Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

La Agilidad Organizacional y la Transformación Digital en las Entidades Bancarias del Perú – 2025

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial

AUTOR

Jaqueline Roxana LÓPEZ GALLO

ASESOR

Dr. Jorge Fernando GÓMEZ REÁTEGUI

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

López, J. (2026). *La Agilidad Organizacional y la Transformación Digital en las Entidades Bancarias del Perú – 2025*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Jaqueline Roxana López Gallo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40846621.
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-6894-5375
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Jorge Fernando Gómez Reátegui
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10281900
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-6894-5375
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Juan Victoriano Castillo Maza
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07196790
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Lizardo Elias Agüero del Carpio
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07971397
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Miguel Angel Chiscul Padilla
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07466431
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.3.1.7. Cambio tecnológico y reestructuración empresarial

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin Financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Universidad Mayor de San Marcos País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima Institución: Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Ciudad Universitaria Dirección: Av. Carlos Germán Amézaga 375 Latitud: -12.057122 Longitud: -77.084667
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero 2025 - Julio 2026
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Teoría organizacional https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 0093-UPG-FCA-2026
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

En la Ciudad Universitaria, a los cinco días del mes de octubre del año dos mil veintiséis, siendo las ocho horas, en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, ***Presidido*** *por el* ***Dr. Juan Victoriano Castillo Maza,*** *e integrado por los miembros:* ***Dr. Jorge Fernando Gómez Reátegui (Asesor), Dr. Lizardo Elias Agüero del Carpio (Jurado) y Mg. Miguel Angel Chiscul Padilla (Jurado)****; la postulante al Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, doña* ***Jaqueline Roxana López Gallo,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"La Agilidad Organizacional y la Transformación Digital en las Entidades Bancarias del Perú - 2025",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.*

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el ***Artículo 100°*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador procedieron a asignar la calificación siguiente:*

Dieciocho (18) Muy bueno

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar *el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, a doña* ***Jaqueline Roxana López Gallo.*** *Se extiende la presente Acta original y siendo las* 8:30 a ***horas*** *se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

Dr. Juan Victoriano Castillo Maza
PRESIDENTE

Dr. Jorge Fernando Gómez Reátegui
ASESOR

Dr. Lizardo Elias Agüero del Carpio
JURADO

Mg. Miguel Angel Chiscul Padilla
JURADO

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **Jorge Fernando Gómez Reátegui** en mi condición de asesor acreditado mediante Dictamen de la UPG N° 000031-2026-UPG-VDIP-FCA/UNMSM de la tesis, cuyo título es **"La Agilidad Organizacional y la Transformación Digital en las Entidades Bancarias del Perú - 2025"**, presentado por la bachiller **Jaqueline Roxana López Gallo** para optar el grado académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial,

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 19% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.

Lima, 06 de octubre de 2026

Firma del Asesor
Nombres y Apellidos del asesor: Jorge Fernando Gómez Reátegui
DNI: 10381980

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

DEDICATORIA

A mi esposo, por su apoyo incondicional, Gracias por estar ahí, cuidando de nuestro hogar y de nuestros hijos mientras yo perseguía este sueño

A mis hijos, porque son mi mayor fuente de inspiración. Su amor y alegría me impulsan a ser mejor cada día. Esta meta es también para ustedes.

A mis padres, por ser ejemplo de esfuerzo y valores. Gracias por su guía, por su apoyo inquebrantable y por enseñarme a nunca rendirme.

Con todo mi cariño y gratitud, les dedico este logro.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios Todopoderoso por darme salud y bienestar, y también a mi asesor Dr. Jorge Gómez que me ayudó cada día en la finalización de esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

Pag.

PARTE PRELIMINAR 1
Carátula 1
Índice General 4
Lista de Tablas 7
Lista de Figura 8
Resumen 9
Abstract 10
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN 13
1.1. Situación Problemática 13
1.2. Formulación del Problema 16
1.2.1. Problema General 16
1.2.2. Problema Específicos 16
1.3. Justificación teórica 17
1.4. Justificación práctica 18
1.5. Objetivo: 19
1.5.1. Objetivo General: 19
1.5.2. Objetivos específicos 19
1.6. Hipótesis 20
1.6.1. Hipótesis General 20
1.6.2. Hipótesis Específicas 20
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO 21
2.1. Marco Filosófico de la investigación 21
2.2. Antecedentes de Investigación 23
2.3. Bases Teóricas 32
2.4. Glosario de términos 53
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA 57
3.1. Tipo y Diseño de investigación 57
3.1.1. Tipo de investigación 57
3.1.2. Diseño de investigación 57
3.2. Población de estudio 59
3.3. Tamaño de Muestra 60
3.4. Técnicas de recolección de datos 61
3.5. Ética de la investigación 62
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 63

4.1. Análisis, interpretación y explicación 63
4.1.1 Análisis de la fiabilidad del instrumento 63
4.1.2 Prueba de normalidad 68
4.1.3. Análisis de las variables a través de la prueba de Chi-cuadrado 69
4.2. Resultados descriptivos 71
4.2.1 Análisis de las variables de control 72
4.2.2 Análisis de la variable independiente "Agilidad Empresarial" y sus dimensiones a través de la Tendencia Central 76
4.2.3 Análisis de la variable dependiente "Transformación Digital" y sus dimensiones a través de la Tendencia Central 79
4.2.4 Análisis de los niveles de eficiencia de la variable independiente "Agilidad Organizacional" y sus dimensiones 81
4.2.5 Análisis de los niveles de eficiencia de la variable dependiente "Transformación Digital" y sus dimensiones 92
4.3. Pruebas de hipótesis 103
4.3.1 Prueba de hipótesis general 103
4.3.2 Prueba de hipótesis especifica 1 104
4.3.3 Prueba de hipótesis especifica 2 105
4.3.4 Prueba de hipótesis especifica 3 106
4.3.5 Prueba de hipótesis especifica 4 107
4.3.6 Prueba de hipótesis especifica 5 108
4.4. Presentación y discusión de resultados 109
4.4.1 Objetivo Específico 1: Determinar la relación entre la estrategia y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025. 111
4.4.2 Objetivo Específico 2: Determinar la relación entre la estructura y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025. 112
4.4.3 Objetivo Específico 3: Determinar la relación entre los procesos y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025. 113
4.4.4 Objetivo Específico 4: Determinar la relación entre las personas y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025. 115
4.4.5 Objetivo Específico 5: Determinar la relación entre la tecnología y la transformación digital de las entidades bancarias del Perú - 2025. 116
CAPÍTULO 5. IMPACTOS 119
5.1. Propuesta para la solución del problema 119
5.1.1 Diseño de un sistema de planificación estratégica ágil mediante OKRs orientados a la transformación digital 119
5.1.2 Diseño de una estructura organizacional orientados a la agilidad y transformación digital 121
5.1.3 Diseño del proceso como catalizador organizacional para la transformación digital en la banca 122
5.1.4 Plan de fortalecimiento del talento para la transformación digital 124

5.1.5 Plan de modernización tecnológica para impulsar la transformación digital 125
5.2. Beneficios que aporta la propuesta 127
CONCLUSIONES 130
RECOMENDACIONES 133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 135
ANEXOS 145
Anexo 01: Matriz de Consistencia. 145
Anexo 02: Matriz de Operacionalización 147
Anexo 03: Matriz del instrumento 149
Anexo 04: Validación de Instrumentos 153

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Los 5 rasgos en función a las dimensiones de transformación para lograr la agilidad organizacional 41
Tabla 3 Instrumento relacionado a la variable independiente 64
Tabla 4 Instrumento relacionado a la variable dependiente 66
Tabla 5 Instrumento completo 67
Tabla 6 Pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk 68
Tabla 7 Cruce de Agilidad Organizacional y Transformación Digital 69
Tabla 8 Análisis de las variables a través de la prueba Chi-cuadrado 70
Tabla 9 Análisis de la variable independiente “Agilidad Empresarial” 76
Tabla 10 Análisis de la variable independiente y sus dimensiones a través de la tendencia central 76
Tabla 11 Análisis de la variable dependiente “Transformación Digital” 79
Tabla 12 Análisis de la variable dependiente y sus dimensiones a través de la tendencia central 80
Tabla 13 Prueba de hipótesis general 103
Tabla 14 Prueba de hipótesis especifica 1 104
Tabla 15 Prueba de hipótesis especifica 2 105
Tabla 16 Prueba de hipótesis especifica 3 106
Tabla 17 Prueba de hipótesis especifica 4 108
Tabla 18 Prueba de hipótesis especifica 5 109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organizaciones ágiles surgen como el nuevo paradigma organizacional dominante.....35

Figura 2 *Cinco dimensiones claves de una organización ágil*.....38

Figura 3 Grandes movimientos de la estrategia digital 39

Figura 4 Eventos Scrum 44

Figura 5 Kanban Board.....46

Figura 6 SAFe 2.0 48

Figura 7 *Los 4 niveles de madurez digital*.....53

Figura 8 Proporción de Género en la Muestra 73

Figura 9 Proporción de Estado Civil en la Muestra.....74

Figura 10 Proporción de Edad en la Muestra 75

Figura 11 Análisis de los niveles de eficiencia en la variable independiente "Agilidad Organizacional".....83

Figura 12 Niveles de eficiencia dimensión “Estrategia” 84

Figura 13 Niveles de eficiencia dimensión “Estructura” 86

Figura 14 Niveles de eficiencia dimensión “Procesos”.....88

Figura 15 Niveles de eficiencia dimensión “Personas” 90

Figura 16 Niveles de eficiencia dimensión “Tecnología”.....92

Figura 17 Niveles de eficiencia de la variable “Transformación Digital” 93

Figura 18 Niveles de eficiencia dimensión “Clientes”.....95

Figura 19 Niveles de eficiencia dimensión “Competencia”.....97

Figura 20 Niveles de eficiencia dimensión “Datos”.....98

Figura 21 Niveles de eficiencia dimensión “Innovación” 100

Figura 22 Niveles de eficiencia dimensión “Valor”.....102

RESUMEN

La investigación se enfocó en determinar la relación de la agilidad organizacional y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú, un sector clave en la economía nacional que enfrenta desafíos significativos debido a la rápida evolución tecnológica. La necesidad de adaptarse a los avances digitales y la implementación de prácticas ágiles resultó crucial para mejorar la competitividad y la eficiencia operativa de estos bancos. El objetivo principal del estudio fue determinar la relación entre la agilidad organizacional y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú en el 2025. Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, descriptivo y correlacional, utilizando un diseño transversal. La población de estudio estuvo compuesta por gerentes de 10 bancos en Perú que habían iniciado procesos de transformación digital, seleccionándose una muestra de 90 directivos de áreas clave como tecnología, innovación, talento, finanzas y banca corporativa. Se emplearon cuestionarios estructurados para la recolección de datos, medidos mediante una escala Likert de 5 puntos. Asimismo, las técnicas de recolección de datos se basaron en encuestas por internet, permitiendo una evaluación sistemática de las variables de agilidad organizacional y transformación digital.

Los resultados evidenciaron una relación positiva, significativa y moderada entre la agilidad organizacional y la transformación digital (Rho = 0.645; $p < 0.001$), lo que indicó que, a mayores niveles de agilidad, mayor era el grado de transformación digital en las entidades bancarias. Asimismo, las dimensiones analizadas, estrategia (Rho = 0.594), estructura (Rho = 0.507), procesos (Rho = 0.663), personas (Rho = 0.590) y tecnología (Rho = 0.541), presentaron relaciones positivas y significativas, destacando la dimensión de procesos como la de mayor asociación.

En conclusión, la agilidad organizacional se relacionó de manera significativa con la transformación digital en el sector bancario peruano, evidenciándose que el

fortalecimiento de sus dimensiones contribuyó a una mejor adaptación a los entornos digitales y al desarrollo de capacidades organizacionales orientadas a la competitividad.

Palabras clave: agilidad organizacional, transformación digital, sector bancario, innovación, tecnología.

ABSTRACT

The research focused on determining the relationship between organizational agility and digital transformation in banking institutions in Peru, a key sector of the national economy that faces significant challenges due to rapid technological evolution. The need to adapt to digital advances and implement agile practices proved crucial for improving the competitiveness and operational efficiency of these banks. The main objective of the study was to determine the relationship between organizational agility and digital transformation in banking institutions in Peru in 2025. To achieve this, a quantitative approach was adopted with a non-experimental, descriptive, and correlational design, using a cross-sectional design. The study population consisted of managers from 10 banks in Peru that had initiated digital transformation processes, selecting a sample of 90 executives from key areas such as technology, innovation, talent, finance, and corporate and personal banking. Structured questionnaires were used for data collection, measured through a 5-point Likert scale. Likewise, the data collection techniques were based on online surveys, allowing a systematic evaluation of the variables organizational agility and digital transformation.

The results showed a positive, significant, and moderate relationship between organizational agility and digital transformation (Rho = 0.645; $p < 0.001$), indicating that higher levels of agility were associated with a higher degree of digital transformation in banking institutions. Likewise, the analyzed dimensions, strategy (Rho = 0.594), structure (Rho = 0.507), processes (Rho = 0.663), people (Rho = 0.590), and technology (Rho = 0.541), presented positive and significant relationships, with the processes dimension showing the highest level of association.

In conclusion, organizational agility was significantly related to digital transformation in the Peruvian banking sector, demonstrating that strengthening its

dimensions contributed to better adaptation to digital environments and to the development of organizational capabilities oriented toward competitiveness.

Keywords: organizational agility, digital transformation, banking sector, innovation, technology.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática

En el ámbito corporativo global, las organizaciones se desenvuelven en entornos caracterizados por cambios acelerados y altos niveles de disrupción, lo que exige el desarrollo de capacidades de adaptación continua para garantizar su sostenibilidad. En este contexto, la agilidad organizacional ha adquirido una relevancia creciente, pasando de ser una ventaja competitiva para consolidarse como una capacidad esencial para responder de manera efectiva a escenarios dinámicos. En consecuencia, las empresas ya no compiten únicamente por la oferta de productos o servicios, sino por su capacidad para adaptarse con rapidez, flexibilidad e impulsar procesos de innovación continua. En esa línea, la transformación digital no depende únicamente de la incorporación de tecnologías, sino de la capacidad organizacional para integrarlas de manera efectiva, siendo la agilidad un elemento clave para responder a los cambios del entorno (Yıldırım et al., 2025).

No obstante, la presión por innovar ha llevado a diversas organizaciones a impulsar procesos de transformación digital sin contar con las capacidades organizacionales necesarias para gestionarla de manera integral. En muchos casos, la transformación digital se limita a la implementación aislada de tecnologías, sin una adecuada articulación con la cultura organizacional, la estructura y los procesos internos. Esta situación genera fricciones internas, resistencia al cambio, baja adopción de herramientas digitales y una limitada orientación al cliente. En este sentido, la agilidad organizacional constituye un elemento asociado al desarrollo efectivo de la transformación digital en las organizaciones.

En este escenario, la adopción tecnológica deja de ser el principal desafío, dando paso a la capacidad organizacional de asimilar e integrar dichas tecnologías en sus procesos y dinámicas internas. Asimismo, las dificultades para incorporar de

manera efectiva tecnologías disruptivas afectan la capacidad de las organizaciones para mantener su competitividad en entornos volátiles e inciertos (Li et al., 2021).

En el contexto latinoamericano, la transición hacia modelos digitales y ágiles presenta avances heterogéneos. Si bien algunos sectores han mostrado progresos relevantes, una proporción importante de organizaciones continúa operando bajo estructuras tradicionales que limitan su capacidad de respuesta (Everis, 2020). En esa línea, investigaciones recientes evidencian que las organizaciones de la región enfrentan desafíos asociados a la adaptación a entornos digitales, donde la incorporación de tecnologías disruptivas exige cambios en la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión empresarial, siendo la agilidad un factor clave para mantener la competitividad (Parra Guerra, 2025)

Según Aghina et al. (2020), muchas empresas en la región perciben la agilidad como una práctica puntual y no como un modelo organizacional integral, lo que deriva en iniciativas fragmentadas y poco sostenibles. Esta falta de alineación entre estrategia, estructura, personas y procesos también ha sido identificada por Bresciani et al. (2021), quienes señalan que dicha desconexión afecta la sostenibilidad de la transformación digital en contextos emergentes.

Adicionalmente, Everis (2020) evidencia dificultades significativas en aspectos como la gestión del talento, la capacidad de cambio organizacional y la innovación en la gestión empresarial, los cuales continúan subordinados a modelos tradicionales, jerárquicos y poco flexibles. Esta situación limita el desarrollo de estrategias digitales sostenibles y genera impactos en la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la rentabilidad organizacional.

En el contexto peruano, específicamente en el sector bancario, conformado por 17 entidades bancarias activas en el país (BCRP, 2024), la transformación digital enfrenta importantes limitaciones asociadas a factores estructurales y culturales que dificultan la generación de innovación y la consolidación de iniciativas digitales. De este conjunto, un grupo de 10 bancos ha iniciado formalmente procesos de

transformación digital y la adopción de prácticas de agilidad organizacional, los cuales se detallan en la sección de población y muestra de la presente tesis.

Asimismo, según la Presidencia del Consejo de Ministros (2025), el Perú se ubica en el puesto 80 a nivel mundial en el Índice Global de Innovación, evidenciando brechas en la sofisticación empresarial y en la articulación entre los distintos actores del sistema. Si bien el país presenta fortalezas en capital humano, estas no se traducen plenamente en capacidades organizacionales que permitan una adecuada adopción y aprovechamiento de tecnologías digitales, lo que limita la efectividad de los procesos de transformación digital en las organizaciones.

Según el informe de IDC (2022), el 76% de los bancos en Perú ha implementado metodologías ágiles para abordar los desafíos de la digitalización; sin embargo, su adopción efectiva aún presenta dificultades. Asimismo, el 89% de los bancos se encuentra en proceso de digitalización, aunque más del 60% no dispone de una estrategia digital completamente integrada (Bravo et al., 2022). Estas limitaciones se asocian a la persistencia de estructuras organizacionales jerárquicas que restringen la toma de decisiones ágil y la implementación eficiente de procesos tecnológicos, así como a la resistencia al cambio organizacional por parte de directivos y colaboradores, lo que condiciona la adopción de nuevas prácticas digitales. Como resultado, los bancos presentan dificultades para optimizar sus servicios, mejorar su eficiencia operativa y responder a las exigencias del entorno digital, lo que afecta su competitividad en un mercado cada vez más dinámico.

Estas limitaciones están asociadas, entre otros factores, a la persistencia de estructuras organizacionales jerárquicas que restringen la toma de decisiones ágil y la implementación eficiente de procesos tecnológicos. Según Gamarra (2022), más de la mitad de los bancos peruanos carece de sistemas integrados que permitan incorporar tecnologías como Big Data o inteligencia artificial en sus operaciones. A ello se suma la resistencia al cambio organizacional por parte de directivos y colaboradores, lo que condiciona la adopción de nuevas prácticas digitales.

Asimismo, solo el 40% de los bancos peruanos ha logrado implementar procesos de digitalización que integren adecuadamente la experiencia del cliente con la operativa interna (Bravo et al., 2022), lo que evidencia una brecha significativa en la consolidación de la transformación digital. Como resultado, los bancos presentan dificultades para optimizar sus servicios, mejorar su eficiencia operativa y responder a las exigencias del entorno digital.

La implementación de enfoques de agilidad organizacional en el sector bancario peruano ha sido, en gran medida, parcial y sin una comprensión integral de sus fundamentos (Hohl et al., 2018). Esta situación se traduce en limitaciones para la transición desde modelos tradicionales hacia esquemas más colaborativos, flexibles y orientados a la toma de decisiones ágil. Además, persisten dificultades para alinear los procesos internos con las demandas del entorno digital, así como para gestionar el capital humano en función de la innovación y el aprendizaje continuo (López, 2024; Díaz, 2023).

En consecuencia, persiste un conjunto de limitaciones de carácter estructural, cultural y tecnológico que restringen la capacidad de los bancos del sistema bancario peruano para consolidar procesos de transformación digital efectivos, sostenibles y orientados al cliente, configurando así un problema relevante de estudio en el ámbito de la gestión organizacional.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿En qué medida la agilidad organizacional se relaciona con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025?

1.2.2. Problema Específicos

P.E.1. ¿En qué medida la estrategia se relaciona con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025?

P.E.2. ¿En qué medida la estructura se relaciona con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025?

P.E.3. ¿En qué medida los procesos se relacionan con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025?

P.E.4. ¿En qué medida las personas se relacionan con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025?

P.E.5. ¿En qué medida la tecnología se relaciona con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025?

1.3. Justificación teórica

En la actualidad, los procesos relacionados con la transformación digital están en auge y la flexibilidad organizacional de tipo estructural está en su mejor momento. Este estudio es relevante y radica en explorar cómo la agilidad posibilita a los organismos reaccionar de forma más expeditiva y eficiente ante los cambios vertiginosos del entorno digital, un fenómeno que permanece insuficientemente estudiado en el contexto de economías emergentes como la peruana (Edo, 2025). Pesch et al. (2021) notaron que las organizaciones que implementan marcos ágiles no solo pueden identificar y aprovechar nuevas oportunidades más rápido que sus competidores, sino que también tienen una mejor posición para adoptar nuevas tecnologías innovadoras sin quedarse atrás. Además, al fomentar una cultura organizacional orientada a la agilidad, se cultiva un ambiente más favorable hacia una innovación continua, en el cual se hace rutinario probar e implementar ideas pioneras (Bresciani et al., 2021).

Una cultura ágil en la organización impacta profundamente la motivación intrínseca e impulsa la participación y el compromiso de los empleados con la organización. Establecer una cultura ágil mejora la participación de los empleados, mientras reduce significativamente la resistencia pasiva que comúnmente se observa ante nuevos cambios en los sistemas de información (Gong & Ribiere, 2025). En lo que respecta a las operaciones, la agilidad permite un mejor control de la asignación de recursos dentro de las organizaciones, de modo que las unidades

funcionales clave involucradas en la transformación digital reciban el necesario apoyo administrativo sin obstáculos (McKinsey & Company, 2020).

No obstante, a pesar del creciente interés académico en ambas variables, existe un vacío teórico significativo: la mayoría de las investigaciones previas, las han abordado de forma independiente o en contextos de economías desarrolladas, siendo escasos los estudios que analizan su relación conjunta en el sector bancario latinoamericano. Investigaciones recientes en el ámbito bancario subrayan la necesidad de equilibrar la adaptabilidad rápida con la estabilidad operativa, destacando la orientación digital como clave para sostener la ventaja competitiva (Rani et al., 2025), lo que refuerza la pertinencia de estudiar este vínculo en la banca peruana. Estudios en contextos de economías emergentes, como el bancario palestino, han demostrado que la agilidad organizacional y la transformación digital actúan como mecanismos mediadores clave para el desempeño organizacional sostenido (Al-Hawary et al., 2026), evidenciando que este tipo de investigaciones resultan especialmente valiosas fuera del mundo desarrollado.

En ese sentido, la presente investigación contribuye al campo académico al generar evidencia empírica sobre la relación entre la agilidad organizacional y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú durante el año 2025, enriqueciendo los marcos teóricos existentes con hallazgos situados en un contexto aún poco explorado. En otras palabras, la agilidad organizacional es más que una moda pasajera; es una necesidad fundamental para que las organizaciones puedan innovar y garantizar una transición digital exitosa y sostenible a lo largo del tiempo.

1.4. Justificación práctica

El presente estudio se justifica en términos prácticos porque genera evidencia empírica directamente aplicable al sector bancario peruano, permitiendo a sus directivos, gerentes y responsables de estrategia digital comprender con mayor precisión cómo la agilidad organizacional se relaciona con los procesos de transformación digital en sus instituciones.

Los resultados obtenidos son de utilidad concreta para identificar en qué dimensiones de la agilidad, tales como la flexibilidad estratégica, la adaptabilidad estructural, la optimización de procesos, el desarrollo del talento humano y el uso eficiente de la tecnología, las entidades bancarias peruanas presentan mayores fortalezas o brechas respecto a su avance en transformación digital. Esta información constituye un diagnóstico objetivo que orienta a los tomadores de decisiones sobre dónde focalizar sus esfuerzos y recursos institucionales de manera más eficiente.

Desde la dimensión humana, los hallazgos refuerzan la necesidad de que las áreas de gestión del talento reconozcan que los procesos de cambio digital no fracasan principalmente por limitaciones técnicas, sino por resistencias internas y falta de alineamiento cultural (Westerman et al., 2014). Asimismo, en la dimensión estructural, los resultados aportan argumentos basados en evidencia local para repensar estructuras organizacionales jerárquicas hacia modelos más planos, colaborativos y descentralizados, acordes con las exigencias del entorno digital actual (Rigby, 2018; Denning, 2018).

Finalmente, al estar contextualizada en el sistema bancario peruano durante el año 2025, esta investigación cubre un vacío de información práctica que no existía previamente, ofreciendo a las instituciones financieras del país una base diagnóstica sólida para futuras decisiones estratégicas orientadas a lograr una transformación digital más efectiva, sostenible y competitiva.

1.5. Objetivo:

1.5.1. Objetivo General:

Determinar la relación entre la agilidad organizacional y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

1.5.2. Objetivos específicos

O.E.1. Determinar la relación entre la estrategia y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

O.E.2. Determinar la relación entre la estructura y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

O.E.3. Determinar la relación entre los procesos y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú 2025.

O.E.4. Determinar la relación entre las personas y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

O.E.5. Determinar la relación entre la tecnología y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

La agilidad organizacional se relaciona significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

1.6.2. Hipótesis Específicas

H.E.1. La estrategia se relaciona significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

H.E.2. La estructura se relaciona significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

H.E.3. Los procesos se relacionan significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

H.E.4. Las personas se relacionan significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

H.E.5. La tecnología se relaciona significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico de la investigación

La presente investigación se sustenta en el paradigma post-positivista, el cual reconoce que existe una realidad independiente del investigador, aunque su comprensión es siempre provisional y susceptible de revisión. Desde esta perspectiva, el conocimiento científico no se concibe como una verdad absoluta, sino como una aproximación fundamentada en evidencia empírica que puede ser contrastada y perfeccionada mediante procesos sistemáticos de validación. En este sentido, el avance del conocimiento se produce a través de la formulación y contrastación crítica de hipótesis (Popper, 2002).

El post-positivismo surge como una evolución del positivismo clásico, incorporando una visión más crítica sobre la objetividad y la neutralidad del investigador. Si bien sostiene que la realidad puede estudiarse de manera sistemática, reconoce que los fenómenos sociales son complejos y que su medición implica cierto grado de aproximación (Phillips & Burbules, 2000). En el ámbito de las ciencias sociales aplicadas, este paradigma resulta particularmente pertinente cuando se emplean diseños cuantitativos orientados al análisis de relaciones entre variables.

En coherencia con ello, la presente tesis adopta un enfoque cuantitativo de alcance correlacional, orientado a examinar la relación entre la agilidad organizacional y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú durante el año 2025. No se busca establecer leyes universales, sino generar evidencia empírica que permita explicar la magnitud y dirección de la asociación entre ambas variables en un contexto específico.

2.1.1 Análisis epistemológico y filosófico, y caracterización de la naturaleza de la realidad organizacional en entornos ágiles y digitales

Desde el punto de vista epistemológico, esta investigación asume una postura de realismo crítico, vinculada al paradigma post-positivista. Esta posición sostiene

que la realidad organizacional existe independientemente de la percepción del investigador, aunque solo puede conocerse de manera parcial y aproximada mediante instrumentos válidos y procedimientos rigurosos de análisis (Phillips & Burbules, 2000).

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos que interactúan constantemente con su entorno económico, tecnológico y regulatorio. En contextos caracterizados por la transformación digital y la creciente competitividad, estas interacciones se intensifican, generando la necesidad de adaptación continua. En este sentido, la agilidad organizacional y la transformación digital son comprendidas como fenómenos reales que impactan en la estructura, los procesos y la cultura institucional.

Aunque dichos fenómenos incluyen componentes perceptuales como actitudes, valoraciones y percepciones de los colaboradores, estos pueden ser operacionalizados mediante instrumentos estandarizados que permitan su cuantificación y análisis estadístico. Desde esta perspectiva, la investigación no niega la complejidad de la realidad organizacional, pero sostiene que es posible identificar patrones y relaciones significativas entre variables a través de procedimientos metodológicos sistemáticos.

Filosóficamente, esta postura se distancia del positivismo clásico que aspiraba a una objetividad absoluta, pero mantiene el compromiso con el rigor científico, la medición estructurada y el análisis estadístico como medios válidos para la producción de conocimiento en ciencias administrativas (Popper, 2002).

2.1.2 Caracterización de la naturaleza de la transformación digital y la agilidad organizacional desde la modernidad contemporánea

La transformación digital y la agilidad organizacional deben analizarse en el marco de la modernidad contemporánea, caracterizada por la aceleración del cambio tecnológico, la globalización de los mercados y la creciente complejidad institucional. En esta línea, Zygmunt Bauman (2000) describe la sociedad actual

como una etapa de fluidez e incertidumbre, donde las estructuras tradicionales pierden estabilidad y las organizaciones enfrentan entornos altamente dinámicos.

En este contexto, las entidades bancarias deben responder a presiones vinculadas con la digitalización de servicios, la automatización de procesos y la aparición de nuevos competidores tecnológicos. Estas condiciones exigen el desarrollo de capacidades organizacionales orientadas a la flexibilidad, la innovación y la adaptación estratégica.

La agilidad organizacional puede entenderse como una capacidad estratégica que integra adaptabilidad, aprendizaje continuo y orientación al cliente, permitiendo a las organizaciones responder eficazmente a cambios del entorno (Rigby et al., 2018). Por su parte, la transformación digital representa un proceso integral que implica no solo la incorporación de tecnologías, sino también la redefinición de modelos de negocio, estructuras y competencias organizacionales (Prado-Chinga et al., 2023).

Ambos fenómenos están estrechamente relacionados: la agilidad facilita la implementación de iniciativas digitales, mientras que la digitalización puede fortalecer la capacidad adaptativa de la organización. Desde el enfoque post-positivista adoptado en esta investigación, estas dinámicas pueden ser estudiadas mediante variables observables y medibles, permitiendo examinar empíricamente la relación entre ellas en el contexto del sistema bancario peruano.

2.2. Antecedentes de Investigación

Antecedentes Internacionales:

Shao (2025) propuso evaluar cómo la transformación digital mejora la agilidad organizacional y cómo esta agilidad contribuye a la competitividad de las empresas. Utilizó una metodología cuantitativa con un enfoque descriptivo, y la población consistió en empresas que implementan tecnologías emergentes como inteligencia artificial, Big Data e IoT. El diseño fue correlacional, y el instrumento utilizado fue

una encuesta estructurada dirigida a los directores de TI y gestión estratégica. Los resultados mostraron que las empresas que adoptan estas tecnologías digitales logran mejorar significativamente su eficiencia operativa, su capacidad de respuesta al entorno cambiante y su toma de decisiones. En conclusión, el estudio destacó la importancia de alinear las iniciativas de transformación digital con la estrategia corporativa para maximizar la agilidad organizacional y, en consecuencia, obtener una ventaja competitiva significativa.

Franco et al. (2023) realizaron una revisión sistemática de la literatura con el objetivo de analizar cómo la agilidad organizacional contribuye a la ventaja competitiva de las empresas. Utilizaron una metodología cualitativa, recopilando y analizando artículos académicos publicados en bases de datos como Scopus. La población estuvo conformada por estudios académicos sobre agilidad organizacional. El diseño del estudio fue exploratorio y el instrumento utilizado fue el análisis bibliométrico. Los resultados indicaron que la agilidad organizacional, entendida como la capacidad de una empresa para adaptarse rápidamente a cambios en el entorno, es un factor clave para mantener una ventaja competitiva. Se identificaron prácticas ágiles como la toma de decisiones rápida, la flexibilidad organizacional y la innovación continua como elementos esenciales para lograr esta agilidad. En conclusión, el estudio destacó la importancia de integrar la agilidad organizacional en la estrategia empresarial para mejorar el rendimiento y la competitividad en mercados dinámicos.

Desalegn et al. (2024) llevaron a cabo una revisión sistemática con el objetivo de proporcionar claridad conceptual sobre la agilidad organizacional y su diferenciación de conceptos relacionados como flexibilidad, adaptabilidad y versatilidad. Utilizaron una metodología cualitativa, analizando artículos académicos publicados entre 1991 y 2022 en bases de datos como ABI/INFORMS, ScienceDirect y Emerald. La población estuvo conformada por estudios académicos sobre agilidad organizacional. El diseño del estudio fue exploratorio y el instrumento

utilizado fue el análisis temático y de contenido. Los resultados mostraron que la agilidad organizacional se distingue de otros conceptos relacionados por su énfasis en la capacidad organizacional para responder rápidamente a cambios en el entorno. Se identificaron dimensiones clave de la agilidad organizacional, incluyendo la capacidad de respuesta rápida, la toma de decisiones eficiente y la flexibilidad operativa. En conclusión, el estudio proporcionó una comprensión más clara de la agilidad organizacional y su importancia para el rendimiento empresarial en entornos cambiantes.

Sholokwu (2024) tuvo como objetivo analizar el impacto del liderazgo en la transformación digital y cómo este influye en la agilidad organizacional. Utilizó una metodología cuantitativa con un diseño correlacional, donde la población estuvo compuesta por líderes y directivos de empresas en proceso de transformación digital. El instrumento utilizado fue una encuesta estructurada. Los resultados indicaron que un liderazgo con mentalidad digital y una estrategia alineada son factores esenciales para fomentar la resiliencia organizacional y la adaptabilidad en entornos cambiantes. Se concluyó que las organizaciones que priorizan el desarrollo del liderazgo digital y la alfabetización tecnológica son más exitosas en sus procesos de transformación digital y, por ende, en mejorar su agilidad organizacional.

Arredondo (2023) tuvo como objetivo examinar la interacción entre la transformación digital y la responsabilidad social, enfocándose en su impacto en el rendimiento dentro de las empresas. La población estuvo compuesta por 150 directivos de diferentes empresas, y se utilizó una metodología cuantitativa con Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM) mediante el software SmartPLS 3.0. El diseño del estudio fue no experimental y el instrumento utilizado fue una encuesta estructurada. Los resultados mostraron que la transformación digital no solo implica el uso de nuevas tecnologías, sino que también requiere un cambio organizacional profundo que cada vez más es adoptado por la alta dirección. Este

cambio organizacional permite a las empresas integrar tecnologías digitales mientras cultivan una cultura que apoya la innovación en todos los niveles. En conclusión, el estudio destaca que la transformación digital debe ser vista como un proceso que afecta tanto la infraestructura tecnológica como la cultura organizacional, y juega un papel clave en la mejora de la agilidad organizacional.

Frare et al. (2023) tuvieron como objetivo analizar el papel del mindfulness organizacional en la transformación digital y cómo influye en la agilidad del mercado a través del uso de información gerencial en startups brasileñas. La metodología empleada fue cuantitativa, basada en una muestra de startups. El diseño del estudio fue correlacional, y el instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado. Los resultados indicaron que el mindfulness organizacional estaba positivamente relacionado con el uso de información gerencial, lo cual, a su vez, influía positivamente en la agilidad del mercado. En conclusión, el estudio destacó que tanto el mindfulness organizacional como la gestión adecuada de la información gerencial son esenciales para alcanzar una agilidad de mercado sólida. Esta combinación permite a las organizaciones anticiparse con mayor precisión a los cambios y responder de manera más ágil y efectiva ante situaciones imprevistas, lo que facilita la transformación digital y mejora la competitividad empresarial en mercados dinámicos y de alta volatilidad.

Everis (2020) tuvo como objetivo señalar los beneficios de la implementación de prácticas de agilidad dentro de las organizaciones latinoamericanas. Para ello, se realizaron entrevistas con 48 líderes de 35 empresas en México, Colombia, Brasil, Argentina, Chile y Perú, siendo el 39% de estas empresas del sector bancario y posicionándose entre las 500 más grandes de la región. El enfoque del estudio fue cualitativo y analítico, basado en entrevistas a los líderes responsables de la implementación de prácticas ágiles. Los resultados mostraron que los líderes de las organizaciones que adoptaron marcos ágiles percibieron ventajas competitivas significativas, como una mejor alineación entre las áreas de negocio y

tecnología, una mayor velocidad en la entrega de productos o servicios, y un aumento en la coordinación interdepartamental. Además, el 75% de los líderes destacaron la mejora en la planificación y flexibilidad de los procesos, el 52% indicó una reducción de los costos presupuestarios, y el 68% observó una disminución de los riesgos de los proyectos. En conclusión, la investigación demostró que tanto la gestión como el liderazgo son fundamentales para implementar con éxito los marcos ágiles, los cuales mejoran la competitividad empresarial y la adaptabilidad en entornos volátiles y dinámicos.

Li et al. (2021) propusieron evaluar el impacto de la transformación digital en el contexto empresarial, enfocándose en cómo mejora la agilidad del mercado y las capacidades de procesamiento de información dentro de las empresas. La metodología utilizada fue cuantitativa, con un diseño correlacional, y la población estuvo compuesta por empresas que están llevando a cabo procesos de transformación digital. El instrumento utilizado fue una encuesta estructurada dirigida a líderes empresariales y directivos. Los resultados sugirieron que las empresas que adoptan una estrategia agresiva hacia la transformación digital tienden a tener una infraestructura digital más desarrollada y una mejor alineación estratégica con los objetivos empresariales. La información, que se describe como la capacidad de recopilar, analizar y utilizar datos, emergió como un factor crucial en el proceso de transformación digital. En conclusión, se concluyó que las empresas más receptivas a las tecnologías emergentes pueden manejar mejor la turbulencia del mercado, lo que mejora su competitividad. Este estudio pone de manifiesto cómo la automatización de procesos y una cultura organizacional favorable a la transformación digital contribuyen a aumentar la agilidad organizacional y la capacidad de las empresas para adaptarse a un entorno cada vez más dinámico.

Según Aghina et al. (2020) tuvieron como objetivo demostrar que, a través de la agilidad organizacional y la implementación de prácticas ágiles, las

organizaciones incrementan la velocidad en la resolución de problemas, reducen en time-to-market y mejoran sus tiempos de planificación. El enfoque del estudio fue cuantitativo y analítico, basado en entrevistas a los líderes responsables de la implementación de prácticas ágiles examinando 22 organizaciones, el resultado de su estudio concluye que existe un incremento entre 30% a 50% en las métricas: (1) Time-to-market, (2) Tiempo de planificación, (3) Velocidad en la resolución de problemas, estos tres resultados previamente mencionados pueden derivar en una mejora significativa en términos financieros, reflejándose en un aumento de los ingresos de la compañía. Las empresas analizadas expresaron haber experimentado mejoras notables en su productividad, así como una reducción de costos que osciló entre el 20% y el 30%. En términos de desempeño operativo, las prácticas ágiles aumentaron entre un 30% y un 50%, reflejado en reducciones de tiempos y mayor rapidez en la resolución de problemas. Finalmente señala que estas mejoras se traducen en beneficios financieros, con empresas informando incrementos de ingresos y reducciones de costos (20-30%), reinvertidos para aprovechar nuevas oportunidades comerciales.

Antecedentes Nacionales

López (2024) realizó un estudio con el objetivo de determinar cómo la agilidad organizacional media en la alineación estratégica de las tecnologías de información (TI) y la preparación para la innovación, y cómo estas relaciones impactan en el rendimiento empresarial. Utilizó un enfoque cuantitativo con modelado de ecuaciones estructurales. La población estuvo conformada por diversas organizaciones, y el diseño de la investigación fue no experimental. El instrumento utilizado fue una encuesta estructurada que permitió recolectar datos sobre la agilidad organizacional, la alineación estratégica de TI y la cultura organizacional. Los resultados mostraron que la agilidad organizacional es un factor crucial para la respuesta estratégica en entornos inciertos y que una fuerte alineación estratégica de TI, combinada con una cultura organizacional amigable con la innovación,

mejora significativamente la agilidad organizacional, impactando positivamente en el rendimiento empresarial. La investigación concluyó que las capacidades dinámicas, especialmente la agilidad organizacional, son fundamentales para mantener una ventaja competitiva en entornos empresariales cambiantes.

Motwani y Katatria (2024) investigaron cómo las dimensiones clave de la agilidad organizacional influían en el rendimiento organizacional. El objetivo de su estudio fue analizar las relaciones entre estas dimensiones y su impacto en las organizaciones. La metodología utilizada fue cuantitativa, con un diseño de revisión bibliométrica y análisis estructural. La población consistió en artículos académicos sobre agilidad organizacional, y el instrumento utilizado fue el análisis bibliométrico, junto con el marco teórico TCCM (Teoría de Capacidades Dinámicas y Modelos de Competencia). Los resultados identificaron cuatro dimensiones clave de la agilidad organizacional: factores contextuales, atributos fundamentales, habilitadores vitales y capacidades dinámicas, las cuales están interrelacionadas y contribuyen al rendimiento organizacional. En conclusión, se determinó que la agilidad organizacional debe concebirse como un conjunto de capacidades dinámicas interconectadas, esenciales para que las organizaciones se adapten de manera rápida y eficaz a los cambios en el entorno competitivo.

Escudero (2024) realizó un estudio con el objetivo de evaluar el nivel de madurez digital de las empresas peruanas y su impacto en la competitividad organizacional. Utilizó una metodología cuantitativa con un diseño no experimental y un enfoque transversal. La población estuvo conformada por 140 empresas de diversos sectores, y el instrumento utilizado fue una encuesta estructurada basada en el Índice de Madurez Digital (IMD). Los resultados revelaron que el 73% de las organizaciones se encuentran en proceso de transformación digital, con un índice de madurez digital promedio de 61.46 puntos. Se observó que las empresas del sector de Servicios Profesionales lideran con un puntaje de 68.69, mientras que las del sector Agroindustria presentan los índices más bajos. Además, se identificaron como

principales barreras la resistencia al cambio (48%), la falta de personal capacitado (45%) y la falta de presupuesto (40%). En conclusión, el estudio destacó que, si bien existe un avance en la transformación digital, es necesario abordar los desafíos culturales y de capacitación para lograr una digitalización efectiva y sostenible en las organizaciones peruanas.

Díaz (2023) investigó cómo la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional impactan el rendimiento empresarial estratégico de las empresas, incorporando la innovación en el modelo de negocio como una variable mediadora. Utilizó un enfoque cuantitativo con modelado de ecuaciones estructurales, y la población estuvo compuesta por 241 empresas peruanas. El diseño fue correlacional y el instrumento utilizado fue una encuesta estructurada. Los resultados sugirieron que tanto la agilidad estratégica como la resiliencia organizacional son competencias clave para mejorar el rendimiento estratégico, especialmente en entornos dinámicos. Además, se concluyó que la innovación en el modelo de negocio juega un papel mediador crucial, permitiendo una mejor adaptación y respuesta a los cambios organizacionales transformadores impuestos por el entorno empresarial.

Gómez (2023) tuvo como objetivo determinar cómo la agilidad organizacional impacta en el desempeño de las empresas intensivas en conocimiento. Para este estudio, utilizó una metodología cuantitativa con modelado de ecuaciones estructurales. La población estuvo conformada por empresas intensivas en conocimiento, y el diseño utilizado fue no experimental. El instrumento empleado fue una encuesta estructurada, que permitió recolectar información sobre la implementación de la agilidad organizacional. Los resultados mostraron que la agilidad organizacional tuvo un impacto positivo en el desempeño de las empresas, especialmente en su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno. Además, se destacó que la integración de inteligencia de negocios con los procesos organizacionales mejoró la agilidad, optimizando la toma de decisiones.

En conclusión, la investigación concluyó que la agilidad organizacional, cuando se apoya en el uso de inteligencia de negocios, permite mejorar la competitividad y rendimiento de las empresas en entornos dinámicos.

Bravo et al. (2022) realizaron un estudio con el objetivo de crear un marco que guíe la implementación de la transformación digital en los sectores privados de Lima, Perú. Para ello, utilizaron un enfoque cualitativo sustentado en entrevistas a profesionales, expertos y académicos de diversas ramas industriales asociadas a los procesos de transformación digital. La población estuvo conformada por estos profesionales, y el tipo de diseño fue exploratorio. Los resultados indicaron que las organizaciones en Perú necesitan desarrollar capacidades más sofisticadas para abordar estos procesos de transformación, especialmente en lo que respecta a cultivar una cultura de atención al cliente interno. También se identificaron sugerencias prácticas, como el establecimiento de oficinas de excelencia operativa y la implementación de modelos de gobernanza empresarial adecuados. En conclusión, el estudio enfatizó que tanto la transformación cultural como la gestión del cambio son factores críticos para una transformación digital exitosa, y presentó un marco adaptado a las especificidades del ecosistema organizacional peruano.

Gamarra (2022) estudió el efecto de la transformación digital en el rendimiento organizacional en el sector financiero de Perú. El objetivo fue evaluar cómo la adopción de tecnologías digitales impactó en el desempeño de las tres principales instituciones financieras del país: BCP, Interbank y Caja Arequipa. La población estuvo compuesta por 27,071 trabajadores de estas instituciones, y a partir de un muestreo probabilístico estratificado, se seleccionó una muestra representativa de 379 colaboradores. El diseño del estudio fue cuantitativo, descriptivo y correlacional. El instrumento utilizado fue una encuesta estructurada para evaluar diversos aspectos de la transformación digital. Los resultados mostraron que la transformación digital tuvo un impacto positivo en el rendimiento organizacional, con correlaciones positivas en áreas como la experiencia del servicio al cliente, la atención por parte de

los colaboradores, la digitalización de procesos y la innovación en el desarrollo de nuevos modelos empresariales. En conclusión, el estudio reafirmó la necesidad de adoptar políticas profundas de transformación digital para mejorar la efectividad y competitividad del sistema financiero en Perú.

Polo (2021) centró su investigación en cómo la transformación digital ha afectado la gestión financiera de las empresas industriales dentro del sector de consumo masivo en Perú y América Latina durante los años 2019 y 2020. El objetivo fue analizar el impacto de las tecnologías disruptivas, como blockchain, métodos de pago digitales, Big Data, inteligencia artificial y computación en la nube, en la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de estas empresas en entornos empresariales cambiantes. Utilizó un enfoque cuantitativo con encuestas a gerentes financieros de diversas empresas industriales. La población estuvo conformada por gerentes financieros de empresas del sector industrial. El diseño del estudio fue correlacional y el instrumento utilizado fue una encuesta estructurada. Los resultados mostraron que estas tecnologías mejoraron significativamente la eficiencia operativa, la trazabilidad, la transparencia en las transacciones y fortalecieron la ciberseguridad. Además, se concluyó que la adopción de tecnologías digitales fue crucial para la continuidad del negocio durante la pandemia de COVID-19, no solo para sustentar las operaciones, sino también para mejorar la competitividad en un entorno económico turbulento y complejo.

2.3. Bases Teóricas

En el marco del estudio de Suárez et al. (2020), dicha competitividad que se observa en los mercados es un diferenciador de la innovación tecnológica, del aprovechamiento de nuevas oportunidades, así como del surgimiento de estructuras organizacionales novedosas. Esto denominado como “destrucción creativa” puede cambiar ordenamientos económicos por otros construidos previamente”, generando ciclos de cambios que de manera continua alterarán la

competitividad en los negocios. En el mismo orden, Terán et al. (2023) adoptan este enfoque y destacan que el hecho de implementar soluciones innovadoras potentes en un modelo de negocio colaborativo con agilidad organizacional puede servir como un poderoso acelerador para la transformación digital. Esta sinergia facilita el abordaje al cambio, permitiendo a las organizaciones construir valor en este entorno muy cambiante y competitivo, asegurando una ventaja competitiva para el largo plazo, junto al valor sustentable.

2.3.1. Agilidad Organizacional

La transformación digital está marcando un antes y un después en el sector bancario, no solo en el Perú sino a nivel mundial. Las entidades bancarias peruanas se encuentran actualmente en un proceso de adaptación a los rápidos avances tecnológicos, lo que les exige ser ágiles organizacionalmente para no quedar atrás en un mercado altamente competitivo. La agilidad organizacional se refiere a la capacidad de una organización para adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno, sin perder eficiencia ni calidad en el servicio, lo que resulta fundamental en el contexto de la transformación digital.

El entorno bancario peruano se ha caracterizado por una fuerte incertidumbre y cambios rápidos derivados de factores como la digitalización de los servicios financieros, la regulación del sector, la evolución de las expectativas de los clientes, y la creciente adopción de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, blockchain y big data. En este contexto, las organizaciones ágiles son aquellas que tienen la capacidad de integrar rápidamente nuevas tecnologías sin comprometer sus procesos internos, como la gestión de riesgos, el cumplimiento regulatorio y la experiencia del cliente.

La agilidad organizacional se ha convertido en un concepto clave para las empresas modernas, especialmente en un entorno empresarial cada vez más dinámico y cambiante. Se entiende como la capacidad de una organización para adaptarse rápidamente a las transformaciones del entorno, sin perder eficiencia

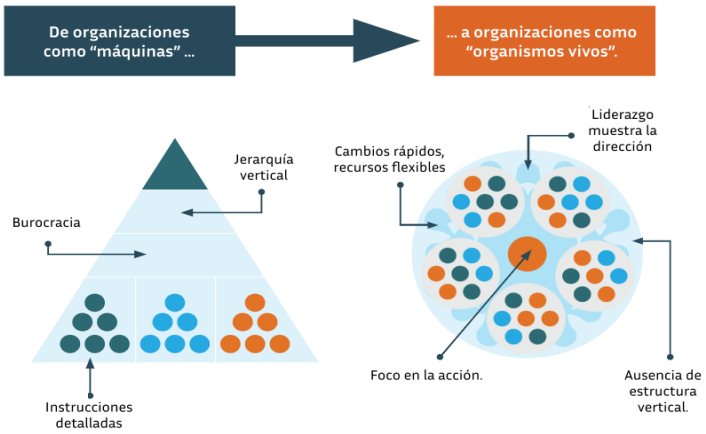
operativa, manteniendo la calidad de sus productos o servicios y optimizando sus recursos. Según Setiawati et al. (2022), la agilidad organizacional se presenta como una estrategia esencial para enfrentar los cambios continuos del mercado, permitiendo que las empresas respondan de manera rápida, flexible y efectiva a las demandas externas e internas. Sin embargo, como subrayan estos autores, ser una organización ágil no implica una respuesta rápida a costa de la estabilidad o el control de los procesos internos. En cambio, las empresas ágiles logran un equilibrio entre flexibilidad y estabilidad operativa, lo que les permite mantener un rendimiento óptimo mientras se ajustan de forma dinámica a las nuevas realidades.

Por otro lado, Darvishmotevali et al. (2020) amplían esta definición al indicar que la agilidad organizacional no solo facilita la adaptación a cambios externos, sino que también juega un papel crucial en la reducción de costos operativos, permitiendo a las empresas mantener una ventaja competitiva en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos). Estas características no solo mejoran la capacidad de respuesta de las organizaciones ante cambios repentinos, sino que también contribuyen a fomentar la innovación continua y la creatividad organizacional, elementos esenciales para que una empresa mantenga su competitividad y relevancia en el mercado. Según Darvishmotevali et al., ser ágil no significa simplemente reaccionar a los cambios, sino tener la capacidad de proactiva e inteligentemente anticiparse a los desafíos y adaptarse a ellos de manera estratégica.

Finalmente, Aghina et al. (2018) aportan una perspectiva más amplia, destacando que, en un entorno global caracterizado por constantes cambios y disrupciones, las organizaciones deben transformarse profundamente para dejar de operar como “máquinas” rígidas y jerárquicas y pasar a ser “organismos vivos”. Este enfoque implica que las organizaciones ágiles deben ser dinámicas, flexibles y adaptativas, capaces de aprender de sus errores y éxitos, e incorporar rápidamente nuevas ideas, procesos o tecnologías. En este sentido, la agilidad organizacional se

convierte en una cuestión de cultura organizacional, donde se promueve una mentalidad de innovación constante y adaptación continua. Tal como se ilustra en la Figura 1, las organizaciones ágiles no solo reaccionan rápidamente a los cambios del mercado, sino que están prácticamente preparadas para hacer frente a los desafíos, innovando constantemente y adaptándose a las circunstancias del entorno.

Figura 1 *Organizaciones ágiles surgen como el nuevo paradigma organizacional dominante.*



Nota. Adaptado de Estrategia para un mundo digital [Fotografía], por Aghina, Ahlback, et al. 2021. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/estrategia-para-un-mundo-digital/es

2.3.1.1. Inicios de la agilidad

Llanes Cedeño y Poma Lojano (2022) relatan que, en el año 2001, un grupo conformado por 17 desarrolladores de software se reunió con el propósito de debatir sobre metodologías de desarrollo, encuentro que culminó en la creación del conocido Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software, considerado un hito trascendental dentro del movimiento Ágil. Si bien este enfoque fue concebido inicialmente para optimizar los procesos en el ámbito del desarrollo de software, con el paso del tiempo sus principios y prácticas han trascendido este sector, expandiéndose hacia diversos contextos empresariales, donde la necesidad de adaptabilidad y flexibilidad se ha vuelto cada vez más relevante.

2.3.1.2. Valores de la agilidad

Al-Saqqa et al. (2020) destacan los valores fundamentales del Manifiesto Ágil, que incluyen:

a) Valorar más a las personas y su interacción que a los procesos y herramientas, ya que la comunicación directa mejora el trabajo en equipo.
b) Dar prioridad al software que funciona antes que, a una documentación extensa, especialmente en contextos que cambian con rapidez.
c) Promover la colaboración constante con el cliente en lugar de centrarse solo en cumplir contratos, para adaptarse mejor a sus necesidades.
d) Estar preparados para cambiar de rumbo en vez de seguir rígidamente un plan, asegurando así un producto más ajustado a lo que el cliente realmente necesita.

2.3.1.3. Principios de manifiesto ágil

El Manifiesto Ágil también incluye doce principios orientadores, como la entrega temprana de software valioso, la disposición al cambio, la colaboración continua entre negocios y desarrolladores, y la mejora continua.

Principio 1: “Nuestra máxima prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software valioso”
Principio 2: Disposición al cambio
Principio 3: Entrega de un producto funcional
Principio 4: Colaboración entre responsables de negocio y desarrolladores
Principio 5: Equipos motivados
Principio 6: Conversaciones cara a cara
Principio 7: Un producto funcionando es la medida principal de progreso
Principio 8: Promover el ritmo sostenible.
Principio 9: Atención continua a la excelencia técnica y buen diseño.
Principio 10: La simplicidad es esencial
Principio 11: Equipos autoorganizados
Principio 12. Mejora continua en intervalos regulares

2.3.1.4. Agilidad Organizacional en los Bancos Peruanos

La agilidad organizacional se ha vuelto imprescindible para las entidades bancarias del Perú, ya que el entorno competitivo y las expectativas de los clientes están cambiando rápidamente. Según estudios recientes, los bancos peruanos enfrentan desafíos en cuanto a la adopción de tecnologías digitales, la integración de plataformas tecnológicas y la gestión del cambio organizacional. La agilidad organizacional permite a los bancos adaptarse más rápido a estos desafíos, al mismo tiempo que mejoran sus procesos internos y la oferta de servicios digitales.

El adoptar marcos ágiles no solo implica implementar nuevas tecnologías, sino también cambiar la mentalidad organizacional. Según Rzepka y Olak (2018), la agilidad organizacional incluye atributos como velocidad, flexibilidad y una respuesta efectiva al cambio, cualidades que son esenciales para las entidades bancarias peruanas al enfrentar la transformación digital.

Sin embargo, como subraya Anna-Theresa Walter (2020), existe una diversidad conceptual en cuanto a lo que significa ser ágil. Por ello, las entidades bancarias deben encontrar un enfoque propio de agilidad organizacional que se ajuste a sus necesidades específicas y a las del entorno regulatorio y competitivo en el que operan.

2.3.1.5. La Agilidad Organizacional en la Transformación Digital Bancaria

En el proceso de transformación digital, los bancos peruanos deben implementar una agilidad organizacional efectiva para no solo mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas, sino también para mejorar la eficiencia operativa y brindar una mejor experiencia al cliente. La agilidad organizacional facilita la adaptación rápida a nuevas plataformas de servicios financieros como la banca móvil, la banca en línea, y los servicios financieros basados en la nube.

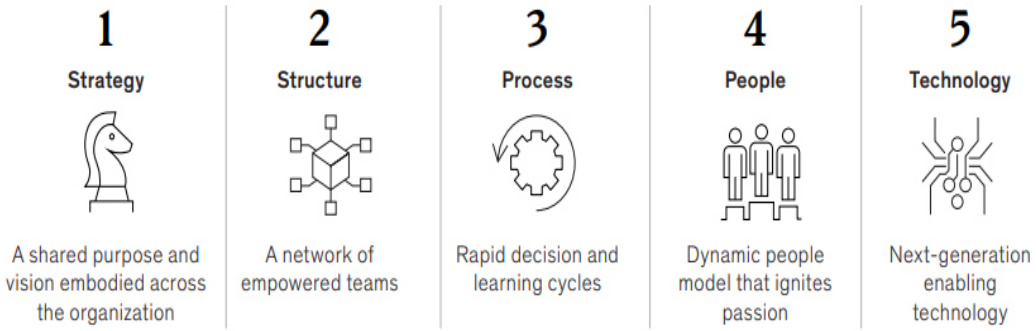
Por ejemplo, al adoptar sistemas ágiles de trabajo, los bancos peruanos pueden desarrollar productos financieros en ciclos más cortos, optimizar el servicio al cliente a través de tecnologías como los chatbots y la automatización de

procesos (Rzepka & Olak, 2018). La adopción de estos sistemas no solo mejora la eficiencia, sino que también permite a los bancos adaptarse a las expectativas cambiantes de los clientes, quienes demandan servicios más rápidos, personalizados y accesibles.

2.3.1.6. Dimensiones de una organización ágil

Según Brosseau et al. (2019), las organizaciones ágiles se centran en equipos autónomos que operan en ciclos ágiles de aprendizaje y toma de decisiones, a diferencia de las estructuras jerárquicas tradicionales. Estas organizaciones se configuran como redes interconectadas, guiadas por un propósito compartido y respaldadas por tecnología, identificando oportunidades para crear valor de manera colaborativa. McKinsey (2021), identificó cinco dimensiones clave que definen a las organizaciones ágiles, ilustradas en la Figura 2.

Figura 2 *Cinco dimensiones claves de una organización ágil*



Nota. Adaptado de Enterprise Agility: Buzz or business impact? [Fotografía], por Aghina, Handscomb et al., 2020, Scrum.org. https://www.scrum.org/resources/enterprise-agility-buzz-or-business-impact

En ese contexto, se analiza la agilidad a través de estas cinco dimensiones:

a. Estrategia Empresarial

De acuerdo con McKinsey (2021), una estrategia digital exitosa implica aplicar nuevos enfoques a movimientos estratégicos convencionales. Las empresas

heredadas que aspiran a mejorar su rendimiento de manera significativa deberían iniciar el proceso revisando las tácticas estratégicas clásicas que, de forma individual o combinada, han demostrado elevar el desempeño económico de las empresas. Al reinterpretar estrategias tradicionales de manera poco convencional, las empresas pueden desarrollar enfoques más efectivos para enfrentar los desafíos de la era digital disruptiva (Figura 3)

Figura 3 Grandes movimientos de la estrategia digital

Grandes movimientos	Lo que ha funcionado en los últimos 10 años	Cómo la tecnología y lo digital están cambiando el juego
Mejora de la diferenciación	El margen bruto promedio de una empresa debe superar el de su sector en un 30% a lo largo de 10 años	La mayoría de las empresas deben diferenciarse ofreciendo nuevos productos, servicios y experiencias digitales más rápido que sus competidores y captando las dinámicas del ganador se lleva todo
Mejora de la productividad	Actividad de los gastos de ventas y administrativos en relación con el sector en el 20% de las empresas más importantes; mano de obra en relación con el sector en el 30% de las empresas más importantes	La barra del desempeño de los costos está en los atacantes novatos en lugar de en los pares establecidos más eficientes
Gastos de capital	Mantener una relación entre los gastos de capital y las ventas superior a 1.7 veces la media del sector durante al menos 10 años	Las empresas están invirtiendo mucho en activos tecnológicos diferenciadores o van a la baja en capital
Reasignación de recursos	Cambio de >50% del gasto de capital entre diferentes unidades de negocio durante 10 años	Debido a que lo digital está cambiando los grupos de valor más rápido, las empresas deben reasignar los recursos a un ritmo más veloz para asegurar que están alineadas con los vientos de cola y el crecimiento
Fusiones, adquisiciones y desinversiones	Series de pequeñas operaciones que ascienden a >30% de la capitalización bursátil en 10 años; ninguna operación de >30% de la capitalización bursátil	Las empresas se están centrando en una gran adquisición digital única para dar un salto en sus capacidades y cultura digitales antes de embarcarse en fusiones y adquisiciones programáticas

Nota. Adaptado de *Estrategia para un mundo digital* [Fotografía*], p*or Aghina y Ahlback, et al, 2021. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/estrategia-para-un-mundo-digital/es

b. Estructura

La dimensión de estructura dentro de la agilidad empresarial requiere una reconfiguración de las jerarquías con el fin de implementar niveles más horizontales. Esta flexibilidad adicional brinda a las organizaciones la oportunidad de responder rápidamente a los cambios del entorno de negocios y realizar ajustes que funcionalmente se integren con otros sistemas o partes.

c. Procesos

En lo que respecta a ésta dimensión, la planificación ágil y la retrospectiva promovida por la metodología ágil permiten aprender y efectuar cambios de manera continua durante el desarrollo del proyecto, en lugar de al final.

d. Persona

La dimensión de personas tiene como enfoque el impacto positivo, el liderazgo colaborativo y la formación de equipos autogestionados. En un entorno coorporativo ágil, los miembros del equipo se encuentran altamente involucrados y se valoran la comunicación y el trabajo colaborativo para resolver problemas.

e. Tecnología

La agilidad en su amplia aplicación se entiende como el uso de tecnologías digitales que permiten la colaboración, la automatización de procesos, así como la mejora continua en la capacidad operacional y la eficiencia.

Esas dimensiones trabajan, interactúan y retroalimentan un ecosistema organizativo ágil que permite la proactividad ante cambios en el mercado. En la mayoría de los casos, tienden a formar una estrategia que se centra en la agilidad del sistema organizativo, su facilidad de adaptación y la sostenibilidad en el rendimiento, la adaptabilidad duradera y el rendimiento continuado en un entorno empresarial en cambio.

2.3.2. Rasgos distintivos de las organizaciones ágiles

Aunque cada rasgo posee un valor inherente, nuestra investigación y experiencia señalan que la auténtica agilidad se alcanza únicamente cuando todos los rasgos se implementan y operan de manera simultánea. Estos rasgos delinean el sistema orgánico que posibilita la agilidad organizacional.

En el artículo realizado por Aghina, et al. (2020), observan un hilo conductor en común: una serie de transformaciones fundamentales en la mentalidad de las personas dentro de estas organizaciones. Los 5 rasgos se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1 *Los 5 rasgos en función a las dimensiones de transformación para lograr la agilidad organizacional*

Rasgos	Prácticas ágiles organizacionales
Estrategia: North Star embodied across the organization	● Propósito y visión compartidos ● Detectar y aprovechar oportunidades ● Asignación flexible de recursos ● Orientación estratégica accionable
Estructura: Network of empowered teams	● Estructura clara y plana ● Roles y responsabilidades claras ● Gobernanza práctica ● Comunidades de práctica sólidas ● Asociaciones y ecosistemas activos ● Entorno físico y virtual abierto ● Células responsables adaptadas a su propósito
Procesos: Rapid decision and learning cycles	● Iteración y experimentación rápida ● Formas de trabajo estandarizadas ● Orientación al desempeño ● Transparencia de la información, ● Aprendizaje continuo ● Toma de decisiones orientada a la acción.
Persona: Dynamic people model that ignites passion	● Comunidad cohesionada ● Liderazgo compartido y de servicio ● Impulso emprendedor ● Movilidad de roles

Tecnología: Next-generation enabling technology	● Arquitectura tecnológica, sistemas y herramientas evolucionando ● Prácticas de entrega y desarrollo con tecnología de nueva generación.

Nota. *Adaptado de Marco de trabajo para lograr la agilidad organizacional de las compañías mejorando su capacidad de respuesta para la innovación en Entornos VUCA,* por Patricia, 2021.

En contraste, el informe difundido por McKinsey & Company, llevaron a cabo una encuesta que abarcó a más de dos millones de individuos provenientes de más de 1,000 empresas. El propósito principal de esta investigación fue obtener una comprensión más profunda de las características de la agilidad en las empresas. Como resultado, identificaron diez prácticas de gestión que marcaban la diferencia entre las empresas consideradas más ágiles y aquellas que mostraban menor agilidad en la muestra. Estos resultados específicos se detallan en la Tabla 2.

Tabla 1 *Las 10 prácticas de gestión que diferencian a las organizaciones más ágiles de las menos ágiles*

PRÁCTICAS DE GESTIÓN	RESULTADO ASOCIADO
a. Claridad en la definición de roles	Responsabilidad
b. Innovación de arriba hacia abajo	Innovación y aprendizaje
c. Captura de ideas externas Innovación y	Innovación y aprendizaje
d. Capacidades basadas en procesos	Competencias
e. Disciplina operacional	Cultura y clima organizacional
f. Desarrollo de competitividad interna	Cultura y clima organizacional
g. Definición de valores significativo	Motivación
h. Intercambio de conocimientos	Innovación y aprendizaje

i.	Líderes inspiracionales Motivación	Motivación
j.	Revisión del desempeño de las personas	Coordinación y control

Nota: Adaptado de *Agilidad empresarial como factor clave en la transformación digital desde la perspectiva de los trabajadores de la Banca Múltiple, Lima 2020*, por McKinsey & Company

2.3.2.1. Frameworks agiles

Almeida y Espinheira (2021) en su artículo expresa el éxito de las metodologías ágiles en proyectos y equipos pequeños condujo inevitablemente a su implementación en nuevos contextos. Cada vez más, las empresas están aplicando prácticas ágiles en proyectos a gran escala que involucran equipos de cientos de profesionales. Como resultado de esta evolución, han emergido marcos de trabajo para la gestión de proyectos ágiles a gran escala, tales como Scrum, Kanban, y Scale Agile Framework (SAFe), Extreme Programming (XP), entre otros.

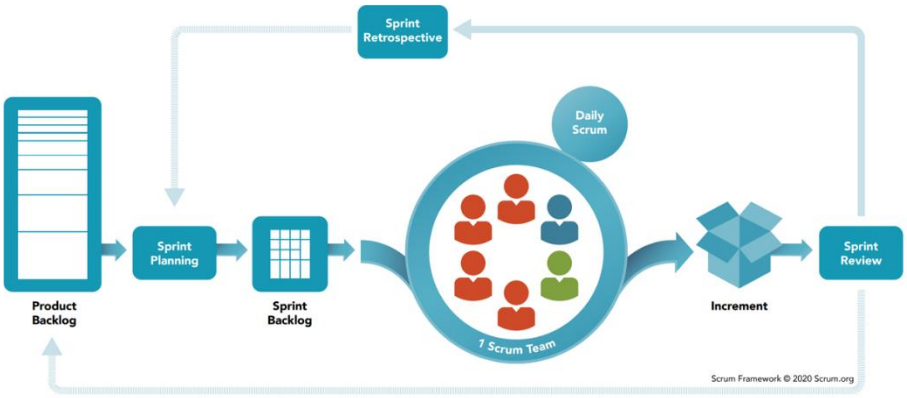
a. Scrum

El enfoque de gestión de proyectos Scrum opera mediante desarrollos iterativos e incrementales. El proceso Scrum inicia con la creación del backlog del producto, seguido por la planificación del sprint y la creación del backlog del sprint. Cada sprint se inicia con una planificación detallada en una reunión que puede durar hasta 4 horas. La fase de trabajo en sprints y reuniones sigue, donde el software se desarrolla en incrementos a lo largo de sprints que suelen durar de dos a cuatro semanas. Se lleva a cabo una reunión diaria de quince minutos para abordar las actividades realizadas, las próximas tareas y los desafíos. Posteriormente, se realiza una prueba de rendimiento después de cada sprint. La planificación de sprints retrospectivos y futuros marca la última etapa, en la cual se lleva a cabo una reunión de revisión para evaluar el trabajo en equipo del sprint. El backlog de

Scrum refleja los requisitos del cliente, y los gráficos de trabajo diario evalúan la carga de trabajo restante. (Zayat y Şenvar, 2020).

- **Principios**:
  - Empirismo
  - Transparencia
  - Inspección
  - Adaptación
- **Reuniones/eventos**
  - Sprint con una duración fija
  - Planificación del sprint
  - Scrum diario
  - Revisión del Sprint
  - Retrospectiva del Sprint
- **Roles**
  - Propietario del producto (“Product Owner”)
  - Scrum Master
  - Equipo de desarrollo
- **Métricas**
  - Velocidad
  - Capacidad planificada

Figura 4 *Eventos Scrum*



Nota. Adoptado de *¿Qué es Scrum?, por Francia, 2017.* Scrum.org https://www.scrum.org/resources/blog/que-es-scrum

b. Kanban

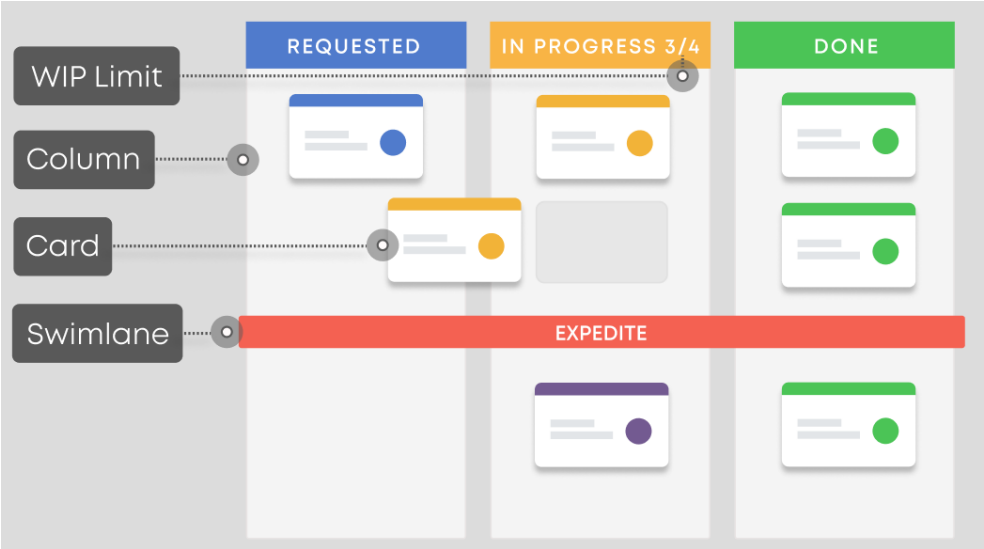
Una metodología ampliamente reconocida es Kanban, originada en el sistema de producción de Toyota como parte de la fabricación ajustada. Además, ofrece beneficios clave, como la mejora del tiempo de entrega del producto, el perfeccionamiento de la calidad, el énfasis en la coordinación y comunicación entre los miembros del equipo, la consecución de una entrega constante de productos y la minimización de los defectos para satisfacción del cliente Actualmente, Scrum y Kanban son las metodologías más ampliamente adoptadas por organizaciones de desarrollo de sistemas en todo el mundo. (Zayat y Senvar, 2020)

- **Principios**:
  - Empieza con lo que haces ahora
  - Acepta perseguir un cambio evolutivo
  - Fomentar los actos de liderazgo a todos los niveles
  - Centrarse en las necesidades del cliente
  - Gestionar el trabajo
  - Revisar periódicamente la red de servicios
- **Reuniones/eventos**

- Reuniones a nivel de equipo
- Reuniones orientadas al servicio

- **Roles**
  - Gestor de prestación de servicios
  - Gestor de Solicitudes de Servicio
- **Métricas**
  - Tiempo de ciclo
  - Rendimiento
  - Trabajo en curso

Figura 5 *Kanban Board*



Nota. Adaptado de *Large-Scale Agile Frameworks: A Comparative review, por* Almeida y Espinheira, 2021. Journal of Applied Sciences, Management and Engineering Technology

c. Scale Agile Framework (SAFe)

SAFe 6.0 se configura como una base de conocimientos que engloba principios, prácticas y competencias integradas y validadas para alcanzar la agilidad empresarial

mediante el uso de Lean, Agile y DevOps. Esta metodología se sustenta en las siete competencias fundamentales de la agilidad empresarial, las cuales son esenciales para conseguir y preservar una ventaja competitiva en un entorno cada vez más digital (Scaled Agile, Inc., 2023).

c1. Liderazgo Lean-Agile: Avanzar y aplicar habilidades de liderazgo Lean-Agile para impulsar y mantener el cambio organizacional al capacitar a individuos y equipos para alcanzar su máximo potencial.

c2. Agilidad técnica y de equipo: Formar equipos ágiles de alto rendimiento junto con prácticas técnicas sólidas que incluyan calidad integrada, implementación y medición del flujo, entre otros aspectos.

c3. Entrega ágil de productos: Establecer equipos de alto rendimiento que empleen el pensamiento de diseño y enfoque en el cliente para ofrecer continuamente productos valiosos mediante DevOps, procesos de entrega continua y lanzamiento bajo demanda.

c4. Entrega de soluciones empresariales: Desarrollar y mantener las aplicaciones de software, redes y soluciones ciberfísicas más extensas del mundo.

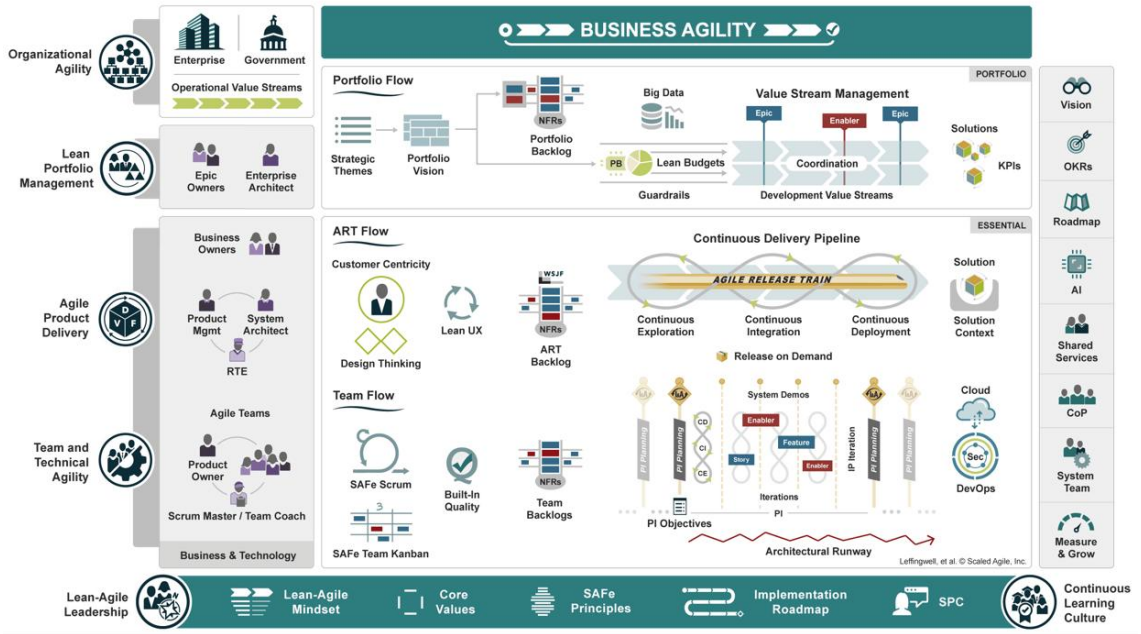
c5. Gestión Lean de la cartera: Ejecutar la visión de la cartera y la formulación de estrategias, crear carteras, establecer la visión, presupuestos Lean, barreras de seguridad, priorización de la cartera y hoja de ruta.

c6. Agilidad organizacional: Alinear la estrategia y la ejecución mediante la aplicación de enfoques Lean y pensamiento sistémico a la estrategia, financiamiento de inversiones, operaciones de cartera ágiles y gobernanza.

c7. Cultura de aprendizaje continuo: Mejorar constantemente el conocimiento, competencia y desempeño al convertirse en una

organización de aprendizaje dedicada a la mejora continua y la innovación constante.

Figura 6 *SAFe 2.0*



Nota. Adaptado de SAFE 6.0. Scaled Agile Framework, por Scaled Agile, Inc. (2023, 22 noviembre). https://scaledagileframework.com/

2.3.3. Transformación Digital

La transformación digital se ha convertido en un concepto clave en el mundo empresarial actual, ya que está transformando radicalmente la forma en que las organizaciones interactúan con sus clientes, gestionan sus operaciones y se posicionan en un mercado cada vez más competitivo y tecnológico. La transformación digital impulsa el valor organizacional mediante la adopción constante de tecnología. Si bien los términos "digitalización" y "transformación digital" se usan de manera intercambiable, este último implica una revisión total de activos, flujos de trabajo y prioridades para mantenerse por delante de la curva en el mundo digital. Perkin & Abraham (2017) señalaron que este es un proceso que necesita ser rápido, pero a la vez planificado estratégicamente para aprovechar al

máximo los beneficios de la tecnología digital, mientras se impacta positivamente en el desarrollo social y económico (Mergel et al., 2019; Fairlie y Portocarrero, 2020).

Este concepto abarca una reconfiguración profunda de los procesos organizacionales, la integración de nuevas tecnologías y la creación de una cultura organizacional que favorezca la innovación y la adaptabilidad. A continuación, se presentan las definiciones de transformación digital

Para Rogers (2016) la transformación digital no es simplemente la adopción de nuevas tecnologías, sino un proceso gradual y cultural que afecta profundamente a las estructuras organizacionales y los métodos de trabajo de una empresa. Según Rogers (2016), la transformación digital implica un cambio fundamental en la forma en que las organizaciones funcionan, lo que requiere una modificación de los procesos internos y una adaptación cultural que permita a las empresas adoptar herramientas tecnológicas sin perder su estructura operativa tradicional. Este proceso de transformación, como explica el autor, no se produce de manera abrupta ni inmediata, sino que avanza en etapas, con distintos niveles de adopción de la tecnología según las características y necesidades de cada organización. De esta forma, la transformación digital es vista como un proceso progresivo, donde las empresas deben estar dispuestas a evolucionar en paralelo con la tecnología para maximizar los beneficios de la digitalización.

Por su parte, Westerman et al. (2014) brindan una definición más centrada en la gestión empresarial, destacando que la transformación digital implica una integración total de la tecnología digital en todos los aspectos operativos de la organización. Estos autores afirman que, en lugar de ser una simple actualización tecnológica, la transformación digital requiere una reconfiguración de los modelos de negocio para que las empresas puedan crear nuevas oportunidades de valor para sus clientes. Esta integración de la tecnología, según Westerman y colaboradores, debe ir acompañada de un cambio en la estrategia organizacional,

ya que la transformación digital afecta no solo los sistemas tecnológicos, sino también las estrategias comerciales y los procesos internos de la organización. Específicamente, estos autores destacan que la transformación digital debe ser liderada desde los altos niveles jerárquicos, ya que las decisiones estratégicas para integrar la tecnología deben estar alineadas con los objetivos empresariales generales, y este proceso de adaptación debe ser gestionado con visión de futuro.

Finalmente, Bharadwaj et al. (2013) aportan una definición que pone énfasis en las capacidades digitales dentro de las organizaciones. La transformación digital no solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino que también requiere el desarrollo de capacidades tecnológicas que mejoren la interacción con los clientes, optimicen las operaciones internas y favorezcan la creación de nuevos productos o servicios. Bharadwaj et al. (2013) señalan que las capacidades digitales son fundamentales para que las empresas sean capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas demandas del mercado, lo que les permite mejorar la eficiencia operativa y, al mismo tiempo, potenciar la innovación. Estas capacidades incluyen la infraestructura digital, el análisis de datos y los sistemas de información, herramientas que permiten no solo la optimización de procesos, sino también la creación de nuevas oportunidades de negocio. Así, la transformación digital se ve como un proceso integral que va más allá de la mera incorporación de tecnologías, ya que implica la mejora continua y la adaptabilidad de la organización en un entorno tecnológico en constante cambio.

2.3.3.1. Dimensiones de la Transformación Digital en las Entidades Bancarias

De acuerdo con Roger (2016), la transformación digital no es un proceso único, sino que involucra varias dimensiones clave que las organizaciones deben gestionar para lograr una integración exitosa de la tecnología y adaptarse a un mercado cada vez más competitivo. A continuación, se exploran estas dimensiones:

1. **Valor (Value)**

La dimensión del valor es fundamental, pues se refiere a cómo la adopción de tecnologías y la transformación digital en general pueden generar valor tangible e intangible para la organización. El valor no solo se refiere al aumento de ingresos, sino también a la mejora de la eficiencia operativa, la optimización de los recursos y la capacidad de ofrecer una experiencia más rica y personalizada a los clientes. La transformación digital permite a las empresas identificar nuevas fuentes de ingresos, ampliar su alcance a mercados globales y ofrecer productos y servicios innovadores que resuenen con las demandas del mercado.

2. Competencia (Competition)

La competencia es otra dimensión clave. En un mundo cada vez más digital, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y en la industria. La digitalización permite a las empresas mantenerse competitivas al ofrecer soluciones innovadoras y estar mejor posicionadas frente a los competidores. Las tecnologías digitales como la inteligencia artificial, el análisis de grandes datos (big data) y la automatización permiten a las organizaciones anticiparse a las necesidades de los clientes y ser más ágiles en su respuesta ante cambios en la demanda del mercado.

3. Cliente (Customer)

La dimensión del valor es fundamental, pues se refiere a cómo la adopción de tecnologías y la transformación digital en general pueden generar valor tangible e intangible para la organización. El valor no solo se refiere al aumento de ingresos, sino también a la mejora de la eficiencia operativa, la optimización de los recursos y la capacidad de ofrecer una experiencia más rica y personalizada a los clientes. La transformación digital permite a las empresas identificar nuevas fuentes de ingresos, ampliar su alcance a mercados globales y ofrecer productos y servicios innovadores que resuenen con las demandas del mercado.

El cliente es el centro de la transformación digital. Las organizaciones deben centrarse en cómo las tecnologías digitales pueden mejorar la experiencia del

cliente, proporcionándoles productos y servicios más rápidos, eficientes y personalizados. La transformación digital permite una interacción más directa y continua con los consumidores, lo que puede llevar a una mayor fidelización. A través de plataformas digitales, las empresas pueden comprender mejor los comportamientos y preferencias de los clientes, facilitando la creación de soluciones a medida y la mejora en la comunicación y el servicio postventa.

4. **Innovación (Innovation)**

La innovación es una de las dimensiones más potentes de la transformación digital. La capacidad de una organización para innovar y adaptarse rápidamente a las tendencias tecnológicas emergentes se ve significativamente potenciada mediante la adopción de nuevas tecnologías. Estas tecnologías, como el Internet de las Cosas (IoT), el blockchain, la automatización y la inteligencia artificial, abren puertas a nuevas oportunidades de negocio y modelos operativos que antes no eran viables. La transformación digital facilita la creación de nuevos productos y servicios, así como la mejora de los existentes, con el fin de mantener la relevancia en el mercado.

5. **Datos (Data)**

Finalmente, los datos se han convertido en uno de los activos más valiosos para las organizaciones en el mundo digital. La transformación digital permite a las empresas recoger, almacenar y analizar grandes volúmenes de datos provenientes de diversas fuentes, como los comportamientos de los clientes, las transacciones comerciales, las operaciones internas y las interacciones en línea. Estos datos pueden ser procesados a través de tecnologías avanzadas de análisis para obtener insights valiosos que informen la toma de decisiones estratégicas. En la era digital, los datos son cruciales para la personalización de servicios, la predicción de tendencias del mercado y la mejora continua de procesos internos.

2.3.3.2. Modelo de Madurez Digital

Perkin y Abraham (2017) señalan dos dimensiones que contribuyen a la madurez digital de una organización. (1) La intensidad digital, que refiere a las iniciativas tecnológicas en la que una organización invierte para cambiar su modelo operativo y generar eficiencia y competitividad en el mercado y (2) la intensidad en la gestión de la transformación, es decir, el desarrollo y capacidad de liderazgo para impulsar la transformación digital de la organización. La transformación digital no es solo disponer de herramientas sino saber utilizarlas y ponerlas en práctica. Existen 4 niveles de madurez digital para identificar la intensidad de la inversión de una organización en una estrategia digital, las mismas que se aprecian en la Figura 7.

de madurez digital

Figura 7 *Los 4 niveles de madurez digital*

Fashionistas Organizaciones con excelentes recursos digitales a su disposición, pero sin visión o liderazgo para asegurar que las herramientas correctas están siendo utilizadas de manera efectiva en todos los departamentos.	***Digeratis*** Empresas con una amplia gama de herramientas digitales pertinentes, y que se utilizan en todos los departamentos. Estas empresas con un alto nivel de madurez digital son en promedio un 26% más rentables que los competidores de su industria.
Principiantes Las empresas con poca iniciativa o conocimiento digital y sin liderazgo transformacional efectivo.	**Conservadoras** Las empresas que valoran la visión estratégica, pero son reacias a tomar medidas y realizar las inversiones necesarias para ejecutarlas.

Nota. Adaptado de Estrategia para un mundo digital [Fotografía], por Aghina, Ahlback, et al. 2021. McKinsey & Company.

2.4. Glosario de términos

Agilidad: Conocida también por “Agile” o “Agility” en inglés, es la capacidad de crear y responder al cambio. Es una forma de afrontar y, en última instancia, tener éxito en un entorno incierto y turbulento. Los autores del Manifiesto Ágil eligieron “Ágil” como etiqueta para toda esta idea porque esa palabra representaba la adaptabilidad y la respuesta al cambio que era tan importante para su enfoque.

Cambio organizacional: Proceso de modificación estructural, cultural o estratégica dentro de una organización con el fin de adaptarse a nuevas condiciones del entorno.

Cultura organizacional: Conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que influyen en la forma en que los miembros de una organización actúan frente al cambio.

Industria 4.0: Implica la nueva revolución de técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que se integrarán en las organizaciones, las personas y los activos. Esta revolución está marcada por la aparición de nuevas tecnologías como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología y el internet de las cosas (IoT), entre otros. Las organizaciones deben identificar las tecnologías que mejor satisfacen sus necesidades para invertir en ellas. Si las empresas no comprenden los cambios y oportunidades que trae consigo la Industria 4.0, corren el riesgo de perder cuota de mercado.

Innovación organizacional: Implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios que generan valor y mejoran el desempeño organizacional.

Mindfulness Organizacional: Se refiere a una forma particular de pensar, un conjunto de creencias, actitudes y perspectivas que dan forma a cómo interpretamos y respondemos al mundo que nos rodea. Pensar está en el corazón de tu forma de pensar. Su forma de pensar es la lente a través de la

cual ve los desafíos, las oportunidades, los reveses y los éxitos. Así como la lente de una cámara puede enfocar diferentes aspectos de una escena, tu forma de pensar influye en cómo enfocas tus pensamientos, emociones y acciones, guiando en última instancia tu enfoque hacia las experiencias de tu vida.y mejorando decisiones y procesos de cambio organizacional.

Mindset: Se refiere a una forma particular de pensar, un conjunto de creencias, actitudes y perspectivas que dan forma a cómo interpretamos y respondemos al mundo que nos rodea. Pensar está en el corazón de tu forma de pensar. Su forma de pensar es la lente a través de la cual ve los desafíos, las oportunidades, los reveses y los éxitos. Así como la lente de una cámara puede enfocar diferentes aspectos de una escena, tu forma de pensar influye en cómo enfocas tus pensamientos, emociones y acciones, guiando en última instancia tu enfoque hacia las experiencias de tu vida.

Procesos ágiles: Métodos de trabajo iterativos e incrementales que permiten adaptarse rápidamente a cambios y generar valor continuo.

Resistencia al cambio: Reacción negativa o de oposición de los miembros de una organización frente a procesos de transformación o nuevas implementaciones.

Talento humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades de las personas que forman parte de la organización.

Tecnología Disruptiva: La tecnología disruptiva es un término que se aplica a los dispositivos, la electrónica, los servicios y los conceptos que tienen un gran impacto en sus respectivas industrias y, en última instancia, los cambian de manera irreversible. La tecnología disruptiva es cualquier innovación que cambie drásticamente la forma en que operan los consumidores, las empresas y las industrias. Cuando se desarrollan por primera vez, las tecnologías disruptivas a menudo crean un nuevo mercado. Establecen su propia red de valores y, a menudo, se consideran valores atípicos de riesgo cuando se

presentan. En otros casos, las tecnologías disruptivas ingresan a un mercado establecido, pero cambian radicalmente la forma en que se manejan los negocios y se satisfacen las necesidades. Estas tecnologías reemplazan completamente a sus predecesoras al ofrecer beneficios revolucionarios que son notablemente superiores. Cuando una tecnología disruptiva ingresa a un mercado existente, puede hacer que los elementos o procesos actuales se vuelvan obsoletos.

V.U.C.A.: El término VUCA (entornos V.U.C.A) es el acrónimo inglés de Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity, es decir volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Con estas 4 características el modelo VUCA define el entorno actual en el que las empresas deben prosperar, adaptándose a cambios muy rápidos y en escenarios complejos con, a menudo, alta volatilidad. Los nuevos gestores de proyectos que trabajan en entornos VUCA deben así ser capaces de cambiar manteniendo lo que hace único al proyecto y a la organización. La gran mayoría de las empresas experimentaron de forma radical qué implica la gestión en un mundo VUCA cuando el confinamiento originado por la pandemia mundial obligó a los consumidores a cambiar de forma extrema sus hábitos de consumo. Estar preparado para la gestión en un entorno VUCA hará que mejore tu toma de decisiones aun cuando la presión y la inseguridad asalten a tu organización. La transformación digital ha impulsado cambios de forma muy acelerada, la innovación también llega antes cada vez y todo esto es, en parte, origen de los escenarios más complejos y volátiles.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

3.1.1.1 Aplicada

La investigación que se utilizó fue de tipo aplicada, ya que se orienta al estudio de una problemática específica en el entorno empresarial: la relación entre la agilidad organizacional y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú. Este tipo de investigación se caracteriza por abordar problemas concretos que surgen en contextos reales, como es el caso del sistema financiero, y que requieren soluciones inmediatas y específicas que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional.

El propósito de la investigación aplicada no es solamente describir o entender un fenómeno, sino generar conocimientos que puedan ser utilizados directamente en la práctica para apoyar procesos de transformación y adaptación en un entorno cambiante y competitivo como el bancario. A través del análisis de las dimensiones de agilidad organizacional y su impacto en la transformación digital, se busca proporcionar insumos útiles para la toma de decisiones estratégicas, alineados a los nuevos desafíos tecnológicos, por lo tanto la presente investiga se enfoca en las posibilidades reales de llevar a la práctica las teorías, sin olvidar las necesidades de la sociedad (Baena, 2017).

3.1.1.1 Enfoque Cuantitativo

Posee un enfoque cuantitativo La investigación cuantitativa es adecuada para este estudio porque permite la recopilación y análisis de datos numéricos, lo cual facilita la comprobación de hipótesis a través de métodos estadísticos (Hernández et al., 2014). Se utilizó un cuestionario estructurado con escala Likert para recoger información sobre agilidad organizacional y transformación digital, y se aplicaron métodos estadísticos para analizar los resultados.

3.1.2. Diseño de investigación

- ***Diseño No Experimental***

El diseño de investigación al que se recurrió fue el no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables del estudio. En este tipo de diseño, se observa la realidad tal como se presenta en su contexto natural, sin introducir estímulos o tratamientos. Esto permite analizar las variables Agilidad Organizacional y Transformación Digital en su estado actual dentro de las entidades bancarias, sin intervención directa del investigador.

Cuando no se ejerce control sobre ninguna variable, ni se alteran las condiciones del entorno, se considera que el diseño corresponde a esta categoría. Su utilidad radica en que permite identificar relaciones o patrones existentes entre variables tal como ocurren en la realidad (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018)

3.1.2.1 Alcance de la investigación

- ***Descriptiva - Correlacional***

Este trabajo adoptó un alcance descriptivo–correlacional, ya que por un lado describe las características y dimensiones de la agilidad organizacional y de la transformación digital en el sector bancario, y por otro lado, analiza la posible relación entre ambas variables.

El alcance descriptivo se orienta a observar y detallar aspectos fundamentales del fenómeno en estudio, sin modificarlo. De acuerdo con Sousa et al. (2007, citado en Arias, 2020), este tipo de alcance se centra en la descripción sistemática y precisa de una realidad determinada.

Por su parte, el enfoque correlacional busca establecer el grado de asociación entre variables en base a una muestra en particular. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

3.1.2.2 Corte de la investigación

La investigación aplica un corte de tipo transversal, lo que implica que la recolección de datos se realizará en un solo momento en el tiempo. Esto es útil para determinar la posición actual de las entidades bancarias en relación con su agilidad

organizacional y cómo se correlaciona con la efectividad de sus iniciativas de transformación digital, sin la necesidad de un monitoreo a largo plazo.

3.2. Población de estudio

La muestra en esta investigación está compuesta por entidades bancarias localizadas en el Perú y que se encuentran en procesos de transformación digital. Esta muestra ha sido escogida por la importancia que tiene el sistema bancario para la economía nacional y también porque la mayor parte de estas instituciones está dañada en su competitividad y requieren con urgencia, por razones de eficiencia, adaptarse a la nueva era digital.

Para asegurar la adecuada relevancia y fiabilidad, el estudio establece criterios definidos en la inclusión y exclusión.

Entre los criterios de inclusión, se consideran:

a) Gerentes de entidades bancarias de distintos tamaños, tanto nacionales como internacionales con presencia en el Perú.
b) Gerentes que lideren unidades organizacionales en los bancos que hayan iniciado procesos de transformación digital en los últimos cinco años.
c) Gerentes pertenecientes a organizaciones cuya estructura interna facilite la adopción de prácticas de agilidad organizacional.
d) Directivos que manifiesten su disponibilidad y consentimiento para participar en el estudio mediante la aplicación de cuestionarios.

Por el contrario, los criterios de exclusión serán:

a) Gerentes de entidades bancarias que aún no hayan iniciado procesos formales de una transformación digital.
b) Gerentes de entidades bancarias donde no implementen todavía prácticas de agilidad organizacional.

La elección de esta población se justifica por el papel principal que tiene el ámbito financiero en el panorama económico y social del Perú. Esto se debe a que

las instituciones bancarias son fundamentales para el desarrollo sostenible del país. Por otra parte, estas instituciones siempre están bajo la presión de lograr mayores niveles de innovación, optimización de procesos y servicio al cliente, lo que coloca la agilidad organizacional como un factor decisivo dentro de la supervivencia de una empresa que quiere manejar un cambio digital eficaz.

Examinar esta población de estudio permitirá tener una comprensión más amplia de mejores prácticas y los retos que puede encontrar un banco en el Perú con relación a los obstáculos que se consideran como frecuente, en el caso de procesos de transformación digital. En ese sentido, se considera que los resultados son válidos en otros sectores, e incluso en otras zonas que estén atravesando cambios de similar naturaleza.

Con estos argumentos, resulta sencillo explicar la relevancia de esta metodología que contribuye a ejecutar una recolección de datos estadísticos que, en consideraciones de agilidad organizacional, permiten comprender con mayor exactitud el alcance de su impacto frente a la transformación digital en el sector bancario del Perú y, por ende, generar informaciones confiables que guíen las decisiones de tipo administrativo en el sector financiero.

3.3. Tamaño de Muestra

Para determinar el tamaño de muestra adecuado para este estudio en particular, se tuvo en cuenta la diversidad y representatividad de las instituciones bancarias que operan en Perú y que actualmente están aplicando prácticas de agilidad organizacional en el marco de sus esfuerzos de transformación digital. Según la información oficial del Banco Central de Reserva del Perú (BCR), hay 17 entidades bancarias activas en el país (BCRP, 2024).

De este grupo, se encontraron 10 bancos que han iniciado formalmente su viaje de transformación digital y practican agilidad organizacional. La selección de los bancos se realizó mediante revisión documental de fuentes secundarias, incluyendo información institucional publicada en páginas web corporativas,

memorias anuales, comunicados oficiales y notas de prensa, donde se evidencian iniciativas de transformación digital y adopción de prácticas ágiles.

- Banco de Crédito del Perú (BCP)
- BBVA Perú
- Interbank
- Scotiabank Perú
- Banco Pichincha Perú
- Banco Falabella
- Banco Ripley
- Banco Santander Perú
- Mibanco
- BanBif

Con el fin de obtener una muestra que capture las diversas perspectivas dentro de cada institución de la manera más completa posible, se decidió seleccionar:

- 5 gerentes por banco en sede central, con relevancia estratégica: Tecnología y Operaciones, Innovación, Talento y Personas (Gestión del Desarrollo Humano), Finanzas, y Banca Corporativa y Personal.
- 4 gerentes por banco de agencias metropolitanas (agencias en distritos representativos como San Isidro, Miraflores, La Molina, Pueblo Libre y Lima Centro).

Esto resulta en un número de 90 gerentes participando en el estudio. El enfoque asegura una representación equilibrada de cada banco, lo que enriquece la comprensión de cómo se ejecutan las prácticas de agilidad organizacional y los procesos de transformación digital en la industria bancaria peruana.

3.4. Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos elegida para el presente estudio es la encuesta, ya que se considera el medio principal para adquirir información

sistemáticamente y proporcionar orden, lo que permite una evaluación de manera organizada (Fowler, 2014). En este caso, se diseñará un cuestionario estructurado que capture datos sobre las dos variables de interés: la agilidad organizacional y la transformación digital.

Respecto a la agilidad organizacional, el cuestionario tendrá las 5 dimensiones mencionadas en la variable y 29 ítems basados en el propuesto por McKinsey (2021). De manera similar, el relacionado con la transformación digital tendrá las 5 dimensiones y 27 ítems basados en el marco teórico de Rogers (2016). Todas las preguntas formuladas para los dos instrumentos serán cerradas con opciones de respuesta en una escala Likert de 5 puntos, lo que facilitará el cálculo, la evaluación estadística de las respuestas y la interpretación de los resultados.

3.5. Ética de la investigación

El establecimiento de límites dentro de la ética de la investigación, comprenden la salvaguarda de la respetabilidad de los resultados obtenidos y el cuidado de los derechos de quienes participan. Para dicho estudio, se ha seguido estrictamente principios éticos como el respeto y la confidencialidad en el tratamiento de la información, así como la participación voluntaria. Igualmente, todas las fuentes consultadas han sido rectificadas bajo las normas de la APA séptima edición, lo que permite la veracidad en el uso de la información. Se ha cumplido también con los lineamientos del Consejo Universitario de la UNMSM. Durante la recolección de datos, se aplicaron métodos de custodia como el anonimato que suprimen la identificación de los participantes.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y explicación

4.1.1 Análisis de la fiabilidad del instrumento

La evaluación de la fiabilidad de un instrumento de medición constituye un paso clave dentro del proceso investigativo, ya que permite verificar si las preguntas diseñadas para medir las variables de estudio son coherentes entre sí y producen resultados consistentes. En el marco de esta investigación, se aplicó una prueba estadística que permite comprobar la estabilidad interna del cuestionario aplicado a los participantes.

Para ello, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, herramienta ampliamente reconocida en investigaciones sociales y organizacionales por su capacidad para determinar el nivel de homogeneidad de los ítems que componen una escala. Este coeficiente permite identificar si los reactivos asociados a una misma dimensión comparten una dirección común y, por lo tanto, pueden ser interpretados como un conjunto coherente.

El análisis de fiabilidad fue realizado de manera diferenciada para cada una de las variables involucradas en el estudio: *Agilidad organizacional* como variable independiente, y *Transformación digital* como variable dependiente. Ambas fueron medidas mediante ítems tipo Likert distribuidos en distintas dimensiones conceptuales. Asimismo, se realizó una verificación general de la consistencia interna del instrumento completo.

Los resultados obtenidos a través de este análisis respaldan la calidad técnica del instrumento utilizado, ofreciendo garantías suficientes para la interpretación válida de los datos y la formulación de conclusiones basadas en evidencia estadística.

A. Análisis de fiabilidad del instrumento relacionado a la variable independiente

Según la Tabla 3, el coeficiente Alfa de Cronbach para el conjunto de ítems que evalúan la variable *Agilidad organizacional* fue de 0.808, lo cual representa un nivel bueno de fiabilidad, de acuerdo con los estándares comúnmente aceptados en la literatura científica. Este valor sugiere que las 29 preguntas incluidas en el cuestionario presentan una adecuada consistencia interna y permiten medir de manera confiable la variable de agilidad organizacional en el contexto de las entidades bancarias.

El coeficiente Alfa de Cronbach se interpreta como una medida de la correlación promedio entre los ítems que componen una escala, reflejando el grado en que todos ellos están alineados con un mismo concepto subyacente. Un valor cercano a 1 implica una alta homogeneidad en las respuestas, mientras que valores por debajo de 0.7 pueden indicar una baja cohesión entre las preguntas.

En el caso de esta variable, cuyas dimensiones incluyen *estrategia, estructura, procesos, personas y tecnología*, el valor obtenido indica que los ítems diseñados para cada dimensión muestran una adecuada correlación entre sí. Por tanto, se concluye que el instrumento mide de manera estable y coherente la capacidad de adaptación organizacional, lo que garantiza la validez de los análisis que se desarrollarán en los capítulos siguientes.

Tabla 2 *Instrumento relacionado a la variable independiente*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,808	0,807	29

Este nivel de fiabilidad cobra especial relevancia en investigaciones centradas en fenómenos organizacionales complejos y multidimensionales, como lo es la agilidad organizacional. Un instrumento que alcanza una alta

consistencia interna proporciona resultados más precisos y confiables, lo que contribuye directamente a la validez de las inferencias estadísticas y a la solidez de las conclusiones formuladas.

Asimismo, es importante considerar que el valor del coeficiente Alfa de Cronbach puede variar en función del número de ítems que conforman la escala. En este caso, al tratarse de una medición compuesta por 29 ítems, alcanzar un valor de 0.808 resulta especialmente significativo, ya que obtener un coeficiente elevado se vuelve más exigente a medida que aumenta la cantidad de reactivos en el instrumento.

B. Análisis de fiabilidad del instrumento relacionado a la variable dependiente

Según la Tabla 4, el coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para el instrumento que evalúa la variable *Transformación digital* fue de 0.811, lo cual representa un nivel bueno de fiabilidad, conforme a los estándares establecidos en la literatura científica. Este valor sugiere que los 27 ítems que conforman el cuestionario presentan una alta consistencia interna y permiten medir de manera confiable el constructo teórico propuesto.

El coeficiente Alfa de Cronbach mide la correlación promedio entre los ítems de una escala, permitiendo establecer si están alineados en torno a un mismo concepto subyacente. Un valor por encima de 0.80 indica una fuerte homogeneidad en las respuestas y garantiza que los datos recolectados son suficientemente coherentes para sustentar análisis estadísticos posteriores.

La variable *Transformación digital* fue estructurada en base a cinco dimensiones inspiradas en el modelo de Roger (2016): *uso de tecnologías digitales, capacidades digitales, transformación del negocio, intensidad digital y liderazgo digital*. El resultado obtenido respalda la solidez metodológica del

instrumento, permitiendo su uso con plena confianza en el presente estudio sobre entidades bancarias del Perú.

Tabla 3 *Instrumento relacionado a la variable dependiente*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,811	0,807	27

Este nivel de fiabilidad adquiere especial importancia en el marco de la presente investigación, ya que asegura que los datos obtenidos mediante el cuestionario son consistentes y representan de manera adecuada las percepciones y experiencias de los colaboradores de las entidades bancarias respecto a la transformación digital. Un valor por encima de 0.80 indica una fuerte homogeneidad en las respuestas y garantiza que los datos recolectados son suficientemente coherentes para sustentar análisis estadísticos posteriores.

Es relevante señalar que el coeficiente Alfa de Cronbach puede estar influenciado por diversos factores, como la cantidad de ítems utilizados, la complejidad teórica del constructo evaluado o el grado de homogeneidad de la muestra. Por ello, interpretar este indicador debe hacerse considerando tanto el valor numérico como el contexto específico de aplicación del instrumento.

C. Análisis de fiabilidad del instrumento completo

Según la Tabla 5, el análisis de fiabilidad aplicado al instrumento completo comprende un total de 56 ítems, correspondientes a las variables Agilidad organizacional (29 ítems) y Transformación digital (27 ítems) es de un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.890. Este valor representa un nivel de

fiabilidad muy bueno, lo que indica que el cuestionario presenta una alta consistencia interna en su conjunto.

Este resultado es particularmente significativo, dado que el instrumento abarca múltiples dimensiones conceptuales asociadas a dos variables diferentes. La obtención de un valor superior a 0.80 en un instrumento tan amplio y multidimensional evidencia que los ítems mantienen una adecuada cohesión interna y miden de forma integrada los constructos definidos en el estudio.

En consecuencia, puede afirmarse que el cuestionario es metodológicamente sólido y apto para recopilar datos confiables, permitiendo sustentar con rigor los análisis e inferencias estadísticas que se desarrollarán en los siguientes capítulos de la investigación.

Tabla 4 *Instrumento completo*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,890	0,888	56

Este nivel de fiabilidad es especialmente valioso en estudios que examinan fenómenos complejos y estructurados en múltiples dimensiones, como es el caso de la relación entre agilidad organizacional y transformación digital. Contar con un instrumento que garantice coherencia interna en sus ítems permite asegurar que los datos recolectados son válidos y confiables, y que las conclusiones derivadas se fundamentan en evidencia sólida. Asimismo, cabe señalar que el coeficiente Alfa de Cronbach puede verse influido por factores como el número total de ítems. En este caso, al tratarse de un cuestionario extenso con 56 preguntas, alcanzar un valor de 0.890 es especialmente destacable, ya que, a mayor cantidad de ítems, es común que disminuya la

homogeneidad del instrumento, dificultando la obtención de altos niveles de fiabilidad.

4.1.2 Prueba de normalidad

La prueba de Kolmogorov-Smirnov y la prueba de Shapiro-Wilk. Al analizar los resultados, podemos observar que tanto para la variable independiente "Agilidad " como para la variable dependiente "Transformación Digital", y sus respectivas dimensiones.

Tabla 5 *Pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk*

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
VI: Agilidad Organizacional	,475	90	<,001	,524	90	<,001
D1: Estrategia	,431	90	<,001	,589	90	<,001
D2: Estructura	,397	90	<,001	,618	90	<,001
D3: Procesos	,459	90	<,001	,552	90	<,001
D4: Personas	,442	90	<,001	,575	90	<,001
D5: Tecnología	,410	90	<,001	,636	90	<,001
VD: Transformación Digital	,403	90	<,001	,614	90	<,001
D1: Clientes	,475	90	<,001	,524	90	<,001
D2: Competencia	,461	90	<,001	,563	90	<,001
D3: Datos	,495	90	<,001	,477	90	<,001
D4: Innovación	,485	90	<,001	,502	90	<,001
D5: Valor	,404	90	<,001	,642	90	<,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Se observó que, mediante la prueba Kolmogorov Smirnov, el valor de significación estadística para ambas varjables ha sido menor .001, o sea menor de 0.05 por lo tanto, se rechaza la Ho hipótesis nula de normalidad y se acepta la Ha hipótesis alterna; lo que significa que los datos de la variable Agilidad Organizacional y la variable Transformación Digital no tienen una distribución

normal. Es relevante mencionar que la falta de normalidad no invalida los resultados de investigación, sino que implica utilizar otros métodos estadísticos para analizar los datps, por lo tanto, aplicaríamos una distribución de estadística no paramétrica. (chi- cuadrado)

4.1.3. Análisis de las variables a través de la prueba de Chi-cuadrado

La prueba de Chi-cuadrado es una herramienta estadística no paramétrica La prueba Chi-cuadrado es un método estadístico de tipo no paramétrico ampliamente empleado en investigaciones dentro de las ciencias sociales, del comportamiento y del ámbito de la salud, entre otros. Su aplicación resulta especialmente apropiada cuando los datos analizados no cumplen con los supuestos de normalidad y homogeneidad de varianzas exigidos por los métodos paramétricos. En el caso de esta investigación, tras aplicar pruebas como Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, se identificó que los datos no seguían una distribución normal. Por ello, se optó por utilizar la prueba Chi-cuadrado como una alternativa válida y robusta para examinar la asociación entre las variables estudiadas.

Tabla 6 *Cruce de Agilidad Organizacional y Transformación Digital*

Tabla cruzada Agilidad Organizacional - Transformación Digital					
			Transformación Digital		Total
			De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Agilidad Organizacional	De acuerdo	Recuento	18	3	21
		% del total	20,0%	3,3%	23,3%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	16	53	69
		% del total	17,8%	**58,9%**	76,7%
Total		Recuento	34	56	90
		% del total	37,8%	62,2%	100,0%

La gran mayoría de quienes están “totalmente de acuerdo” con la transformación digital también están “totalmente de acuerdo” con la agilidad organizacional. En particular, el 58.9% de los encuestados que manifestaron estar “totalmente de acuerdo” con la transformación digital también se mostraron “totalmente de acuerdo” con la agilidad organizacional.

Esto sugiere que, a mayor percepción de agilidad en la organización, mayor es la aceptación o acuerdo con los procesos de transformación digital.

Por tanto, la agilidad organizacional parece ser un factor asociado positivamente a la transformación digital en el contexto analizado.

Tabla 7 *Análisis de las variables a través de la prueba Chi-cuadrado*

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,777[a]	1	<,001		
Corrección de continuidad [b]	24,183	1	<,001		
Razón de verosimilitud	27,376	1	<,001		
Prueba exacta de Fisher				<,001	<,001
Asociación lineal por lineal	26,480	1	<,001		
N de casos válidos	90				
a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,93.					
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2					

Los resultados obtenidos indican que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables *agilidad organizacional* y *transformación digital*.

El valor de Chi-cuadrado de Pearson es 26.777, con un grado de libertad (gl) de 1 y una significación menor a 0.001 ($p < 0.001$). Esto implica que la probabilidad de que esta relación haya ocurrido por azar es extremadamente baja (menos del 0.1 %), por lo que se rechaza la hipótesis nula de independencia entre ambas variables.

a corrección de continuidad (24.183) y la razón de verosimilitud (27.376) también muestran valores muy similares y significativos, reforzando la consistencia del hallazgo.

Además, se incluye la prueba exacta de Fisher, que es útil para tamaños muestrales pequeños, y también arroja un valor significativo ($p < 0.001$), lo que confirma la robustez de la relación detectada.

La asociación lineal por lineal (26.480) también resulta significativa, lo que sugiere una tendencia lineal entre los niveles de las variables.

Los datos demuestran que existe una asociación estadísticamente significativa entre la agilidad organizacional y la transformación digital dentro del contexto de tu investigación. Este resultado respalda la hipótesis de investigación y sugiere que a mayor nivel de agilidad organizacional, mayor es el avance en los procesos de transformación digital.

4.2. Resultados descriptivos

En esta sección se presentan los resultados descriptivos obtenidos a partir del análisis de los datos recolectados en la presente investigación. Estos resultados permiten obtener una visión general sobre las características de la muestra evaluada, así como de las variables principales del estudio: *Agilidad organizacional* y *Transformación digital*, junto con sus dimensiones respectivas.

El análisis descriptivo fue realizado a partir de las respuestas brindadas por 90 funcionarios de entidades bancarias del Perú, utilizando un instrumento tipo Likert. A través de medidas estadísticas como frecuencias, promedios y desviaciones estándar, se examina el comportamiento de cada una de las variables.

La variable *Agilidad organizacional*, definida como la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos dinámicos, se estructuró en base a cinco dimensiones: estrategia, estructura, procesos, personas y tecnología, según el enfoque de McKinsey.

Por su parte, la variable *Transformación digital* se analizó conforme al modelo propuesto por David Rogers (2016), considerando cinco dimensiones clave: clientes, competencia, datos, innovación y valor. Estas dimensiones permiten entender cómo las entidades bancarias están respondiendo al entorno digital, no solo desde el uso tecnológico, sino desde una transformación en la manera de generar valor y atender a sus clientes.

Los resultados descriptivos permiten identificar patrones y niveles de percepción dentro de la muestra estudiada, proporcionando un contexto importante para los análisis inferenciales que se desarrollan posteriormente. En particular, los hallazgos aquí presentados facilitan la comprensión del nivel de madurez digital en las entidades financieras peruanas, así como su grado de alineación con prácticas organizacionales ágiles.

4.2.1 Análisis de las variables de control

En esta investigación se han considerado variables de control como el género, estado civil y edad, con el objetivo de comprender mejor el perfil sociodemográfico de la muestra. Estas variables complementarias resultan clave para contextualizar adecuadamente los resultados obtenidos, y permiten enriquecer el análisis de la relación entre la *agilidad organizacional* (variable independiente) y la *transformación digital* (variable dependiente) en las entidades bancarias peruanas.

- **Género**: Las percepciones sobre los procesos organizacionales pueden variar según el género, por lo que su inclusión permite detectar posibles diferencias en la forma en que hombres y mujeres experimentan o valoran los niveles de agilidad y transformación digital dentro de sus instituciones.
- **Estado civil**: Esta variable puede influir en la disponibilidad de tiempo, en la carga familiar o en la estabilidad emocional de los participantes, factores que, indirectamente, podrían repercutir en la forma en que se adaptan o responden a iniciativas de transformación organizacional.
- **Edad**: La edad constituye un factor relevante, ya que distintos grupos etarios pueden presentar diferencias en su nivel de familiaridad con herramientas digitales, en su flexibilidad ante el cambio o en su experiencia laboral previa,

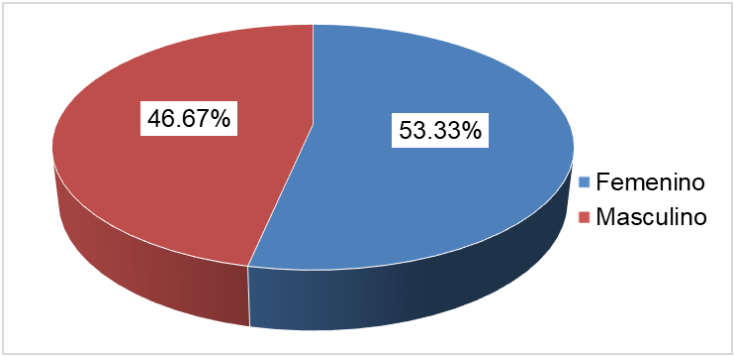
lo cual puede incidir en su valoración de la agilidad organizacional y de los procesos de transformación digital.

El control de estas variables permite realizar un análisis más riguroso y preciso de los resultados, minimizando la posibilidad de sesgos y facilitando la identificación de patrones relevantes que podrían estar influenciados por características demográficas específicas de la muestra.

Análisis del género de los participantes

En relación con el género de los participantes, se observó que la muestra estuvo compuesta por 46.67% de hombres y 53.33% de mujeres. Si bien esta variable no forma parte de los objetivos centrales de la investigación, su inclusión permite describir la composición demográfica de los encuestados. En el contexto del sector bancario, donde aún pueden existir brechas de participación femenina, conocer esta distribución resulta útil para interpretar los resultados desde una perspectiva más completa y contextualizada.

Figura 8 *Proporción de Género en la Muestra*



Análisis del estado civil de los participantes

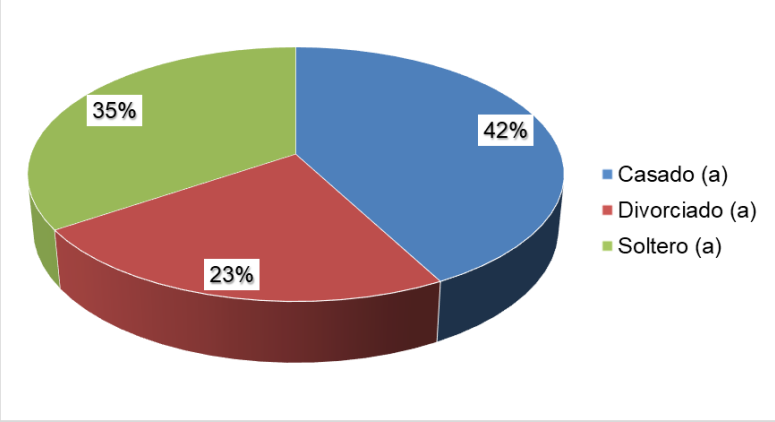
Al analizar el estado civil de los encuestados, se observa que el 42% está casado(a), el 35% es soltero(a) y el 23% divorciado(a). Si bien esta variable no es objeto principal del estudio, permite describir con mayor precisión el perfil de la muestra y aporta un contexto útil al momento de interpretar los resultados generales.

La distribución revela una proporción relevante de personas casadas, lo que podría influir en la forma en que estos colaboradores enfrentan los retos organizacionales, especialmente aquellos relacionados con procesos de transformación digital, que suelen requerir tiempos de adaptación y disponibilidad para el cambio. En contraste, los participantes solteros, al no tener algunas de las responsabilidades propias de una vida familiar establecida, podrían contar con mayor flexibilidad para involucrarse en nuevas dinámicas laborales.

Por su parte, los colaboradores divorciados también representan una fracción importante de la muestra, y podrían estar atravesando situaciones personales que impactan su percepción sobre el entorno de trabajo o sus posibilidades de adaptarse al cambio organizacional.

Aunque este estudio no profundiza en diferencias por estado civil, incluir esta información resulta relevante para contextualizar los hallazgos dentro de un marco más amplio y humano, considerando las particularidades personales que podrían influir en la vivencia del cambio dentro de las entidades bancarias.

Figura 9 *Proporción de Estado Civil en la Muestra*



Análisis de la edad de los participantes

El desglose etario de los participantes refleja una muestra compuesta mayoritariamente por personas de 41 a 50 años, quienes representan el 50% del

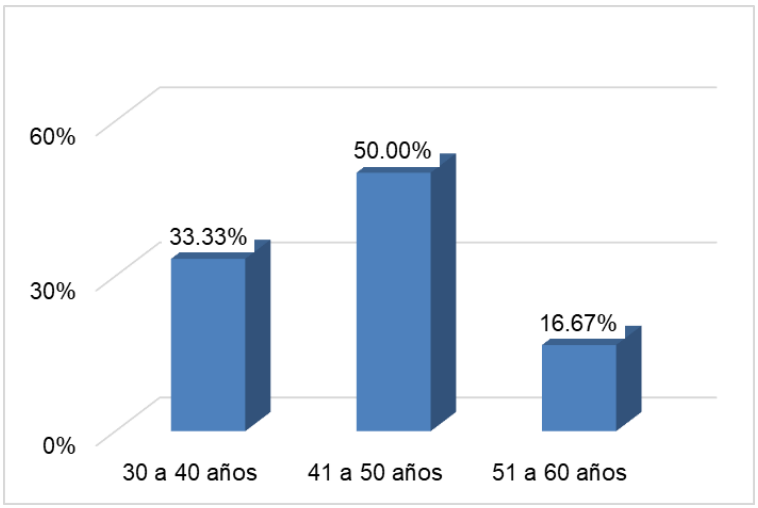
total. Este grupo, por su nivel de experiencia y trayectoria profesional, podría desempeñar un rol relevante en los procesos de cambio organizacional, aunque también es posible que requiera un acompañamiento específico en el uso de herramientas digitales y nuevas metodologías.

En segundo lugar, el 33.33% de los encuestados tiene entre 30 y 40 años, un segmento que usualmente combina habilidades digitales con experiencia laboral consolidada. Este perfil resulta estratégico en contextos de transformación digital, ya que reúne capacidades tanto técnicas como organizativas para impulsar procesos de innovación.

Por otro lado, el grupo de 51 a 60 años, que conforma el 16.67% de la muestra, aporta una visión amplia del funcionamiento institucional y del sector bancario. Si bien podrían presentar una curva de aprendizaje más extensa frente a tecnologías emergentes, su conocimiento organizacional es clave para asegurar la sostenibilidad del cambio.

Considerar estas diferencias generacionales no solo enriquece el análisis de la muestra, sino que también aporta una perspectiva más realista sobre los niveles de adaptabilidad y participación en los procesos de transformación digital en el sector bancario peruano.

Figura 10 *Proporción de Edad en la Muestra*



4.2.2 Análisis de la variable independiente "Agilidad Empresarial" y sus dimensiones a través de la Tendencia Central

La variable Agilidad Organizacional fue evaluada considerando cinco dimensiones esenciales que permiten entender cómo las organizaciones bancarias se adaptan, responden y evolucionan en contextos cambiantes: estrategia, estructura, procesos, personas y tecnología. Para este análisis se utilizaron medidas de tendencia central (media, mediana y moda), que brindan una visión clara sobre la percepción general de los colaboradores respecto a esta capacidad organizacional.

Tabla 8 *Análisis de la variable independiente "Agilidad Empresarial"*

Estadísticos		
Agilidad Organizacional		
N	Válido	90
	Perdidos	0
Media		4,77
Mediana		5,00
Moda		5

La variable Agilidad Organizacional obtuvo una media de 4.77, una mediana de 5 y una moda de 5, lo cual indica una fuerte tendencia hacia el valor máximo de la escala. Esto sugiere que la mayoría de los participantes perciben que su organización posee un alto nivel de agilidad. Además, no se registraron datos perdidos en esta variable (N = 90), lo que valida la consistencia del análisis.

Tabla 9 *Análisis de la variable independiente y sus dimensiones a través de la tendencia central*

Estadísticos							
		Agilidad Organizacional	Estrategia	Estructura	Procesos	Personas	Tecnología
N	Válido	90	90	90	90	90	90
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,77	4,68	4,61	4,73	4,70	4,63
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Moda	5	5	5	5	5	5
Desv. estándar	,425	,470	,490	,445	,461	,507
Varianza	,181	,221	,240	,198	,212	,257

Análisis de las dimensiones

- **Dimensión 1: Estrategia**

La dimensión Estrategia obtuvo una media de 4.68, con mediana y moda de 5, lo que indica que la mayoría de los encuestados se mostraron totalmente de acuerdo con los enunciados relacionados con la agilidad estratégica en sus organizaciones. Este resultado refleja que existe una percepción sólida de que las organizaciones alinean sus objetivos estratégicos de manera flexible y rápida frente a los cambios del entorno.

- **Dimensión 2: Estructura**

La dimensión Estructura registró la media más baja (4.61) entre todas las dimensiones, aunque manteniendo mediana y moda en 5, lo cual sugiere que, si bien la percepción general sigue siendo positiva, existe una ligera dispersión en las respuestas. Esto podría indicar que, en comparación con otras dimensiones, la estructura organizacional presenta mayores retos o menor flexibilidad para adaptarse a los cambios y podría representar un área de mejora para fortalecer la agilidad global.

- **Dimensión 3: Procesos**

En la dimensión Procesos, se obtuvo una media de 4.73, con mediana y moda de 5, lo que refleja una alta percepción positiva de parte de los participantes. Esto evidencia que los procesos dentro de las organizaciones son percibidos como ágiles, eficientes y capaces de responder oportunamente a nuevas demandas, lo cual es clave para facilitar la transformación y adaptación continua.

- **Dimensión 4: Personas**

La dimensión Personas obtuvo una media de 4.70, con mediana y moda de 5. Este resultado destaca la valoración del talento humano como un pilar clave en la agilidad organizacional, especialmente en su capacidad de colaborar, adaptarse y responder proactivamente al cambio. La percepción positiva en esta dimensión sugiere que los equipos cuentan con las competencias necesarias para desempeñarse en entornos dinámicos.

- **Dimensión 5: Tecnología**

La dimensión Tecnología alcanzó una media de 4.63, con mediana y moda de 5. Si bien el resultado es alto, se encuentra ligeramente por debajo de otras dimensiones como procesos o personas. Esto sugiere que, aunque las organizaciones cuentan con herramientas tecnológicas de soporte, podrían fortalecer aún más sus capacidades digitales y tecnológicas para responder con mayor rapidez e innovación a los cambios del entorno.

En conclusión, el análisis revela lo siguiente:

- **Altos niveles de percepción positiva**: En todas las dimensiones, los valores promedio se sitúan cerca del límite superior de la escala, lo que revela un consenso generalizado sobre la presencia de prácticas ágiles en las organizaciones analizadas.
- **Uniformidad en las respuestas:** La coincidencia de la mediana y moda con el valor máximo (5) indica que las respuestas están agrupadas en los niveles más altos de la escala.
- **Baja dispersión:** Las desviaciones estándar y varianzas reflejan una escasa dispersión de los datos, lo que refuerza la estabilidad de las percepciones.

Este análisis sugiere que, desde la mirada de los colaboradores, las entidades bancarias del estudio presentan condiciones organizacionales propicias para adoptar y sostener iniciativas de transformación digital.

4.2.3 Análisis de la variable dependiente "Transformación Digital" y sus dimensiones a través de la Tendencia Central

La variable Transformación Digital fue medida a partir de cinco dimensiones que reflejan el grado de avance de las organizaciones en su transición hacia entornos digitales, de acuerdo con el modelo propuesto por David Rogers. Estas dimensiones permiten explorar cómo las entidades bancarias gestionan la digitalización desde distintos enfoques estratégicos. A continuación, se presentan los resultados de media, mediana y moda para la variable general y cada una de sus dimensiones.

Tabla 10 *Análisis de la variable dependiente "Transformación Digital"*

Estadísticos		
Transformación Digital		
N	Válido	90
	Perdidos	0
Media		4,62
Mediana		5,00
Moda		5

La variable Transformación Digital obtuvo una media de 4.77, con mediana y moda de 5, lo que indica una alta percepción positiva por parte de los encuestados. La mayoría manifestó estar totalmente de acuerdo con los enunciados, reflejando que sus organizaciones están avanzando significativamente en procesos de transformación digital. No se registraron datos perdidos (N = 90).

Tabla 11 *Análisis de la variable dependiente y sus dimensiones a través de la tendencia central*

Estadísticos							
		Transformación Digital	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
N	Válido	90	90	90	90	90	90
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,62	4,77	4,73	4,81	4,79	4,62
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda		5	5	5	5	5	5
Desv. estándar		,488	,425	,493	,394	,410	,510
Varianza		,238	,181	,243	,155	,168	,260

Análisis de las dimensiones de la variable dependiente "Transformación Digital"

- **Dimensión 1: Clientes**

  Con una media de 4.77, y mediana y moda de 5, esta dimensión refleja que la mayoría de los encuestados perciben que la transformación digital está orientada a mejorar la experiencia y relación con los clientes.

- **Dimensión 2: Competencia**

  Obtuvo una media de 4.73, con mediana y moda de 5, lo que indica una percepción positiva respecto a la capacidad de la organización para responder al entorno competitivo mediante herramientas digitales.

- **Dimensión 3: Datos**

  La media más alta (4.81) se registró en esta dimensión, evidenciando que los encuestados consideran que el uso de datos es clave y está bien integrado en los procesos de transformación digital de sus organizaciones.

- **Dimensión 4: Innovación**

  Con una media de 4.79, esta dimensión muestra que la transformación digital es percibida como un motor para fomentar la innovación dentro de las organizaciones.

- **Dimensión 5: Valor**

Aunque tiene la media más baja (4.62), la mediana y moda siguen siendo 5, lo cual indica que los encuestados reconocen que la transformación digital aporta valor al negocio, aunque con una ligera dispersión en las respuestas.

En conclusión, el análisis revela lo siguiente:

- **Consenso positivo**: Todas las dimensiones obtuvieron una moda de 5, lo que evidencia un patrón claro de respuestas concentradas en niveles altos de acuerdo.
- **Distribución estable:** La cercanía entre media, mediana y moda en todas las dimensiones sugiere una distribución equilibrada, sin grandes sesgos ni extremos.
- **Consistencia en los datos:** Las bajas desviaciones estándar indican poca dispersión en las respuestas, lo que refuerza la confiabilidad del instrumento aplicado.

En conjunto, los resultados muestran que las organizaciones analizadas están avanzando de forma significativa en su proceso de transformación digital, con énfasis en el uso de datos, la orientación al cliente y la respuesta frente a la competencia. No obstante, dimensiones como innovación todavía presentan oportunidades de fortalecimiento.

4.2.4 Análisis de los niveles de eficiencia de la variable independiente "Agilidad Organizacional" y sus dimensiones

El análisis de los niveles de eficiencia de la variable independiente "Agilidad Organizacional" y sus dimensiones permitió clasificar los resultados en dos niveles: medio y alto. A continuación, se presenta una interpretación detallada de los hallazgos obtenidos a partir de los gráficos correspondientes y los datos estadísticos descriptivos.

Los resultados muestran una clara predominancia del nivel alto, con un 76.7% de los participantes ubicados en esta categoría. En contraste, el 23.3% restante se encuentra en el nivel medio. Esta distribución sugiere que la mayoría de los colaboradores perciben que sus organizaciones poseen un grado significativo de agilidad, lo cual es consistente con los valores elevados observados en las distintas dimensiones analizadas.

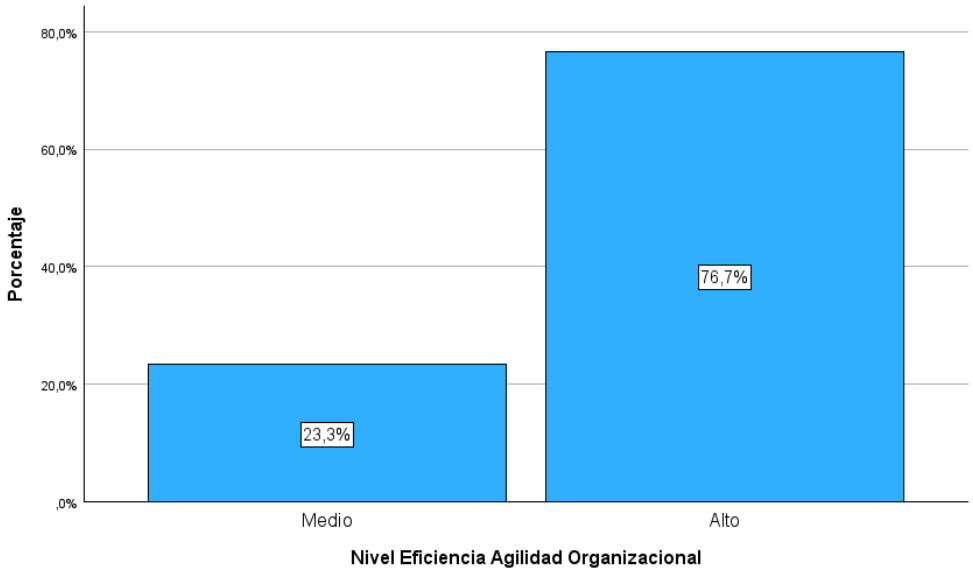
- **Nivel Medio (23.3 %)**

  Este grupo representa a casi una cuarta parte de los participantes, quienes perciben que su organización cuenta con cierto nivel de agilidad, pero aún presenta limitaciones estructurales, de procesos o culturales que dificultan una respuesta verdaderamente ágil frente a los cambios. Estos casos podrían reflejar entornos más rígidos, con menor autonomía o adaptabilidad en comparación con organizaciones de nivel alto.

- **Nivel Alto (76.7 %)**

  La mayoría de los participantes considera que sus organizaciones muestran una alta eficiencia en términos de agilidad organizacional. Esto sugiere un contexto organizacional favorable, con estructuras flexibles, procesos adaptativos, tecnología habilitadora y personas preparadas para actuar con rapidez y autonomía. Esta mayoría también respalda los resultados obtenidos en los estadísticos descriptivos, donde se observó una fuerte tendencia hacia valores máximos en todas las dimensiones evaluadas.

Figura 11 *Análisis de los niveles de eficiencia en la variable independiente "Agilidad Organizacional"*



Análisis de las dimensiones de la variable independiente "Agilidad Organizacional"

A. Dimensión 1: Estrategia

El análisis de los niveles de eficiencia en la dimensión de estrategia dentro del marco de la agilidad organizacional revela una clara predominancia del nivel alto, seguido por un grupo menor en nivel medio. A continuación, se desarrolla una interpretación detallada de los resultados:

Nivel Medio (32.2%): Un porcentaje representativo de los participantes considera que su organización posee cierto grado de agilidad en su estrategia, aunque con limitaciones importantes. Esto puede sugerir lo siguiente:

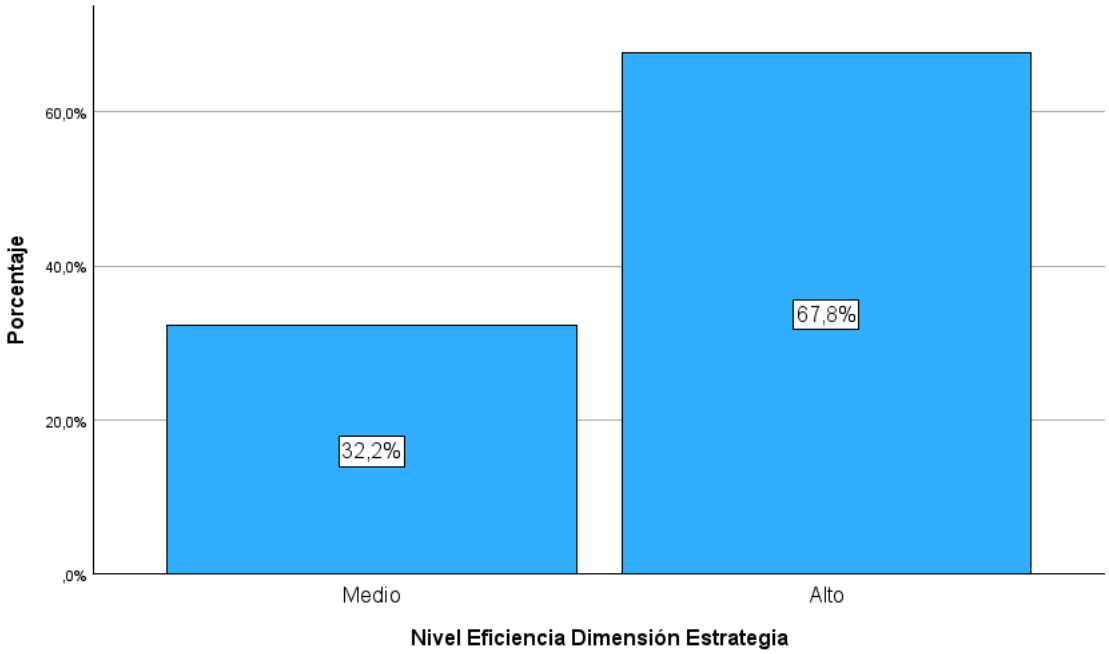
- **Estrategia poco adaptativa**. Aunque existe una orientación estratégica, esta no siempre responde con rapidez a los cambios del entorno, limitando la capacidad de acción oportuna.
- **Comunicación limitada**. La estrategia organizacional puede no estar claramente comunicada o interiorizada por todos los niveles jerárquicos, lo que dificulta la alineación de esfuerzos.

- **Procesos estratégicos rígidos**. La planificación puede estar basada en enfoques tradicionales que dificultan una revisión ágil y constante de los objetivos ante escenarios cambiantes.

Nivel Alto (67.8%): La mayoría de los encuestados percibe un alto nivel de eficiencia en esta dimensión, lo que sugiere:

- **Flexibilidad estratégica.** Las organizaciones cuentan con una estrategia que se adapta de manera continua a los cambios del entorno, permitiendo una toma de decisiones ágil y pertinente.
- **Visión compartida**. Existe una clara comunicación de la visión y los objetivos estratégicos, lo que favorece la alineación organizacional y el compromiso del equipo.
- **Toma de decisiones oportuna:** La capacidad de actuar estratégicamente ante amenazas y oportunidades refuerza el enfoque ágil.

Figura 12 *Niveles de eficiencia dimensión "Estrategia"*



En conclusión, la dimensión “Estrategia” presenta una alta concentración en el nivel eficiente (67.8%), lo que sugiere que las organizaciones evaluadas cuentan con un enfoque estratégico bien desarrollado, adaptable y alineado a las demandas del entorno. Sin embargo, el 32.2% restante evidencia oportunidades de mejora, principalmente en cuanto a comunicación, flexibilidad y alineación de objetivos.

B. Dimensión Estructura

El análisis de la eficiencia en la dimensión *Estructura*, dentro del modelo de agilidad organizacional, muestra una clara predominancia del nivel alto, seguido por una proporción importante en el nivel medio. A continuación, se presenta un análisis interpretativo de los resultados:

Nivel Medio (38.9%): Un porcentaje considerable de los participantes percibe que su organización cuenta con una estructura parcialmente ágil, pero con ciertos aspectos aún por fortalecer. Este resultado podría explicarse por:

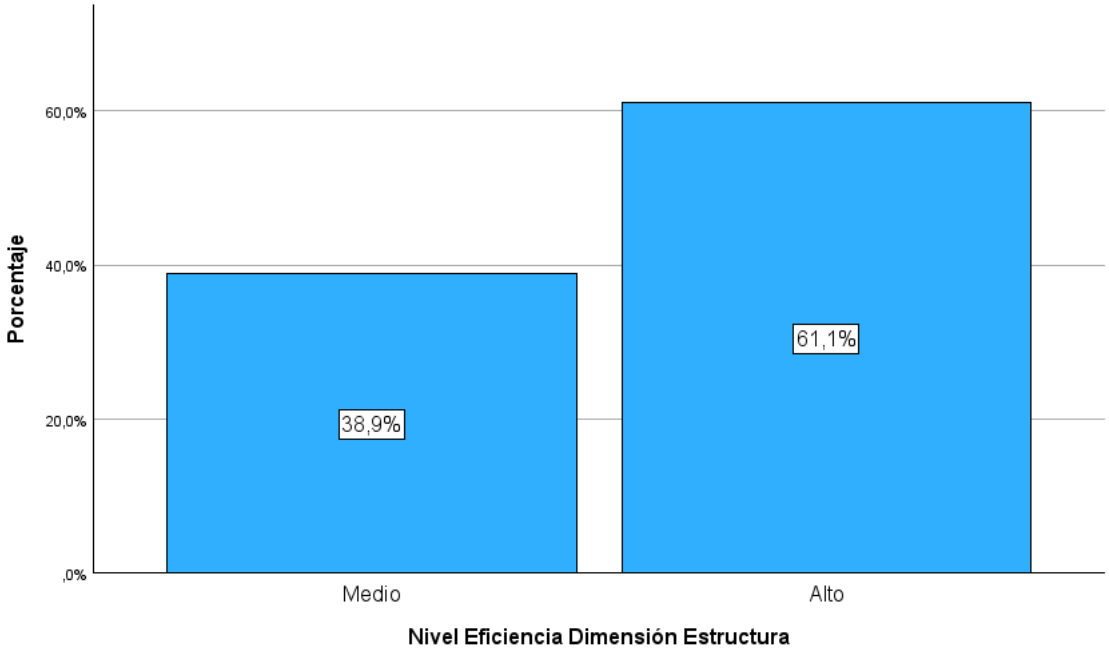
- **Descentralización limitada:** La toma de decisiones puede estar concentrada en niveles jerárquicos altos, lo cual restringe la autonomía operativa de los equipos.
- **Falta de claridad en roles**: La ambigüedad en funciones o responsabilidades dificulta una colaboración efectiva entre áreas.
- **Capacidad restringida de adaptación:** Aunque existen esfuerzos por adaptarse, la reconfiguración de la estructura ante cambios puede ser lenta o burocrática.

Nivel Alto (61.1%). La mayoría de los encuestados percibe una estructura organizativa altamente eficiente en términos de agilidad, lo cual sugiere:

- **Redes colaborativas**: Se han establecido equipos empoderados con roles bien definidos, lo que facilita una mayor coordinación y acción ágil.

- **Toma de decisiones ágil:** Las organizaciones permiten que las decisiones se tomen a nivel operativo, reduciendo los tiempos de respuesta.
- **Adaptabilidad estructural**: Existe capacidad para reconfigurar la estructura interna según las necesidades del entorno, lo que refleja una mentalidad flexible.

Figura 13 *Niveles de eficiencia dimensión "Estructura"*



En conclusión, la dimensión "Estructura" muestra resultados positivos, con un 61.1% de respuestas en el nivel alto. Esto evidencia que muchas organizaciones han avanzado en el desarrollo de estructuras ágiles y adaptativas. No obstante, el 38.9% en nivel medio indica que aún existen desafíos relacionados con la descentralización, claridad de roles y flexibilidad estructural.

C. Dimensión 3: Procesos

El análisis de la eficiencia en la dimensión *Procesos* revela una clara tendencia hacia el nivel alto, lo cual indica una percepción positiva generalizada sobre la

agilidad de los procesos organizacionales. A continuación, se presenta un análisis interpretativo de los resultados:

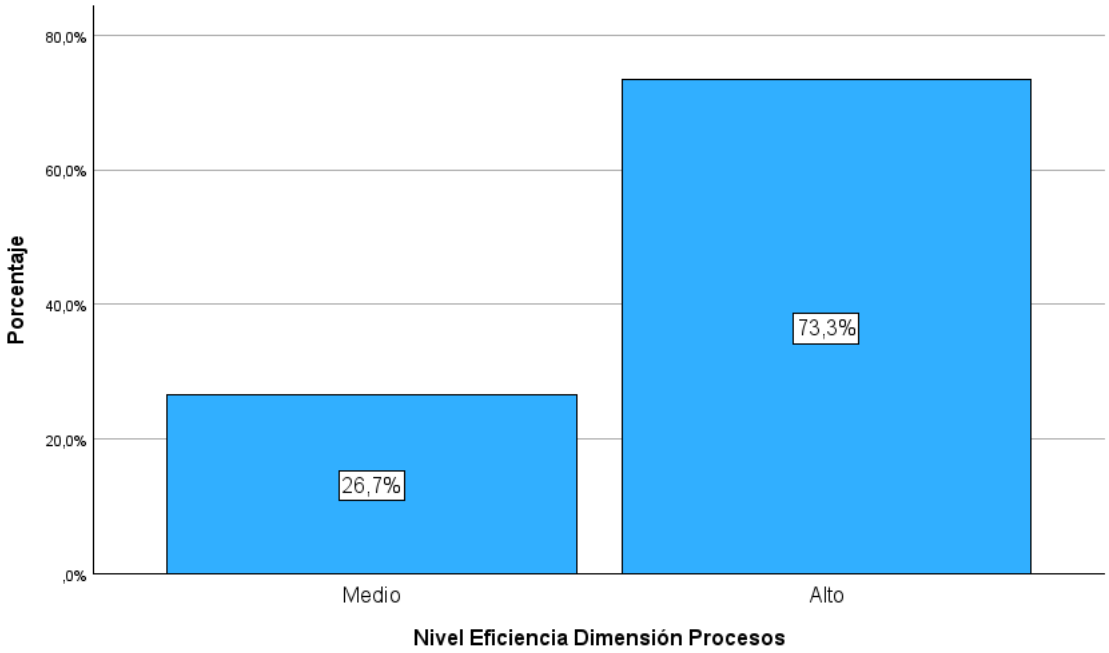
Nivel Medio (26.7%): Un segmento menor de los participantes considera que sus organizaciones aún se encuentran en una etapa intermedia en cuanto a la agilidad de los procesos. Esto podría deberse a:

- **Procesos poco flexibles:** La existencia de procedimientos formales o estructuras rígidas puede limitar la capacidad de adaptación rápida.
- **Falta de ciclos cortos**: La organización puede no implementar metodologías de trabajo iterativo, lo que impide ajustes ágiles y constantes.
- **Limitada mejora continua**: Aunque se realizan esfuerzos por ajustar procesos, estos pueden no estar institucionalizados de forma sistemática.

Nivel Alto (73.3%): La mayoría de los encuestados percibe que sus organizaciones presentan procesos altamente eficientes desde una perspectiva ágil. Esto se refleja en:

- **Flexibilidad operativa:** Las organizaciones tienen procesos dinámicos, capaces de adaptarse con rapidez a nuevas condiciones o requerimientos.
- **Cultura de mejora continua:** Se promueve activamente la revisión y optimización constante de los flujos de trabajo.
- **Adopción de metodologías ágiles:** El uso de enfoques como Scrum o ciclos iterativos mejora la capacidad de respuesta y la entrega de valor.

Figura 14 *Niveles de eficiencia dimensión "Procesos"*



En conclusión, la dimensión "Procesos" presenta una percepción muy favorable, con un 73.3% de participantes ubicados en el nivel alto. Esto sugiere que muchas organizaciones ya han incorporado principios de agilidad en sus procesos. Sin embargo, el 26.7% que se ubica en el nivel medio indica que aún hay margen para fortalecer la flexibilidad, institucionalizar la mejora continua y acortar los ciclos de entrega.

D. Dimensión 4: Personas

El análisis de la eficiencia en la dimensión *Personas*, dentro del enfoque de agilidad organizacional, evidencia una alta proporción de respuestas en el nivel alto, lo cual sugiere una percepción positiva sobre la cultura de empoderamiento y liderazgo ágil. A continuación, se presenta un análisis interpretativo de los resultados:

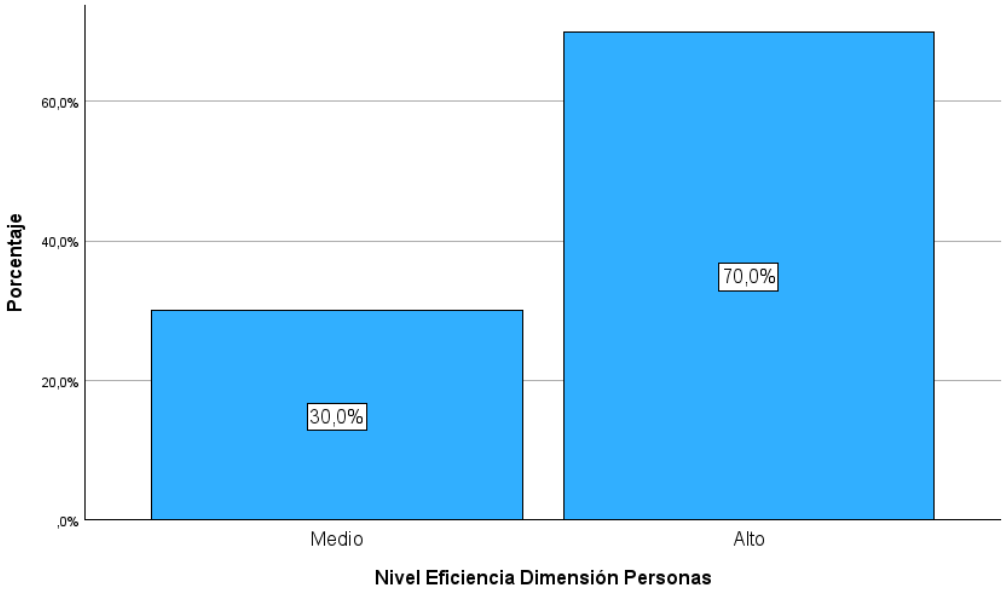
Nivel Medio (30.0%): Una parte representativa de los participantes considera que su organización se encuentra en una etapa intermedia respecto al desarrollo del talento humano en un entorno ágil. Este resultado podría reflejar:

- **Resistencia al cambio:** Algunos colaboradores pueden tener dificultades para adaptarse a entornos cambiantes, lo cual ralentiza la adopción de prácticas ágiles.
- **Liderazgos tradicionales**: Pueden persistir estilos de liderazgo jerárquico que limitan la autonomía y participación activa de los equipos.
- **Falta de incentivos:** La organización podría no contar con mecanismos motivacionales suficientes para fomentar la iniciativa, el aprendizaje continuo o la mejora.

Nivel Alto (70.0%). La mayoría de los encuestados percibe un alto nivel de eficiencia en esta dimensión, lo que indica:

- **Cultura de empoderamiento:** Las organizaciones promueven la participación activa, el liderazgo distribuido y la toma de decisiones compartida.
- **Apertura al cambio:** Los colaboradores muestran disposición para innovar, adaptarse rápidamente y asumir nuevos desafíos.
- **Fomento del desarrollo profesional:** Existen programas de crecimiento, incentivos alineados con la mejora continua y un ambiente que estimula el aprendizaje.

Figura 15 *Niveles de eficiencia dimensión "Personas"*



En conclusión, la dimensión "Personas" presenta una fuerte concentración en el nivel alto (70.0%), lo cual refleja un entorno organizacional favorable para la agilidad, caracterizado por el empoderamiento, el liderazgo servicial y la disposición al cambio. Sin embargo, el 30.0% restante indica la necesidad de seguir fortaleciendo la cultura ágil, especialmente en relación con los estilos de liderazgo y la motivación del talento humano.

E. Tecnología

El análisis de la eficiencia en la dimensión Tecnología, en el marco de la agilidad organizacional, evidencia una tendencia positiva, con una amplia mayoría en el nivel alto, aunque también se identifica una proporción relevante en el nivel medio y una mínima representación en el nivel bajo. A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados:

Nivel Bajo (1.1%): Aunque es un porcentaje reducido, representa a organizaciones que enfrentan barreras significativas en la adopción tecnológica. Esto puede deberse a:

- **Infraestructura obsoleta o limitada**: Falta de acceso a sistemas digitales modernos o plataformas colaborativas actualizadas.

- **Resistencia al cambio digital**: Bajo nivel de adopción tecnológica por parte del personal o de los líderes organizacionales.
- **Inversión insuficiente en tecnología**: Poca asignación de recursos para herramientas innovadoras que faciliten la agilidad.

Nivel Medio (34.4%): Un grupo importante de organizaciones se encuentra en un nivel intermedio, lo que podría deberse a:

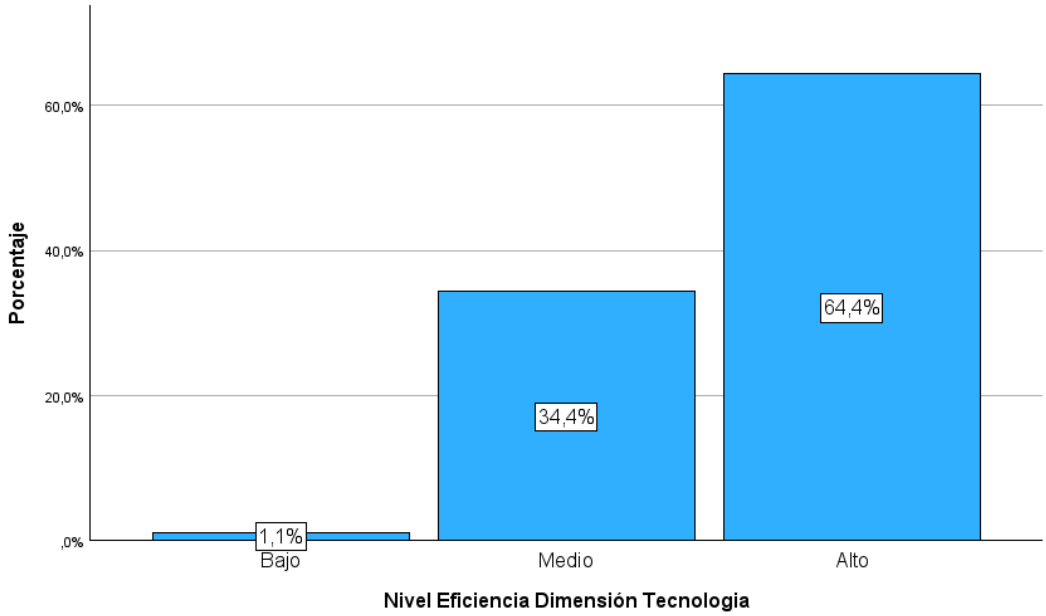
- **Uso parcial de herramientas digitales:** Aunque se utilizan plataformas tecnológicas, no se aprovechan a su máxima capacidad.
- **Bajo grado de innovación tecnológica**: Falta de implementación de tecnologías emergentes como inteligencia artificial o analítica avanzada.
- **Limitaciones en automatización de procesos:** Algunas tareas clave podrían seguir realizándose de forma manual, afectando la eficiencia.

Nivel Alto (64.4%): La mayoría de los participantes percibe un nivel alto de eficiencia tecnológica, lo que refleja:

Adopción efectiva de tecnologías habilitadoras: Las organizaciones emplean sistemas digitales modernos que fortalecen la colaboración y la agilidad operativa.

- **Cultura de innovación:** Se promueve el uso continuo de herramientas emergentes para mejorar productos, procesos y decisiones.
- **Inversión estratégica en tecnología**: Se destinan recursos y presupuestos específicos a la modernización tecnológica y a la experimentación digital.

Figura 16 *Niveles de eficiencia dimensión "Tecnología"*

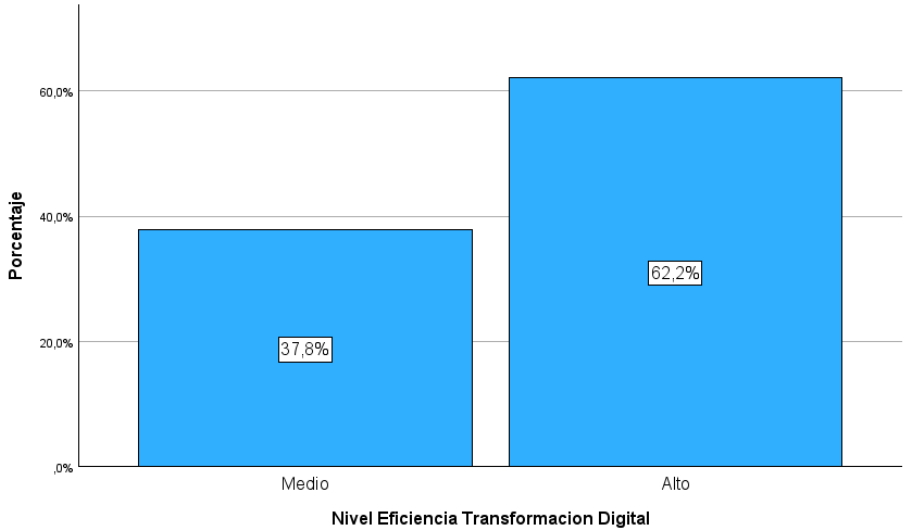


En conclusión, la dimensión "Tecnología" presenta resultados ampliamente positivos, con un 64.4% de organizaciones en el nivel alto. Sin embargo, el 34.4% en nivel medio y el 1.1% en nivel bajo indican que aún hay espacios importantes de mejora, especialmente en términos de automatización, adopción de tecnologías emergentes y mayor inversión en capacidades digitales para sostener una agilidad organizacional integral.

4.2.5 Análisis de los niveles de eficiencia de la variable dependiente "Transformación Digital" y sus dimensiones

El análisis de los niveles de eficiencia de la variable *Transformación Digital* permitió identificar dos categorías predominantes: nivel medio y nivel alto. Los resultados muestran una tendencia positiva hacia el desarrollo digital en las organizaciones evaluadas. A continuación, se presenta un análisis interpretativo de los hallazgos.

Figura 17 *Niveles de eficiencia de la variable "Transformación Digital"*



- **Nivel Medio (37,8 %)**

Este grupo representa a más de un tercio de los participantes. Refleja que sus organizaciones han iniciado procesos de transformación digital, pero aún enfrentan desafíos importantes. Esto podría incluir limitaciones tecnológicas, resistencia al cambio, o falta de alineación estratégica, lo que impide alcanzar niveles óptimos de digitalización.

- **Nivel Alto (62,2 %)**

La mayoría de los encuestados percibe que su organización ha alcanzado un alto nivel de eficiencia digital. Esto sugiere una implementación sólida de herramientas digitales, procesos innovadores y una cultura organizacional que apoya el cambio. Estas organizaciones estarían mejor preparadas para adaptarse a entornos cambiantes y aprovechar las oportunidades tecnológicas.

Análisis de las dimensiones de la variable independiente "Transformación Digital"

A. Dimensión 1: Clientes

El análisis de la dimensión Clientes, correspondiente a la transformación digital, evidencia una percepción altamente favorable por parte de los participantes, con una mayoría ubicada en el nivel alto. A continuación, se presenta un análisis interpretativo de los resultados obtenidos:

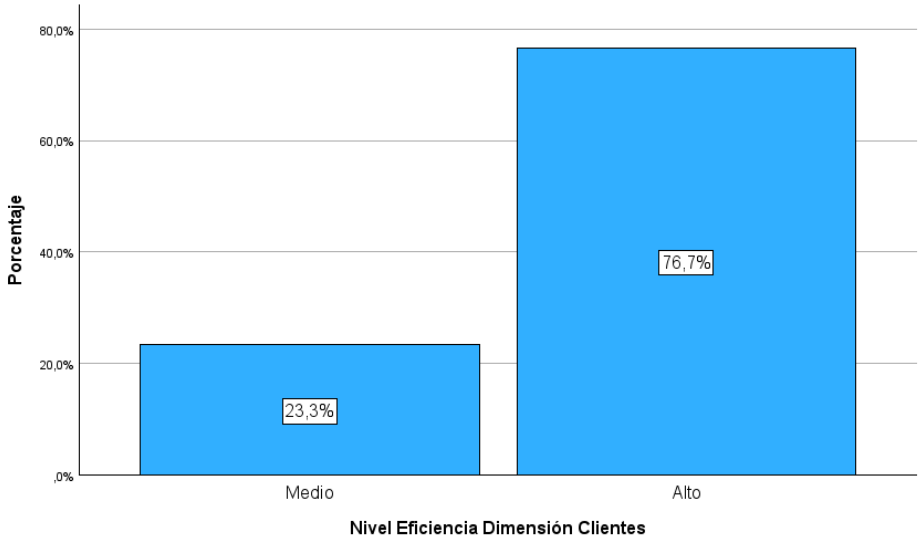
Nivel Medio (23.3%): Un grupo reducido de participantes considera que su organización aún se encuentra en un nivel intermedio de digitalización orientada al cliente. Esta situación puede explicarse por:

- Uso limitado de canales digitales: La experiencia del cliente podría estar restringida a pocos medios digitales, sin una oferta omnicanal consolidada.
- Falta de personalización: Las herramientas tecnológicas podrían no estar siendo utilizadas para adaptar la experiencia a las preferencias individuales del usuario.
- Seguimiento parcial del cliente: La organización puede no contar con sistemas robustos para evaluar de manera continua la satisfacción y comportamiento del cliente digital.

Nivel Alto (76.7%): La mayoría de los encuestados percibe una alta eficiencia en esta dimensión, lo que indica:

- Digitalización efectiva del servicio: Las organizaciones ofrecen múltiples canales digitales (sitios web, aplicaciones, plataformas virtuales) que facilitan el acceso del cliente.
- Experiencia personalizada: Se utilizan datos y analítica para adaptar la oferta a las necesidades y preferencias de los usuarios.
- Cultura centrada en el cliente digital: Se prioriza la mejora continua de la experiencia del cliente como eje central de la estrategia digital.

Figura 18 *Niveles de eficiencia dimensión "Clientes"*



En conclusión, la dimensión "Clientes" presenta una evaluación positiva, con el 76.7% de los encuestados en el nivel alto. Esto sugiere que las organizaciones han logrado integrar con éxito herramientas digitales para mejorar la experiencia del cliente. No obstante, el 23.3% restante en el nivel medio señala que aún existen oportunidades para fortalecer la personalización, la omnicanalidad y la evaluación constante del servicio digital.

B. Dimensión 2: Competencia

El análisis de la dimensión *Competencia*, en el marco de la transformación digital, evidencia una percepción altamente favorable por parte de los participantes, con una amplia mayoría situada en el nivel alto. A continuación, se presenta una interpretación detallada de los resultados:

Nivel Bajo (2.2%): Este porcentaje representa a organizaciones que presentan una baja capacidad para competir digitalmente. Esto puede deberse a:

- Poca vigilancia del entorno: La organización no logra identificar a tiempo a nuevos competidores o disrupciones tecnológicas en el mercado.
- Ausencia de estrategia competitiva digital: Falta de planificación para enfrentar a empresas tecnológicas emergentes o nativas digitales.

- Resistencia al cambio competitivo: Falta de apertura para renovar procesos frente a la evolución del entorno.

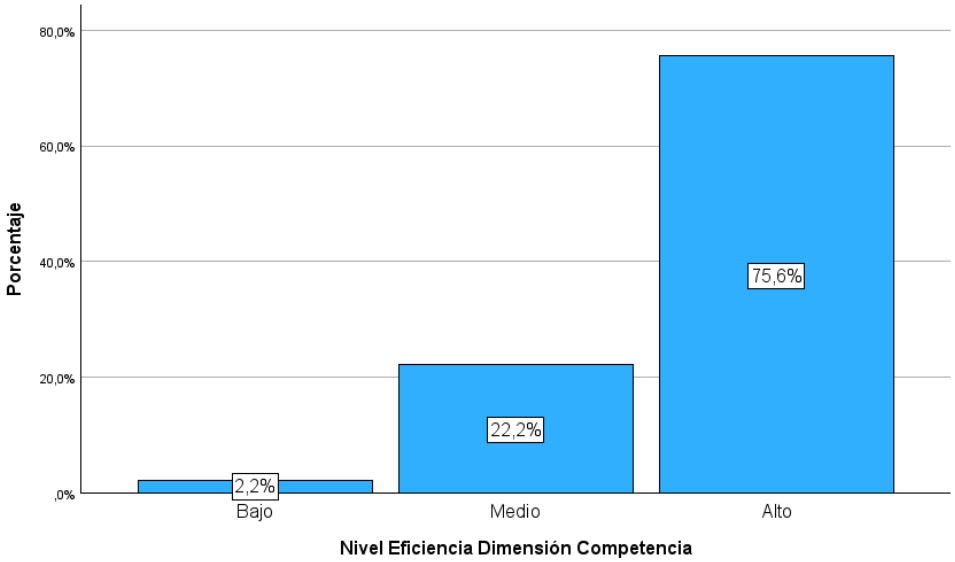
Nivel Medio (22.2%): Una proporción menor de participantes ubica a sus organizaciones en un nivel intermedio, lo cual puede estar relacionado con:

- **Capacidad limitada de respuesta competitiva**: Si bien se reconocen los cambios del entorno, las acciones para adaptarse no son lo suficientemente ágiles.
- **Escasa innovación comparativa**: Las organizaciones pueden ofrecer mejoras, pero sin marcar una diferenciación clara frente a sus competidores digitales.
- **Falta de alianzas estratégicas**: Limitada integración con redes, startups u otros actores del ecosistema digital.

Nivel Alto (75.6%): La mayoría considera que sus organizaciones se encuentran en una posición competitiva sólida en el entorno digital. Esto se refleja en:

- **Alta capacidad de adaptación al mercado:** Las organizaciones identifican rápidamente a nuevos competidores y ajustan su estrategia.
- **Innovación constante**: Se desarrollan iniciativas diferenciadoras que permiten mantener ventajas en entornos digitales cambiantes.
- **Preparación ante disrupciones**: Existe una actitud proactiva frente a la entrada de nuevos actores tecnológicos en el mercado.

Figura 19 *Niveles de eficiencia dimensión "Competencia"*



En conclusión, la dimensión "Competencia" muestra una valoración muy positiva, con el 75.6% de los encuestados ubicados en el nivel alto. Este resultado sugiere que las organizaciones están preparadas para enfrentar y adaptarse a un entorno digital competitivo. No obstante, el 24.4% restante (nivel medio y bajo) indica la importancia de seguir fortaleciendo la vigilancia estratégica, la capacidad de respuesta y la diferenciación frente a la competencia digital.

C. Dimensión 3: Datos

El análisis de la dimensión *Datos*, como componente clave de la transformación digital, muestra una fuerte predominancia del nivel alto, lo que refleja una percepción positiva sobre el uso estratégico de los datos en las organizaciones. A continuación, se desarrolla un análisis interpretativo de los resultados:

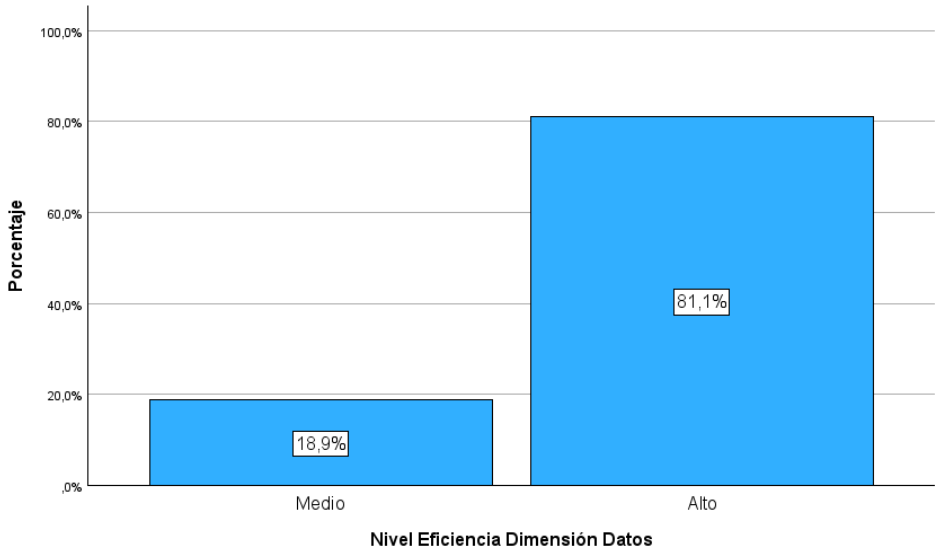
Nivel Medio (18.9%): Una minoría de los participantes considera que su organización se encuentra en un nivel intermedio en cuanto al aprovechamiento de los datos. Esto podría estar vinculado a:

- Procesos parciales de análisis: Aunque se recopilan datos, su uso puede ser limitado o no estar sistemáticamente integrado en la toma de decisiones.
- Baja madurez en analítica avanzada: La organización podría depender de reportes descriptivos sin implementar herramientas como Big Data o inteligencia artificial.
- Gestión débil de la privacidad: Posible ausencia de políticas sólidas sobre protección y uso ético de la información.

Nivel Alto (81.1%): La gran mayoría de los encuestados percibe un alto nivel de eficiencia en esta dimensión, lo que sugiere:

- Toma de decisiones basada en datos: Las organizaciones utilizan la información como insumo estratégico para orientar sus acciones y planificación.
- Uso de herramientas analíticas avanzadas: Se implementan tecnologías que permiten explotar grandes volúmenes de datos en tiempo real.
- Compromiso con la seguridad de la información: Existen mecanismos para proteger datos sensibles y garantizar su confidencialidad y disponibilidad.

Figura 20 *Niveles de eficiencia dimensión "Datos"*



En conclusión, la dimensión “Datos” presenta el mayor nivel de eficiencia entre todas las dimensiones evaluadas, con un 81.1% en nivel alto. Esto revela un entorno organizacional maduro en cuanto a la gestión y uso de datos, lo que representa un factor diferenciador en los procesos de transformación digital. Sin embargo, el 18.9% restante indica que aún hay organizaciones que deben fortalecer sus capacidades analíticas y mejorar sus políticas de protección de datos.

D. Dimensión 4: Innovación

La dimensión *Innovación*, clave en el proceso de transformación digital, presenta una evaluación muy favorable por parte de los participantes, con una marcada predominancia del nivel alto. A continuación, se expone un análisis interpretativo de los resultados:

Nivel Medio (21.1%): Una proporción menor de encuestados considera que su organización se encuentra en un nivel intermedio en cuanto a capacidad de innovación. Esto podría estar asociado a:

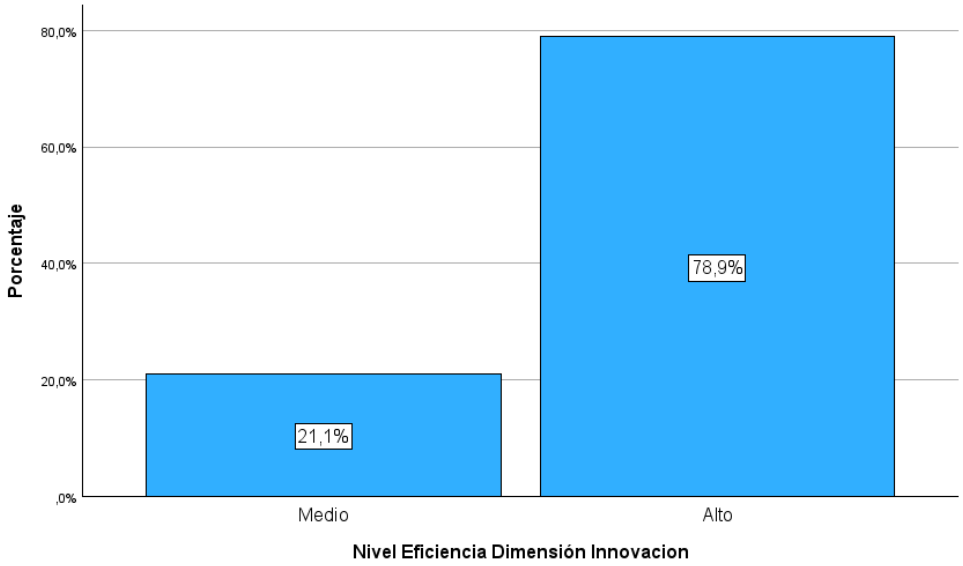
- **Limitada cultura de experimentación:** Las iniciativas de prueba y error pueden estar poco institucionalizadas, afectando la capacidad de aprendizaje ágil.
- **Falta de incentivos:** Pocas oportunidades para que los colaboradores propongan o lideren ideas innovadoras dentro de sus áreas.
- **Baja integración con la estrategia**: La innovación puede no estar totalmente alineada con los objetivos organizacionales o carecer de presupuesto suficiente.

Nivel Alto (78.9%). La mayoría de los participantes percibe que sus organizaciones gestionan eficazmente la innovación, lo que se evidencia en:

- **Cultura de innovación ágil:** Se fomenta un entorno que valora la creatividad, la iniciativa y la mejora continua.

- **Lanzamiento de productos o servicios digitales:** Las organizaciones están en constante evolución, adaptando su oferta al contexto digital.
- **Fomento del prototipado y validación temprana:** Se implementan prácticas que permiten probar soluciones antes de su despliegue a gran escala.

Figura 21 *Niveles de eficiencia dimensión "Innovación"*



En conclusión, la dimensión "Innovación" registra uno de los niveles más altos de eficiencia, con un 78.9% de los participantes en la categoría superior. Este resultado refleja un compromiso activo con el desarrollo de nuevas soluciones, la cultura de experimentación y la mejora de productos y procesos en el entorno digital. No obstante, el 21.1% restante indica que algunas organizaciones aún tienen oportunidades para consolidar una cultura de innovación más robusta y sostenida.

E. Dimensión 5: Valor

El análisis de la dimensión *Valor*, correspondiente a la transformación digital, muestra una tendencia mayoritaria hacia el nivel alto, lo que indica que las organizaciones han logrado generar valor a través de iniciativas digitales. A continuación, se presenta un análisis interpretativo de los resultados:

Nivel Bajo (1.1%): Este porcentaje mínimo refleja organizaciones que aún no han logrado generar valor significativo a través de la transformación digital. Esto podría deberse a:

- **Desconexión entre digitalización y resultados:** Las iniciativas tecnológicas no están directamente vinculadas a la mejora de modelos de negocio o servicios.
- **Falta de sostenibilidad del modelo digital:** Las inversiones en tecnología no han logrado consolidarse como elementos estratégicos permanentes.
- **Ausencia de visión centrada en el valor:** Falta de enfoque en cómo las soluciones digitales contribuyen al crecimiento, eficiencia o impacto social.

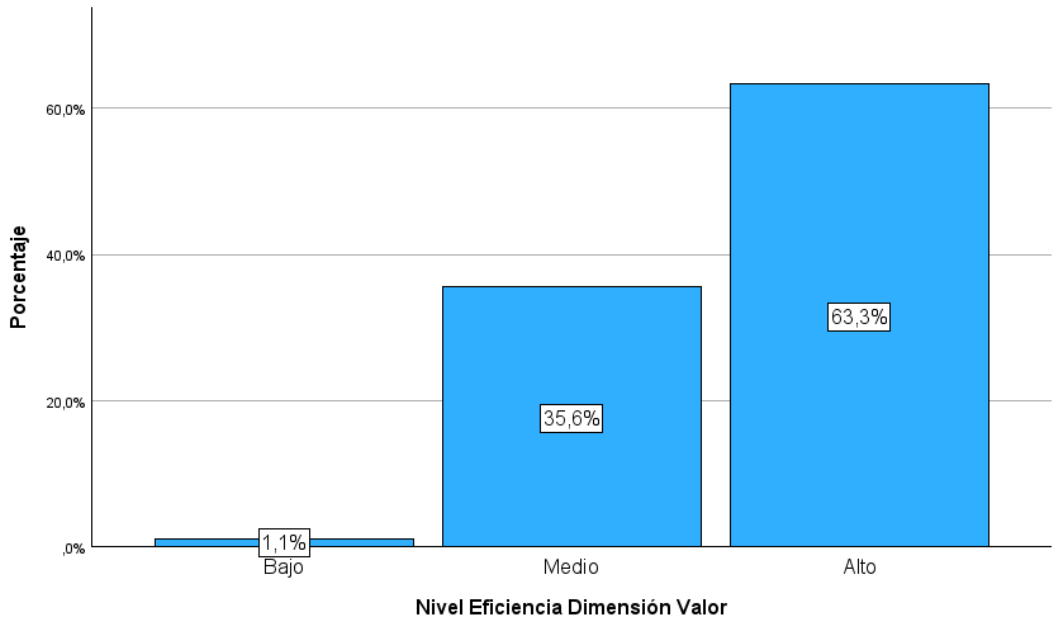
Nivel Medio (35.6%): Un grupo representativo de participantes ubica a sus organizaciones en un nivel intermedio, lo que sugiere:

- **Valor parcial generado:** Aunque existen iniciativas digitales, el retorno tangible o el impacto estratégico aún no es plenamente percibido.
- **Procesos en transición:** Las organizaciones están implementando cambios, pero todavía no consolidan modelos de negocio digitales sostenibles.
- **Necesidad de alineamiento:** Las acciones digitales podrían no estar completamente integradas con la propuesta de valor global de la organización.

Nivel Alto (63.3%): La mayoría de los encuestados percibe que sus organizaciones han logrado generar un valor claro a través de la transformación digital, lo cual implica:

- **Redefinición del modelo de negocio:** Las organizaciones han incorporado elementos digitales que mejoran su competitividad, eficiencia y alcance.
- **Aporte estratégico medible:** Las iniciativas digitales han generado resultados positivos, ya sea en términos de ingresos, fidelización, reducción de costos o impacto social.
- **Orientación al cliente y sostenibilidad:** La propuesta de valor se ha enriquecido mediante la experiencia digital y el uso de tecnologías emergentes.

Figura 22 *Niveles de eficiencia dimensión "Valor"*



En conclusión, la dimensión *Valor* presenta un balance positivo, con el 63.3% de las organizaciones ubicadas en el nivel alto. Esto refleja que la transformación digital ha contribuido significativamente a la creación de valor estratégico. Sin embargo, el 36.7% restante (niveles medio y bajo) evidencia que algunas organizaciones aún deben alinear mejor sus iniciativas digitales con objetivos claros de sostenibilidad, diferenciación y competitividad.

4.3. Pruebas de hipótesis

4.3.1 Prueba de hipótesis general

El análisis de correlación de Spearman permite evaluar la relación entre la agilidad organizacional y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú. La hipótesis general plantea que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables.

Los resultados muestran una correlación positiva y significativa entre la agilidad organizacional y la transformación digital (rho = 0.645, p < 0.001). Este hallazgo respalda la hipótesis general, al evidenciar que a mayor presencia de prácticas de agilidad organizacional, mayor es el grado de avance en la transformación digital de las organizaciones analizadas.

Tabla 12 *Prueba de hipótesis general*

Correlaciones				
			Agilidad Organizacional	Transformación Digital
Rho de Spearman	Agilidad Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,645**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	90	90
	Transformación Digital	Coeficiente de correlación	,645**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	90	90
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

La magnitud del coeficiente indica una correlación moderada-alta, lo que sugiere que la agilidad organizacional influye de manera importante en el desarrollo digital de las entidades bancarias, aunque también podrían intervenir otros factores complementarios como la cultura tecnológica, el liderazgo o la inversión en innovación.

En conclusión, los resultados apoyan la hipótesis general de esta investigación: existe una relación positiva y significativa entre la agilidad organizacional y la

transformación digital, lo que refuerza la importancia de fortalecer los componentes estratégicos, estructurales, procesales, humanos y tecnológicos para avanzar sostenidamente en procesos de transformación digital en el sector bancario.

4.3.2 Prueba de hipótesis especifica 1

La primera hipótesis específica establece que la estrategia se relaciona significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025. Esta hipótesis propone que, a mayor nivel de claridad, alineamiento y adaptabilidad de la estrategia organizacional, mayor será el grado de transformación digital percibido en dichas entidades.

El análisis de correlación de Spearman evidencia una correlación positiva y significativa entre la dimensión *estrategia* y la *transformación digital* (rho = 0.594, p < 0.001). Este resultado respalda la hipótesis específica, al demostrar que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Tabla 13 *Prueba de hipótesis especifica 1*

Correlaciones				
			Estrategia	Transformación Digital
Rho de Spearman	Estrategia	Coeficiente de correlación	1,000	,594**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	90	90
	Transformación Digital	Coeficiente de correlación	,594**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	90	90
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

La correlación obtenida indica una relación moderada, lo que sugiere que la estrategia organizacional influye de manera relevante en el avance de la transformación digital, aunque no es el único factor determinante. Este resultado permite inferir que organizaciones que cuentan con una estrategia clara, flexible

y alineada a los cambios del entorno digital, tienden a mostrar mayores avances en la adopción tecnológica, en la personalización de sus servicios y en el rediseño de sus modelos de negocio.

En conclusión, este hallazgo valida la hipótesis específica H.E.1, subrayando la importancia de contar con una estrategia ágil y bien comunicada como pilar para impulsar con éxito los procesos de transformación digital dentro del sistema bancario peruano.

4.3.3 Prueba de hipótesis especifica 2

La segunda hipótesis específica plantea que la estructura se relaciona significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025. Esta hipótesis sostiene que un diseño organizacional ágil, flexible y orientado al cambio facilita la adopción de tecnologías digitales y la transformación de procesos clave dentro del sector bancario.

Los resultados del análisis de correlación de Spearman muestran una correlación positiva y significativa entre la dimensión *estructura* y la *transformación digital* (rho = 0.507, p < 0.001). Este hallazgo confirma la hipótesis específica H.E.2, indicando que, a mayor nivel de agilidad y efectividad en la estructura organizacional, mayores son los avances hacia la transformación digital.

Tabla 14 *Prueba de hipótesis especifica 2*

Correlaciones				
			Estructura	Transformación Digital
Rho de Spearman	Estructura	Coeficiente de correlación	1,000	,507**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	90	90
	Transformación Digital	Coeficiente de correlación	,507**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	90	90
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

La magnitud de la correlación indica una relación positiva moderadamente fuerte, lo que implica que las estructuras organizacionales que promueven la descentralización, la toma de decisiones ágil y la colaboración entre áreas, contribuyen significativamente al proceso de transformación digital.

En conclusión, los resultados respaldan la hipótesis específica H.E.2, reafirmando la importancia de adaptar las estructuras tradicionales hacia modelos más dinámicos y conectados con las exigencias de la era digital. Este hallazgo sugiere que el rediseño organizacional debe ser considerado como un componente estratégico en los procesos de transformación digital del sistema bancario.

4.3.4 Prueba de hipótesis especifica 3

La tercera hipótesis específica plantea que los procesos se relacionan significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025. Esta hipótesis se fundamenta en la premisa de que procesos eficientes, estandarizados y orientados a la mejora continua favorecen la implementación de tecnologías y la digitalización de operaciones clave.

El análisis de la correlación de Spearman revela una relación positiva y significativa entre la dimensión *procesos* y la *transformación digital* (rho = 0.663, p < 0.001). Este resultado respalda la hipótesis específica H.E.3, indicando que a medida que los procesos se vuelven más ágiles, automatizados y centrados en el cliente, se fortalecen los avances en transformación digital dentro del sector bancario.

Tabla 15 *Prueba de hipótesis especifica 3*

Correlaciones				
			Procesos	Transformación Digital
Rho de Spearman	Procesos	Coeficiente de correlación	1,000	,663**
		Sig. (bilateral)	.	<,001

		N	90	90
	Transformación Digital	Coeficiente de correlación	,663**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	90	90
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Este coeficiente refleja una correlación positiva moderada, lo que sugiere que los procesos internos juegan un papel relevante en el impulso de la transformación digital. Procesos claros, medibles y orientados a resultados facilitan la incorporación de herramientas tecnológicas y permiten una respuesta más eficaz ante los cambios del entorno.

En resumen, los hallazgos empíricos respaldan la hipótesis específica H.E.3, resaltando que la mejora y optimización de procesos debe ser una prioridad en las estrategias de transformación digital de las entidades bancarias, ya que constituyen una base operativa esencial para su éxito.

4.3.5 Prueba de hipótesis especifica 4

La cuarta hipótesis específica plantea que las personas se relacionan significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025. Esta hipótesis parte del supuesto de que el talento humano, su apertura al cambio, competencias digitales y actitud proactiva son determinantes en los procesos de transformación organizacional.

Los resultados obtenidos mediante la prueba de correlación de Spearman revelan una relación positiva y significativa entre la dimensión *personas* y la *transformación digital* (rho = 0.590, p < 0.001). Este resultado confirma la hipótesis específica H.E.4, indicando que a mayor preparación, compromiso y adaptación del personal, se observa un mayor avance en los procesos de transformación digital.

Tabla 16 *Prueba de hipótesis especifica 4*

Correlaciones				
			Personas	Transformación Digital
Rho de Spearman	Personas	Coeficiente de correlación	1,000	,590**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	90	90
	Transformación Digital	Coeficiente de correlación	,590**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	90	90
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

El valor de correlación indica una relación positiva moderada, lo que evidencia que el factor humano desempeña un rol relevante, aunque no exclusivo, en el proceso de transformación digital. Aspectos como la capacitación continua, el liderazgo transformacional y la cultura organizacional orientada a la innovación potencian la adopción tecnológica y el cambio cultural.

En conclusión, el análisis estadístico respalda la hipótesis H.E.4, subrayando la necesidad de invertir en el desarrollo de habilidades digitales, la gestión del cambio y el empoderamiento del personal como elementos estratégicos para impulsar con éxito la transformación digital en las entidades bancarias.

4.3.6 Prueba de hipótesis especifica 5

La quinta hipótesis específica plantea que la tecnología se relaciona significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025. Esta hipótesis se sustenta en el supuesto de que contar con infraestructuras tecnológicas modernas, interoperables y seguras favorece el proceso de digitalización en las organizaciones.

Los resultados del análisis de correlación de Spearman muestran una correlación positiva y significativa entre la dimensión *tecnología* y la *transformación digital* (rho = 0.541, p < 0.001). Este hallazgo respalda la

hipótesis H.E.5, evidenciando que a mayores niveles de desarrollo e implementación tecnológica, mayor es el grado de transformación digital alcanzado.

Tabla 17 *Prueba de hipótesis especifica 5*

Correlaciones				
			Tecnología	Transformación Digital
Rho de Spearman	Tecnología	Coeficiente de correlación	1,000	,541**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	90	90
	Transformación Digital	Coeficiente de correlación	,541**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	90	90
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

El coeficiente de correlación refleja una relación positiva moderada, lo que sugiere que la tecnología es un pilar fundamental en los procesos de transformación digital. Este resultado destaca la importancia de seguir invirtiendo en herramientas digitales, automatización de procesos, inteligencia artificial, analítica avanzada y plataformas colaborativas como habilitadores claves de cambio organizacional.

En conclusión, los datos empíricos confirman la hipótesis H.E.5, reafirmando que la tecnología potencia la transformación digital, siendo un componente crítico en la evolución del sector bancario peruano.

4.4. Presentación y discusión de resultados

En esta investigación se planteó como hipótesis general: *Demostrar que existe una relación significativa entre la agilidad organizacional y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú*. Para comprobarla, se aplicó la prueba de correlación de Spearman, obteniendo un coeficiente de correlación de ,645 con un

nivel de significancia bilateral de ,000, valor menor al nivel crítico de $p<0,05$. Esto permite afirmar estadísticamente que existe una correlación significativa y positiva de nivel moderado entre ambas variables, lo cual respalda la hipótesis general planteada.

Este resultado sugiere que, en las entidades bancarias del Perú, un mayor nivel de agilidad organizacional se asocia con un mayor grado de transformación digital. En otras palabras, cuanto más desarrolladas se encuentran las capacidades organizativas para adaptarse rápidamente al entorno, más avanzado tiende a ser su proceso de digitalización. Esta relación es coherente con lo planteado por McKinsey & Company (2021), quienes argumentan que las organizaciones ágiles no solo reaccionan más rápido a los cambios, sino que están mejor posicionadas para liderar procesos de innovación digital sostenida. Desde esta perspectiva, la agilidad organizacional no solo actúa como facilitadora de la transformación digital, sino que se convierte en un factor crítico para su efectividad.

Además, estos hallazgos coinciden con estudios previos como el de Sánchez y Herrera (2020), quienes concluyeron que las empresas del sector financiero con mayor flexibilidad organizativa, estructuras menos jerárquicas y capacidades de respuesta rápida al mercado, presentaban mejores indicadores de madurez digital. Asimismo, la investigación de Rojas y Torres (2021) evidenció que la transformación digital en entidades bancarias requiere no solo de inversión tecnológica, sino de una cultura organizacional ágil, donde se promueva la colaboración interdisciplinaria, la toma de decisiones descentralizada y la experimentación continua.

El presente estudio, por tanto, refuerza el enfoque sistémico de la transformación digital, donde no basta con adoptar herramientas tecnológicas, sino que se requiere transformar las formas de trabajo, estructuras, procesos y liderazgo, pilares que precisamente constituyen la agilidad organizacional. Este hallazgo reviste gran relevancia en el contexto bancario peruano, caracterizado por un entorno altamente regulado y competitivo, donde las entidades que han priorizado la agilidad

organizacional presentan una mayor capacidad de adaptación frente a innovaciones disruptivas, como las fintech o las plataformas digitales integradas.

En resumen, la hipótesis general ha sido confirmada estadísticamente, y sus implicancias prácticas destacan la necesidad de fortalecer las dimensiones de agilidad organizacional como vía estratégica para avanzar hacia una transformación digital efectiva y sostenible en el sector bancario del Perú.

4.4.1 Objetivo Específico 1: Determinar la relación entre la estrategia y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

Los resultados obtenidos mediante la prueba de correlación de Spearman indican un nivel de significancia de 0.000, el cual es menor al valor crítico de 0.05 (0.000 < 0.05). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa y se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión estrategia de la agilidad organizacional y la transformación digital. Además, la prueba arroja un coeficiente de correlación de 0.704, lo que indica una correlación positiva alta entre ambas variables.

Este resultado refleja que cuanto mayor es la orientación estratégica ágil de una entidad bancaria, es decir, su capacidad para adaptarse rápidamente a cambios del entorno, anticiparse a la competencia, redefinir prioridades y direccionar recursos hacia objetivos de innovación, más robusto es el desarrollo de su transformación digital. En otras palabras, la estrategia ágil actúa como un impulsor clave para implementar procesos, herramientas y modelos digitales que mejoran el valor entregado a los clientes, la eficiencia operativa y la posición competitiva.

Estos hallazgos guardan coherencia con lo planteado por McKinsey (2021), quien sostiene que una estrategia ágil es fundamental para navegar con éxito en entornos de alta incertidumbre y disrupción digital, ya que permite redirigir los esfuerzos organizacionales hacia oportunidades tecnológicas emergentes y generar una visión compartida sobre la digitalización. Asimismo, coinciden con la

investigación de Velásquez y Guevara (2022), quienes concluyeron que las instituciones financieras con estrategias adaptativas presentan mayor avance en tecnologías orientadas al cliente, automatización de procesos y uso de analítica avanzada. De igual manera, Rodríguez y Cárdenas (2020) afirman que las decisiones estratégicas ágiles posibilitan el desarrollo de plataformas digitales centradas en la experiencia del usuario, lo cual refuerza los procesos de transformación digital en sectores altamente regulados como la banca.

En suma, la evidencia empírica confirma que una estrategia organizacional con enfoque ágil no solo permite responder a los cambios del entorno tecnológico, sino que también favorece una transformación digital más efectiva, sostenible y alineada con los desafíos del sector financiero.

4.4.2 Objetivo Específico 2: Determinar la relación entre la estructura y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la prueba de correlación de Spearman, se identificó un nivel de significancia de 0.000, menor al valor crítico de 0.05 (0.000 < 0.05), lo cual permite aceptar la hipótesis alternativa. En consecuencia, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión estructura de la agilidad organizacional y la transformación digital. El coeficiente de correlación obtenido fue de 0.653, lo cual indica una correlación positiva alta.

Este resultado evidencia que las entidades bancarias cuya estructura organizativa está diseñada para favorecer la flexibilidad, la colaboración interfuncional, la autonomía de equipos y la descentralización de la toma de decisiones, tienden a lograr mayores avances en sus procesos de transformación digital. Una estructura ágil permite que las decisiones se ejecuten con rapidez, se reduzcan las barreras jerárquicas, se promueva la innovación en todos los niveles de la organización y se adopten nuevas tecnologías de forma más efectiva.

Estos hallazgos son consistentes con lo afirmado por McKinsey (2021), quien señala que una estructura ágil se caracteriza por ser adaptable, liviana y orientada a flujos de valor, lo cual facilita una transformación digital profunda y sostenible. Del mismo modo, la investigación de Martínez y León (2021) concluyó que en las instituciones financieras, las estructuras menos verticales y más orientadas a equipos multidisciplinarios permiten acelerar la implementación de soluciones digitales, reducir los ciclos de desarrollo y responder de manera más eficiente a las necesidades del cliente digital.

Asimismo, Sánchez y Ortega (2022) observaron en su estudio sobre banca latinoamericana que las entidades con estructuras organizacionales tradicionales enfrentaban mayores dificultades para implementar tecnologías emergentes, debido a la rigidez de sus procesos internos, la dependencia excesiva de jerarquías formales y la baja capacidad de respuesta frente al cambio. En cambio, aquellas con estructuras ágiles mostraron mayor capacidad de adaptación, promovieron una cultura de aprendizaje continuo y adoptaron modelos operativos habilitadores de la digitalización.

En resumen, el análisis confirma que una estructura organizacional ágil es un factor determinante para facilitar y acelerar la transformación digital en el sector bancario, al proporcionar la base operativa y cultural necesaria para gestionar la complejidad del entorno digital y responder ágilmente a las demandas del mercado.

4.4.3 Objetivo Específico 3: Determinar la relación entre los procesos y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

También se propuso como hipótesis específica 3: Demostrar que la dimensión Procesos de la agilidad organizacional se relaciona significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú, 2025. Los resultados obtenidos mediante la prueba de correlación de Spearman arrojaron un nivel de significancia de 0.000, menor al valor crítico de 0.05 (0.000 < 0.05), lo que valida

estadísticamente la hipótesis planteada. Asimismo, se identificó un coeficiente de correlación de 0.622, lo que indica una correlación positiva alta entre la dimensión procesos de la agilidad organizacional y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú.

Este hallazgo demuestra que los procesos internos diseñados bajo un enfoque ágil, es decir, adaptativos, iterativos, centrados en la entrega de valor continuo y con ciclos de retroalimentación frecuentes, tienen una relación directa y favorable con los niveles de transformación digital alcanzados por las instituciones financieras. La digitalización en la banca requiere procesos que no solo estén automatizados, sino que estén organizados de forma flexible para responder a los cambios tecnológicos y a las exigencias del cliente digital en tiempo real.
Este resultado coincide con lo sostenido por McKinsey (2021), quien plantea que en las organizaciones ágiles, los procesos deben estar orientados al cliente, simplificados, habilitados por la tecnología y abiertos a la experimentación. Esta perspectiva sugiere que la transformación digital no puede avanzar de manera efectiva si los procesos internos siguen operando bajo paradigmas rígidos o burocráticos.

Del mismo modo, Rodríguez y Vera (2020), en su estudio sobre banca digital en Sudamérica, señalaron que la transformación digital en entidades financieras exitosas está directamente relacionada con la implementación de procesos ágiles que permiten una mayor rapidez en el time-to-market, menor tasa de errores en la entrega de servicios digitales y mayor personalización de las soluciones ofrecidas al cliente. Además, destacaron que los procesos tradicionales, lineales y orientados al control dificultan el cambio organizacional y ralentizan la adopción tecnológica.

Asimismo, Gómez y Carranza (2022) evidenciaron que la implementación de metodologías ágiles en los procesos operativos bancarios (como Scrum o Kanban) generó mejoras sustanciales en la eficiencia, la satisfacción del cliente interno y la

integración de soluciones digitales en áreas clave como riesgos, atención al cliente y productos digitales.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que contar con procesos internos ágiles, que prioricen la adaptabilidad, la entrega rápida de valor y la retroalimentación continua, fortalece significativamente la capacidad de las entidades bancarias para transformarse digitalmente, innovar y mantenerse competitivas en un entorno de constante cambio tecnológico.

4.4.4 Objetivo Específico 4: Determinar la relación entre las personas y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.

Los resultados estadísticos obtenidos mediante la prueba de correlación de Spearman revelaron un nivel de significancia de 0.000, menor al nivel crítico de 0.05 (0.000 < 0.05), confirmando así la validez estadística de la hipótesis. Además, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.637, lo que indica una correlación positiva alta entre la dimensión tecnología y la transformación digital en las entidades bancarias.

Estos resultados evidencian que el uso estratégico y eficiente de la tecnología en una organización ágil, tanto en infraestructura como en herramientas digitales, tiene una influencia directa y significativa en la capacidad de transformación digital. En el contexto bancario, donde la digitalización implica desde canales de atención virtuales hasta plataformas de análisis de datos en tiempo real, contar con una base tecnológica sólida y flexible es clave para adaptarse rápidamente a las exigencias del entorno.

Esta conclusión está en línea con lo argumentado por McKinsey (2021), quien señala que uno de los pilares esenciales de una organización ágil es la capacidad de adoptar tecnologías habilitadoras, tales como la automatización, el uso de APIs, la nube y la analítica avanzada, las cuales no solo facilitan procesos más eficientes, sino que permiten escalar soluciones digitales de forma rápida y segura.

Asimismo, Everis (2020) evidenció que la presencia de líderes con mentalidad ágil influye directamente en el compromiso de los equipos y en su disposición al cambio, aspectos que se consolidan como variables clave en contextos de alta digitalización, especialmente en instituciones financieras. El estudio destaca que el liderazgo digital y una gestión del cambio efectiva actúan como catalizadores fundamentales para promover entornos colaborativos, acelerar el desarrollo de soluciones tecnológicas e impulsar una cultura organizacional orientada a la innovación. Estos hallazgos refuerzan la premisa de que la transformación digital no depende únicamente de la adopción tecnológica, sino que requiere del empoderamiento y la participación activa de las personas, quienes cumplen un rol determinante en la implementación y sostenibilidad del proceso de cambio.

Por otro lado, el estudio de Rojas-Jiménez (2023) encontró que las entidades bancarias con mayor madurez tecnológica también mostraban un nivel más avanzado de digitalización, no solo en sus productos, sino en sus modelos de negocio y cultura organizacional, evidenciando una fuerte relación entre tecnología y evolución digital.

En síntesis, la dimensión tecnología dentro de la agilidad organizacional no se limita al uso de herramientas, sino que representa la capacidad institucional para implementar soluciones innovadoras, mejorar la conectividad interna y externa, y responder rápidamente a nuevas oportunidades y amenazas digitales. Esta capacidad resulta clave para sostener procesos de transformación digital robustos y sostenibles en el sector bancario peruano.

4.4.5 Objetivo Específico 5: Determinar la relación entre la tecnología y la transformación digital de las entidades bancarias del Perú - 2025.

Finalmente, se formuló la hipótesis específica 5: Demostrar que la dimensión Personas de la agilidad organizacional se relaciona significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú, 2025.

Los resultados de la prueba estadística de correlación de Spearman muestran un nivel de significancia de 0.000, inferior al valor crítico de 0.05 (0.000 < 0.05), lo cual valida estadísticamente la hipótesis propuesta. Además, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.643, lo que indica una correlación positiva alta entre la dimensión Personas y la transformación digital en las entidades bancarias.

Este hallazgo revela que el rol de las personas en una organización ágil es determinante para impulsar y sostener procesos de transformación digital. En entornos bancarios altamente dinámicos, contar con colaboradores comprometidos, empoderados y con capacidades adaptativas es esencial para el éxito de la innovación tecnológica. Las personas no solo ejecutan las estrategias digitales, sino que también aportan con ideas, experimentan, se apropian del cambio y permiten su escalamiento a nivel institucional.

Este resultado coincide con lo expuesto por McKinsey (2021), quien sostiene que uno de los pilares de la agilidad organizacional es cultivar una cultura que valore la autonomía, la responsabilidad compartida y el aprendizaje continuo. Las organizaciones que invierten en el desarrollo de capacidades digitales en sus equipos de trabajo son más resilientes frente a los cambios tecnológicos y logran generar un entorno propicio para la transformación.

De manera similar, el estudio de Gómez-Hernández (2022) concluyó que el talento humano capacitado, motivado y alineado con la visión digital de la organización es un factor clave para la implementación exitosa de soluciones tecnológicas, especialmente en sectores tradicionales como el bancario. Además, se destaca que las habilidades blandas, como la colaboración, la comunicación efectiva y la orientación a resultados, son tan importantes como las competencias técnicas para avanzar en procesos de digitalización.

Asimismo, Bravo et al. (2022) encontraron que en instituciones financieras donde se promueve activamente la participación de los empleados en la mejora continua, la adopción de herramientas digitales es más rápida y eficiente, lo que

contribuye a una mayor satisfacción del cliente y a una cultura de innovación sostenida.

En conclusión, los resultados evidencian que la dimensión Personas no solo influye, sino que potencia la transformación digital en las entidades bancarias del Perú. La capacidad de movilizar el talento interno hacia objetivos digitales, fomentar el liderazgo ágil y generar una cultura de cambio son elementos fundamentales para construir organizaciones verdaderamente digitales desde adentro hacia afuera.

CAPÍTULO 5. IMPACTOS

5.1. Propuesta para la solución del problema

Como resultado del análisis empírico, se evidenció la relación que existe entre la agilidad organizacional y la transformación digital en las entidades bancarias peruanas. Esto revela que las dimensiones estratégicas, estructurales, tecnológicas, humanas y de procesos deben reforzarse de forma coordinada. Por ello, se presenta una propuesta integral orientada a acelerar la transformación digital mediante el fortalecimiento de capacidades organizacionales ágiles.

5.1.1 Diseño de un sistema de planificación estratégica ágil mediante OKRs orientados a la transformación digital

Una de las acciones prioritarias para fortalecer la agilidad organizacional en las entidades bancarias peruanas es el reforzamiento de su dimensión estratégica, especialmente en contextos de transformación digital acelerada. Esta dimensión resulta crítica, ya que la estrategia define la dirección, prioridades y ritmo de adaptación tecnológica de la organización. En ese sentido, una estrategia ágil debe ser lo suficientemente flexible para responder con rapidez a los cambios del entorno digital, pero también clara y alineada para orientar la acción en todos los niveles organizacionales.

Para lograrlo, se propone la implementación de la metodología OKR (Objectives and Key Results) como herramienta de planificación y alineamiento estratégico. Esta metodología permite que los bancos definan objetivos ambiciosos y medibles que estén orientados específicamente a impulsar la transformación digital. Por ejemplo, algunos OKRs podrían estar enfocados en mejorar la experiencia digital del cliente, aumentar el uso de canales digitales, reducir los tiempos de entrega de soluciones digitales, o incrementar la automatización de procesos clave.

Cada unidad del banco, especialmente aquellas involucradas en tecnología, innovación, operaciones y atención al cliente, deberá formular OKRs alineados a los objetivos estratégicos generales, con un enfoque concreto en transformación digital. Esto garantizará que las iniciativas tecnológicas no solo respondan a necesidades operativas, sino que estén enmarcadas dentro de una visión compartida de evolución digital institucional.

La aplicación efectiva de los OKRs requiere de un despliegue estructurado, a través de talleres de planificación estratégica trimestral, liderados por la Gerencia Central de Planeamiento y Finanzas y con participación de líderes de áreas clave. Se recomienda el uso de plataformas digitales para la gestión colaborativa de los OKRs, de forma que se garantice su trazabilidad, seguimiento y evaluación continua.

Además, se plantea fortalecer la comunicación interna sobre los avances estratégicos vinculados a la transformación digital, mediante sesiones abiertas (town halls), informes interactivos y tableros visuales accesibles a todo el personal. Esto permitirá generar una cultura organizacional orientada a resultados digitales, facilitando la adopción de nuevas tecnologías y la apropiación del cambio por parte de todos los colaboradores.

Como parte de este enfoque, se propone también la creación de un Comité de Innovación Estratégica Digital, encargado de identificar oportunidades de transformación, gestionar proyectos piloto con enfoque ágil, validar nuevas soluciones digitales y retroalimentar la estrategia institucional con aprendizajes del mercado. Este comité deberá medir el impacto de cada iniciativa a través de indicadores como la reducción del time-to-market, la adopción de nuevos canales digitales y el retorno de inversión de soluciones digitales implementadas.

En síntesis, al vincular directamente la estrategia organizacional con los objetivos de transformación digital mediante metodologías ágiles como los OKRs,

se logra alinear toda la organización hacia una evolución estructurada, medible y efectiva del modelo de negocio bancario en el entorno digital actual.

5.1.2 Diseño de una estructura organizacional orientados a la agilidad y transformación digital

Una estructura organizacional rígida y jerárquica suele obstaculizar la capacidad de adaptación de las instituciones bancarias frente a los desafíos del entorno digital. Por ello, se propone transitar hacia una estructura organizativa más ágil, horizontal y orientada a flujos de valor, que permita acelerar la toma de decisiones, fomentar la colaboración interáreas y facilitar la innovación continua.

Para lograrlo, se sugiere implementar células ágiles o squads distribuidos en torno a productos, servicios o segmentos clave, integrando perfiles de distintas áreas como negocio, tecnología, datos y experiencia del cliente. Estas células deben contar con autonomía operativa dentro de marcos claros de gobernanza y estar alineadas a los objetivos estratégicos definidos previamente mediante OKRs.

Adicionalmente, se plantea reducir los niveles jerárquicos innecesarios y adoptar un modelo organizacional por redes de equipos, donde los líderes actúen como facilitadores más que supervisores tradicionales. Esta transformación estructural debe estar respaldada por un mapeo de procesos clave, con el fin de identificar cuellos de botella y rediseñar los flujos para que estén centrados en el cliente y orientados a resultados.

Asimismo, se propone establecer una Oficina de Transformación Ágil (Agile CoE) que acompañe el despliegue del nuevo modelo estructural, capacite a líderes y equipos en agilidad organizacional, gestione el cambio cultural, y vele por la alineación entre las estructuras formales e informales de

la organización. Esta oficina también deberá definir indicadores de madurez estructural y mecanismos de feedback continuo que permitan iterar sobre la propia estructura a medida que se aprende.

Finalmente, se recomienda digitalizar la arquitectura estructural mediante herramientas de gestión de talento, desempeño, trabajo colaborativo y flujo de valor, permitiendo una visibilidad en tiempo real de los equipos, roles, entregables y capacidades internas. Esto refuerza la transformación digital al conectar la estructura organizacional con plataformas tecnológicas modernas, habilitando mayor trazabilidad, coordinación y toma de decisiones basada en datos.

5.1.3 Diseño del proceso como catalizador organizacional para la transformación digital en la banca

La transformación digital de las entidades bancarias no solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino una reconfiguración integral de los procesos internos. En este contexto, la agilidad organizacional, a través de marcos como Scrum y Kanban, permite transformar procesos rígidos y fragmentados en flujos ágiles, adaptables y orientados al cliente digital.

Scrum, como marco de trabajo ágil, facilita el rediseño de procesos mediante la formación de equipos multidisciplinarios y autogestionados que trabajan por sprints (ciclos cortos de tiempo, normalmente de 2 a 4 semanas). Cada sprint permite entregar incrementos funcionales de mejora del proceso, lo cual reduce el riesgo y acelera la implementación de soluciones. Por ejemplo, un equipo Scrum podría enfocarse exclusivamente en rediseñar y digitalizar el proceso de apertura de cuentas, entregando avances tangibles cada dos semanas y validándolos con usuarios reales. La planificación, revisión y retrospectiva constante fomentan el aprendizaje y la mejora continua, elementos esenciales para sostener la transformación digital.

Por su parte, Kanban permite visualizar el flujo completo del proceso a través de un tablero digital, dividiendo las tareas por etapas (Ej: “Por hacer”, “En progreso”, “Validación”, “Hecho”). Esto hace evidentes cuellos de botella, sobrecargas de trabajo o demoras en aprobaciones, permitiendo intervenir con medidas correctivas en tiempo real. Kanban es especialmente útil para procesos que requieren flexibilidad, como la atención de requerimientos digitales, gestión de reclamos o soporte de TI. También promueve la entrega continua, el enfoque colaborativo y el uso eficiente de la capacidad disponible.

La integración de Scrum y Kanban, combinación conocida como Scrumban es otra estrategia efectiva para los bancos que buscan equilibrar planificación estructurada y flujo continuo de trabajo. Esta práctica puede aplicarse en áreas como tecnología, operaciones, riesgos o experiencia del cliente, donde la transformación digital demanda tanto innovación rápida como operación estable.

Además, la incorporación de estas metodologías permite estructurar procesos iterativos de mejora, en los que cada iteración entrega valor al cliente y se adapta a los cambios del mercado, la regulación o la tecnología. Este enfoque se alinea directamente con los principios de transformación digital: velocidad, escalabilidad, automatización y orientación al cliente.

Para consolidar estos cambios, es fundamental que las entidades bancarias definan roles claros como Product Owner (dueño del proceso), Scrum Master (facilitador del equipo) y equipos estables que puedan sostener los procesos ágiles. Asimismo, deben contar con herramientas digitales como Jira, Trello o Azure DevOps que faciliten el trabajo colaborativo y el seguimiento de los procesos.

Por tanto, la mejora de procesos no solo busca eficiencia operativa, sino también preparar al banco para innovar, escalar servicios digitales y responder con rapidez a los desafíos del entorno. Esta transformación es posible

únicamente si se adopta una cultura ágil, centrada en el cliente y orientada al aprendizaje constante.

5.1.4 Plan de fortalecimiento del talento para la transformación digital

La agilidad organizacional en el ámbito bancario requiere que el capital humano esté preparado no solo técnica y digitalmente, sino también con un mindset adaptable, colaborativo y orientado a la mejora continua. Por ello, se propone un plan estructurado en cinco ejes clave que permitirán fortalecer la capacidad de respuesta de las personas frente a los retos de la transformación digital.

1. Desarrollo de carrera basado en mapas de crecimiento profesional

   Se establecerán trayectorias claras de progresión profesional tanto en líneas técnicas como en liderazgo e innovación, con rutas específicas por rol y nivel. Estas rutas estarán integradas a evaluaciones periódicas de desempeño y a oportunidades formativas, permitiendo al colaborador visualizar su evolución dentro de la organización. La implementación de estos mapas contribuirá a una mayor motivación, compromiso y alineación estratégica del personal.

2. Formación técnica alineada a la transformación digital

   Se diseñarán programas de capacitación continua con contenidos especializados en tecnologías clave como ciencia de datos, automatización, UX/UI, inteligencia artificial, ciberseguridad y gestión de productos digitales. Estas capacitaciones se estructurarán en niveles progresivos, incluyendo certificaciones internas y externas, en modalidad asincrónica y presencial. Se priorizará el aprendizaje aplicado a casos reales de la banca, fomentando la actualización constante del talento.

3. Movilidad horizontal y creación de perfiles híbridos

   Se promoverá un sistema de rotación funcional entre áreas estratégicas,

con foco en la colaboración entre equipos de tecnología, operaciones, experiencia de cliente e innovación. Esta movilidad permitirá desarrollar competencias múltiples, reducir la especialización rígida y fomentar la comprensión del negocio desde una mirada integral. Los colaboradores participarán activamente en proyectos transversales bajo metodologías ágiles como Scrum y Kanban, fortaleciendo así su adaptabilidad y visión sistémica.

4. Fortalecimiento del liderazgo ágil

   Los líderes actuales serán capacitados bajo un nuevo modelo centrado en la facilitación, el empoderamiento de equipos, la escucha activa y el feedback continuo. Se implementará una Escuela de Líderes Ágiles donde se trabajen competencias como el liderazgo situacional, la gestión de conflictos, el coaching organizacional y la toma de decisiones descentralizada. Los líderes gestionarán objetivos a través de OKRs (Objectives and Key Results) vinculados directamente a los objetivos estratégicos institucionales, y deberán facilitar retrospectivas mensuales para evaluar la dinámica de equipo y su contribución a los avances digitales.

5. Consolidación de una cultura de aprendizaje continuo

   Se establecerá un sistema de aprendizaje dentro del flujo de trabajo, mediante microcontenidos, sesiones breves de actualización (“learning sprints”), bibliotecas digitales, mentorías internas entre expertos y espacios colaborativos de intercambio de conocimientos. La cultura organizacional priorizará el aprendizaje como parte del trabajo cotidiano y se medirá el impacto a través de indicadores de adopción, mejora de habilidades críticas y contribución a proyectos de transformación digital.

5.1.5 Plan de modernización tecnológica para impulsar la transformación digital

La dimensión tecnológica es un pilar fundamental para fortalecer la agilidad organizacional y materializar los objetivos de la transformación digital en las entidades bancarias. En este sentido, se propone un plan estructurado en cinco líneas de acción que responden a los retos identificados y permiten acelerar la adopción de tecnologías emergentes, mejorar la eficiencia operativa y escalar capacidades digitales en toda la organización.

1. Modernización progresiva del core bancario y migración a arquitecturas flexibles

   Se prioriza la evolución de los sistemas legacy hacia plataformas modulares, escalables y basadas en arquitectura de microservicios, lo que permitirá una integración ágil de nuevos productos y servicios digitales. La transición incluirá ambientes híbridos con mayor adopción de servicios cloud, garantizando interoperabilidad, seguridad y velocidad en el despliegue de funcionalidades. Este enfoque contribuye a reducir la dependencia tecnológica rígida, incrementando la capacidad de respuesta ante cambios del entorno.

2. Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para la colaboración y el acceso remoto

   La infraestructura de redes, servidores y herramientas colaborativas se optimizará para sostener operaciones remotas seguras y eficientes. Se establece un entorno de trabajo digital robusto que soporte metodologías ágiles, con herramientas como Jira, Confluence, Miro, MS Teams o Slack, asegurando que los equipos de tecnología y negocio puedan operar de manera sincrónica y asincrónica, sin fricciones ni pérdidas de productividad.

3. Automatización inteligente de procesos (RPA + IA)

   Desarrollo de una hoja de ruta de automatización para procesos operativos repetitivos, empleando soluciones de RPA (Robotic Process Automation) y capacidades de inteligencia artificial para casos de validación,

procesamiento de datos y atención al cliente. La integración de bots inteligentes en canales digitales reducirá tiempos de respuesta, mejorará la experiencia del usuario y liberará capacidad operativa para tareas de mayor valor agregado.

4. Gobierno de datos y adopción de analítica avanzada

   La agilidad organizacional se verá fortalecida mediante un modelo de gobernanza de datos que promueva calidad, disponibilidad y trazabilidad de la información. Para ello es necesario la habilitación de una plataforma de datos centralizada (Data Lakehouse) con herramientas de analítica avanzada, visualización e inteligencia de negocio (BI). Equipos multidisciplinarios accederán a dashboards con indicadores clave para una toma de decisiones ágil y basada en datos (data-driven), elemento central en la transformación digital del sector financiero.

5. Gestión de ciberseguridad y continuidad operativa

   La expansión digital exige fortalecer los controles de ciberseguridad en toda la cadena de valor. Es necesario implementar estrategias proactivas de protección, detección y respuesta ante incidentes, incluyendo simulacros regulares, pruebas de penetración y monitoreo continuo con inteligencia artificial. La continuidad operativa estará respaldada por protocolos de recuperación ante desastres y esquemas de redundancia tecnológica, asegurando la resiliencia de las operaciones frente a contingencias.

5.2. Beneficios que aporta la propuesta

La implementación del plan integral propuesto en torno a las dimensiones estratégicas de la agilidad organizacional: estrategia, estructura, procesos, personas y tecnología, genera una serie de beneficios tangibles y sostenibles que potencian la transformación digital en las entidades bancarias del Perú. A continuación, se detallan los principales aportes:

1. Mayor capacidad de adaptación organizacional

   La propuesta incrementa la capacidad de respuesta de las entidades bancarias frente a los cambios del entorno tecnológico, regulatorio y competitivo. La incorporación de estructuras más flexibles, procesos iterativos y decisiones basadas en datos permite a las organizaciones actuar con mayor rapidez, lo cual es esencial en un entorno bancario dinámico.

2. Impulso sostenido a la transformación digital

   Al integrar acciones específicas orientadas a la evolución tecnológica, la automatización y la gobernanza de datos, la propuesta acelera el tránsito hacia un modelo digital integral. La adopción de herramientas colaborativas, plataformas escalables y modelos cloud consolida una base tecnológica sólida para el desarrollo de servicios financieros innovadores.

3. Fortalecimiento de la cultura de mejora continua y colaboración

   El enfoque propuesto promueve entornos de trabajo ágiles, centrados en equipos multidisciplinarios que adoptan metodologías como Scrum y Kanban. Esto genera una cultura organizacional orientada a resultados, en la que la experimentación, la autonomía y la retroalimentación constante fortalecen el aprendizaje organizacional.

4. Optimización de la eficiencia operativa

   Mediante la automatización inteligente de procesos, el rediseño de flujos internos y la especialización de funciones, las entidades reducen tiempos de ejecución, minimizan errores y liberan recursos para tareas estratégicas. Este aumento en la eficiencia se traduce en una mejora significativa de la productividad y del time to market de productos y servicios digitales.

5. Mejor experiencia para el cliente interno y externo

   Los cambios en la estructura, procesos y uso de tecnología impactan positivamente en la experiencia de los colaboradores, quienes acceden a

entornos más ágiles, herramientas más eficientes y espacios de desarrollo profesional. A su vez, esto se refleja en una atención más rápida, personalizada y de calidad hacia los clientes del banco, fortaleciendo su satisfacción y lealtad.

6. Alineamiento estratégico transversal

   El despliegue de OKRs alineados a los objetivos estratégicos de cada entidad, integrando a todas las unidades organizacionales, asegura una coherencia en las prioridades institucionales. Esto favorece la transparencia, el enfoque en resultados y el compromiso de todos los niveles jerárquicos con la transformación digital.

7. Reducción de riesgos y aumento de la resiliencia operativa

   El fortalecimiento del gobierno de TI y los protocolos de ciberseguridad brindan mayor protección frente a amenazas digitales, mientras que los mecanismos de continuidad operativa aseguran la estabilidad de los servicios financieros frente a posibles contingencias.

En síntesis, la propuesta aporta beneficios concretos tanto a nivel operativo como estratégico, generando las condiciones necesarias para que la agilidad organizacional actúe como un catalizador de la transformación digital en las entidades bancarias del Perú. Su aplicación contribuye no solo a alcanzar mayores niveles de innovación y eficiencia, sino también a sostener una ventaja competitiva en el contexto actual de disrupción tecnológica financiera.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la agilidad organizacional y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025, considerando las dimensiones estratégicas propuestas por McKinsey (2021) y los pilares de la transformación digital según Rogers (2016). A partir del análisis cuantitativo realizado con una muestra de 90 gerentes pertenecientes a diferentes áreas estratégicas de 10 bancos en proceso de transformación, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

La agilidad organizacional se relaciona de manera significativa con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú. El coeficiente Rho de Spearman fue de 0.645, lo que evidencia una correlación positiva y significativa. Es decir, a mayor nivel de agilidad organizacional, mayor será el grado de transformación digital, en línea con lo planteado por Denning (2018), quien sostiene que la agilidad permite una adaptación acelerada frente a cambios tecnológicos.

La dimensión estratégica de la agilidad organizacional se relaciona positiva y significativamente con la transformación digital de las entidades, con un coeficiente de correlación de 0.594. Esto indica que cuando los bancos formulan estrategias adaptativas, centradas en el cliente y orientadas a resultados, se facilita la adopción de soluciones digitales innovadoras. Este hallazgo se respalda en lo propuesto por Rigby et al. (2018), quienes sostienen que los OKRs y el enfoque ágil estratégico potencian el crecimiento digital.

La estructura organizacional flexible guarda una relación significativa con la capacidad de transformación digital, evidenciada con un Rho de 0.507. Esto se traduce en que estructuras descentralizadas, con mayor autonomía y toma de decisiones ágil, fomentan la implementación eficaz de tecnologías digitales. McKinsey (2021) respalda esta relación al indicar que las organizaciones ágiles se caracterizan por estructuras planas que permiten mayor velocidad y adaptabilidad.

La dimensión de procesos de la agilidad organizacional potencia de manera notable en la transformación digital, con un Rho de 0.663. La adopción de marcos de trabajo ágiles como Scrum y Kanban ha permitido a las entidades bancarias optimizar sus ciclos de desarrollo, mejorar la colaboración y reducir el time to market. Este resultado es coherente con lo planteado por Schwaber y Sutherland (2020), quienes destacan la eficiencia de los marcos ágiles en entornos digitales.

Las personas son un pilar esencial para la transformación digital impulsada por agilidad, con un coeficiente de correlación de 0.590. El compromiso, la capacitación continua y el empoderamiento del talento humano fortalecen la cultura digital dentro de las organizaciones. Según Kotter (2012), el liderazgo transformacional y el desarrollo de capacidades son elementos críticos en procesos de cambio digital sostenido.

La dimensión tecnológica de la agilidad organizacional se relaciona de manera significativa con la transformación digital, evidenciada con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.541. Este resultado indica que la disponibilidad y uso de infraestructuras tecnológicas modernas, así como la implementación de herramientas digitales, contribuyen al desarrollo de procesos de transformación digital, aunque en un nivel moderado. En ese sentido, la tecnología actúa como un habilitador clave que permite la automatización, integración y optimización de procesos, facilitando la adaptación de las organizaciones a entornos digitales. Este hallazgo es consistente con lo señalado por Rogers (2016), quien destaca que la transformación digital no solo implica la adopción de tecnología, sino su integración efectiva en los modelos de negocio y en la generación de valor.

En conclusión, la investigación confirma que la agilidad organizacional actúa como un factor clave en la transformación digital de las entidades bancarias del Perú. La implementación de estrategias ágiles, estructuras adaptables, procesos colaborativos, desarrollo de talento humano y tecnologías integradas no solo permite

responder a los desafíos del entorno digital, sino también posicionarse competitivamente en el sistema financiero nacional.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que las entidades bancarias del Perú aceleren la adopción de una visión estratégica integral de transformación digital, donde la agilidad organizacional no sea vista como un complemento, sino como un habilitador clave para lograrla. Para ello, es fundamental que los líderes institucionales definan y comuniquen una hoja de ruta digital clara, flexible y compartida por todos los niveles jerárquicos, alineada a los objetivos corporativos y centrada en el cliente.

Asimismo, se sugiere fortalecer la gobernanza de la transformación digital mediante estructuras adaptativas, que permitan respuestas rápidas al cambio tecnológico y regulatorio. Esto incluye revisar la arquitectura organizacional para romper silos, fomentar el trabajo en red y habilitar entornos colaborativos interfuncionales que promuevan la innovación continua.

Respecto al capital humano, se recomienda implementar programas formativos en habilidades digitales, pensamiento ágil y gestión del cambio, especialmente dirigidos a líderes y equipos clave en la ejecución de iniciativas tecnológicas. De igual manera, es fundamental impulsar mecanismos de reconocimiento y carrera que valoren la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y la participación activa en procesos de transformación.

En cuanto a los procesos, se propone institucionalizar metodologías ágiles como parte del modelo operativo de transformación digital, permitiendo ciclos de entrega iterativos y centrados en el valor. Estas metodologías deben estar acompañadas de marcos de medición de impacto digital que integren indicadores de eficiencia, experiencia del cliente, y rapidez en la innovación.

En el ámbito tecnológico, se recomienda priorizar la inversión en plataformas que permitan la escalabilidad digital y el aprovechamiento de datos. Esto implica avanzar en la implementación de arquitecturas flexibles basadas en la nube, automatización de procesos, inteligencia artificial y soluciones analíticas que sustenten decisiones estratégicas oportunas y basadas en evidencia.

Finalmente, se recomienda establecer mecanismos de monitoreo y evaluación permanente del progreso digital, no solo desde una perspectiva técnica o financiera, sino también cultural. Las organizaciones deben medir el grado de adopción interna de las herramientas digitales, el cambio en los hábitos laborales, la satisfacción de los clientes y el impacto en los modelos de negocio, con una mirada holística que combine agilidad y sostenibilidad digital.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aghina, W., Handscomb, C., Ludolph, J., Rona, D. y West, D. (marzo de 2020). Enterprise agility: Buzz or business impact? Scrum.org. https://www.scrum.org/resources/enterprise-agility-buzz-or-business-impact

Al-Hawary, S. I. S. et al. (2026). Strategic digital leadership for sustainable transformation: The roles of organizational agility, digitalization, and culture in driving superior performance. *Sustainability, 18*(2), 837. https://doi.org/10.3390/su18020837

Al-Saqqa, S., Sawalha, S. y Abdel-Nabi, H. (2020). Agile Software Development: Methodologies and Trends. International journal of interactive mobile technologies, 14(11), 246-270. https://doi.org/10.3991/ijim.v14i11.13269

Almeida, F., & Espinheira, E. (2021). Large-scale agile frameworks: A comparative review. Journal of Applied Sciences, Management and Engineering Technology, 2(1), 16–29. https://doi.org/10.31284/j.jasmet.2021.v2i1.1832

AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P. y Vorobyev, D. (2022). Mastering Digital Transformation: the nexus between leadership, agility, and digital strategy. Journal of Business Research, 145, 636-648. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038

Arredondo Méndez, V. H. (2023). La industria 4.0 y la transformación digital: El efecto sinérgico de la responsabilidad social corporativa y el capital humano en el marco de los objetivos de desarrollo del milenio [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena]. http://hdl.handle.net/20.500.12404/22642

Baena, P. G. M. E. (2017). Metodología de la investigación (3a. ed.). Grupo Editorial Patria. http://ebookcentral.proquest.com

Bauman, Z. (2000). Liquid modernity. Cambridge: Polity press. Atheneadigital.net. https://atheneadigital.net/article/view/n0-hormazabal/10-html-es

Bauman, Z. (2003). Modernidad Líquida. Revista Universitaria de geografía, 14. https://www.redalyc.org/pdf/3832/383239391009

BCRP (2024). Reporte del Sistema Nacional de Pagos y del sector Fintech en Perú. BCRP. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/reporte-del-sistema-nacional-de-pagos/2025/marzo/rspf-marzo-2025.html

Bhatti, S., Santoro, G., Khan, J. y Rizzato, F. (2021). Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. Journal of Business Research, 123(C), 389-400. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.003

Blackburn, S., Galvin, J., LaBerge, L., & Williams, E. (2021, octubre 8). Estrategia para un mundo digital. Mckinsey.com; McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/estrategia-para-un-mundo-digital/es

Bravo Tamara, F. A., Cabrera Cabrera, W. A., Cacsire Hidalgo, P. A. y Zevallos Rivera, C. M. (2022). Propuesta de marco de trabajo para la gestión de la transformación digital en Lima – Perú [Tesis doctoral, Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú]. http://hdl.handle.net/20.500.12404/22642

Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M. y Santoro, G. (2021). Digital transformation management for agile organizations: A compass to sail the digital world. Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-80043-171-320211011

Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., & Thaker, S. (2019). The Journey to an Agile Organization. McKinsey Insights, May, 10. https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business

Functions/Organization/Our Insights/The journey to an agile organization/The-journey-to-an-agile-organization-final.ashx

Carranza, I., & Tirzo Gómez., J. (2022). La educación intercultural en la propuesta de marcos curriculares para la educación indígena y migrante en México. Tensiones del discurso en la búsqueda de una educación con pertinencia cultural. NOVUM, revista de Ciencias Sociales Apliacadas, 1(12), 78-94.

Darvishmotevali, M., Altınay, L. y Köseoğlu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 87,1-9. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499

Denning, S. (2018). How major corporations are making sense of Agile. Strategy and Leadership, 46(1), 3–9. https://doi.org/10.1108/sl-11-2017-0104

Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Da Silva Gomes, J. F., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: a systematic review. Future Business Journal, 10(1). https://doi.org/10.1186/s43093-024-00405-6

Díaz, C. A. (2023). Impacto de la agilidad estratégica y resiliencia organizacional en el desempeño estratégico: mediación de la innovación del modelo de negocio. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Edo, S. (2025). *Digital transformation and financial development in emerging economies*. Digital Economy and Sustainable Development. https://doi.org/10.1007/s44265-025-00063-8

Escudero, F. (2025). Madurez digital: ¿cuál es el panorama de las empresas en el Perú? EY Perú; MIT OpenCourseWare. https://www.ey.com/es_pe/insights/revista-execution/disrupcion/madurez-digital

Fairlie, A., & Portocarrero, J. (2020). Políticas para promover la ciencia, tecnología e innovación en la era digital. Uda Akadem, 5, pp. 61-81. 10.33324/udaakadem.vi5.273

Everis Estudos. (2020). La agilidad en latinoamérica. Everis Estudos - ESP. https://www.everisestudios.com/estudio-agilidad-latinoamerica-2020

Fowler, F. j. (2014). Survey Research Method (5th ed.). Centre for Survey Research, University of Massachusetts. - references - scientific research publishing. (s/f). Scirp.org. Recuperado el 22 de julio de 2025, de https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3195307

Frare, A., Beuren, I. y Cipriano, J. (2023). Mindfulness Organizacional em Direção à Transformação digital e agilidade de mercado: Interveniência do uso de informações gerenciais. Journal of Globalization Competitiveness and Governability, 17(1), 34-48. https://doi.org/10.58416/gcg.2023.v17.n1.01

Franco, M., Guimarães, J., & Rodrigues, M. (2022). Organisational agility: systematic literature review and future research agenda. Knowledge Management Research & Practice, 1–18. https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2103048

Gamarra Reyes, M. (2022). Impacto de la transformación digital en el desempeño organizacional de empresas del sistema financiero en el Perú, 2022 [Tesis maestría, Universidad César Vallejo]. https://hdl.handle.net/20.500.12692/98384

Gómez, L. Á., Daza-Torres, J. D., & Arias-Pérez, J. (2023). Inteligencia de negocios y agilidad organizacional: ¿Son relevantes la toma de decisiones racional e intuitiva? Estudios gerenciales, 181–191. https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5542

Gómez-Hernández, R. E., (2022). Trayectorias de la interculturalidad en la intervención social de Trabajo Social. PROSPECTIVA. Revista de Trabajo Social e intervención social, (34), 61-83. https://doi.org/10.25100/prts.v0i34.12106

Gong, C., & Ribiere, V. (2025). Understanding the role of organizational agility in the context of digital transformation: an integrative literature review. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 55(2), 351–378. https://doi.org/10.1108/vjikms-09-2022-0312

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (Vol. 714). Editorial Mc Graw Hill Education.

Hohl, P., Klünder, J., van Bennekum, A., Lockard, R., Gifford, J., Münch, J., Stupperich, M., & Schneider, K. (2018). Back to the future: origins and directions of the “Agile Manifesto” – views of the originators. Journal of Software Engineering Research and Development, 6(1). https://doi.org/10.1186/s40411-018-0059-z

IDC. (2022). The future of Latin America drives legacy application modernization. Awsstatic.com. https://d1.awsstatic.com/analyst-reports/The_Future_of_LATAM_Drives_Legacy_Applications.pdf

Kotter, J. (2012). Leading change. Boston, MA Harvard Business Review Press. - references - scientific research publishing. (s/f). Scirp.org. Recuperado el 22 de julio de 2025, de https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2233874

Li, H., Wu, Y., Cao, D. y Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve

market agility. Journal of Business Research, 122, 700-712. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036

López Pérez, S. del C. (2024). La agilidad organizacional media la relación entre el alineamiento estratégico de TI, la disposición a la innovación y el desempeño de la empresa en un entorno dinámico [Tesis doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola]. https://hdl.handle.net/20.500.14005/14421

McCormick, J. (7 de noviembre de 2017). The Forrester WaveTM: Web Analytics, Q4 2017. Forrester. https://www.forrester.com/report/the-forrester-wave-web-analytics-q4-2017/RES136199

Mergel, I., Edelmann, N. y Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, 36(4), 1-16. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: a literature review and research agenda. International Journal of Productivity and Performance Management, 73(9), 2709–2754. https://doi.org/10.1108/ijppm-07-2023-0383

Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. European Journal of Information Systems, 15(2), 120-131. https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600

Parra Guerra, C. (2025). El futuro de las organizaciones inteligentes en el mundo empresarial y contexto latinoamericano. Revista FACES, 7(1), 171–192. https://www.servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/evol7n1/art09.pdf

Perkin, N., & Abraham, P. (2021). Building the agile business through digital transformation (2a ed.). Kogan Page.

Pesch, R., Endres, H., & Bouncken, R. B. (2021). Digital product innovation management: Balancing stability and fluidity through formalization. The Journal

of Product Innovation Management, 38(6), 726–744. https://doi.org/10.1111/jpim.12609

Phillips, D. C., & Burbules, N. C. (2000). Postpositivism and educational research. Rowman & Littlefield.

Poma Lojano, J. P., Llanes Cedeño, E. A., Peralta Zurita, D. B., & Molina Osejos, J. V. (2021). Agile methodologies in the fundamental stages of industrial design. Universidad, ciencia y tecnología, 25(110), 87–96. https://doi.org/10.47460/uct.v25i110.479

Polo Orellana, F. (2021). La transformación digital en la gestión financiera en las empresas industriales de consumo masivo en el Perú y América Latina, 2019-2020 [Tesis de Docto, Universidad San Martín de Porres]. https://hdl.handle.net/20.500.12727/9419

Popper, K. (2002). The logic of scientific discovery (Rev. ed.). Routledge. (Trabajo original publicado en 1959)

Prado-Chinga, A. E., Christian Aliri, C. A., & Christian Geovanny, C. G. (2023). El efecto de la digitalización en la gestión empresarial desde un enfoque exploratorio. Innova Science Journal, 1(2), 1–11. https://doi.org/10.63618/omd/isj/v1/n2/11

Presidencia del Consejo de Minist ros. (2025). Perú en el índice global de innovación 2025: retos y oportunidades. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8720731/7217760-pcm-sgtd-gii-2025.pdf

Rani, I. H., Kasali, R., Kusumastuti, R. D., & Hati, S. R. H. (2025). Continuous organizational agility in banking: Unveiling new pathways to competitive

advantage. *Global Journal of Flexible Systems Management, 26*(3), 469–490. https://doi.org/10.1007/s40171-025-00452-0

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Agile%20at%20scale&publication_year=2018&author=D.K.%20Rigby&author=J.%20Sutherland&author=A.%20Noble, 96, 88–96.

Rogers, D. L. (2016). The five domains of digital transformation: Customers, competition, data, innovation, value. En The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age (pp. 1–18). Columbia Business School Publishing. https://doi.org/10.7312/roge17544-001

Rojas-Jiménez, H. (2023). Análisis de futuro sobre el empleo de las tecnologías inteligentes en América.

Rzepka, A., & Olak, A. J. (2018). Innovation as an immanent attribute of an agile enterprise. Ekonomia i Prawo, 17(2), 211. https://doi.org/10.12775/eip.2018.015

Scaled Agile, Inc. (2023). Welcome to the Scaled Agile Framework. Scaledagileframework.com. https://scaledagileframework.com

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). La Guía de Scrum La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego. Scrumguides.org. https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-Latin-South-American.pdf

Setiawati, R., Eve, J., Syavira, A., Ricardianto, P., Nofrisel, y Endri, E. (2022). The role of information technology in business agility: Systematic literature review. Quality - Access to Success, 23(189), 144-149. https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.16

Shao, W. (2025). The role of digital transformation in enhancing organizational agility and competitive advantages: A strategic perspective. Advances in Economics, Management and Political Sciences, 154(1), 115–120. https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.19552

Sholokwu, B. M. (2024). Digital Transformation Leadership and Organizational Agility. Journal of Political Science and Leadership Research. https://doi.org/10.56201/jpslr.v10.no6.2024.pg179.198

Sousa, V. D., Driessnack, M., & Mendes, I. A. C. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. Revista Latino-americana De Enfermagem, 15, 502–507. https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022

Suárez, D., Erbes, A. y Barletta, F. (2020). Teoría de la innovación: Evolución, tendencias y desafíos. Ediciones Complutense, 14(1), 1-640. http://digital.casalini.it/9788466937108

Terán, H. E., Mendoza Vargas, E. Y., Cedeño Salazar, B., & Calero Lara, M. G. (2023). Transformación digital y habilidades del profesional de administración de empresas. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades 4(2), 100–114. https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.597

Walter, A.-T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. Management Review Quarterly, 71(2), 343–391. https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6

Westerman, G., Bonnet, D., & Mcafee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. MIT Sloan Management Review, 55(3), 1–6. https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/

Yıldırım, K. E., Gemici, E., & Yıldırım Başkan, T. (2025). The relationship between digital transformation and organisational agility in public institutions: The case of a university. International Review of Management and Marketing, 15(5), 7–17. https://doi.org/10.32479/irmm.19720

Zayat, W., & Senvar, O. (2020). Framework study for Agile software development via Scrum and Kanban. International Journal of Innovation and Technology Management, 17(04), 2030002. https://doi.org/10.1142/s0219877020300025

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia.

LA AGILIDAD ORGANIZACIONAL Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS ENTIDADES BANCARIAS EN EL PERÚ - 2025."

Problemas	**Objetivos**	**Hipótesis**	**Variables**	**Dimensiones**	**Metodología**
Problema General	**Objetivo General**	**Hipótesis General**	**Variable 1**		
¿En qué medida la agilidad organizacional se relaciona con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025?	Determinar la relación entre la agilidad organizacional y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.	La agilidad organizacional se relaciona significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.	Agilidad Organizacional (Independiente - Autor McKinsey)	D1: Estrategia D2: Estructura D3: Procesos D4: Personas D5: Tecnología	**Tipo de Investigación**: Aplicada **Enfoque**: Cuantitativo **Tipo de Diseño:** No experimental, Correlacional, transversal M: Unidad de Análisis V1: Agilidad Organizacional V2: Transformación Digital r: Relación entre variables **Población:** Gerente de Unidades: 90 (9 directivos de 10 bancos) **Muestra**: Censo Criterio de Inclusión/Exclusión: - Se incluye entidades bancarias que operan en
Problemas Específicos	**Objetivos Específicos**	**Hipótesis Específicos**	**Variable 2**	**Dimensiones**	
¿En qué medida la estrategia se relaciona con la transformación digital de las entidades bancarias del Perú - 2025?	Determinar la relación entre la estrategia y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.	La estrategia se relaciona significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.	Transformación Digital (Dependiente - Autor David Rogers)	D1: Clientes D2: Competencia D3: Datos D4: Innovación D5: Valor	
¿En qué medida la estructura se relaciona con la transformación digital de las entidades bancarias del Perú - 2025?	Determinar la relación entre la estructura y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.	La estructura se relaciona significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.			
¿En qué medida los procesos se relacionan con la transformación digital de las entidades bancarias del Perú - 2025?	Determinar la relación entre los procesos y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.	Los procesos se relacionan significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.			

¿En qué medida las personas se relacionan con la transformación digital de las entidades bancarias del Perú - 2025?	Determinar la relación entre las personas y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.	Las personas se relacionan significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025		el Perú.(17 bancos según BCR). - Se excluye aquellas entidades bancarias que no han utilizado agilidad organizacional para su proceso de transformación digital.
¿En qué medida la tecnología se relaciona con la transformación digital de las entidades bancarias del Perú - 2025?	Determinar la relación entre la tecnología y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.	La tecnología se relaciona significativamente con la transformación digital en las entidades bancarias del Perú - 2025.		**Técnica de inv**.: Encuestas por internet **Instrumento**: Cuestionario **Cuestionario1:** Agilidad Organizacional **Cuestionario2:** Transformación Digital

Anexo 02: Matriz de Operacionalización

LA AGILIDAD ORGANIZACIONAL Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS ENTIDADES BANCARIAS EN EL PERÚ - 2025."

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	NÚMERO DE ÍTEM	ESCALA DE MEDICIÓN	ESCALA
Agilidad Organizacional	Capacidad de una organización para adaptarse y responder rápidamente a los cambios del mercado. Una organización ágil se configura como una red de equipos inmersos en una cultura orientada hacia las personas, operando en ciclos ágiles de aprendizaje y toma de decisiones, con el respaldo de la tecnología. (Mckinsey, 2021)	Es la rapidez que tienen las entidades bancarias del Perú, para responder e innovar de forma continua frente a los cambios de entono, el cual será medido con un cuestionario evaluado por 5 dimensiones en 29 ítems en una escala de Likert del 1 al 5.	**Estrategia** Propósito compartido y visión clara que guían decisiones y adaptaciones rápidas. (McKinsey, 2021)	- Flexibilidad estratégica - Alineación y cumplimiento de objetivos en la organización.	1, 2, 3 4, 5, 6	Likert	1 es Totalmente en desacuerdo 2 es En desacuerdo 3 es Neutral 4 es De acuerdo 5 es Totalmente de acuerdo
			Estructura Redes de equipos empoderados con roles definidos y colaboración ágil. (McKinsey, 2021)	- Descentralización en la toma de decisiones - Capacidad de reconfiguración de la estructura organizativa.	7, 8, 9, 10 11, 12, 13		
			Procesos Ritmos de trabajo rápidos, aprendizaje continuo y toma de decisiones cercana al cliente. (McKinsey, 2021)	- Flexibilidad de los procesos organizativos - Modelo operativo ágil	14, 15, 16 17, 18, 1		
			Personas Cultura de empoderamiento, mentalidad de crecimiento y liderazgo servicial. (McKinsey, 2021)	- Apertura al cambio - Incentivos a la organización	20, 21, 22 23, 24, 25		
			Tecnología Sistemas digitales y herramientas que permiten velocidad, escalabilidad e innovación continua. (McKinsey, 2021)	- Adopción tecnológica	26, 27, 28, 29		

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	NÚMERO DE ÍTEM	ESCALA DE MEDICIÓN	ESCALA
Transformación Digital	La transformación digital permite a una organización generar valor mediante la constante adopción de tecnología, la transformación digital no es sólo acerca de tecnología; es acerca de una estrategia para replantear su negocio en la era digital (Rogers, 2016)	Es el proceso por el cual se integra tecnologías digitales en las entidades bancarias del Perú, el cual será medido con un cuestionario evaluado por 5 dimensiones en 27 ítems en una escala de Likert del 1 al 5.	**Clientes** Capacidad de la organización para conocer, interactuar y adaptarse a clientes digitales empoderados. Rogers (2016, p. 3)	- Digitalización de la experiencia del cliente. - Personalización de la experiencia del cliente.	1, 2, 3 4, 5, 6	Likert	1 es Totalmente en desacuerdo 2 es En desacuerdo 3 es Neutral 4 es De acuerdo 5 es Totalmente de acuerdo
			Competencia Capacidad para competir en entornos digitales a través de redes, alianzas y nuevos actores. Rogers (2016, p. 27)	- Adaptabilidad a Nuevos Competidores	7, 8, 9, 10		
			Datos Uso estratégico de los datos para generar conocimiento y tomar decisiones organizacionales. Rogers (2016, p. 59)	- Capacidad de análisis de datos. - Seguridad y privacidad de los datos.	11, 12, 13 14, 15, 16		
			Innovación Habilidad para desarrollar productos, servicios o procesos de forma ágil y centrada en el usuario. Rogers (2016, p. 87)	- Cultura de innovación digital - Experimentación ágil	17, 18, 19 20, 21, 22		
			Valor Capacidad para redefinir y capturar valor en modelos de negocio digitales. Rogers (2016, p. 115)	- Generación de valor digital	23, 24, 25, 26, 27		

Anexo 03: Matriz del instrumento

MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE - AGILIDAD ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	INDICADORES	1OO%	PESO	ITEMS	INSTRUMENTO	VALORACIÓN
ESTRATEGIA	Flexibilidad estratégica Velocidad en la toma de decisiones	20%	3	1. ¿La organización revisa y adapta frecuentemente la estrategia en respuesta a los cambios del mercado?	ENCUESTA - CUESTIONARIO	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Indiferente 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo
				2. ¿Las prioridades estratégicas se ajustan cuando surgen nuevas oportunidades?		
				3. ¿Los objetivos de la organización se plantean por corto y mediano plazo y habilitan el reto aspiracional?		
	Alineación y cumplimiento de objetivos en la organización		3	4. ¿El objetivo de la organización se encuentra alineada en todas las unidades?		
				5. ¿Los objetivos digitales están alineados con los objetivos generales de la organización?		
				6. ¿Se cumple los objetivos trazados en su organización?		
ESTRUCTURA	Descentralización en la toma de decisiones	20%	4	7. ¿Los colaboradores pueden tomar decisiones sin depender excesivamente de la alta dirección?		
				8. ¿Los equipos tienen autonomía para decidir como alcanzar sus objetivos?		
				9. ¿Los líderes permiten ajustar la composición de los equipos para responder mejor a los cambios de entorno?		
				10. ¿Las decisiones se toman de manera ágil y oportuna en los distintos niveles de la organización?		
	Capacidad de reconfiguración de la estructura organizativa		3	11. ¿Se cuenta con una estructura forma ágil y es comprendida por la organización?		
				12. ¿La organización puede rápidamente reconfigurar su estructura para adaptarse a nuevas circunstancias?		
				13. ¿Su organización puede responder rápidamente a las amenazas estratégicas y tomar medidas correctivas de manera oportuna?		
PROCESOS	Flexibilidad de procesos	20%	3	14. ¿Existe flexibilidad de los procesos de su organización para adaptarse rápidamente a los cambios?		
				15. ¿El proceso de su organización habilita los espacios de mejora continua?		
				16. ¿La empresa tiene la capacidad de modificar sus procesos internos sin afectar significativamente la calidad		

				del servicio o producto?		
	Modelo operativo ágil		3	17. ¿Utiliza metodologías ágiles como parte de su proceso operativo?		
				18. ¿Los equipos trabajan en ciclos cortos que permiten ajustes rápidos a los entregables?		
				19. ¿Los equipos de trabajo adaptan rápidamente sus entregables en función de los cambios y retroalimentación recibida?		
PERSONAS	Apertura al cambio	20%	3	20. ¿Se comprende los principios culturales de la organización percibiendo un alineamiento con los 4 valores de la agilidad (individuos e interacciones, colaboración con el cliente, producto funcionando, respuesta al cambio)?		
				21. ¿Se adapta ágilmente a contextos cambiantes, innova, es creativo, reta al equipo, tienen la capacidad de comprender las tecnologías emergentes y las incorpora para impulsar la estrategia de su organización?		
				22. ¿La organización promueve activamente una cultura abierta al cambio y al aprendizaje continuo frente a nuevos desafíos?		
	Incentivos a la innovación		3	23. ¿Los colaboradores reciben reconocimiento por proponer mejoras?		
				24. ¿Se incentiva activamente la generación de ideas innovadoras?		
				25. ¿La organización fomenta la implementación de ideas innovadoras propuestas por los colaboradores?		
TECNOLOGÍA	Adopción tecnológica	20%	4	26. ¿Se utilizan ampliamente herramientas tecnológicas para la colaboración en su organización?		
				27. ¿Se implementan regularmente tecnologías emergentes (IA, Big Data, IoT) en su organización?		
				28. ¿Su organización destina presupuesto para la innovación tecnológica?		
				29. ¿Generan espacios de innovación tecnológica que permita eficientizar su trabajo de manera constante?		

MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE – TRANSFORMACIÓN DIGITAL

DIMENSIONES	INDICADORES	100%	PESO	ITEMS	INSTRUMENTO	VALORACIÓN
CLIENTES	Digitalización de la experiencia del cliente	20%	3	1. ¿Qué tan satisfechos están sus clientes con los servicios digitales proporcionados por su organización?"	ENCUESTA - CUESTIONARIO	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Indiferente 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo
				2. ¿Utilizan con frecuencia sus clientes las plataformas digitales de su organización (¿sitio web, aplicaciones móviles, etc.?)		
				3. ¿La organización ofrece una experiencia digital integrada y consistente a sus clientes a través de sus distintos canales?		
	Personalización de la experiencia del cliente.		3	4. ¿Frecuentemente su organización personaliza la experiencia del cliente utilizando datos y análisis?		
				5. ¿Su organización valida constantemente la satisfacción del usuario y realiza mejoras?		
				6. ¿La organización utiliza la información del cliente para anticipar sus necesidades y mejorar su experiencia?		
COMPETENCIA	Adaptabilidad a nuevos competidores	20%	4	7. ¿Se identifica de manera efectiva en su organización a nuevos competidores emergentes en el mercado digital?		
				8. ¿Se implementa en su organización, innovaciones en comparación con sus competidores?		
				9. ¿La transformación digital nos ha permitido innovar y diferenciarnos efectivamente de nuestros competidores?		
				10. ¿La organización está preparada para enfrentar la competencia de nuevas empresas tecnológicas?		
DATOS	Capacidad de análisis de datos.	20%	3	11. ¿Se realiza el análisis de datos de manera efectiva en su organización para la toma de decisiones estratégicas?		
				12. ¿Se utiliza Big Data en su organización para identificar oportunidades de negocio y mejorar procesos?		
				13. ¿La organización utiliza los datos analizados para mejorar la toma de decisiones y optimizar sus procesos?		
	Seguridad y privacidad		3	14. ¿Se monitorea con frecuencia en su organización,		

	de los datos.			al mercado y la competencia digital?		
				15. ¿La organización tiene políticas y medidas de seguridad sólidas para proteger la información sensible y privada?		
				16. ¿La organización capacita a sus colaboradores en buenas prácticas de seguridad y protección de datos?		
INNOVACIÓN	Cultura de Innovación Digital	20%	3	17. ¿Se han lanzado regularmente nuevos productos o servicios digitales en su organización en el último año?		
				18. ¿Se destina presupuesto para la investigación y desarrollo en tecnologías digitales en su organización?		
				19. ¿Tenemos acceso a las herramientas y tecnologías necesarias para desarrollar nuevas ideas y proyectos innovadores?		
	Experimentación ágil		3	20. ¿Su organización adopta metodologías ágiles para el desarrollo de nuevos productos y servicios?		
				21. ¿Su organización permite fallar rápido y aprender para mejorar continuamente las iniciativas?		
				22. ¿La organización fomenta la experimentación mediante pruebas piloto o prototipos antes de implementar nuevas iniciativas?		
VALOR	Generación de valor digital	20%	5	23. ¿La propuesta de valor de su organización incluye elementos digitales?		
				24. ¿Se desarrollan ecosistemas y plataformas digitales en su organización?		
				25. - ¿Existe sostenibilidad del modelo de negocio digital en su organización?		
				26. - ¿Su organización ha mejorado su capacidad de entregar productos y servicios de alta calidad gracias a la transformación digital?		
				27. ¿Se cuenta con métricas claras para evaluar el impacto de sus iniciativas digitales?		

Anexo 04: Validación de Instrumentos

VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del Informante: Ugarte Casafranca Walter
1.2. Grado académico del Informante: Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial
1.3. Institución donde labora: Universidad Nacional Mayor de San Marcos
1.4. Título de la Investigación: **"La agilidad organizacional y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú – 2025"**
1.5. Tipo del Instrumento: Cuestionario
1.6. Autores del Instrumento: Jaqueline Roxana López Gallo.

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00 - 20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro.					95%
2.OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.					95%
3.ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte.					95%
4.ORGANIZACION	Existe coherencia en manejo de la información					95%
5.SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad dela información.					95%
6.INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia dela ciencia y de la técnica					95%
7.CONSISTENCIA	La estructura de la investigación es sólida y verificable					95%
8.COHERENCIA	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores					95%
9.METODOLOGIA	Es un conjunto formalizado de preguntas.					95%
10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de lainvestigación					95%

Opinión de aplicabilidad:
(..) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
(..) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Lugar y fecha: Lima, 03 de Diciembre del 2025



Walter Ugarte Casafranca
wugartec@unmsm.edu.pe

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del Informante: Mayorga Rojas Jaime César
1.2. Grado académico del Informante: Doctor en Educación y Docencia universitaria
1.3. Institución donde labora: Universidad Nacional Mayor de San Marcos
1.4. Título de la Investigación: **"La agilidad organizacional y la transformación digital en las entidades bancarias del Perú – 2025"**
1.5. Tipo del Instrumento: Cuestionario
1.6. Autores del Instrumento: Jaqueline Roxana López Gallo.

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00 - 20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado conlenguaje claro.					95%
2.OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.					95%
3.ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte.					95%
4.ORGANIZACION	Existe coherencia en manejo de la información					95%
5.SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad dela información.					95%
6.INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia dela ciencia y de la técnica					95%
7.CONSISTENCIA	La estructura de la investigación es sólida y verificable					95%
8.COHERENCIA	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores					95%
9.METODOLOGIA	Es un conjunto formalizado de preguntas.					95%
10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de lainvestigación					95%

Opinión de aplicabilidad:
(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
(..) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Lima, 20 de abril del 2026



Mayorga Rojas Jaime César