que...le ha implicado el capacitar, leer, que menciono, redes no... aprender sobre redes y desaprender no... ¿Cuál cree que es... que es... el mayor desafío que ha tenido en... en de liderazgo?

**LFC:** (silencio) uffff.... Yo creo que el mayor... el mayor desafío... es pasar de..., son dos creo yo, el primero es de pasar a pensar de crecimientos lineales a que las empresas tradicionales, que siempre han estado acostumbradas a pensar en crecimientos exponenciales

porque hoy en día se puede a través del mundo digital, entonces cuando vienen un... un equipo mío y me dice... no... porque vamos a hacer esto y vamos a crecer ocho por ciento, que normalmente me puede haber parecido espectacular y ves que hay *fintech* y empresas digitales que aparecen y... y pucha creen, van de cero a un millón... este... en un año... este... te cuestionas no?... eh... y (12:04 ilegible) y buscas cómo encontrar forma de... de crecer más aceleradamente, eso es algo que... que... que siento que ha sido pues un reto importante y lo otro es... eh... cambiar las estructuras del... del banco, normalmente desde la forma de trabajar y la forma pues de estructurarlo con... no... no se, el mundo comercial, el mundo riesgos, el mundo este... de finanzas, hoy da todo eso eh..., esas fronteras tienes que... que tumbarlas porque si no, no logras ir a la velocidad que necesitas ir y todo se vuelve mucho más colaborativo, pero para eso tienes que cambiar muchísimas cosas dentro de de la organización, gente que está acostumbrada a su oficina, a trabajar en silos, a que los procesos vayan de abajo para arriba, a que todo sea mucho más horizontal... eh... eso es otro reto, a pesar de la cultura de Interbank siempre ha sido bien plana y bien horizontal... este ... y hemos tenido siempre un clima que... que ha promovido el trabajo en equipo y la colaboración, igual hay que remover todo para... para... para... para volverte una organización grande pero mucho más emprendedora en su naturaleza no... porque ... porque el mundo digital requiere mucho emprendedurismo.

**SG:** Y... Y entonces tú ¿Cómo estás estableciendo estas metas... eh... para la organización con... con todos estos movimientos dentro de... tanto en estructura que ha mencionado?

**LFC:** Tenemos... nosotros tenemos nuestros indicadores que seguimos y tenemos los indicadores de negocio normal, este... eh... y... y... o sea no ... que tiene que ver pues con crecimiento y utilidades, por ejemplo, crecimiento es A (ilegible 13:37) y utilidades, ese tipo

de cosas pero hay... hay a igual nivel de importancia hemos puesto nuestros indicadores de evolución digital no... cuando es lo primero que medimos eh... es satisfacción de los clientes porque al final son los clientes que tienen que... que decir... lo que... como lo estas haciendo, entonces el NPS , los clientes de banca comercial o banca personal están al mismo nivel de importancia de lo que puede ser pues... este... utilidad y es más sobre eso construimos no... este... los otros son nuestras ventas digitales no... este... esos son los indicadores que tenemos para toda la organización, cuanto los productos que hoy vendemos se hacen a través de cien por ciento digitales, también tenemos el tema de autoatención digital no... como yo dije, el cliente de interbank tiene que poder hacer todo lo que pueda en el mundo físico en el mundo digital, sabemos que los clientes que usan el mundo digital tienen un nivel de satisfacción más alto, entonces no tenemos miedo de mandar a los clientes al mundo digital, pues sabemos que van a estar más contentos y entonces medimos como... qué porcentaje de los clientes se auto atienden digitalmente y lo tercero... así... así de nivel este importante de nivel digital, que está al mismo nivel de los otros indicadores, es la adquisición de los clientes cien por ciento digitales , o sea cuántos clientes adquirimos de una manera cien por ciento digital y no usan un canal físico nuestro, ya sea una tienda o el call center para operar con Interbank no... esos son los indicadores que seguimos todos los meses... este... para ver cómo... cómo lo estamos haciendo.

**SG:** cómo avanzan...

**LFC:** Y eso fluye por toda la organización, o sea yo... yo hago una presentación mensual a todo el banco y lo primero que demostramos es cómo nos va en nuestros indicadores para que todos los colaboradores este .. los que están un poco más en el mundo físico, hasta los

que están cien por ciento en el mundo digital este... vean no... cómo la organización está avanzando hacia las metas comunes que tenemos.

**SG:** Y entonces ¿Cómo describiría su liderazgo (espacio de silencio)... y la comunicación con los miembros de su equipo... cómo... cómo se definiría... a... a ti?

**LFC:** O sea mi... mi liderazgo y... y creo que es... es un poco la respuesta al entorno no... es un liderazgo mucho más de... mucho más de preguntas que de respuestas no... o sea yo creo que en estos tiempos, la gente no busca que el líder le venga con las respuestas, si no, busca que haga las preguntas correctas y que este... colectivamente encontremos la ruta hacia donde debemos ir porque... porque el proceso de transformación no está diseñado, todas las empresas están pasando por esto y no hay como una receta única no... nosotros como Interbank tenemos la convicción que vamos a poder construir nuestro futuro nosotros mismos sin necesidad de no... de... de que alguien nos de la receta , la receta la tenemos que crear nosotros y luego el liderazgo tiene que ser un liderazgo muy cercano no... donde... donde la gente pueda acercarse, este tener no... este siempre contacto vivo para poder... eh... a través de esa comunicación enriquecernos a todos no... entonces... eh... y eso es y creo que es un liderazgo optimista , este... creo que enfrentamos retos bien difíciles y si no ves las cosas con optimismo y el mundo como lleno de posibilidades eh... entonces se te comienzan a cerrar algunas puertas no... entonces ... yo la vez pasada escuche una frase con la que comulgo mucho , que digo este... la resignación... este... la resignación te cierra las puertas, mientras que el optimismo por lo menos te abre... te las abre, te da oportunidades, entonces ... eh... a mi me gusta ser un líder siempre pues positivo, conectado... este... y actualizado no, como te digo yo leo muchísimo y estoy metido pues en un montón de... de foros sobre el mundo digital analítico, no solamente de banca, este... me gusta aprender muchísimo de otras

industrias del mundo digital para poder entender y encontrar buenas prácticas que pueda transmitirle a mi equipo y seguir creciendo todos juntos.

**SG:** Y... entonces, en este... en esta... forma de comunicarse, digamos... distinta ¿no?... que ha mencionado... y este estilo que...también ha descrito, ¿Cuál cree que es la tarea principal... eh... en su liderazgo?

**LFC:** Creo que la tarea principal, primero es mostrarte accesible, super accesible no... vulnerable, o sea tienes que reconocer que... o sea a mí me encanta cuando la gente este no viene por la pregunta, o sea por la respuesta puntual, o sea viene, vienen a... a hacer la pregunta y entre los dos, los tres , los cinco o el equipo tratar de encontrar las respuestas y de ahí super bidireccional, o sea yo... yo no... antes pues las empresas se comunican a través de no se , de memos y ese tipo de cosas, nosotros tenemos este... nuestra propia forma de comunicarnos con... con los colaboradores que es bien bidireccional, o sea yo escribo directamente en el facebook interno del... del banco y el que quiere, en el momento que quiere me pone su mensaje y la respuesta, tenemos... eh... chats a través de no... de microsoft *teams*, que es lo que nosotros usamos para comunicación colaborativa y cualquier colaborador me escribe y mi compromiso siempre es de responderle lo más rápido posible sobre lo que sea, preguntas, recomendaciones, jalada de orejas o lo que sea y eso influye bastante bien y de ahí tenemos otra... otras formas no... o sea hay... no, mi... mi celular para... para la gente del banco está accesible y el que quiere me puede mandar un chat y yo tengo el compromiso de responder por microsoft *teams*, tenemos el chat no... este ..claro es.... así... la forma de comunicar, tiene que ser recontra directa, recontra rápida y super... eh... transparente no... o sea te tienen que ver bien... bien cercano los colaboradores porque si no te ven cercano... eh... difícil que las ideas fluyan.



**SG:** Y... ¿Esta comunicación varía dependiendo de las generaciones?... mencionó que... que escribe en un facebook del propio banco no es cierto y espera respuestas, es así ¿Cómo... cómo trabajar... digamos la comunicación con todas las generaciones o me imagino que hay... eh... diferentes edades no... de todo no?

**LFC:** Sí... sí pero... pero no... o sea diría que por ejemplo en facebook, creo que somos como 6500 y hay como 6200 suscritos, o sea... no... seguramente los 300 que no están, están en proceso de rotación o acaban de entrar o lo que sea, este ... no... yo o sea no sé, felizmente mi papá todavía vive y mi papá me escribe por facebook y entonces yo creo que no es un tema generacional, no es cierto... ehm... algunas personas son un poquito más formales todavía, sobre todo los más antiguos que... que no sé que todavía se quedaron con algunas ideas de... de que para hablar con Luis Felipe este... voy a mandarle un no... un email a su secretaria para que... para que me apunte, pero cada vez eso es... es... lo menos, o sea mucha gente... eh... se comunica directamente, ahora lo que si todo el mundo sabe es que yo le voy a responder y si no los puedo atender en una semana se los voy a decir, pero no es que les vaya a dejar de responder.

**SG:** Sobre estos cambios que hemos mencionado hace... que hemos mencionado hace un momento en general, este... ¿Cómo se siente frente a la incertidumbre de todo este entorno vuca?

**LFC:** O sea como... como te dije, yo creo que como profesional es tremendo reto, pues no... o sea porque, osea... creo que te retas mucho más, este... eh... sería aburrido si no hubieran estos tipos de retos, que creo son gigantescos, entonces me siento recontra motivado, este

confirma mi visión de que mientras mejor equipo tengas, más fácil es mi vida y la vida del banco. Yo estoy feliz con mi equipo, creo que tengo un equipo diverso, este... con diversidad de ideas, gente pues... este bien competitiva, que le gusta crecer, que le gusta aprender, que le gusta ganar... eh... y... y eso es un poco la cultura que hemos instaurado en Interbank, entonces... sí... a veces pues tienes preocupaciones naturales no... este... si la pandemia... que si la pandemia, si los competidores tecnológicos van a llegar y se van a llevar a nuestros clientes y lo que sea... pero con toda la... la convicción de que tenemos una tremenda organización que se ha construido pues durante ciento y tantos años, ha estado vigente en los últimos 25, su historia ha sido absolutamente de éxito y que tenemos en nuestras manos nuestro futuro, entonces que venga ... que vengan los competidores , nosotros felices... este ... y también... bien... bien claro que... que los competidores ya no son los tradicionales, o sea... no... BCP, Scotia , BBVA , Banbif, son bancos que respetamos muchísimo, creo que tienen gente espectacular y unas capacidades buenisimas... este... pero hoy en día tenemos nuevos competidores , que vienen de fuera, como pueden ser Amazon, como pueden ser Paypal, como puede ser Mercado Pago, Mercado Libre, entonces tenemos que aprender muchísimo de esos nuevos competidores porque son los que van a venir por nuestros clientes, entonces creo que en medio de toda la incertidumbre uno está super divertido aprendiendo y construyendo siempre estrategias que te permitan ganar.

**SG:** Si hablamos de...si pasamos ya un poquito a la parte del cliente, mencionó que ehm... eh... son los clientes los que guían, no es cierto... y... que toda la empresa está orientada a... a... lo que ellos dicen no... eh... en sus decisiones y estrategias como líder que... ¿Cómo integra el enfoque hacia las necesidades del cliente?

**LFC:** Eh... o sea todas las decisiones que nosotros tomamos, las tratamos de tomar escuchando la voz del cliente, cuando viene alguien del equipo y dice: yo creo que esto es así... y no se que, la primera pregunta que nos hacemos nosotros, todos, no solo yo, es ¿lo has validado con clientes ?, o sea como sabes que ese es lo que los clientes quieren, y ya no se trata de hacer encuestas, ese tipo de cosas, nosotros creemos mucho en... en *desing thinking*, que es parte elemental del proceso de transformación digital, que son no... unos procesos que... que aprendimos dentro de hecho a partir del año 2013- 2014 , cuando transformamos nuestras tiendas a... a... a lo que son hoy. No sé si tú conoces este... las tiendas de Interbank pero son bien diferentes a lo que hay en cualquier tienda este... o agencia, como le dicen otros bancos en el Perú o en la región y eso lo aprendimos porque nos sentamos con clientes, nos metimos a su vida, de hecho gente que se fue a... a... dormir a casa de los clientes para ver sus costumbres y entender no... su día a día y en base a eso diseñar, entonces eso es lo que venimos haciendo, entonces siempre en nuestras mesas de discusión, inclusive cuando viene algún no... chico o chica no... con una idea brillante este... de algún nuevo app, alguna nueva solución, la pregunta es ok, ¿lo has testeado con clientes? y... y quiero ver el *feedback* directo de los clientes, entonces nuestra responsabilidad es asegurar que la voz de clientes está en la mesa... este... y tenemos mecanismos para hacerlo porque si no, al menos que seas Steve Jobs... no... este... es difícil que te se ocurra la idea que va a revolucionar las cosas ... eh... en cambio los clientes son los mejores que te dicen pues por donde tienes que ir.

**SG:** Ya ... ok... eso es recoger de primera mano no, ha mencionado que van a quedarse en la casa de un... un cliente para de verdad recoger de primera mano cómo se... cómo se comporta, pero en este proceso puntualmente hacia usted, ¿Cuánto ha cambiado su modo de vincularse con el cliente... si lo tienes que... si lo tiene que... que hacer alguna comparación?

**LFC:** Ah... ¿Cuánto ha cambiado mi modo de vincularme con los clientes?... eh... depende de la banca ya... o sea en la banca comercial, donde tenemos a las empresas, es mucho más fácil que yo tenga una presencia directa con los clientes no.. de hecho tenemos un cronograma donde normalmente tenemos nos juntamos... este... una vez al mes con diferentes clientes, ya sea individualmente o en grupo y me da la oportunidad de escuchar directamente de eso, y eso... este... no ha cambiado mucho, siempre ha sido así y lo único... bueno... es que ahora con la pandemia todo es mucho más fácil porque los zoom o... o... los *teams* fluyen mucho... mucho mejor, entonces organizar todo esto es mucho más ágil, más rápido y funciona mucho mejor. En el mundo de las personas... eh... para mi... eh... o sea yo no estoy mucho en contacto con los clientes, otro que con las personas que me puedan llamar por que usan el servicio de banco, pero lo que sí soy, soy como es lo que dicen un *early adopters* de todas las soluciones del banco... o sea eh... solución que el banco lanza como MVPI o como prueba, yo soy el primero o de los primeros que nos anotamos para ser los usuarios de prueba... eh... y me encanta... entonces ponerme yo, en posición de cliente... este... y dar *feedback* a los equipos de qué creo que está funcionando o qué creo que no está funcionando pero como usuario no... y otra cosa que ha dado bastante y es muy sencillo porque el mundo de ahora te lo permite, leo muchísimos los comentarios en redes de los clientes, que son a la vena y transparentes, o sea a mí no me cuenta el cuento un gerente o a mí no me cuenta el cuento un jefe de... de algo sobre su producto, si no yo lo puedo leer directamente en facebook, en twitter, en instagram o en lo que sea sobre qué están sintiendo los clientes en cuanto a nuestros servicios, soluciones o las acciones que estamos tomando... o sea yo soy un creyente que la democratización de la información a través de las redes sociales es... este... es una bendición porque aprendes mucho y muy rápido y antes eso no existía y creo... creo que los líderes de

hoy tenemos que estar muy conectados con el entorno de las redes sociales porque ahí uno escucha muchísimas cosas que normalmente antes demoraba mucho en llegarte no...

**SG:** Ese... es el valor entonces que... considera que aporta la tecnología, el acercamiento... que me lo acaba de mencionar, el acercamiento con ..con el cliente de primera mano ¿no?... que... que antes...

**LFC:** Completamente... y el mundo digital se trata de eso, se trata de lanzar la solución y recibir *feedback* para corregir y pivotear hacia donde tengas que ir, antes tú agarrabas tu producto y el proceso tecnológico te llevaba pues dos años, lo lanzabas de ahí pues, si en esos plazos había cambiado algo, no lo habías podido capturar y cuando lo lanzabas recoger el *feedback* del cliente para hacer unos cambios, te tardaba muchísimo y en seis meses se hacían las correcciones, hoy día tú puedes sacar los prototipos, tirarlos al mercado, recibir *feedback* rápidamente e ir diseñando y corrigiendo con el *feedback* casi en tiempo real de los clientes, entonces el ciclo de producción tiene que ser ágiles para que en dos o tres semanas puedas añadirle nuevas cosas a los... a los productos. Si te vas a pensar que vas a hacer las cosas como antes, en dos años o seis meses de información, estás completamente fuera del mercado no... entonces creo que eso es una... una forma muy interesante de poder enfrentar los retos que tenemos no.

**SG:** Eh... entrando a... lo que viene a ser su equipo no, Si tuviera que incorporar a alguien, ¿Qué atributos valoraría... en las personas...?

**LFC:** Bueno acabamos de incorporar a... a una persona en el Comité de Gerencias y creo que es un chico muy joven de 35 años... este... y qué valoro de... de el... este... primero...

este... su coraje no, su valentía porque en el mundo que entramos, como dije, que no hay... no hay nadie que nos venga a dar la receta no, mucho se trata de... de plantear las ideas para poderlas debatir, creo que... que eso es bien importante no... coraje... eh... ganas de crecer, ganas de ganar no, al final pucha, nos tenemos competidores y lo que queremos es ganar la preferencia del cliente y... y eso está pues en tu... en tu... en el ADN de las personas y tiene que estar en el ADN de la organización. Ganas de trascender, ganas de tener un impacto no... es bien importante, tenemos la suerte que a través de nuestro trabajo impactar positivamente en la sociedad, entonces tenemos que ver esto más... más que un trabajo es un medio para lograr una mejor sociedad, ehm... y... y sobre todo muchas ganas de crecer, crecer personalmente y crecer profesionalmente, toda la parte técnica la adquieres no... yo creo que la parte de tu ADN como persona es... es la que te tiene que definir para ver si quieres ser parte de un equipo ganador, que haga impacto o no, eso es lo que miro en las personas.

**SG:** Y... y... en su equipo de trabajo ha encontrado algún nivel de resistencia ehh.. en la implementación de estos cambios, esta... estas dinámicas que... que.

**LFC:** Sin duda y por eso yo mencioné la palabra evangelización no... o sea... siempre ahí... además de que nosotros... o sea... en el 2015 éramos una empresa exitosa no... que... que creció mucho, que crecía mucho y que tenía pues un (30:25) de rentabilidad inmenso, entonces mucha gente te dice: oye ¿por qué cambiar?, ¿por qué ahora? no... ¿no estamos haciéndolo muy temprano?... este... en Perú todavía no es tan digital, o sea... eso es lo que yo he escuchado un montón ...eh... pero cuando sabes pues... este... como viene la película... eh... este... no... mejor es promover el cambio lo antes posible, entonces mucho del trabajo fue evangelización, en un momento en el que... en el que... por que hoy en día todo el mundo te habla de transformación digital, yo todo el mundo te habla de... de agilidad y te habla...

te habla de user experience, pero... 2014 este... este... estaba muy incipiente en el Perú y por suerte conocí a una... una chica, con su equipo, este... ¿no se si los conoces?, se llaman Laboratoria, Mariana Checca , que es una trome, que vino ah... que vino ah... a ofrecerme algunos servicios de su... de su... empresa, para... para... traer personas este... que hagan código... eh... de Laboratoria , pero... pero lo que diseñamos finalmente con Matriana y su equipo fue ehm... que hagan un Taller Digital para mis gerentes y que expliquen, sin saber de banca, de qué se trataba el mundo digital y... y por qué la transformación digital tenía que ser clave para nosotros y la verdad que el taller salió muy bien... eh... ese taller primero lo recibimos nosotros en el Comité de Gerencia y... y... nos pareció tan bueno y nos abrió tanto los ojos a muchos, que lo comenzamos a bajar a todo el nivel de la organización y además a Mariana, le puedes preguntar a ella, porque hace poco tuve una conversación con ella, se le genero una nueva línea de negocio que ella antes no había pensado, porque esta capacitación ella la comenzó a encapsular y llevar a otras empresas, entonces desarrolló su línea de... este... capacitación corporativa sobre transformación digital... eh... y eso fue clave para nosotros porque nos permitió tener este concepto muy importante de evangelización, primero creémosla, construir una visión común para luego proceder, digamos ya a la parte operativa de la transformación , nosotros encaramos la transformación digital de Interbank en base a un triángulo ya... este... o sea tenemos una metodología creada por nosotros... este... junto con ... con algunos consultores que vivían el mundo digital, pero básicamente este triángulo tiene el propósito que la empresa en el medio y el propósito de Interbank es acompañar a los peruanos a alcanzar sus sueños hoy, entonces todos los colaboradores tienen que entender bien el propósito y para cada acción que hagan saber si... si lo que estamos haciendo nos acerca o nos aleja de nuestro propósito, entonces con el propósito al medio del triángulo, el triángulo tiene tres vértices, en un vértice está... eh... todo lo que tiene que ser con la tecnología ya... este... y son dos cosas en la tecnología, transformar tu tecnología actual y



nosotros lo que llamamos es desacrear el spaghetti después de cien años de operación... pucha... has conseguido unas capacidades tecnológicas que tienes que adaptarlas para poder simplificarlas, para poder incorporar las nuevas tecnologías del mundo digital, o sea ese es... es... como un... un vértice bien importante no... y ...y... y construir... este... la nueva tecnología de... de la era de internet... no... entonces esa es la parte de... de tecnología.

Luego tienes la parte de usuario o cliente, en el otro vértice donde tienes que comenzar a crear productos y servicios cien por ciento digitales no... y ahí tenemos gente pensando en qué... en qué productos y servicios vamos... vamos a crear, qué podemos digitalizar de nuestro eh... de nuestro portafolio actual y además qué productos digitales podemos crear que compitan con nuestro negocio tradicional... este... y nos canibalice a nosotros mismos pero que si no lo hacemos nosotros van a venir otros y lo van a hacer, entonces... no... tenemos varias iniciativas... este... que eh... mi gente de tarjeta... tarjeta de crédito dice: oye, eso está compitiendo conmigo! ,sí, pero si no lo hago yo, lo va a hacer otro. Y el tercer vértice, que es el más difícil de todos, es el de la organización o el cultural, en el cual tienes tú que... este... cambiar tu estructura organizacional pero además cambiar el mindset, o sea la forma de pensar de los líderes y eso se hace trayendo líderes que ya piensen más en el mundo digital y capacitando a los líderes existentes para cambiar sus mindset y el otro punto es el skillset, qué skills necesitamos en la organización qué ... qué no tenemos, entonces tenemos que traer gente que venga con esos skills y además desarrollar programas que le den esos skills a los colaboradores existentes, en ese camino van haber, colaboradores que van a cambiar su mindset y van a cambiar su skillset y otros que no lo van a querer hacer, entonces nosotros lo llamamos: te subes al bus o te bajas del bus y en el camino mucha gente se ha subido al bus del mundo digital y otra gente pues, ha decidido irse a otra organización donde cree pues... que... que... lo que nosotros estamos haciendo pues no... no comulga mucho con ellos,

entonces con ese triángulo nosotros hace cuatro o cinco años siempre regresamos a ver cómo estamos (35:22- 35:24 se perdió el audio)

**SG:** Ehm... este equipo de trabajo que usted tiene de reporte directo, mencionó que esta nueva adquisición que.. que era un valiente ¿no?... como una característica principal

**LFC:** Coraje

**SG:** Coraje, sí... qué pasa o... ¿Cómo se siente... cuando le proponen ideas diferentes, que resulten desafiantes?

**LFC:** Yo creo que... este... el mundo cambió... no ... entonces el liderazgo debe ser un mundo más de preguntas que de respuestas. Antes tú, si no era tu idea, tu propuesta te sentías pues, como que débil, no es cierto?, hoy día creo que es una... una fortaleza poder escuchar y tratar de explorar de la mejor manera las ideas que te traigan porque te voy a decir, a ser sincero, las ideas ya no vienen de mi, o sea.. creo que nunca vinieron pero... pero... creo que sí Interbank, pues, quiebra mañana, si es que dependiera de las ideas que a mi se me ocurran... no ... como te digo estos chicos son los que están en la cancha, los que están en contacto con los clientes, los que saben lo que está pasando en el mundo, los que saben que ... que ya no usan cash casi nunca en su vida, los que ya no van a las agencias o a las tiendas porque todo lo hacen a través del mundo digital... este... entonces ..eh ...pucha .. reconociendo tus vulnerabilidades es que creas tus fortalezas... no... y eso es lo que yo siento, o sea a mi me encanta cuando alguien viene con nuevas ideas, obviamente hago preguntas... no... para asegurarnos que estamos... este... viéndolo de la manera correcta, pero no pienso en que , ante lo que me traigan yo tengo que tener una respuesta porque no es así.

**SG:** Ok... de acuerdo... y... si puntualmente lo contradicen, en una decisión que de repente ha tomado en... no sé, una idea que de repente sí ha aportado usted mismo, y no están de acuerdo , ¿Cómo se siente , cómo reacciona, cómo... cómo... es que... que... (ilegible 37:30)

**LFC:** siempre al final no... haber... primero yo... yo... yo he cambiado mucho, he aprendido muchísimo, o sea yo vengo de una cultura de banca de inversión... no... en Nueva York , en Wall Street, donde... donde... todo era mucho más jerárquico, ya tengo casi 15 años en Interbank, donde la cultura es muy diferente, de... de... del presidente y los líderes con los que yo he crecido y luego... este... con mi equipo... eh... donde tratamos de escuchar a todos... no... pero de una manera de verdad, este... siempre al final... no... o sea, hay momentos en los que no te pones de acuerdo y el líder sí, pues, como se dice tiene que cortar la torta o empujar hacia un lado , pero mientras tú te asegures de que todos se sientan escuchados y luego puedas explicar la... las razones por las que... por las que... no... pues... las... has tomado la decisión de irte a un lado o a otro eh... eh... es mucho mejor que simplemente decir no, eso se va a hacer así porque yo digo, sí o no, entonces en la medida que tú puedas crear un entorno de confianza o los escuches a todos y luego colectivamente la gente diga, bueno... no... este... tenemos que ir por esta ruta y no se pueden poner de acuerdo... este... los empujas hacia un lado, es que todos entiendan las razones por las cuales lo estas haciendo. Cuando me contradicen, porque... no... o sea... cuando hablo parezco... porque... fuera perfecto y todo, siempre te... te... sientes un poquito pues... no... este... no... un poquito raro pero creo que tienes que aprender y... y... de nuevo, todo depende de la confianza que armes con tu equipo, si tu equipo es pues... o sea yo tengo una confianza tal... o sea... ya sea en el momento o después me llaman y me dicen: oye, no estoy de acuerdo, creo que te has equivocado... este... y... y... creo que trabajando tanto tiempo y... y en esta

relación de confianza a veces me abren los ojos pues, y digo, sí pues... y... no... vayamos por allá, eh... al final mientras te quede la convicción de lo que está en juego es el bien de la organización y no el bien personal, es más fácil procesar ese tipo de cosas.

**SG:** Y... frente a estos errores... que de repente le han... resaltado, por decirlo así,... ¿Cómo... los comparte... los comparte con el equipo? ¿Cómo los procesa? ¿Los procesa solo?

**LFC:** oh... no a mi me encanta compartirlos no... o sea... uno... una de las... no sé si lema o la forma de ver el mundo, nosotros decimos: tenemos que aprender de nuestros errores... o sea... el que no aprende de sus errores .. este... no cambia... y ... y no solamente aprender, si no, no penalizar los errores y a veces nosotros, así como hacemos sesiones para mostrar los éxitos que hemos tenido, porque o sea ... porque conseguimos tal producto y nos fue espectacular, también hemos tenido un montón en los que hemos fracasado y entonces nos encargamos de que esas historias se cuenten para que todo el mundo en la organización diga: ah... muchas, esto es lo que hicimos mal... este... pero lo hacemos de una forma que... que el que lo presenta, porque seguramente fue su idea, no quede como que él fue el que trajo ese fracaso, si no al revés, nos trajo la historia de aprendizaje. Entonces creo que tienes que tener mucha madurez... no... o sea... yo creo que es un tema de seguridad, es un tema de confianza con tu equipo, es un tema de seguridad y confianza con tu jefe... no... o sea, mi jefe es el Directorio, el Presidente del Directorio... este... y... y... no... y... y... yo respondo a los directores, entonces yo creo que cuando vamos al directorio y contamos que todo es... esto flores y todo es lindo... este... no... no... es tan bueno que... que creo que... la... valoran mucho más cuando tú dices: pucha, por acá fuimos y no... no... no nos funcionó pero lo que hemos aprendido es... es... esto, y eso lo veo más en empresa muy digital. Nosotros acabamos de cerrar una alianza muy fuerte con... con Rappi para... para hacer soluciones

digitales financieras a través de la plataforma y le hacemos directorio cada cierto tiempo y... y... hemos dedicado un capítulo a lecciones aprendidas no... es que yo creo que... que pocos directorios en el Perú o en el mundo, los directores... pues... en general no les gusta escuchar malas noticias y a los gerentes no les gusta contar malas noticias, nosotros nos estamos obligando a tener un espacio específico de lecciones aprendidas... este pues... porque eso... no... te... te hace mejor... este... y eso es algo que se ve muchísimo en Silicon Valley o en el mundo digital.

**SG:** ¿Definiría eso como una forma de promover también... su... la innovación... eh... dentro de... la propia empresa, rescatando y hablando... no... en foros sobre lo que están trabajando y lo que se puede trabajar?.

**LFC:** Claro.. o sea... mucha colaboración y bueno la... la innovación es uno de nuestros valores, nosotros tenemos seis valores corporativos donde la innovación es un, o sea para nosotros es clave... este... fomentar la innovación, otro valor es el coraje, que te mencionaba... o sea... porque sabemos pues que el camino está por... por... por construirse, el otro es pasión por el servicio, el otro es tener sentido del humor... no... es aprender a reírnos de nosotros mismos porque... porque no tenemos todas las respuestas y además el sentido del humor te... te ayuda para aplanar mucho las estructuras... no..., en el momento que nosotros hacemos nuestra fiesta anual, vamos todos disfrazados y los gerentes que no sabemos bailar hacemos el show y eso como que te aplan... este... no... hace pues que... que... que te vean vulnerable entre los demás y que... que no te de vergüenza.

La integridad es el otro valor clave para nosotros... este... sobre todo... o sea... porque somos un banco y además por el mundo en que vivimos creo pues que necesitamos compartir mucho más historias de integridad para poder construir una mejor sociedad... este... y entonces los...

los... nosotros no buscamos colaboradores y les decimos: mira estos son nuestros valores y son importantes y deberían aprenderlos, nosotros lo que buscamos son que los colaboradores que vienen puedan vivir... o sea... consideren esos valores importantes para ellos también y los puedan vivir plenamente en la organización, entonces buscamos momentos para celebrar la pasión por el servicio, eh... eh... la colaboración es el sexto valor, el sexto valor es la colaboración, en otras empresas es el trabajo en equipo, nosotros creemos que tiene que ir más allá, tenemos que aprender a trabajar con empresas fuera de Interbank porque el mundo hoy día es más colaborativo, necesitamos crear ecosistemas donde nuestra propuesta ya no sea la típica de que, ven a la tienda o anda a mi app o pagina web, si no, poder hacer alianzas para que mis servicios puedan ser distribuidos a través de donde mis clientes están viniendo día a día.

**SG:** De acuerdo... y en estas metodologías que... había mencionado anteriormente que... dijo que se trabajaba mucho con el *desing thinking*... ¿Hay otros procesos o metodologías que están implementando para esta innovación que acabamos... que acaba de explicar?...

**LFC:** Una clara es... es el... el framework o el marco de agilidad como... como concepto organizativo... no... o sea... con... con mesas ágiles para diseño y desarrollo de producto y para... con mesas ágiles para interacción entre los equipos, entonces hoy día, por ejemplo, yo tengo equipos... este... donde en una mesa ágil está la gente de riesgo, con la gente de comercial, con la gente de diseño , con la gente de legal y entonces todos tienen... no... con el cliente y el producto al centro, se sientan junto y pueden desarrollar y corregir mucho más rápido. Antes las estructuras anteriores era bueno... no... comercial se lo pasa a riesgo, riesgo lo mira, se lo pasa a legal, legal lo pasa a marketing y marketing sale con lo que sea, entonces lo hilos no nos permitían actuar, esto... tan rápido, hoy día teniendo mesas ágiles, con

metodología... no... ágil y más colaborativa... este... estamos cambiando la organización y nuestra forma de trabajar, entonces yo creo que a parte de... de... la parte de *desing thinking*, operar en base a una estructura de agilidad, de ajax, es clave para construir lo que tenemos que construir y... y eso es donde más estamos invirtiendo en este momento y te cambia todas las estructuras y procesos de la organización.

**SG:** Bueno... sabiendo que... existen organizaciones de... otras industrias... o... de la propia banca... que... están todavía en ... desarrollo ¿Qué enseñanza le gustaría transmitir?.

**LFC:..** yo creo que lo más importante siempre va a ser organizarte para que el cliente esté al centro y que todo lo que hagas sea en base a *feedback* con el cliente... este... ya se acabo la epoca de nuevo, en lo que teníamos grandes ideas y nos demorábamos y la sacabamos, hoy día creo que la posibilidad de poner cosas, delante del cliente, muy rápido, aunque sea en formato prototipo y comenzar a construir en base al *feedback* es... este... bien importante. Segundo, los gerentes o los líderes no podemos seguir viendo al tecnología como una área de soporte, la tecnología sobre todo para el mundo digital es... es tu negocio... eh... nosotros hicimos un ejercicio hace unos años donde... eh... todos los gerentes generales de las empresas del grupo, tenían que explicarle a su directorio cómo funcionaba su tecnología... no... pero... o sea... y era una presentación en la cual no iba el de tecnología, ibas tú como líder porque en el momento que tú entiendes la complejidad de tu tecnología y de lo que tienes que hacer es cuando comienzas ... a concebir cosas nuevas y... comienzas a... cambiar la forma de relacionarte y... y... ya metes tu forma de operar, o sea de nuevo, las empresas exitosas, la gente como Amazon, la gente como... como facebook, los líderes son gente que conocen muy bien su tecnología y ha creado la tecnología que hoy día te permite tener un Facebook, un google, un Amazon, Steve Jobs con Apple... ¿cierto?... no... no era gente de



negocio y voy a traer gente de tecnología, creo que lo que nos toca es aprender muchísimo de cómo funciona la tecnología... este... y que tecnología no se vea como un área a parte de soporte, sino pues es una área clave en el desarrollo de tu organización... este... y lo tercero es dejar de pensar no... en cosas lineales y... y ver... pucha ... hoy día se crean y se mueren empresas... este... en un año ... entonces cuando venga alguien y te diga: “tengo un proyecto” y mira, mientras que lo desarrollamos, vamos a tener pues acá tres años vamos a hacer el cambio de tal solución tecnológica, probablemente ya esté muerto ... entonces tienes que ver la forma para organizarte modularmente y de ahí, como un consejo así... bien personal es... pucha... métete en el mundo , o sea aprende mucho, o sea, lee muchísimo, estate conectado pues, tienes que tener presencia en twitter, presencia en facebook, presencia en instagram, por que ahí están pasando muchas cosas... este... si... si hay buenos cursos, si... hay buenas... cosas para seguir aprendiendo pero lo que mejor ... mejor ... me funciona a mí, es estar todo el día conectado en... en... listas, por ejemplo, de twitter del mundo digital o de transformación digital o de *fintech*, leer y lo que te parece bueno compartelo con tu equipo inmediatamente, hoy con dos *click* se lo compartiste al chat digital que has creado para... para... tu equipo... este... y eso cierra un círculo virtuoso porque... no... lo siguiente que lee el otro también lo pasa y... no... todo el mundo va leyendo... este... y... creo pues, es una forma muy buena de aprender.

**SG:** Y... digamos... este intercambio de... de información, este crecimiento que ha tenido en transformación digital... ehh... esta... dinámica de innovación... ¿no?... centrado en el cliente y... los valores que ... ha mencionado, ¿Cuál cree... cuál considera que es el impacto ... que su empresa está haciendo o teniendo en otros sectores o en el país?

**LFC:** O sea yo creo que está permitiendo finalmente que la inclusión financiera , que es básica para el crecimiento del país se acelere no... en el Perú por mucho tiempo se a hecho inclusión muy física... este... y ha sido caro, ha sido costoso, entonces por eso no hemos sido muy exitosos, pero hoy día creo que podemos impactar positivamente en la gente, muchísima gente que estaba afuera del sistema a través de acercarle nuestros productos de soluciones digitales, un ejemplo, nosotros... eh... conversamos mucho con el gobierno, en la época que comenzaba la pandemia, de cómo distribuir eh... los bonos a la gente vulnerable... y... y... la solución no fue muy... muy buena... no... el gobierno al final terminó entregando todo a través de las agencias de los bancos y se formaron colas, en una pandemia en la que tenías tú que evitar este tipo de cosas, nosotros vinimos con un plan de presentar una billetera digital... este... que funcionó super bien y le hemos entregado su bono cien por ciento digital a gente que nunca antes hubiera, había usado una cuenta bancaria, por que ya no se necesita y su bono entraba a su solución digital y con un código podían ir al cajero y retirar la plata, entonces creo que eso le solucionó la vida a mucha gente y hoy en día hay varias billeteras que se han subido a su esfuerzo, pero creo que lo que estás haciendo, como te digo es acompañar a los peruanos a alcanzar sus sueños... este... y creo que ese es el impacto... impacto que estamos trayendo, ojalá que podamos inspirar a... a muchas empresas a que salten al mundo digital, nos equivocamos como todos, estamos aprendiendo, como te digo la ruta no es simple pero tenemos una convicción bien grande de... de que ese es el futuro... entonces... eh... nos encanta compartir experiencias, compartir ideas con otras empresas, salir a mirar qué está pasando fuera, viajamos muchos pues, ahora ya no se puede viajar pero... pero por muchos años hemos ido a Sillicon Valley, hemos ido a Londres, hemos ido a China un par de veces, para ver y aprender y traerlo al Perú y... y de esa manera pues crear un mejor país.

**SG:** ... implementar en un tiempo más corto... eh... muy bien, estupendo, ¿Alguna otra cosa que le gustaría agregar?

**LFC:** o sea... haber... de nuevo creo que la transformación digital o el mundo digital es fascinante... este... nos presenta pues, como personas y como profesionales nuevos retos, los clientes que usan el mundo digital... este... lo aprecian muchísimo... y... este... y... entonces nada... creo... que... que todo lo que se haga por... por diseñar alrededor del cliente siempre va a ser importante y hoy día los clientes... pucha, están pidiendo cosas sin contacto y digitales, entonces es nuestra responsabilidad crear para entregárselos.

**SG:** Y un mensaje como líder que le gustaría compartir

**LFC:** ... creo que los líderes tenemos la suerte de impactar positivamente vidas no, entonces tenemos que tener ese compromiso... este... no se trata solamente de hacer un negocio, se trata de ... de verdad estar comprometidos en crear un mejor país y una mejor sociedad, entonces todo lo que podamos hacer... este... por mejorar la equidad, la diversidad y la sostenibilidad, desarrollando nuestros negocios hagámoslo, no?... entonces creo que... que... que como líder, el poder impactar vidas positivamente pero además construyendo un mundo mejor, este... más sostenible, más equitativo, más justo, pucha creo que es... es lo que me encantaría a mí que todos los líderes hagan, para trascender en el país y que el país sea pues lo que todos queremos que sea, no?...

**SG:** Muy bien, en nombre de mis compañero y yo, le agradecemos nuevamente todo este espacio y... y la buena disposición que ha tenido para responder todas nuestras inquietudes y... y nada más que seguir con el crecimiento y bueno, que sigan estas buenas prácticas, que

es una empresa muy interesante y rica no, como para... para trabajar y motivarnos también a otros.

**LFC:** Ok , bueno gracias

## ENTREVISTA

### EMPRESA SCOTIABANK

Entrevistado: Vice President of Digital Banking de Scotiabank (LT - SCOTIABANKINF1)

SG: Muy bien, muy buenas tardes. Estamos en este momento en la entrevista con nuestro invitado entrevistado, que es el señor Luis Torres quién pertenece a la empresa Scotiabank y tiene como cargo el cargo de Senior Vice President of Digital Banking y a quien le agradecemos muchísimo el tiempo por esta entrevista.

De acuerdo al consentimiento informado que ya ha recibido por favor confirme también por esta vía que está de acuerdo que esta entrevista sea grabada para los fines de la investigación por título: Competencias para el liderazgo de la transformación digital en empresas del sistema financiero peruano los casos de Banco de Crédito del Perú, Banco BBVA Perú, Interbank y Scotiabank Perú. ¿Está de acuerdo?

LT: Sí, de acuerdo Sally.

1 ¿Considera que el avance tecnológico y la transformación digital ha influido en su liderazgo? ¿cómo?

2 ¿Cómo establece las metas para la organización en su planeamiento estratégico por ejemplo?

SG: Perfecto, muchas gracias. ¿Estaría de acuerdo también que se publique parcial o totalmente la entrevista con su nombre completo y entidad bancaria a la que pertenece?

LT: Previo a mi aprobación de lo que se va a publicar, sí.

SG: De acuerdo. Perfecto. Muy bien. Ahora sí, entonces pasaremos a la entrevista, como tal, no.

LT: Muy bien.

SG: Bien, perfecto. En su empresa, ¿Hace cuánto se inició la transformación digital?

LT: Bueno, fue justamente en el 2016 que constituimos a nivel global lo que le llevamos el digital Back in Organization, una organización global responsable de promover acelerar de liderar la transformación digital del banco a nivel global se constituye un equipo global. Se constituyen 5 fábricas digitales en Toronto, en Lima, en Bogotá, México y en Santiago y desde esos equipos se viene liderando a la fecha la transformación digital de Scotiabank.

SG: Y en qué etapa, si hablamos de Perú, ¿en qué etapa de transformación digital considera que se encuentran?

LT: Bien, creo que estamos en una etapa en la cual hemos desarrollado capacidades fundamentales. Hemos fortalecido capacidades que nos van a permitir en adelante escalar. La transformación digital al banco, al resto del banco y, poder ya destacar en el mercado como un competidor firme para ser el banco digital líder en el país.

SG: Sí, sí, tendría que imponerle un nivel ¿Cuál, tendría que ser el nivel que están? Y ¿cuáles son las otras etapas que considera que faltan por desarrollar?

LT: Scotiabank venía trabajando en temas digitales tiempo atrás y pues tenía como muchos bancos aplicativos, página web, no para el servicio de sus clientes, pero no había desarrollado una estrategia de transformación del negocio a partir de lo digital, explotando el potencial transformador de lo digital. Entonces, en los primeros años yo iría en los primeros cinco años que comenzó en 2016 y debe terminar el 2021, hemos justamente construido una organización, promovido una nueva cultura, establecido capacidades básicas tecnológicas, para sobre eso, hoy tener plataformas y servicios digitales que son altamente competitivos para haber cerrado brechas versus a nuestros competidores en el Perú y en la región, competencia en lo que respecta a experiencia de usuario, a capacidades tecnológicas, talento digital. Y sobre eso, pues hoy nos encontramos en una etapa donde tenemos las bases bien puestas para crecer ya de manera exponencial. Para ponerlo de otra forma, pues hoy en Scotiabank ya tenemos gran parte de nuestro negocio ocurriendo a través de medios digitales, tenemos gran parte de nuestros clientes interactuando con nosotros de forma digital. Gran parte de las transacciones monetarias que se hacen se hacen en el canal digital son plataformas que hemos ido construyendo los últimos años y hoy estamos listos ya realmente para hacer, un escalamiento exponencial, hacia el cliente y el negocio.

SG: Si, hablamos de porcentajes en esta adquisición de los propios defectos, justamente comentando cuánto porcentaje, por ejemplo, implicaría, significaría.

LT: Ahí, pues, en múltiples formas de medirlo hay medición no está, digamos, estandarizadas en el mercado. No hay una métrica, digamos este estándar. Pero podemos decir que la mayoría de nuestros clientes hoy ya interactúa con nosotros a través de plataformas, servicios digitales.

SG: Y por desarrollar en estas etapas de transformación digital dentro de la propia empresa aquí en el Perú, que consideraría que le falta que otras etapas consideraría por desarrollar, estamos hablando...

LT: Hay frentes importantes que creemos que requieren el desarrollo inversión, por ejemplo, en nosotros, creemos que la experiencia de onboarding de un cliente debe ser plenamente digital. Es decir, no todos deberíamos poder e iniciar una relación y sostener esa relación plenamente digital. Ejemplo, desde que un cliente se hace cliente del banco de un cliente, abre una cuenta de ahorros, recibe una tarjeta de débito para operar esa cuenta, un cliente solicita un préstamo o solicita una tarjeta de crédito y recibe esa tarjeta de crédito para hacer compras. Toda esa experiencia de iniciación, de relación, de adquisición de productos plenamente debe poder hacerse en digital. Queremos pensar que, en un futuro no muy lejano, el cliente no va a necesitar, por supuesto, no va a querer ir a una agencia o acercarse físicamente a algún lugar para completar un onboarding pleno y una adquisición plena de productos. Así que lo que aspiramos es justamente a eso, a ofrecer al cliente una experiencia plenamente digital.

SG: Ok. ¿Cuántas personas están directamente involucradas en el proceso de transformación digital?

LT: Realmente el proceso de transformación abarca a toda la organización. Es una transformación transversal que cruza múltiples áreas de la organización desde el liderazgo al más alto nivel. Nuestro gerente general, las vicepresidencias de todos los negocios. Los negocios que soportan al negocio, Operaciones, Riesgos, Recursos Humanos, Finanzas, Auditoría, Cumplimiento, por supuesto, Tecnología, todas las áreas son parte de esta transformación.

SG: Y, ¿Cuántas personas tienen como reporte directo?

LT: El tipo de banca digital, que vamos a decirlo así, es algo así como la guía, la locomotora de la transformación digital. Somos un poco más de 250 personas en el Perú y 1500 a nivel global.



SG: y ¿Cuántas de estas personas le reportan directamente?

LT: 8 personas directas

SG: Mencionó que la estructura de Scotia para la transformación digital implica un área específica sobre transformación, mencionó que era transversal. ¿Verdad?, ¿Que es una cultura transversal, pero hay un área específica que lidera la transformación digital?

LT: Si ese es el área justamente que está a mi cargo, es justamente la estructura que lidero es la que promueve, como decía la locomotora de esa transformación.

SG: Y ¿considera que este avance tecnológico y la transformación digital han influido en su liderazgo?

LT: ¿En el mío en particular? Sí, claro, por supuesto.

SG: ¿Por?

LT: Porque, evidentemente la transformación digital tiene, probablemente, menos que ver con tecnología per se y más que ver con el cambio, con la cultura. Es la transformación y la forma como hacemos nuestro trabajo y cómo promovemos una nueva forma de interactuar con los clientes, una forma de hacer las cosas. Entonces el liderazgo que debe ejercerse, que trato de ejercer siempre es un liderazgo

básicamente a través del resto de la organización, a través de mis pares, que son los que lideran directamente diferentes negocios.

Por ejemplo, el negocio *retail*. En *retail* tenemos, que es el negocio banca de personas. Tenemos más de 6000 personas en, no en más de 200 agencias de todo país. Y tenemos una serie de funciones

dentro del *retail* que son fundamentales para la transformación digital del banco. Entonces, lo que hacemos es trabajar a través de nuestros líderes en el negocio. Por ejemplo, de *retail* para a través de nuestras agencias aprovechar cada interacción que tiene el cliente con nosotros en una agencia para digitalizarlo y para digitalizar no solamente al cliente, sino digitalizar la venta.

Entonces tenemos por ejemplo hoy día, podemos decir que de todas las ventas digitales que tiene Scotiabank, dos terceras partes son ventas que son hechas por nuestras agencias que se han adaptado a una nueva forma de hacer las cosas y en vez de que el cliente al entrar a una agencia no como tradicionalmente ustedes pueden imaginar como tradicionalmente viene el cliente se sienta en el escritorio del funcionario y el funcionario utiliza su sistema tradicional y hace por ejemplo, la apertura de una cuenta de ahorros. ¿No es así? Y uno está esperando al otro lado del escritorio, respondiendo los datos y esperando que el funcionario haga todo, para que se aperture una cuenta.

¿No? Esa es la forma tradicional. Lo que hacemos en Scotiabank es más de la mitad en octubre fue realmente el 60 por ciento de todas las cuentas que abrió nuestras agencias, fueron hechas con un funcionario que no está sentado al frente del cliente, sino que cuando entra el cliente, la agencia le dice: Bueno, señor cliente, ¿usted que necesita? Necesito hacer una apertura, una cuenta. Bueno, ¿Tiene un celular a mano?

Muchos, muchos, peruanos tenemos un celular a la mano, le dice bueno, saque el celular, descárguese el aplicativo e inicie el flujo de adquisición, complete la adquisición todo de la palma de la mano y en vez de ser el funcionario el que está tipeando el computador, es el cliente el que está utilizando, digamos digitalizándose en su forma de adquirir productos. El cliente sale habilitado digitalmente, sale para poder hacer más de eso, pero ya sin necesidad de asesoría, si no ya por ejemplo desde su casa. Lo que estamos viendo es que un cliente que sale de esa experiencia de una venta digital asistida como le llamamos es a ese cliente, lo que hace es va, en los próximos seis meses ese cliente compra 2.5 veces más productos que el cliente, que no fue por ese camino, sino por el camino tradicional, dos de tres de esas compras las hace ya desde su teléfono en su casa sin asistencia de un funcionario y evidentemente eso marca una diferencia entre un cliente digital y un cliente no digital. Un cliente digital es un cliente, pues mucho más, vamos a poner así, dispuesto y habilitado para poder tener una relación mucho más fluida haciendo sus operaciones, hacen sus adquisiciones ya de manera diríamos,

más autónoma desde su casa, entonces ese proceso de asistencia a una adquisición digital es algo que no lo habíamos logrado sin la participación de más de 6000 mil personas que cambian su forma de trabajo, dejan hacer las cosas de una manera para empezar hacer las cosas de otra manera con el cliente.

Entonces eso, eso ha hecho, ha explicado muchísimo que Scotiabank en los últimos cuatro años haya cerrado brechas rápidamente, haya crecido mucho más rápidamente que el mercado en adopción digital y en ventas digitales, no, es más, si vemos los números de los meses recientes y comparamos el resultado de Scotiabank con algunos de los bancos con quienes colaboramos y competimos a la vez, vemos como venimos haciendo un muy buen trabajo de poder digitalizando a los clientes que se acercan a una agencia y poder ayudándolos a hacer sus primeras adquisiciones, ellos mismos en sus teléfonos, lo que nos deja plenamente capacitados y motivados, creo yo, para poder seguir haciéndolo desde casa. Porque ya no hay necesidad de ir a la agencia de pronto para pedir una tarjeta, pedir un préstamo, pedir una cuenta, comprar un seguro, hacer un depósito a plazo, por supuesto, transacciones, operaciones, etcétera. Todo esto de casa. ¿Y en estos momentos de pandemia donde hay que cuidarse, pues no hay nada mejor que ofrecer al cliente la posibilidad de que se siga cuidando sin salir de casa para hacer cosas de banca, no?

SG: En esta rapidez del propio mercado, cabe mencionar ese crecimiento tan rápido, ¿cuáles considera que son los mayores desafíos del liderazgo?. Justamente en esta transformación digital.

LT: Es un excelente punto. Yo creo que hay, digamos, unos varios desafíos, creo que vamos a ponerlo así. A ver, excelente pregunta. Liderazgo te refieres a liderazgo de personas, ¿no?

SG: Correcto.

LT: Bien, creo que primero hay un desafío de liderazgo dentro de la organización. Creo que el líder de la transformación digital debe ser un líder que pueda inspirar una visión de cambio no solamente a su área directa, sino a todo el banco como comentaba hace un rato.

Y para inspirar una visión de cambio, uno tiene que tener claro. cuál es el destino. Y no solamente el que es, sino y sobre todo el por qué. Por qué debemos llegar ahí. Por qué es bueno estar en el cambio, transformar digitalmente el banco, por qué es bueno que el banco deje hacer ciertas cosas y comience a hacer cosas nuevas. ¿Por qué, no? Y obviamente se responde porque nuestro cliente es el que necesita. Nuestro cliente es el que espera que se haga así nuestro cliente, ya no es el mismo hoy de lo que fue hace cinco años. El cliente de banca en el Perú ya no es el mismo. El cliente quiere hacer cada vez más cosas. Es más, ningún cliente amanece un día a decir quiero abrir una cuenta de ahorros, no. La verdad que la articulación en una necesidad de banca, no es tan explícita al cliente. Es más, cuanto menos presentes estemos en la vida de los clientes, mejor será más no?

Lo importante es que estemos anticipando siempre esa necesidad y estando siempre con el cliente de la forma como el cliente nos quiere y nos quiere cerca. Nos quiere siempre, pero nos quiere también, que les ayudamos a simplificar las cosas y que los ayudemos a realizar sus objetivos. Entonces, conocer al cliente, estar cerca, simplificar la vida. Son cosas que nos proponemos y el mundo digital ayuda muchísimo a esto, a este propósito.

Entonces es importante él justamente, el definir esa visión, tener clara esa visión de cambio de propósito del cambio, de que todo parte siempre por el cliente que quiere, que cambio su expectativa, su necesidad, y también por supuesto, de poder esa visión explicarla e internalizarla y activar a las persona para que vayamos en esa línea. El gran ejemplo es el de cómo en Scotia hemos articulado más de 6,000 personas para que nos ayuden a digitalizar cada cliente que entra a cada agencia.

Otro desafío de liderazgo tiene creo yo también que ver con el tema de no solamente el tema de de inspirar hacia adentro, sino inspirar hacia afuera. Creo que aquí en el tema de transformación, el recurso más escaso es el talento, no? Y a estas alturas, donde ya han transcurrido algunos pocos años, los bancos están digamos en pleno movimiento, a velocidad, el talento es el combustible de la transformación digital. El talento y la cultura digital. Entonces, tenemos que ser capaces de poder contar una historia que nos permita atraer al mejor talento y poder retener al mejor talento. Y eso solamente se logra con liderazgo, un liderazgo claro, liderazgo firme, un liderazgo inspiracional, un liderazgo empoderador. Y es ahí que hacemos muchos esfuerzos para justamente eso, para que Scotiabank se convierta en un destino, un destino ideal, un destino, diríamos buscado para que muchos

profesionales para que puedan venir con nosotros a ayudarnos a hacer esta transformación. Así que liderazgo hacia adentro, establecer una visión que todo el banco crea y siga el liderazgo hacia afuera de establecer una visión y un potencial para que las personas que estén afuera vean y quieran ser parte de esto.

SG: Muy bien. A ver. Ah, hablábamos del talento hace un momentito. ¿Verdad? Cuando se trata de incorporar a una nueva persona en su equipo ¿qué atributos, valoraría y competencias atributos?

LT: Sí, muy buen punto. Yo creo que son dependiendo evidentemente de la especialidad, porque en el equipo pueden entrar, chicos, chicas con capacidad de negocio. Chicos, chicas con capacidad de Ingeniería, de diseño, de marketing, de analítica y diferentes perfiles. Pero si yo tuviese que digamos reparar en uno que a mí prácticamente me interesa mucho es uno es cada vez le prestó menos atención a lo que una persona sabe y le presto más atención a lo que una persona es capaz de aprender. Entonces pensando menos en el conocimiento, dependiendo de diferentes roles, pero cada rol debe tener cierta cierta profundidad, ciertos temas, pero la capacidad de aprender, no la capacidad de escuchar, de integrar y de poder desarrollar nuevas ideas y poder desarrollar nuevas conclusiones, plantear hipótesis. Prueba y error. Creo que ese tema de poder no solamente saberlo. Esto es lo que yo sé y así lo voy a hacer. Es esa capacidad de escuchar, de poder hacer preguntas, de plantear hipótesis de entender e ideas distintas de poder integrar pensamientos distintos, diversos. Creo que eso, eso es bien importante y es algo que por lo menos en las entrevistas que yo hago me enfoco muchísimo en tratar de entender de las personas a quienes entrevistó, qué habilidad tendrían para, por ejemplo, para salir adelante en una discusión adversa, con ideas distintas, con conceptos que no conocen. ¿Qué preguntas podrían hacer? Como, ok, mi argumento no, el que interesa, entonces cómo adapto a un argumento que escuché a algo cómo integro algo nuevo en mi pensamiento, es decir, ese tipo de cosas, a mi me interesa muchísimo. Otro aspecto importante de la línea, creo yo, es el tema de el poder trabajar en equipo, el poder escuchar, el poder intercambiar, el poder plantear ideas sin temor. El poder inspirar confianza, generar confianza. Creo que una persona que sabe mucho, callada es lo mismo que no sepa nada. No, es como que, en muchos casos es también responsabilidad del ambiente

laboral nuestra, de proponer y de plantear un marco, un ambiente de trabajo donde la gente sienta, se sientan libres de poder dar sus ideas, sentirse libre de poder presentar sus ideas sin temor a ser juzgado, sin temor a ser calificado.

Entonces, lo importante que dadas esas condiciones tengamos en el equipo chicos, chicas que tengan muy buena capacidad para poder trabajar en equipo, para poder integrar ideas, para poder darse a entender, para poder desafiar ideas, sentirse cómodos, trabajando en diversidad en un ambiente muy diverso con chicos, chicas de diferentes profesiones diferentes caminos de vida con diferentes opciones de vida, diferentes edades, diferentes preferencias. Es decir, esa capacidad de trabajar en equipo, en un mundo veloz, diverso, es importante.

SG: Y este equipo que menciona con esta capacidad, con estas competencias que busca en la capacidad aprender, escuchar e inspirar confianza, también, ¿qué nivel de resistencia interna ha encontrado para la implementación del cambio con el reporte que tiene, que son 8 personas? Y si ellos han propuesto ideas diferentes que le resultan desafiantes, que mencionó que también era un atributo importante, ¿cómo se siente al respecto de esto?

LT: Yo me siento muy bien. Me siento muy contento. Tengo un equipo de siete directores, ocho bueno, de ocho directores muy capaces que tienen, ya, digamos, al menos un buen promedio dos, tres años en la posición. Es un equipo que he armado en los últimos dos, tres años, la verdad que muy sólido. un equipo muy diverso, son ocho personas de cuatro países distintos, son tres chicas, cinco chicos, promedio edad probablemente estamos en los treinta y cinco más o menos. Chicos, súper jóvenes, con mucho talento y todos tienen una serie de patrones en su comportamiento, creo yo son muy diferentes, muy diferentes, hay de todo perfil, pero creo que lo que nos une a todos es el que nos creemos el reto, nos creemos la posibilidad y pues, este es como que toda aspiración es posible. Entonces es un grupo de chicos que abordan un gran desafío desde múltiples perspectivas, múltiples formas de ser y todos contribuyen a algo muy grande, muy grande. Entonces, realmente estoy muy contento Sally de haber ensamblado un equipo, digamos muy claro en eso, ¿no? El foco y la motivación, la resiliencia son, digamos, incuestionables, incuestionables.

SG: Es decir, el nivel de resistencia interna que ha encontrado en la cita y la continua implementación de cambios. ¿Cómo? ¿Como qué nivel le daría o como qué grado le daría?

LT: Yo creo que a nivel de resistencia al cambio, dentro de mi equipo en particular he encontrado más que resistencia al cambio, apertura al cambio y he encontrado predisposición, pero lo que pasa acá es que el que es una forma como acá precisamente yo manejo las cosas es y es la verdad, la verdad, salir es yo he buscado armar un equipo de gente, que sabe mucho, mucho más que yo. Yo no me considero un experto, es más, yo no conozco de banca y trabajo en la banca hace cuatro años en esta posición yo no tenía experiencia en banca antes de esto. Vengo del mundo de la innovación, de la tecnología, no vengo del mundo financiero. Y la verdad es que he ensamblado un grupo de chicos, algunos con más o menos experiencia, pero todos de alguna manera con más capacidad de aprender, que sabiduría de, servicios financieros. Y hemos aprendido todos juntos y ellos han venido profundizando, especializando. Y hoy te puedo decir que, todo lo que hacemos, no, es lo que yo he visionado. Yo les he pedido hacer por A ó B razones. El equipo ha venido trazando su propio camino. El equipo ha venido, planteando sus propias ideas, tantas veces que hemos conversado con el equipo y yo les digo al equipo yo no les voy a decir lo que hay que hacer. Yo les voy a decir lo que tenemos que lograr. Y para eso ustedes quedan plenamente empoderados de plantear sus ideas, plantear sus propuestas, sus proyectos. Y sobre eso yo me encargaré de ayudarlos a priorizar. Me encargaré de conseguir los recursos para hacerlo realidad. Y luego vamos adelante. Yo *hold them accountable* por esa, digamos, por el empoderamiento y la *accountability* son dos lados de la misma moneda, no? Entonces yo los empodero plenamente y *hold them accountable* a ese empoderamiento. Entonces he encontrado una apertura enorme de ideas, una actitud tremendamente rica del punto vista desde una actitud propositiva, entre ellos han tenido que alinearse porque yo sé muy bien que si vienen a tráerme ideas que cada uno tiene, no, de opciones distintas, es muy difícil conciliar, pero ellos han trabajado muy bien en equipo y de ir afinando, planteando ideas que vienen ya con muy buen grado de, digamos, de coherencia y de sentido. Y sobre eso a mí solamente me queda este no, ayudarlos, no? Y entonces en mucha apertura, mucha actitud propositiva, proactiva, eh? Y ahí es donde hemos venido planteándole la estrategia de transformación al banco, donde hemos encontrado más resistencia es en



algunas áreas del banco que tienen un *mindset*, de pronto, no diría pues este ni mejor ni peor, simplemente distinto. Y que a ellos de pronto les cuesta más en el poder aceptar cambios, les cuesta más el hacer las cosas de una forma distinta. Les cuesta más, operar con velocidad, que es la velocidad, que nosotros vamos es muy rápido. Entonces ahí es donde tenemos que ir poco a poco, pues no, aligerando los diferentes vagones del tren, porque yo siempre digo, el tren va tan rápido como el vagón más lento, de nada sirve tener una locomotora, que va 100 cuando tienes un vagón que va a diez, todo el tren va a ir en diez. Entonces es ir identificando en qué áreas, en tecnología, riesgos, operaciones, etcétera, en qué áreas el vagón es más lento y para ir subiendo a la velocidad del tren.

SG: Y en estas tomas de decisiones que con estas nuevas propuestas que mencionas, que promueven los equipos, ¿qué pasa si, osea, cuando Usted ha tomado una decisión y alguna vez han, a ver.. replanteo, cuando a usted lo contradicen? o alguien no está de acuerdo con lo que Usted está planteando específicamente haya tomado la decisión ¿Cómo se siente? ¿Cómo reacciona?

LT: ¿Yo? ¿yo en particular?

SG: Sí

LT: Bueno, yo creo que yo soy, muy muy abierto a ideas diferentes e ideas inclusive contradictorias. Valoro eso. La verdad que yo he trabajado en organizaciones donde, yo quedaba un poco, osea, no es como que lo que yo diga no puede serlo porque todo el mundo quiere hacer. Yo siempre, inclusive este, he dicho ok, a ver. ¿Quién me podría dar una idea diferente? ¿No? porque de pronto, claro, como lo dice Lucho, entonces, de pronto, pues hay que hacerlo entonces, no me gusta tanto eso. Me gusta más cuando hay ideas diferentes, cuando me demuestran estar equivocado. Eso me gusta. Entonces, ¿Cómo lo proceso? Yo, creo que es para mí una forma de hacer las cosas, es menos juzgando las ideas como tales y más bien discutiendo más las premisas, no? Por ejemplo, hay que ir en un camino y alguien quiere en otro camino. No, no por tener la voz más fuerte, por estar a un nivel arriba en la

habitación, pues yo, no? es el camino que yo propongo, es el mejor. Pese que yo lo que considere que es así. Puede haber otro camino, pero para ello juzgar esa idea quiero entender qué premisas están detrás de esa idea. Porque muy probablemente en algunos casos en la interpretación del problema no es lo mismo. Yo voy por un camino para resolver un problema, otra persona va por otro camino, para saber previamente un problema distinto en función a cómo interpreta los datos. Entonces, por eso para mí es bien importante y soy bien analítico de haber parecido que. Este es el problema. Recordemos que una pregunta mitad, la pregunta bien planteada es una pregunta mitad resuelta. Entonces, si una pregunta está bien planteada con data que plantean el problema, claramente la solución es más fácil de conseguir que una pregunta que se basa en creencias, o en experiencias previas o en, no? o peor aún en data equivocada. Entonces, creo que si bien para mí cuando hay ideas distintas, muy distintas, la pregunta es, ¿Qué hay detrás? ¿Qué estamos tratando de resolver? Y gran parte de las ocasiones cuando encuentro mucha divergencia de ideas, creo que tienen menos que ver con el estilo, o con la experiencia, o con paradigmas o prejuicios, y tiene más que ver con que las personas interpretan el problema de formas distintas. Y una vez que llevas a todos al mismo punto de partida con la data, entonces la conversación fluye mejor.

SG: Y ¿qué pasa si hay errores? ¿Cómo reacciona frente a los errores de los miembros de su equipo?

LT: A mí me gusta. Yo creo que el error es el principal maestro. Creo que el acierto es un buen maestro, pero creo que el mejor maestro es el error. Yo creo que el error es no solamente bienvenido, si no es promovido. Yo promuevo el error en mi equipo. A mí me gusta que los chicos se equivoquen porque es la mejor forma de aprender. Si se equivocan, equivóquense rápido, barato y aprendemos. Entonces, hasta cierto punto para mí el error es bienvenido. El error es promovido, el problema no está cuando nos equivocamos, el problema está cuando no aprendemos. Entonces cuando nosotros nos equivocamos y ese error cae en saco roto porque no aprendimos, no fuimos capaces de entender por qué ocurrió. Por lo tanto, no fuimos capaces de evitar que vuelva a pasar. No, solamente no hicimos eso, sino nos lo quedamos nosotros. Lo escondimos debajo de la alfombra y pasó piola. No fuimos capaces de entenderlo, de internalizarlo, desde sacar estas nuevas conclusiones, de compartir

esas conclusiones. Y de pronto, pues el error vuelve y vuelve a pasar. Que cuando eso ocurra ya el problema no es el error, el problema ya es la actitud. Y cuando tienes problema de actitud ya el problema es otro, no? Entonces ahí hay que corregirlo de otra manera. Pero de puntas el error creo que es el principal maestro.

SG: Y sus errores, ¿los comparten con apertura con su equipo? O ¿los procesa solo?

LT: No, no, yo creo que en este camino para nosotros hemos tenido muchos errores, muchos errores. Y donde cabe la reflexión, la autocrítica, es parte de nuestro proceso de aprendizaje. Es difícil, decir cometan errores si es que yo no los cometo. O sea, si yo fuese, digamos infalible, es difícil, yo con el ejemplo decirles cometan errores y que ellos me ven a mí infalible. Yo he reconocido, muchas veces errores en ciertas decisiones y eso me hace humano, eso me hace uno más de ellos, y yo no tengo ningún problema en reconocer errores. Y la verdad que ahora que me haces la pregunta pues es algo que es imposible, no reflexionar, es más, yo siempre lo digo si estoy donde estoy, si ustedes están donde están, es porque y a diferencia por ejemplo de otras personas con quienes hemos compartido carpeta, con quienes hemos trabajado juntos. Estamos, donde estamos es resultado de los errores que hemos cometido, yo sí, yo sí creo que el error es un gran maestro. Y sí, creo que sí hemos llegado a este punto de nuestras vidas, de nuestras carreras, es porque hemos aprendido, hemos fallado un montón y hemos aprendido mejor.

SG: ¿Utiliza algún tipo de metodología ágiles o de innovación? ¿Cuáles son?

LT: Sí, claro. Utilizamos varias metodologías. Evidentemente temas de *design thinking*, para descubrimiento y planteamiento de ideas. Utilizamos metodologías ágiles para el funcionamiento de nuestros equipos de trabajo. Usamos el escape agile *framework* que es la metodología para escalar, ágil, es decir sí, sí, claro, usamos herramientas de ese tipo y una serie de herramientas también para poder trabajar ágilmente. Y tenemos pues, una estructura basada justamente en tribus con *squats*. Así que tenemos todos esos principios de estructura organizacional de formas de trabajo ágiles.

SG: ¿El aporte que cada una de estas herramientas le ha dado, podemos promediarlas?

LT: No, no entiendo bien la pregunta.

SG: El aporte que ha encontrado en las herramientas, ¿alguna ha encontrado más aporte que otra?

LT: Yo creo, que el principal aporte por aquí, creo que destaca es nuestra capacidad de adaptar las metodologías y las herramientas, te entregan un *framework* te entregan una metodología y lo que yo siempre he dicho es, todas estas metodologías, *frameworks*, el planteamiento es un planteamiento, sólido del punto de vista, digamos de metodología, académico, pero la que funciona no es lo que está en el libro, sino es la que nosotros entendemos, aplicamos y adaptamos, no? Y usamos no? Entonces no soy, digamos, una persona estricta respecto al uso, *by the book* de la metodología si no soy una persona muy flexible del punto de vista de cómo usamos diferentes partes de diferentes cosas, la adoptamos a una nueva forma de hacer las cosas en Scotiabank. Esa capacidad de aprender y adaptar es lo que diría marca el 99 por ciento.

Sí, si tuviera que dar un peso.

SG: ¿Ha sido esta transformación de cambios continuos, ha sido necesario que usted adquiriera nuevos conocimientos en tecnología?, ¿Cuáles?

LT: Bueno, yo creo que en general todos hemos tenido, o sea, creo que todos los que estamos en el mundo digital tenemos, hemos adquirido, tenemos que ser fluidos en entender la tecnología, pero quizás con mayor foco en el impacto de la tecnología y la forma de aprovecharla en explotar ese potencial transformador, que en el conocimiento per sé. Hasta cierto punto ya el conocimiento técnico, pues bien, se profundiza y los chicos de ingeniería, los chicos de analítica pues, comienzan a conocer una serie de herramientas y mil posibilidades que son, básicamente muy técnicas y muy

especializadas. Yo creo que todos nosotros hemos tenido que. que crecer y aprender, de tecnologías, menos del punto y del cómo funcionan y más del punto vista de cómo ayudan a nuestros clientes.

SG: ¿Cuáles han sido estas herramientas? Si, recuerda alguna.

LT: Bueno, claro, yo creo que temas por ejemplo de Machine Learning y todas las herramientas que hoy hay para poder hacer analítica, es una herramienta muy potente para realmente entender al cliente, poder anticipar, predecir comportamientos, predecir decisiones, aprender de esas decisiones, plantear nuevas hipótesis. Todas estas herramientas son, yo diría pues relativamente modernas y lo más importante es ahorita, más allá de entender y poder hacer un programa y escribir un modelo analítico en el lenguaje nativo, es poder, saber cómo aprovechar por ejemplo, tecnologías de *machine learning* de deep, analítica para poder impactar en el negocio.

SG: Para su equipo de trabajo, con su equipo de trabajo qué herramientas utiliza, ¿qué canales grupales utiliza como trabaja con su equipo directo?.

LT: Bueno, con mi equipo directo, es un poquito más básico. Hoy en día tenemos, pues, este Microsoft *teams* para las conferencias, etcétera. Como ahora estamos usando zoom y tenemos cadencias bien establecidas, un ritmo de negocio muy bien establecidos, indicadores *dashboards* muy bien establecidos. Entonces tenemos muy claro el plan estratégico, tenemos muy claros los objetivos, muy claras la cadencia, los ritmos, las agendas. O sea, hay mucha predictibilidad y consistencia en el trabajo con mi equipo. Sobre herramientas de trabajo, creo que no podría pensar en que hay una herramienta donde todo el mundo escribe cosas todas las semanas, pero sí hay, hay carencias, hay ritmos, hay indicadores *dashboard* diarios de seguimiento y sobre eso, pues se decantan una serie de conversaciones que son más como está, como las nuestras.

SG: Ok. ¿Y esta forma de comunicarse varía en función a las personas de distintas generaciones? Habló, mencionó que en su equipo habían personas de 35 años más o menos, relativamente joven, pero ¿varía la comunicación por generación? ¿Lo siente así?

LT: No es que varíe, yo diría que más bien la comunicación es una comunicación hecha y planteada para una audiencia joven. Audiencia, pues de una generación que tiene una capacidad enorme de y se siente empoderada para poder desafiar. Entonces, no es esa comunicación *top down* donde hay que decirles que hay que hacer. Esa generación, donde hay que invitarlos a creer, hay que invitarlos a desafiar, hay que proponerles ideas y no imponerles ideas. No hay que empoderarlos a tomar decisiones, no tomar decisiones por ellos. Hay que hablarles en términos que ellos entiendan que hay un porqué muy claro de hacer las cosas. Y hay muchas, muchas, estoy tratando de pensar una, por ejemplo, voy a poner un ejemplo, cuando nosotros iniciamos la relación con un cliente, digamos un cliente que quiere ver una cuenta de ahorros con nosotros para depositar sus ahorros. En el sector financiero estamos muy expuestos a lavar dinero. No es así. Entonces, tenemos que hacer todo lo posible por hacer una debida diligencia muy fina para saber del cliente y conocer al cliente, conocer de la procedencia de los fondos, etcétera. Además de herramientas de monitoreo que nos permiten saber cómo se comportan esas cuentas. Entonces claro, un chico de diseño de experiencia de usuario para que esto ocurra a través de un aplicativo, por ejemplo, no va a querer ponerle 20 preguntas al cliente. Al cliente, si tú el cliente le dices bueno, respóndeme 20 preguntas antes de abrir una cuenta. Pues no, si o no. Es tedioso y cualquier chico de diseño, pues te diría que no, no quiero hacer eso. Me parece horrible diseñar pues, 20 preguntas en un sinfín de pantallas en el celular. Te puedes imaginar reponiendo 20 cosas cuando tú sabes que las prácticas modernas, el cliente no espera, pues que le preguntes tantas cosas. Averigua tú o en todo caso pregúntame lo básico, quiero hacerlo fácil. Entonces, una experiencia mucho más fluida, mucho más intuitiva, mucho más sencilla, no tan desgastante como 20 preguntas. Entonces a los chicos no les puedes decir mira, esto es el formulario de KYC *Know your clients* y pues hazte un flujo para digitalizar eso en un aplicativo y tienes que poner 20 preguntas, porque el chico, es decir, pero a mí, yo no quiero diseñar una experiencia con 20 puntos. Entonces dice mira por qué lo hacemos? ¿Por qué hacemos 20 preguntas? ¿Por qué? ¿Por qué

preguntamos tanto? Cualquier chico te dice, la verdad que no lo sé. Hay que entender, explicar ese problema que preguntar 20 cosas es una manera de cuidar al Perú. Porque los delincuentes necesitan el sistema financiero para poder operar, necesitan los corruptos, necesitan el sistema financiero para poder corromper, los traficantes también, los lavadores de dinero también. O sea, hay tantas cosas malas en nuestra sociedad que necesitan de los bancos para poder operar. Entonces, cuando realmente entras a entender que nosotros no podemos dejar la barra abajo para que un traficante de mujeres, un narcotraficante, un corrupto, no podemos ponerle las cosas tan bajas. Tenemos que levantar la barra para que estas personas no, nos utilicen a nosotros para hacer sus delitos.

Entonces, y vas entrando y vas viendo los casos de uno y otro lugar y te das cuenta de que los chicos dicen “ahh wow”, se dan cuenta de la conexión entre hacer 20 preguntas en una página web y cuidar al Perú, mi comunidad, levantar la barra para que la gente mala no venga con nosotros y de esa manera cuidemos al país. Es una conexión que no necesariamente es natural, pues sí tú le explicas a los chicos por qué hacemos las cosas como las hacemos, de ahí ellos entienden el problema de una forma distinta. Ya no es una, ya es un problema de diseñar una pantalla, el problema es cómo cuidar al Perú mejor. Y en base a eso, ellos mismos desarrollan su propia lógica y su propio cuerpo y dicen sabes que, he cubierto de esta manera ya no voy a hacer 20 sino 12, que por un lado ofrezcan una buena experiencia voy a combinar esta pregunta con esta pregunta, voy a buscar la respuesta aquí y allá y voy a hacer un flujo y voy a ponerle *un stepper* para que el cliente pues sepa que estamos en uno de dos, dos de dos pasos y sea más intuitivo para clientes saber, porque cuando hace 20 preguntas no sabes cuándo termina.

Pues si ponemos una *stepper* muestras en la primera pantalla, segunda pantalla, tercera pantalla, al cliente ya le anticipas lo que viene, que todas esas ideas surgen. Han surgido de un joven que primero tenía que hacer 20 preguntas y estaba súper triste por eso, a un joven que entiende el problema lo internaliza, se compra el problema, se compromete a resolverlo y desde su perspectiva con su disciplina plantea algo mejor. Eso, por ejemplo, es algo propio de esta generación de chicos que no hace las cosas porque se los dices, no trabajan por un sueldo, sino hacen las cosas porque las entienden, saben por qué hacerlas y trabajan por un propósito mayor.



SG: Sí tendría que dar una valoración ¿cuál es el valor que consideran que aporta la tecnología, para solucionar los problemas centrales del cliente?

LT: Así es.

SG: Si tuviese que dar esa valoración, ¿cuál sería? Justamente de todo lo que ha mencionado, que este, está ligado estrictamente al cliente como la tecnología pueda aportar en qué solucionar los problemas centrales que tienen los clientes comunes. ¿Cuáles?

LT: Bueno, yo creo que la tecnología, puede hacer muchísimo por todos nosotros. Fíjense en lo que hemos visto hoy en día, nuestra vida gira alrededor de servicios y experiencias digitales, las compras las hacemos todas en digital, *e-commerce*. El aprendizaje lo hacemos todo en digital, *e-learning*. Las interacciones humanas las hacemos todo en digital. Ahora estamos hablando nosotros dos, digitalmente y lo podemos en cualquier momento. El entretenimiento es todo digital, Netflix. Entonces en nuestra interacción con tecnologías en el día a día es increíble, hace cinco años no era así. Ahora vivimos alrededor de servicios que nos permiten aprender a entretenernos, interactuar, trabajar, comunicarnos, abastecernos, comprar, elegir, leer, aprender. Es decir, todo, todas las facetas de la vida. Todo tiene hoy un servicio digital que nos permite hacer las cosas mejor, más rápido. Y eso es súper importante. Pues, igual como banca o como banca, también tenemos el propósito de hacer que la tecnología ayude a nuestros clientes a simplificar sus vidas, ayude a nuestros clientes a realizar sus sueños, conociéndolos mejor, anticipando lo mejor, ofreciéndole productos y servicios que necesitan en el momento correcto, en el lugar correcto y a través de los medios que ellos prefieren, de las formas como ellos prefieren. Personalizar la interacción con el banco, tú dirás, bueno, ¿Cómo logras eso? es justamente con la analítica, poder entender al cliente en función a sus comportamientos con nosotros y con y en sus vidas para poder ofrecerle esos servicios para poder ayudarlo a hacer esas cosas. La banca a fin de cuentas, si tuviésemos que simplificar hace tres cosas, te ayuda a ahorrar, te ayuda a realizar tus metas con préstamo, con crédito y te ayuda a mover tu dinero. No hay más. O sea, la banca, yo no soy de banca, pero cualquier banco o te ayuda a ahorrar, o te presta o te ayuda a

mover tu dinero, hacer pagos. Entonces, en esos tres frentes, ¿Cómo hago yo para entender tu necesidad y entender la oportunidad?.

¿Qué objetivos quieres lograr en la vida, para yo ayudarte a ahorrar para eso? ¿En qué términos te ayudo, en qué términos te ofrezco, no una cuenta de ahorros, sino la realización de una meta? ¿Cómo te ayudó para que tú puedas realizar esas metas que tanto quieres? Porque el ahorro nadie ahorra para tener, todo el mundo ahorra para lograr algo. Yo ahorro para un auto, por una casa, para una maestría, para unas vacaciones. Entonces, ya que tú quieres una casa, una maestría, unas vacaciones. Y para eso, si tú entras al aplicativo de Scotiabank ahí están las metas y nosotros tenemos decenas de miles de clientes que nos han dicho cuáles son sus metas en la vida, ya sea un viaje, una maestría, un estudio, etcétera. Y en la medida que ellos van ahorrando contra esas metas, por ejemplo, tú dices quiero comprarme una casa, entonces declaras una meta y nuestro aplicativo se llama una meta, creas una meta y este cliente empieza a ahorrar. Lo ayudamos recurrentemente a poner plata en la meta, poner plata en la meta.

Y de pronto llega un punto donde ese cliente realmente ha venido disciplinadamente, poniendo plata, poniendo plata, plata en la meta y ya está pues al 20 por ciento de la meta, le falta 80% de la meta. Lo conozco porque sé que ha tenido disciplina para el ahorro, ¿Por qué no le adelantó la meta? Y, por qué yo no le propongo a ese cliente, oye, déjame prestarte el otro 80 por ciento de la meta para que lo logres. No esperes hasta el próximo año y lo logres ahora. Entonces ahí es donde creo hoy el banco puede hacerse muy relevante para el cliente, entendiendo sus aspiraciones, simplificando su vida, ayudándolo a realizar esas metas. En pagos, por ejemplo, todos hemos visto a Plin, que es la sucesión de pagos que tenemos en Scotiabank, BBVA e Interbank. Plin ayuda muchísimo a nuestros clientes a poder mover su dinero, pagar a otras personas muy fácilmente y ahora estamos trabajando mucho en frente del pagar en establecimientos, en comercios, usando Plin. Así que ayudar al cliente en su día a día a que pague todo a tiempo, es también parte de lo que hacemos nosotros. Así que todo eso son objetivos que nos proponemos en y la forma como la tecnología ayuda hoy a nuestros clientes en servicios financieros.

SG: Y aterrizándolo más a Usted, en este proceso nuevamente de la transformación digital y este dinamismo ¿Cuánto ha cambiado, cuánto Usted ha cambiado su modo de vincularse con el cliente?

LT: ¿Yo en particular? bueno, a mí me parece fantástico. Mi rol me parece alucinante. Hoy tenemos cientos de miles de usuarios de las plataformas y servicios digitales y a veces tenemos a decenas de miles de clientes conectados al mismo momento. entonces es increíble cuando uno lidera, digamos la creación, la gestión de servicios que están disponibles todo el tiempo para tantas personas y que a partir de esas interacciones el cliente se forma una opinión y un valor sobre la marca, sobre la institución. Porque para muchos clientes digitales todo es puramente la única manera de hacer las cosas. Yo no sé tú, si vas a una agencia Sally, pero probablemente mínimo solamente cuando es necesario y todo el resto de cosas las haces desde tu aplicativo de tu banco y eso es todo lo que haces. Tu experiencia con tu banco es solamente en la palma de tu mano y si vas a una agencia es porque algo que no se puede hacer, hay que hacerlo. Entonces, creo que el ser el banco en la mano de cientos de miles de personas me da una responsabilidad enorme. Ya no son las 200 agencias en el país, es el banco que está en un millón de manos.

No? porque el banco que está en 200 esquinas del país es uno, y el banco que está en un millón de manos del país es otro.

SG: Y ¿cómo organiza dentro de su propia área, cómo organiza o estructura o visualiza? Justamente el área y la organización con estos cambios que estamos hablando?

LT: Bueno, yo tengo la estructura muy fina, muy clara, tengo un área de productos digitales, un área de plataformas, osea canales y pagos digitales, son dos directores que son dueños de esos negocios y luego de manera transversal tengo las cinco comunidades de práctica que son especialidades que cruzan los dos negocios, que son lo que es la parte de diseño, ingeniería, marketing digital, analítica de datos y todo lo que es agilidad.

(Me permites un segundo, por favor, que tengo que atender un tema en casa, un segundo, por favor. Ok, Sally ya estoy.)

SG: ok. ¿Cómo se siente frente a la incertidumbre de este entorno VUCA?

LT: De este entorno, ¿perdón?

SG: VUCA, es decir, un entorno volátil, incierto, complejo, ambiguo. ¿Cómo se siente?

LT: Bueno, es una excelente pregunta. Me siento, primero que nada, me siento protagonista. Creo que al final de cuentas cada uno decide, la vida es 1% de lo que pasa y 99% cómo reacciona. Y puedo enfocarme en las cosas inciertas, en las cosas que no dependen de mí. Y puedo preocuparme por eso, cuando realmente no dependen de mí y no puedo hacer nada al respecto. Entonces puedo estar ocupado, preocupado todo el tiempo por eso, y la otra es ocupado y, ocupado en las cosas que sí puedo hacer y que si dependen de mí y que si puedo lograr. No puedo lograr, probablemente que la pandemia se termine, pero si puedo lograr que en mi casa todos tomemos todas las precauciones para que por lo menos nosotros no seamos parte de esto. Si puedo lograr que en digital todos los chicos se puedan cuidar y podamos trabajar de formas que nos permitan lograr los objetivos y a la vez cuidarnos. Es decir, enfoquémonos en las cosas que sí podemos, no en las cosas que no podemos. Y sobre eso siento que vamos a decir mucho más tranquilos, mucho menos preocupados, mucho más ocupados y bueno, esa es la forma como me gusta verlo. El contexto evidentemente es incierto. Pero a la vez, vamos a ponernos serios. Yo creo que. en Perú, pues creo que los que estamos aquí ya algún tiempo sabemos lo que han sido las crisis, seámoslo que ha sido un país que, bueno, se le quiere tanto pero a la vez pues este, nos ha traído de ida y vuelta en muchos, en muchos casos. Con inestabilidad, con incertidumbre y hemos salido adelante hemos superado muchas cosas al final de cuentas, lo último que ha pasado, por ejemplo, es una crisis política, que claro, recordemos. ósea, en los días que que pasó estamos muy inciertos, pero al final pues tocamos fondo, pero a fin de cuentas hemos visto como una juventud comprometida, valiente nos a ha puesto en un mejor lugar que antes de todo esto,

entonces somos un país que creo yo que estamos viendo cómo cada vez más nosotros somos agentes de nuestro propio cambio y espero ahora que vienen elecciones, espero ahora que hayamos aprendiendo todos la lección y sepamos votar, y sepamos, hacer la tarea que hicimos previamente hace unos meses, el año pasado, cuando vivimos de pronto, de espaldas a nuestros gobernantes, de pronto no nos interesó tanto el nuevo Congreso. Hablaba con varias personas, varios chicos, y digo yo, y ustedes ¿Por qué congresistas votaron? y nadie sabía, es como que, bueno, ya votamos por el nuevo congreso, pero realmente no me interesó. Había hartazgo, había indiferencia y mi punto es éste, mi punto es que ahora hemos aprendido que de pronto, sí, debemos prestar atención a quien nos represente en el congreso para poder confiar, no?. Claro, mucha gente dice bueno, pero, Ah! por quiénes tú votes no es el Perú, pues el Perú es más grande y sabe Dios quiénes puedan votar. Bueno, sí, claro, obviamente el Perú va a representar a toda su población. Pero si tú no crees que tu voto suma, entonces no, no sientes la responsabilidad de que tu voto sea consciente, informado o educado, entonces, después es difícil esperar que el resto lo haga. Entonces enfoquémonos en eso, en lo que nosotros podemos hacer bien. Nos toca hacer, educarnos bien sobre las opciones electorales del próximo año, votar a conciencia, y ese tipo de cosas, creo yo, que no resuelven la incertidumbre de un proceso electoral pero si te dan convicción, que pase lo que pase, vamos a hacerlo mejor.

SG: Y ¿cuál considera que es la tarea principal del liderazgo en la transformación digital de su empresa?

LT: Perdona, ¿me repites?

SG: ¿Cuál considera que es la tarea principal del liderazgo en la transformación digital?

LT: Como te decía, es inspirar el cambio y comprometer a la acción a todos.

SG: Agentes de su propio cambio, ¿no? cada uno.

LT: Inspirar el cambio, y no solamente inspirar el cambio, porque el cambio es, no somos profetas tampoco. Pero sí, inspirar el cambio y comprometer a la acción. Ambos.

SG: Ok. Y relacionado con la acción cómo es que establecen las metas para la organización en su planeamiento estratégico centrado en su área.

LT: Claro, tenemos un planeamiento estratégico de múltiples años y tenemos métricas. Como por ejemplo, pues las ventas en digital, la cantidad de clientes que usan digital en las transacciones en digital y una serie de métricas, por supuesto, generación de ingresos, la satisfacción del cliente de los canales digitales. Es decir, hay un montón de métricas y tenemos ya mucha consistencia, coherencia de las métricas desde el comienzo. No venimos tampoco cambiando todo el tiempo, venimos afinando, pero nuestras métricas han sido muy estables en el tiempo y podemos proyectarlas en líneas. Así que básicamente cada año es un año de avance y no de replanteamiento de estrategia.

SG: Sabiendo que existen muchas organizaciones, bueno, otras industrias no, o la propia banca que se aprecia algunos bancos más pequeños están empezando. ¿Qué enseñanza le gustaría retransmitir con respecto a todo este proceso de transformación digital?

LT: Yo creo, que el gran aprendizaje es dos cosas: Uno, la transformación digital tiene más de cultura que digital. Y dos, el talento. Es lo primero, lo segundo y lo tercero más importante.

SG: Y el impacto que cree que tiene la banca en la transformación digital de otros sectores o del propio país? ¿Cuál cree? ¿Cuál considera que es?

LT: Yo creo que hay... múltiples ...cosas, pero en particular. En el tema digital, cuando hablas de la banca, yo creo que, creo que todos queremos bancos más humanos, bancos más cercanos, creo que todos queremos que los bancos sean lo que nuestros clientes quieren, que los ayudemos a simplificar sus vidas, que los ayudemos a realizar sus metas, que los podamos anticipar y ofrecer los servicios en

sus términos, que los ayudemos a poder vivir más seguros. Y esto me refiero en particular hoy, en estos días, pues los bancos tienen un rol importante para digitalizar la economía y reducir el uso del cash que es un agente de contagio. Reducir el cash, que es obviamente inseguro y creo que una economía digital es una economía más sana. Hasta menos en posibilidad de robo o de fraude. Creo que lo digital es una economía más sana y, por supuesto, más eficaz, y por supuesto, perdón más eficiente.

SG: Como líder ¿qué mensaje o enseñanza compartiría?

LT: Me quedo con lo que te decía hace un rato, creo que a todos los chicos, chicas creo que es importante saber. Pero mucho más importante es saber aprender y cuando enfrenten el mundo, y vayan a realizar sus metas, creo que la capacidad de adaptarse, la capacidad de cuestionar, la capacidad de fallar, la capacidad de aprender, de reinventarse. Creo que es mucho más importante que la capacidad de. Yo sé esto y pues, destacar por la sabiduría y no por la capacidad de aprender, eso no, yo le daría el consejo de: desacomódense todo lo que puedan, equivocóquense todo lo que puedan, una sola vez, no dos en el mismo error, dos en el mismo error ya es un problema, y aprendan y sepan enseñar, porque la mejor forma de aprender es enseñando.

SG: ¿Algo más que le gustaría agregar?

LT: No, Sally nada más agradecerte por la oportunidad, por buena conversa, y siento que la entrevista estuvo yendo por el lado un poco de negocio, un poco de cliente, un poco de liderazgo, un poco profesional, un poco personal así que ha tocado varias partes y disculpa si a estado un poco en desorden pero creo que ahí hay algunos hilos conductores que tú has podido sacar.

SG: No, no ha estado estupenda. Realmente agradezco en nombre de mis colegas y yo...el contarnos lo que estás viviendo en este proceso de transformación digital, muchísimas gracias.



## Apéndice G: Fuentes de la Investigación

### Capítulo I

Introducción		Antecedentes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Everis (2019)</li> <li>• Hurtado de Mendoza (2018)</li> <li>• Deloitte University Press (2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deloitte (2017)</li> <li>• García (2017)</li> <li>• Cuesta, Ruesta, Tuesta &amp; Urbiola (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de Crédito del Perú (2019)</li> <li>• Scotiabank (2019)</li> <li>• RocaSalvatella (2018)</li> <li>• Mantilla (2018)</li> <li>• Cuesta, Ruesta, Tuesta &amp; Urbiola (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RocaSalvatella (2014)</li> <li>• Spitzer, Morel, Buvat, Kvj, Bisht &amp; Radhakrishnan (2013)</li> <li>• Avolio, Kahai &amp; Dodge (2000)</li> </ul>
Problema de Investigación		Justificación de la Investigación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acosta y Escudero (2020)</li> <li>• Hernández-de-Menéndez, Morales-Menéndez, Escobar &amp; McGovern (2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del Valle, Dias, Lehr &amp; Gil (2020)</li> <li>• Buvat, Crummenerl, Slatter, Puttur, Pasquet &amp; Van As (2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acosta y Escudero (2020)</li> <li>• Alfaro y Martínez (2020)</li> <li>• Cuesta, Ruesta, Tuesta &amp; Urbiola (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creswell (2003)</li> <li>• Huberman &amp; Miles (2000)</li> </ul>
Marco Teórico		Definición de Términos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acosta y Escudero (2020)</li> <li>• Chiu y Reyes (2018)</li> <li>• Pereda y Berrocal (2018)</li> <li>• Pihir, Tomičić-Pupek &amp; Furjan (2018)</li> <li>• RocaSalvatella (2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ala-Mutka (2011)</li> <li>• García Sáiz (2011)</li> <li>• Kouzes y Posner (2009)</li> <li>• Alles (2005)</li> <li>• Bennis y Nanus (2001)</li> <li>• Kotter (1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acosta y Escudero (2020)</li> <li>• Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian &amp; Haenlein (2019)</li> <li>• Chiu y Reyes (2018)</li> <li>• Pereda y Berrocal (2018)</li> <li>• Pihir, Tomičić-Pupek &amp; Furjan (2018)</li> <li>• Henriette, Feki &amp; Boughzala (2016)</li> <li>• Alles (2016)</li> <li>• Westerman, Bonnet &amp; McAfee (2014)</li> <li>• Jiménez (2013)</li> <li>• Parodi (2013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ala-Mutka (2011)</li> <li>• Ambrosini y López Aliaga (2011)</li> <li>• Kouzes y Posner (2009)</li> <li>• Dueñas (2008)</li> <li>• Ramos (2007)</li> <li>• Blanchard (2007)</li> <li>• El Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea (2006)</li> <li>• Alles (2005)</li> <li>• Lussier &amp; Achua (2005)</li> <li>• Dirube (2004)</li> <li>• Stolterman y Fors (2004)</li> <li>• Bennis y Nanus (2001)</li> <li>• Carroll y McCrackin (1998)</li> </ul>

---

**Capítulo II**


---

Liderazgo	Transformación Digital
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imran, Shahzad, Butt &amp; Kantola (2020)</li> <li>• Heredia (2020)</li> <li>• Klein (2020)</li> <li>• Ready, Cohen, Kiron &amp; Pring (2020)</li> <li>• Kane, Phillips, Copulsky &amp; Andrus (2019)</li> <li>• El Hawi (2019)</li> <li>• Sainger (2018)</li> <li>• ManpowerGroup (2018)</li> <li>• Peñalver (2018)</li> <li>• Right Management (2018)</li> <li>• RocaSalvatella (2018)</li> <li>• Prince (2018)</li> <li>• Molinero (2017)</li> <li>• Kim y Kim (2017)</li> <li>• Esguerra y Contreras (2016)</li> <li>• Staffen &amp; Schoenwald (2016)</li> <li>• Goleman (2016)</li> <li>• Goleman, Boyatzis &amp; McKee (2016)</li> <li>• Avolio, Sosik, Kahai &amp; Baker (2014)</li> <li>• Westerman, Bonnet &amp; McAfee (2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganga y Navarrete (2013)</li> <li>• Contreras y Barbosa (2013)</li> <li>• Hamel (2012)</li> <li>• Lussier y Achua (2011)</li> <li>• Harms &amp; Credé (2010)</li> <li>• Kouzes y Posner (2009)</li> <li>• Lee (2009)</li> <li>• Bass y Bass (2008)</li> <li>• Webb (2007)</li> <li>• Kotter (2007)</li> <li>• Blanchard (2007)</li> <li>• Ramos (2007)</li> <li>• Mendoza y Ortiz (2006)</li> <li>• Goleman (2005)</li> <li>• Senge (2004)</li> <li>• Bennis y Nanus (2001)</li> <li>• Avolio, Kahai &amp; Dodge (2000)</li> <li>• Hamel (2000)</li> <li>• Kotter (1997)</li> <li>• Bass y Avolio (1997)</li> <li>• Bass (1990)</li> <li>• Nicholls (1985)</li> <li>• Sartre y Acheroff (1973)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadkarni y Prügl (2020)</li> <li>• Acosta y Escudero (2020)</li> <li>• McKinsey (2020)</li> <li>• Acosta y Escudero (2020)</li> <li>• Alvarado (2020)</li> <li>• Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian &amp; Haenlein (2019)</li> <li>• Dutta (2019)</li> <li>• Ayllu (2019)</li> <li>• Escudero (2019)</li> <li>• Everis (2019)</li> <li>• Hurtado de Mendoza (2018)</li> <li>• Chiu y Reyes (2018)</li> <li>• Pihir, Tomičić-Pupek &amp; Furjan (2018)</li> <li>• RocaSalvatella (2018)</li> <li>• Deloitte Digital (2018)</li> <li>• Tae Yoo y Cumberland (2018)</li> <li>• Evans (2017)</li> <li>• Newman (2017)</li> <li>• Forrester (2017)</li> <li>• Lago (2017)</li> <li>• Tiersky (2017)</li> <li>• Arslanian (2017)</li> <li>• ASBANC (2017)</li> <li>• García (2017)</li> <li>• Telecom Advisory Services (2017)</li> <li>• Silva (2017)</li> <li>• Tiersky (2017)</li> <li>• Rogers (2016)</li> <li>• Henriette, Feki &amp; Boughzala (2016)</li> <li>• Del Val Román (2016)</li> <li>• Cuesta, Ruesta, Tuesta, &amp; Urbiola (2015)</li> <li>• Lombardero (2015)</li> <li>• Westerman, Bonnet &amp; McAfee (2014)</li> <li>• RocaSalvatella (2014)</li> <li>• Besson &amp; Rowe (2012)</li> <li>• Stolterman y Fors (2004)</li> </ul>

---

**Capítulo II (continuación)**

<b>Competencias</b>		<b>Sistema Financiero</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van Laar, Van Deursen, Van Dijk &amp; De Haan (2020)</li> <li>• Imran, Shahzad, Butt &amp; Kantola (2020)</li> <li>• Peñalver (2018)</li> <li>• Manpower Group (2018)</li> <li>• Pereda y Berrocal (2018)</li> <li>• Deloitte Digital (2017)</li> <li>• Deloitte University Press (2017)</li> <li>• Molinero (2017)</li> <li>• RocaSalvatella (2014)</li> <li>• Jiménez (2013)</li> <li>• Ala-Mutka (2011)</li> <li>• San Pedro (2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• García Sáinz (2011)</li> <li>• Gutiérrez (2010)</li> <li>• Alles (2009)</li> <li>• Jensen, McMullen &amp; Stark (2007)</li> <li>• El Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea (2006)</li> <li>• Alles (2005)</li> <li>• Dirube (2004)</li> <li>• Pereda, Berrocal &amp; López (2002)</li> <li>• Delgado (2000)</li> <li>• Carroll &amp; McCrakin (1998)</li> <li>• Spencer y Spencer (1993)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021)</li> <li>• Rankia (2021)</li> <li>• Superintendencia del Mercado de Valores (2021)</li> <li>• Del Valle, Dias, Lehr &amp; Gil (2020)</li> <li>• Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020)</li> <li>• ASBANC (2020)</li> <li>• EIU (2020)</li> <li>• IPSOS (2020)</li> <li>• Acosta y Escudero (2020)</li> <li>• Alfaro y Martínez (2020)</li> <li>• Interbank (2020)</li> <li>• Diario El Comercio (2020)</li> <li>• BBVA (2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hurtado de Mendoza (2019)</li> <li>• Everis (2019)</li> <li>• RTM (2019)</li> <li>• RocaSalvatella (2019)</li> <li>• IPSOS (2019)</li> <li>• Interbank (2019)</li> <li>• IPSOS (2018)</li> <li>• Hurtado de Mendoza (2018)</li> <li>• Zahler (2017)</li> <li>• García (2017)</li> <li>• Cuesta, Ruesta, Tuesta, &amp; Urbiola (2015)</li> <li>• Deloitte (2015)</li> <li>• Parodi (2013)</li> <li>• Ambrosini y López Aliaga (2011)</li> <li>• Dueñas (2008)</li> <li>• Morales y Yañez (2006)</li> <li>• Levine (1997)</li> <li>• BCP (s.f.)</li> <li>• Banco Central de Reserva del Perú (s.f.)</li> </ul>

**Capítulo III**

<b>Metodología</b>	<b>Diseño de la Investigación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rankia (2020)</li> <li>• Everis (2019)</li> <li>• Hurtado de Mendoza (2018)</li> <li>• García (2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montabon, Daugherty y Chen (2018)</li> <li>• Yin (2018)</li> <li>• Stake (1999)</li> <li>• Bowman y Ambrosini (1997)</li> <li>• Maxwell (1996)</li> <li>• Ragin (1987)</li> <li>• Huber y Power (1985)</li> <li>• Snow y Hrebiniak (1980)</li> </ul>
<b>Participantes de la Investigación</b>	<b>Procedimiento de Registro de Datos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kazez (2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avolio (2015)</li> </ul>
<b>Procedimiento para la Codificación de las Competencias</b>	<b>Análisis de Datos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pihir, Tomičić-Pupek &amp; Furjan (2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yin (2018)</li> <li>• Pihir, Tomičić-Pupek &amp; Furjan (2018)</li> <li>• Marshall &amp; Rossmann (1999)</li> <li>• Stake (1999)</li> </ul>
<b>Validez y Confiabilidad</b>	<b>Instrumento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denning (2020)</li> <li>• Álvares, Aguilera, Susana y Rodríguez (2020)</li> <li>• Van Laar, Van Deursen, Van Dijk &amp; De Haan (2020)</li> <li>• Imran, Shahzad, Butt &amp; Kantola (2020)</li> <li>• Yin (2018)</li> <li>• Peñalver (2018)</li> <li>• Pihir, Tomičić-Pupek &amp; Furjan (2018)</li> <li>• Deloitte University Press (2017)</li> <li>• Kim y Kim (2017)</li> <li>• Yin (2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pihir, Tomičić-Pupek &amp; Furjan (2018)</li> </ul>

### Capítulo IV

Análisis de los Resultados	Análisis Trasversal de los Casos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acosta y Escudero (2020)</li> <li>• Álvares, Aguilera, Susana y Rodríguez (2020)</li> <li>• Denning (2020)</li> <li>• Imran, Shahzad, Butt &amp; Kantola (2020)</li> <li>• Van Laar, Van Deursen, Van Dijk &amp; De Haan (2020)</li> <li>• Zimmerman (2020)</li> <li>• Dutta (2019)</li> <li>• Kane, Phillips, Copulsky y Andrus (2019)</li> <li>• Sainger (2018)</li> <li>• RocaSalvatella (2018)</li> <li>• Pihir, Tomičić-Pupek &amp; Furjan (2018)</li> <li>• ManpowerGroup (2018)</li> <li>• Peñalver (2018)</li> <li>• Tae Yoo &amp; Cumberland (2018)</li> <li>• Buvat, Crummenerl, Slatter, Puttur, Pasquet &amp; van As (2017)</li> <li>• Deloitte Digital (2017)</li> <li>• Deloitte University Press (2017)</li> <li>• Grzybowska y Łupicka (2017)</li> <li>• Molinero (2017)</li> <li>• Kim y Kim (2017)</li> <li>• Alles (2016)</li> <li>• Flores &amp; Vanoni (2016)</li> <li>• Deloitte Digital (2015)</li> <li>• Westerman, Bonnet &amp; McAfee (2014)</li> <li>• RocaSalvatella (2014)</li> <li>• Bracho y García (2013)</li> <li>• Kaganer, Zamora &amp; Sieber (2013)</li> <li>• Spitzer, Morel, Buvat, Kvj, Bisht &amp; Radhakrishnan (2013)</li> <li>• Kaplan, Klebanov y Sorensen (2012)</li> <li>• García-Sáiz (2011)</li> <li>• Lussier y Achua (2011)</li> <li>• Gutiérrez (2010)</li> <li>• Alles (2009)</li> <li>• Kouzes &amp; Posner (2009)</li> <li>• Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea (2006)</li> <li>• Cardona y García-Lombardía (2005)</li> <li>• Bennis &amp; Nanus (2001)</li> <li>• Huberman y Miles (2000)</li> <li>• Kotter (1997)</li> <li>• Amabile (1996)</li> <li>• Spencer y Spencer (1993)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garvin, Edmondson y Gino (2008)</li> <li>• Huberman &amp; Miles (2000)</li> </ul>
<b>DISCUSIÓN DE LAS PROPOSICIONES</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL EMERGENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amabile (1996)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pihir, Tomičić-Pupek &amp; Furjan (2018)</li> </ul>

### Capítulo V

CONCLUSIONES	IMPLICANCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acosta y Escudero (2020)</li> <li>• Kane, Phillips, Copulsky &amp; Andrus (2019)</li> <li>• Staffen y Schoenwald (2016)</li> <li>• Cuesta, Ruesta, Tuesta, &amp; Urbiola (2015)</li> <li>• Alles (2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pihir, Tomičić-Pupek &amp; Furjan (2018)</li> </ul>