

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU INFLUENCIA EN
EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL BANCO
DE LA NACIÓN, TACNA, 2024**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. FERNANDO JOAO DÁVILA QUISPE

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*Magister Scientiae*) CON
MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TACNA – PERÚ

2026

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

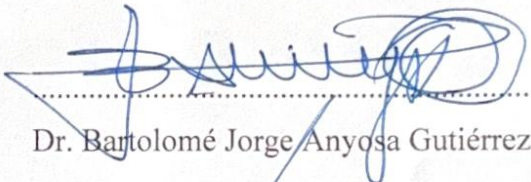
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

“TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE LA NACIÓN, TACNA, 2024”

Tesis sustentada y aprobada el 12 de diciembre del 2025; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE

:


.....
Dr. Bartolomé Jorge Anyosa Gutiérrez

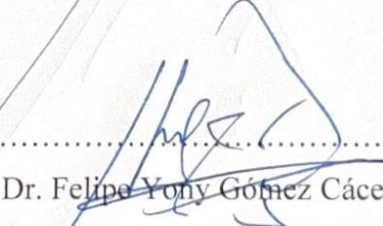
SECRETARIO

:


.....
Dr. Ruperto Layme Uchochoque

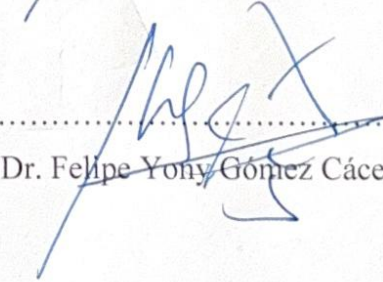
MIEMBRO

:


.....
Dr. Felipe Yony Gómez Cáceres

ASESOR

:


.....
Dr. Felipe Yony Gómez Cáceres

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dr. Felipe Yony Gómez Cáceres, en mi condición de asesor acreditado con Resolución de Escuela de Posgrado N°14647-2024-ESPG/UNJBG del 18 de octubre del 2024, del trabajo de tesis titulado: "TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE LA NACIÓN, TACNA, 2024", presentado por el Sr. Fernando Joao Dávila Quispe, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*) con mención en Gestión Empresarial.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 10%.

Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis y está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*) con mención en Gestión Empresarial.

Tacna, 22 julio 2025

FIRMA ASESOR
Nombres y apellidos

.....
Dr. Felipe Yony Gómez Cáceres
DNI N° 10432935



FIRMA TESISTA
Nombres y apellidos

.....
Sr. Fernando Joao Dávila Quispe
DNI N° 40291306



DEDICATORIA

A la memoria de mi padre, cuyo ejemplo y enseñanzas continúan guiándome y dándome fuerza, aun en su ausencia.

A mi madre, por su amor incondicional, su apoyo constante y por acompañarme con paciencia y firmeza en cada etapa de este camino,

A mis familiares, novia y amigos, quienes, con sus palabras, gestos y presencia, hicieron posible que este sueño avanzara y se concretara.

Con profundo agradecimiento, les dedico este importante logro.

AGRADECIMIENTO

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, fuente de vida, sabiduría y fortaleza, por haberme concedido la oportunidad de finalizar esta etapa académica y por acompañarme en cada momento de esfuerzo, duda y aprendizaje. A Jesucristo, por su ejemplo de amor, perseverancia y servicio, que ha sido guía permanente en mi camino personal y profesional, dándome la serenidad necesaria para no rendirme ante las dificultades. A la Virgen María, por su intercesión y protección permanente, por enseñarme con su humildad y fe a confiar incluso en los momentos más complejos, y por ser un sostén espiritual a lo largo de este proceso.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Identificación del problema	3
1.2 Formulación del problema	5
1.2.1 Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3 Justificación e importancia	5
1.3.1 Justificación de la investigación	5
1.3.2. Importancia	6
1.4 Objetivo de la investigación.....	8
1.4.1 Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivos específicos	8
1.5 Hipótesis	8
1.5.1 Hipótesis general.....	8
1.5.2. Hipótesis específicas	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes de la investigación	10
2.1.1 Antecedentes de la investigación a nivel internacional	10
2.1.2. Antecedentes del estudio a nivel nacional	13
2.1.3. Antecedentes a nivel local	14
2.2. Bases teóricas.....	14
2.2.2. Transformación digital.....	15
2.2.2.1. Definición	18

2.2.2.2.	Caracterización	19
2.2.2.3.	Transformación digital a nivel nacional	28
2.2.2.4.	Importancia de la transformación digital en las entidades financieras	29
2.2.3.	Desempeño organizacional	30
2.2.3.1.	Definición	30
2.2.3.2.	Caracterización	30
2.2.3.3.	Procesos estratégicos	31
2.2.3.4.	Procesos operativos.....	33
2.2.3.5.	Importancia del desempeño organizacional en las entidades bancarias	36
2.3.	Definición de términos básicos	38
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		44
3.1.	Tipo de investigación	44
3.2.	Diseño de investigación	44
3.3.	Nivel de investigación.....	44
3.4.	Población y muestra de estudio.....	44
3.4.1.	Población.....	45
3.4.2.	Muestra	45
3.5.	Operacionalización de variables	45
3.5.1.	Identificación de variables	45
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.6.1.	Técnicas de recolección de datos	47
3.6.2.	Instrumentos de recolección de datos	47
3.7	Tratamiento de datos (análisis estadístico)	48
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		49
4.1.	Análisis descriptivo de las variables	49
4.1.1.	Variable independiente: Transformación digital	49
4.1.2.	Variable dependiente: Desempeño organizacional	71
4.2.	Prueba de Normalidad.....	84
4.3.	Prueba de hipótesis	85

DISCUSIÓN	96
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES.....	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
ANEXOS	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Transformación digital a nivel nacional	29
Tabla 2	Transformación digital.....	49
Tabla 3	Priorización del enfoque a la transformación digital	50
Tabla 4	Aprovechamiento de soluciones digitales.....	52
Tabla 5	Uso de tecnologías digitales para mejorar	53
Tabla 6	Prácticas de transformación digital.....	54
Tabla 7	Operaciones digitalizadas	55
Tabla 8	Toma de decisiones que se basan en datos	57
Tabla 9	Aprendizaje colaborativo	58
Tabla 10	Talento para la transformación digital	59
Tabla 11	Experiencia en tecnología	60
Tabla 12	Habilidades digitales	61
Tabla 13	Gran compromiso.....	62
Tabla 14	Estrategia digital	64
Tabla 15	Estrategia digital con respecto a la dirección.....	65
Tabla 16	Estrategia digital con respecto a la inversión.....	66
Tabla 17	Ciberseguridad	67
Tabla 18	Implementación de acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas	68
Tabla 19	Estrategias de ciberseguridad.....	69
Tabla 20	Difusión de importancia de la ciberseguridad	70
Tabla 21	Desempeño organizacional	71
Tabla 22	Procesos estratégicos	72
Tabla 23	Gestión estratégica	73
Tabla 24	Control interno	74
Tabla 25	Desarrollo institucional.....	75
Tabla 26	Proceso operativos	76
Tabla 27	Planificación y desarrollo comercial.....	77
Tabla 28	Colocaciones	78

Tabla 29	Captaciones	80
Tabla 30	Servicios.....	81
Tabla 31	Gestión de canales de atención	82
Tabla 32	Servicio de atención al cliente	83
Tabla 33	Prueba de normalidad	84
Tabla 34	Prueba de normalidad	85
Tabla 35	La transformación digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024	86
Tabla 36	La priorización del enfoque de la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.....	88
Tabla 37	Las prácticas de transformación digital influyen significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.....	89
Tabla 38	El talento para la transformación digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.....	91
Tabla 39	La estrategia digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.	93
Tabla 40	La ciberseguridad influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.	94
Tabla 41	Escala de alpha de cronbach	132
Tabla 42	Alpha de cronbach: desarrollo de la transformación digital	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Transformación digital.....	49
Figura 2	Priorización del enfoque a la transformación digital.....	51
Figura 3	Aprovechamiento de soluciones digitales.....	52
Figura 4	Uso de tecnologías digitales para mejorar.....	53
Figura 5	Prácticas de transformación digital.....	54
Figura 6	Operaciones digitalizadas.....	56
Figura 7	Toma de decisiones que se basan en datos.....	57
Figura 8	Aprendizaje colaborativo.....	58
Figura 9	Talento para la transformación digital.....	59
Figura 10	Experiencia en tecnología.....	60
Figura 11	Habilidades digitales.....	62
Figura 12	Gran compromiso.....	63
Figura 13	Estrategia digital.....	64
Figura 14	Estrategia digital con respecto a la dirección.....	65
Figura 15	Estrategia digital con respecto a la inversión.....	66
Figura 16	Ciberseguridad.....	67
Figura 17	Implementación de acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas.....	68
Figura 18	Estrategias de ciberseguridad.....	69
Figura 19	Difusión de importancia de la ciberseguridad.....	70
Figura 20	Desempeño organizacional.....	71
Figura 21	Procesos estratégicos.....	72
Figura 22	Gestión estratégica.....	73
Figura 23	Control interno.....	74
Figura 24	Desarrollo institucional.....	75
Figura 25	Proceso operativos.....	76
Figura 26	Planificación y desarrollo comercial.....	77
Figura 27	Colocaciones.....	79
Figura 28	Captaciones.....	80

Figura 29	Servicios.....	81
Figura 30	Gestión de canales de atención	82
Figura 31	Servicio de atención al cliente	83

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue: Determinar de qué manera la transformación digital influye el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. En cuanto a la metodología, el tipo de investigación se consideró de tipo básica, de nivel correlacional-causal. El diseño de investigación fue no experimental y transversal. La muestra estuvo conformada de 38 trabajadores. El instrumento utilizado fue el cuestionario.

Los resultados determinaron que la transformación digital fue regular (21,1 %) y mayor (76,3 %). Con respecto a sus dimensiones, el mayor porcentaje se encuentra en la categoría regular y mayor, respectivamente: La dimensión del enfoque a la transformación digital fue regular (31,6 %), y mayor (65,8 %). Las prácticas de transformación digital es regular (18,4 %) y mayor (76,3 %). Talento para la transformación digital es regular (18,4 %) y mayor (78,9 %). La estrategia digital es regular (26,3 %) y mayor (68,4 %). Y ciberseguridad es regular (18,4 %) y mayor (78,9 %). La variable dependiente: desempeño organizacional es regular (28,9 %) y mayor (68,4 %). La dimensión procesos estratégicos: regular (23,7 %) y mayor (71,1 %). La dimensión de procesos operativos es regular (28,9 %) y mayor (68,4 %).

El estudio concluyó que la transformación digital influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024, cuyo coeficiente de correlación de Spearman es 0,917 que significa correlación positiva perfecta. El coeficiente Pseudo R^2 de Nagelkerke alcanzó un valor de 0,818, lo cual evidencia que una proporción considerable del desempeño organizacional del Banco de la Nación, sede Tacna, se encuentra asociada a los procesos de transformación digital implementados en la entidad. Este resultado permite deducir que la adopción de tecnologías digitales, junto con los cambios organizacionales que estas conllevan, desempeña un rol determinante en la mejora de la eficiencia institucional. En ese sentido, el modelo presenta un nivel de ajuste elevado, lo que respalda empíricamente la hipótesis general planteada.

Palabras clave: Transformación digital, desempeño organizacional, prácticas de transformación digital, talento para la transformación digital, herramientas de acceso a datos y colaboración, estrategia digital, ciberseguridad.

ABSTRACT

The objective of this study was to determine how digital transformation influences organizational performance at Banco de la Nación, Tacna, 2024. Regarding the methodology, the research was considered basic, at a correlational-causal level. The research design was non-experimental and cross-sectional. The sample consisted of 38 employees. The instrument used was a questionnaire.

The results determined that digital transformation was moderate (21.1%) and high (76.3%). With respect to its dimensions, the highest percentages were found in the moderate and high categories, respectively: The dimension of the approach to digital transformation was moderate (31.6%) and high (65.8%). Digital transformation practices were moderate (18.4%) and high (76.3%). Talent for digital transformation was moderate (18.4%) and high (78.9%). The digital strategy was moderate (26.3%) and high (68.4%). Cybersecurity is moderate (18.4%) and higher (78.9%). The dependent variable, organizational performance, is moderate (28.9%) and higher (68.4%). The strategic processes dimension is moderate (23.7%) and higher (71.1%). The operational processes dimension is moderate (28.9%) and higher (68.4%).

The study concluded that digital transformation significantly influences organizational performance at Banco de la Nación, Tacna, 2024, with a Spearman correlation coefficient of 0.917, indicating a perfect positive correlation. Nagelkerke's Pseudo R² coefficient reached a value of 0.818, demonstrating that a considerable proportion of the organizational performance of Banco de la Nación, Tacna branch, is associated with the digital transformation processes implemented within the institution. This result suggests that the adoption of digital technologies, along with the organizational changes they entail, plays a decisive role in improving institutional efficiency. In this respect, the model exhibits a high level of fit, empirically supporting the general hypothesis.

Keywords: Digital transformation, organizational performance, digital transformation practices, talent for digital transformation, data access and collaboration tools, digital strategy, cybersecurity.

INTRODUCCIÓN

La transformación digital es un proceso complejo que requiere una planificación cuidadosa y la participación activa de todos los niveles de la organización. Aquí se presentan varias recomendaciones clave para mejorar la estrategia de transformación digital en las empresas: Identificación de áreas clave, al respecto, es fundamental identificar las áreas de la empresa que requieren transformación digital. Esto implica realizar un mapeo de las necesidades empresariales y los objetivos comerciales que se desean alcanzar. Una comprensión clara de estas áreas permitirá construir una estrategia más efectiva. Desarrollo de una estrategia clara, al respecto, una estrategia bien definida es esencial para el éxito. Esta debe incluir metas específicas, plazos y recursos necesarios. La claridad en los objetivos permitirá alinear los esfuerzos de todos los involucrados en el proceso. Y lo importante, involucrar a los empleados, al respecto, la participación activa de los empleados es vital para el éxito de la transformación digital. Proporcionar capacitación adecuada y fomentar una cultura de cambio ayudará a que los empleados se sientan cómodos con las nuevas tecnologías y procesos.

En la actualidad, las organizaciones buscan de manera constante optimizar la calidad de sus procesos estratégicos con la finalidad de alcanzar niveles adecuados de desempeño organizacional. En este contexto, la transformación digital se ha convertido en un elemento clave que contribuye significativamente al fortalecimiento de la gestión institucional. Desde esta perspectiva, resultó relevante analizar y comprender la forma en que la transformación digital se manifiesta y se vincula con el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, sede Tacna.

Para el desarrollo del estudio se recurrió al método científico, el cual permitió contrastar las hipótesis planteadas y sustentar los resultados obtenidos. Asimismo, el proceso investigativo despertó un interés académico por profundizar en nuevas líneas de investigación orientadas a la formulación de propuestas de mejora, que contribuyan al fortalecimiento de la transformación digital y consoliden los aportes del presente trabajo.

En atención a lo señalado, la investigación se estructura en cinco capítulos. En el primer capítulo se expone la problemática de estudio, abordando la descripción del problema, las preguntas de investigación y los objetivos que orientan el desarrollo del trabajo. Además, se presenta la justificación del estudio, su viabilidad y las principales limitaciones identificadas durante el proceso investigativo.

El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, en el cual se fundamentan conceptualmente las variables de estudio: transformación digital y desempeño organizacional, contextualizadas en el ámbito del Banco de la Nación. Posteriormente, en el tercer capítulo se detalla el marco metodológico, considerando el paradigma de investigación, así como el tipo, nivel y diseño empleados, junto con otros aspectos metodológicos relevantes.

El cuarto capítulo está orientado a la presentación y análisis de los resultados, incorporando un análisis descriptivo de las variables, lo que permite identificar las dimensiones que evidencian mayores debilidades en relación con la transformación digital y el desempeño organizacional en la entidad estudiada. En el quinto capítulo se desarrolla la discusión de resultados, donde se realiza un análisis crítico y comparativo entre los hallazgos obtenidos, los antecedentes de investigación y los fundamentos teóricos.

Finalmente, el estudio concluye con la presentación de las conclusiones y recomendaciones, las cuales sintetizan los principales aportes de la investigación y proponen lineamientos orientados a la mejora del desempeño organizacional a partir del fortalecimiento de la transformación digital en el Banco de la Nación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Identificación del problema

En el mundo actual es evidente que los entes organizacionales han fortalecido y dinamizado sus procesos de digitalización y la adopción tecnológica se incrementa de forma significativa, su capacidad de ampliar los grupos de interés, de clientes y socios comerciales, que se orientan a nuevos enfoques de negocio, con la finalidad de que se optimice sus operaciones, y, lo más relevante, es que generan valor e incrementar sus ingresos, pero, se nota una brecha que los entes económicos están intentando cubrir a través de la transformación digital. Esta brecha se refiere a que los entes económicos deberían apuntar a crear valor tanto para el ente económico como para sus clientes, y tener en cuenta que si se eleva el desarrollo de la transformación digital hará que mejore el desempeño organizacional.

En Perú, varias organizaciones comerciales y de microfinanzas están comenzando su viaje de transformación digital. Las primeras evidencias muestran mejoras en el desempeño operativo y financiero. Esto anima a estas organizaciones a volverse más competitivas y mejorar su rendimiento operativo. Cabe señalar que la transformación digital en microfinanzas e instituciones financieras facilita la banca para más personas y aumenta tanto el volumen de ahorros como la provisión de crédito. Es inadmisibles que estos avances no se integren con otros procesos de interacción con los clientes y flujos de trabajo para mejorar el tiempo de respuesta y la capacidad de respuesta.

De acuerdo a Morante (2020), también es esencial referir que es necesario que se gestione la información disponible mediante las bases de datos, y de esta manera puedan brindar productos y servicios financieros más adecuados para los diferentes perfiles de cliente. El desarrollo de transformación digital permite el aprovechamiento de una oportunidad de crecimiento y de masificación de los productos mediante canales digitales.

La transformación digital es un fenómeno que tiene efectos a todo nivel y en las diferentes empresas; sin embargo, algunas organizaciones no la han incorporado quizá porque no tienen suficientes recursos económicos para desarrollarlo.

Según Guzmán, Santos y Ahumada (2024), los entes económico reconocen la necesidad de transformarse; pero no conocen en gran medida como implementarlo. Campos-Dávila, Choque-Yarasca, Olmos Saldívar y Uribe Hernández (2024), es relevante destacar que el sector financiero peruano ha sido uno de los más destacados en evidenciar una transformación digital significativa. Esto se manifiesta en la adopción de nuevos canales de atención virtual, como el uso de plataformas de WhatsApp para comunicación directa con los clientes, la oferta de créditos preaprobados a través de páginas web, evaluaciones en línea, aplicaciones móviles y la apertura de cuentas mediante canales virtuales, entre otros. El incremento de transacciones a través de medios digitales también está asociado al aumento en la disponibilidad de Internet a nivel nacional y al crecimiento sostenido experimentado en los últimos años.

Guzmán, Santos y Ahumada (2024), los entes organizacionales que han desarrollado la transformación digital están siendo exitosos y ágiles y receptivos a las cambiantes demandas del mercado. Y han contribuido sus competencias para la recopilación de la información, lo que permitirá el análisis de datos y contribuye a la toma de decisiones para la optimización de sus operaciones.

Es así que en el Banco de la Nación, de igual manera, se viene desarrollando la transformación digital, que se nota en la priorización del enfoque hacia estos cambios, las prácticas de innovación, talento para la evolución digital, estrategia digital, entre otros, que permite que los diferentes procesos de la organización hacen que su desempeño organizacional se mejore, pero aún falta optimizar; por ello es fundamental conocer de qué manera el desarrollo de la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la transformación digital influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo la priorización del enfoque de la transformación digital influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024?
- b) ¿De qué forma las prácticas de transformación digital influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024?
- c) ¿De qué manera el talento para la transformación digital influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024?
- d) ¿Cómo la estrategia digital influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024?
- e) ¿De qué forma la ciberseguridad influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024?

1.3 Justificación e importancia

1.3.1 Justificación de la investigación

1.3.1.1 Justificación teórica

La presente investigación se justifica teóricamente porque contribuye al fortalecimiento del cuerpo conceptual relacionado con la transformación digital y su influencia en el desempeño organizacional, integrando enfoques contemporáneos de gestión, tecnología y desempeño institucional en el contexto del sector financiero público.

1.3.1.2 Justificación práctica

La investigación se justifica en el ámbito práctico porque sus resultados permitirán identificar de manera objetiva cómo la transformación digital influye en el desempeño organizacional del Banco de la Nación en la ciudad de Tacna, brindando información útil para la toma de decisiones gerenciales y estratégicas.

En un contexto donde las entidades públicas enfrentan crecientes demandas de eficiencia, transparencia y calidad en la atención al ciudadano, los hallazgos del estudio servirán como insumo para optimizar procesos internos, mejorar el uso de plataformas digitales y fortalecer la prestación de servicios financieros a los usuarios. De este modo, la investigación aporta evidencia empírica que puede orientar la formulación de estrategias digitales alineadas a los objetivos institucionales.

1.3.1.3 Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se justifica porque aplica un diseño sistemático y riguroso que permite analizar la relación entre la transformación digital y el desempeño organizacional mediante técnicas cuantitativas, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

El uso de instrumentos estructurados para la recolección de datos, como el cuestionario, posibilita la medición objetiva de las dimensiones e indicadores de ambas variables, facilitando el análisis estadístico de su influencia y relación. Asimismo, la aplicación de métodos estadísticos inferenciales contribuye a la comprobación de hipótesis, fortaleciendo el carácter científico del estudio.

1.3.2. Importancia

La transformación digital se ha vuelto una necesidad para las organizaciones en la situación actual. La competencia de los entes financieros es cada vez más elevada. La digitalización de una empresa incluye la personalización de la interacción que posee con sus clientes, lo que le permite ser más innovador y brindar un mejor servicio ajustado a las necesidades de cada cliente, y también, liberar a los clientes de las tareas repetitivas y tediosas. (Urzúa y Puentes, 2010; Gómez y Espín, 2022).

A medida que las organizaciones adoptan nuevas tecnologías, se genera la necesidad de empleados con habilidades digitales, lo que puede hacer que los colaboradores robustezcan sus competencias. Desde una perspectiva institucional, el estudio resulta significativo porque permite identificar cómo la transformación digital influye en el desempeño organizacional del Banco de la Nación, aportando evidencia empírica que puede servir como insumo para la toma de decisiones estratégicas. Los resultados obtenidos facilitan la identificación de fortalezas y áreas de mejora en los procesos estratégicos y operativos, lo que contribuye a optimizar la gestión interna y fortalecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el ámbito académico, la investigación adquiere relevancia al generar conocimiento sobre la relación entre la transformación digital y el desempeño organizacional en una entidad financiera del sector público, un campo que aún presenta limitadas investigaciones a nivel local y regional. En este sentido, el estudio amplía el marco teórico que existe y constituye un referente para futuras investigaciones que aborden temáticas similares en contextos institucionales afines.

Desde el punto de vista práctico, los hallazgos del estudio ofrecen información útil para el diseño e implementación de estrategias orientadas a fortalecer la transformación digital, considerando dimensiones clave como el talento digital, las prácticas digitales, la estrategia digital y la ciberseguridad. De esta forma, la investigación aporta lineamientos que pueden ser aplicados para mejorar la eficiencia del desempeño organizacional y la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía. Finalmente, la investigación tiene una relevancia social, ya que el fortalecimiento del desempeño organizacional del Banco de la Nación impacta de forma directa en la atención de los usuarios, especialmente en sectores vulnerables que dependen de los servicios financieros del Estado. Por ello, promover una transformación digital efectiva coadyuva a una gestión pública más moderna, transparente y orientada al servicio, alineada con las exigencias del entorno digital actual.

1.4 Objetivo de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar de qué manera la transformación digital influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Establecer cómo la priorización del enfoque de la transformación digital influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.
- b) Analizar de qué forma las prácticas de transformación digital influyen en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.
- c) Evaluar de qué manera el talento para la transformación digital influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.
- d) Analizar cómo la estrategia digital influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.
- e) Establecer de qué forma la ciberseguridad influye en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

La transformación digital influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

1.5.2. Hipótesis específicas

- a) La priorización del enfoque de la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.
- b) Las prácticas de transformación digital influyen significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.
- c) El talento para la transformación digital influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.
- d) La estrategia digital influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.
- e) La ciberseguridad influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 *Antecedentes de la investigación a nivel internacional*

Restrepo-Ramírez, Sepúlveda-Rivillas, Gómez-Montoya (2024) publicaron el artículo científico “Relación entre orientación estratégica a la innovación y desempeño organizacional: rol mediador del capital intelectual” en la revista CEA, Vol. 10 Núm. 23 (2024). El estudio fue de diseño transversal con alcance exploratorio. La muestra estuvo conformada por 1765 empresas del sector manufacturero. Se empleó el cuestionario como herramienta de medición. Los resultados obtenidos mostraron una relación estadísticamente significativa entre la orientación estratégica hacia la innovación y el desempeño organizacional. Asimismo, se comprobó que el capital intelectual actúa como un mediador fundamental, afectando de forma decisiva el vínculo entre dichas variables.

Rivera (2024) elaboró la tesis “La gestión de distribución y el desempeño organizacional en la empresa transporte logística WR S.A.C., Ate 2024”. El diseño del estudio fue no experimental, de corte transversal y de nivel correlacional, con un enfoque cuantitativo de tipo aplicado. La población consistía en 30 clientes, empleando un muestreo censal. El cuestionario fue el instrumento de recolección de datos. Los resultados determinación la relación de las variables de estudio de acuerdo al coeficiente Rho de Spearman, con un valor de 0,959. Finalmente, se concluyó que la gestión de la distribución, se relaciona de manera positiva con el desempeño organizacional, mediante el liderazgo, la motivación y la reciprocidad, contribuye a un desempeño organizacional. al respecto, es esencial que los entes organizacionales desarrollen adecuados procesos misionales y procesos estratégicos para conseguir la misión organizacional.

Cerino (2024) elaboró la tesis “Modelo de gestión para el mejoramiento del desempeño organizacional de Centrales de Abasto. El Caso de la Central de Abasto de Villahermosa”, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, complementándose con una fase diagnóstica de carácter cualitativo. Los modelos de gestión se han consolidado como instrumentos esenciales

¿para las organizaciones, facilitando una administración eficaz de las operaciones y respaldando los procesos de toma de decisiones. La investigación sobre los modelos de gestión indica que la adopción de buenas prácticas organizacionales implica la observancia de múltiples procesos, normativas, estándares y directrices. Por último, el estudio concluyó que el diseño e implementación del modelo de gestión impactó de manera positiva en el desempeño organizacional, tanto en la mejora de los indicadores financieros como en los aspectos administrativos.

Campos-Dávila, et al. (2024) publicaron el artículo científico “Estrategias de transformación digital en Empresas Tradicionales” en la Revista Venezolana de Gerencia. El estudio fue de naturaleza documental y bibliográfica. El estudio tuvo un enfoque documental y bibliográfico. Los hallazgos revelaron que, para alcanzar una transformación digital exitosa en las organizaciones económicas, es crucial tener una visión estratégica bien definida y el apoyo comprometido de la alta gerencia. Entre las conclusiones, se resaltó, en otras palabras, la priorización del enfoque a la transformación digital, y deben desarrollar buenas prácticas de transformación digital; y deben promover el fortalecimiento de la cultura de innovación y deben adoptar tecnologías emergentes que suelen obtener mejores resultados.

Guzmán, Santos y Ahumada (2024) publicaron el artículo científico “Análisis de la transformación digital en las cooperativas agroalimentarias desde la perspectiva de género”, en la revista CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa N°111/2024, pp. 261-303. El estudio fue de diseño no experimental. La muestra fue las cooperativas agroalimentarias de la CC.AA. de Extremadura. El cuestionario fue el instrumento utilizado. Los resultados revelaron que la transformación digital (TD) conlleva el surgimiento de nuevos modelos de negocio basados en el uso amplio de tecnologías digitales. La transformación digital es esencial para que se incremente la productividad y mejorar el acceso a los mercados. Los datos indican que la presencia de mujeres en la presidencia de estas cooperativas tiene un impacto positivo en la inclusión de mujeres en los equipos directivos. La investigación determinó que, si bien no existen diferencias significativas en el nivel general de transformación digital entre las cooperativas según el género, sí se evidencian variaciones en dimensiones específicas,

particularmente en lo relacionado con la gestión de “clientes” y los “procesos” organizacionales.

Martínez, Romo, & Riascos, (2024) publicaron el artículo científico “Avances en la transformación digital de las MiPymes impulsadas por la pandemia COVID-19” en la revista *Journal of technology management & innovation*, 19(1), 52-65. La investigación, de naturaleza mixta con un enfoque descriptivo, criterios que la adopción tecnológica en las organizaciones fortalece su competitividad y su capacidad para mantenerse en el mercado, además de aumentar su resiliencia ante crisis externas. Este estudio examinó cómo las MiPymes implementan tecnología en respuesta a la pandemia de COVID-19. Los resultados mostraron un avance significativo en los niveles de transformación digital de estas empresas, impulsado por el contexto de la pandemia. El estudio concluyó que los avances en la transformación digital de las MiPymes fueron impulsadas por la pandemia COVID-19.

Aguirre & Gayá (2024) elaboraron el trabajo "Programas escalables para la transformación digital de las PYMEs con miras a la exportación" Documentos de Proyectos 68870, Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). En cuanto a la metodología un diseño no experimental y de carácter descriptivo-analítico, el nivel de investigación fue descriptivo y explicativo, la técnica principal utilizada fue el análisis documental, a través de la revisión sistemática de programas, iniciativas y experiencias implementadas en diversos contextos de América Latina y otras regiones. El estudio concluyó que los programas son variados en cuanto a sus objetivos, alcance y herramientas. Para lograr un mayor impacto, se recomienda que estos programas aborden la transformación digital y la internacionalización de las entidades económicas de manera integral. Al respecto, es fundamental que se apoye al talento para la transformación digital y se debe utilizar herramientas de acceso a datos y colaboración; asimismo, se debe fortalecer los procesos estratégicos basado en estrategias digitales, que permitan ser competitivos y obtener ventajas comparativas.

2.1.2. Antecedentes del estudio a nivel nacional

Morante (2020) elaboró el trabajo de investigación “Transformación digital: conceptos claves y casos de éxito en el Perú” en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Desde el enfoque metodológico, el estudio se enmarcó en una investigación de tipo aplicada, El nivel de investigación fue descriptivo–analítico, el diseño de investigación fue no experimental. El estudio concluyó que la transformación digital es un enfoque que impulsa a las organizaciones a replantear sus modelos de negocio y el valor que ofrecen a los clientes, considerando a todos los actores de la cadena de valor y aplicando estrategias que integran nuevas tecnologías. El éxito organizacional depende de cambios en la cultura, la estructura organizativa, el marco legal, la tecnología, las condiciones laborales y la infraestructura. Además, la transformación digital no es una tendencia pasajera, sino un enfoque renovado que buscan hacer el replantamiento de los modelos de negocio y el valor entregado a los clientes, que se considera a todos los involucrados en la cadena de valor y estrategias basadas en tecnologías digitales emergentes. Asimismo, se debe priorizar el enfoque de transformación digital y aprovechar las soluciones digitales, con la finalidad de conseguir los propósitos de la investigación, y de esta manera mejorar los procesos operativos.

Chihua y Ramirez (2022) elaboraron la tesis “Transformación digital y su relación en la competitividad de las empresas de comidas y bebidas en Lima Moderna, 2021” en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El estudio fue de cuantitativo de nivel explicativo, no experimental transversal. La muestra fue de 312 administradores de empresas de comidas y bebidas en Lima. El estudio fue el cuestionario. El estudio concluyó que la transformación digital tiene relación con la competitividad de las empresas de comidas y bebidas en Lima Moderna.

Flores (2023) elaboró el trabajo de suficiencia profesional “Desarrollo de un instrumento de asistencia y acompañamiento en la transformación digital empresarial”, para obtener el título profesional de Licenciada en Economía en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Desde el enfoque metodológico, el estudio se enmarcó en una investigación de tipo aplicada, el nivel de investigación fue descriptivo y propositivo, el diseño de investigación fue no experimental. El estudio, en sus conclusiones, indicó que

la transformación digital en las empresas es crucial para lograr un buen desempeño organizacional, mejorando tanto sus indicadores financieros como sus procesos clave, operativos y de soporte. Además, el instrumento de asistencia y acompañamiento para la transformación digital fue desarrollado en respuesta a la falta de digitalización de las empresas peruanas, especialmente en el segmento de las MIPYME. Este instrumento ha sido creado con el propósito de ofrecer el soporte y la asistencia que numerosas organizaciones necesitan.

Su importancia dentro del sector reside en su capacidad para impulsar la innovación empresarial, optimizando tanto los procesos internos como la interacción con los clientes externos. Además, traza una ruta clara con hitos definidos para lograr la transformación digital, siempre respaldada por el acompañamiento de un equipo especializado.

2.1.3. Antecedentes a nivel local

Espinoza (2023) elaboró el trabajo “Influencia de las capacidades tecnológicas de innovación en el desempeño empresarial del sector industrial de la región Tacna, 2021” tesis de doctorado en la Universidad Privada de Tacna. Este estudio fue de tipo explicativo con un diseño no experimental. El estudio se orientó a evaluar la relación entre las capacidades tecnológicas de innovación y su incidencia en el desempeño empresarial, empleando como referencia el modelo teórico planteado por Yam, Guan y Pun. Para ello, se evaluaron diversas dimensiones, entre las que destacan las capacidades de aprendizaje, investigación y desarrollo, asignación de recursos, procesos de fabricación, comercialización, organización y planificación estratégica. Los resultados evidenciaron que el fortalecimiento de las capacidades vinculadas a la asignación eficiente de recursos, las estrategias de comercialización y el aprendizaje organizacional incide positivamente en la mejora del desempeño de las empresas del sector industrial analizado.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 *Transformación digital*

- Modelo MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting

El modelo centra su atención en una gestión orientada a impulsar la transformación digital, incorporando elementos como la estrategia organizacional, la visión institucional, los factores esenciales, las competencias digitales y las inversiones requeridas. Se reconoce que la transformación digital aporta valor a todos los grupos de interés.

El objetivo de este modelo es la medición del nivel de desarrollo con una matriz 2x2 con cuatro niveles y dos dimensiones (Chanias & Hess, 2016) detallado a continuación:

- Modelo de madurez digital 4.0 – Forrester (Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook)

El modelo de madurez digital tiene como finalidad ayudar a las organizaciones a entender su nivel de preparación digital de manera general y también en un área más específica como lo es el marketing digital de la empresa (Gill & VanBoskirk, 2016).

Este modelo evalúa el nivel de apoyo ejecutivo y conocimientos digitales de los colaboradores para medir el éxito y la efectividad de dicha relación. Además, se evalúa el nivel de especialización y conocimiento en el marketing digital dentro de la organización para validar la adecuación de la integración digital con la estrategia de la empresa.

El modelo también evalúa cómo se gestionan digitalmente las interacciones de ventas y servicios. Es necesario que se ubique a la organización en un nivel determinado, ya sea como escéptica, adoptante, colaboradora o diferenciadora. Esta categorización es el punto de partida para la construcción de una estrategia digital, sistematizando las características más relevantes que posee la organización.

- Nivel 1: Escépticos (Skeptics)
- Nivel 2: Adoptantes (Adopters)
- Nivel tres: Colaboradores (Collaborators)

Los principales rasgos de los colaboradores respecto a una organización económica, es que estas organizaciones son especialmente más propensas a integrar tanto de forma interna como de forma externa, lo que a su vez, favorece la incorporación e innovación en la esfera digital. De acuerdo a la investigación, el 95% de los colaboradores muestran una alta sensibilización respecto a la importancia de la marca y la experiencia que el cliente tiene con ella. (Gill y VanBoskirk, 2016).

Nivel cuatro: Diferenciadores (Differentiators)

Se evidencia un incremento significativo en los ingresos de estas organizaciones, atribuible a que presentan niveles de competencia superiores al promedio en ámbitos como el marketing, la gestión de proyectos y el comercio electrónico. Sin embargo, para fortalecer su proceso de crecimiento, resulta necesario superar la separación existente entre los espacios físicos y los entornos digitales (Bonnet et al., 2015).

- Modelo de madurez digital – Telecomunicaciones

El modelo muestra el nivel de madurez de proveedores o contratistas de servicios de comunicaciones. Además, puede utilizarse como una herramienta de evaluación comparativa para medir el desempeño de una organización en relación con sus competidores o entre empresas operativas del mismo sector. (Valdez-de León, 2016).

Se presenta una visión estructurada de la digitalización, describiendo el estado actual y proporcionando una perspectiva de cómo podrían ser los servicios de comunicaciones digitales más avanzadas.

Las siete (7) dimensiones muestran las diferentes áreas vitales del negocio, así como cinco (5) niveles de madurez.

- Modelos para identificar la madurez digital en las organizaciones

Según VanBoskirk (2016), Londoño y López (2019) y Guzmán (2021), los modelos de madurez digital, conocidos como Digital Maturity Models (DMM), son estructuras que ayudan a las organizaciones a autoevaluar su nivel de desarrollo digital y a definir un plan para incrementar la digitalización de sus operaciones. Estos modelos permiten la creación de procesos que fomentan un avance permanente en el desarrollo de competencias digitales esenciales. Al respecto, la transformación digital es que se priorice el enfoque a la transformación digital, que se apoye al personal mediante la capacitación con el propósito de que movilicen sus competencias digitales con el propósito de asegurar la productividad.

Para evaluar el grado de transformación digital en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), se propone utilizar un modelo práctico que permita establecer un punto de partida claro en la implementación de una estrategia digital. En este sentido, se recomienda considerar el modelo de madurez digital (DMM) de Forrester, el cual permite analizar cómo las organizaciones incorporan la tecnología digital en sus procesos operativos y qué tan efectivas son en la ejecución de sus iniciativas digitales (Londoño y López, 2019). Este modelo evalúa la madurez digital en función de cuatro dimensiones clave: organizacional, cultural, tecnológica y de aprendizaje, y clasifica el nivel de desarrollo digital en cuatro etapas progresivas. Entonces, es preponderante que se fortalezca la ciberseguridad que implique que se implemente acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas. Para garantizar la fluidez de la información y pueda tomar decisiones, es importante que se maneje las herramientas de acceso a datos preponderantes que coadyuve a la buena toma de decisiones.

- Modelo para el desarrollo digital en las organizaciones - MIT Center for Digital Business y Capgemini Consulting

De acuerdo con Bonnet et al. (2015), el modelo propuesto permite analizar el avance que presentan los entes económicos en su proceso de transformación digital, así como el grado de madurez alcanzado en dicho camino. Este enfoque considera cuatro ejes fundamentales: la adopción de una cultura y mentalidad digital, la digitalización de las

operaciones, el fortalecimiento y empoderamiento del talento humano, y la gestión estratégica de datos junto con el uso adecuado de herramientas tecnológicas.

En este sentido, resulta muy preponderante impulsar prácticas orientadas a la transformación digital que contribuyan a mejorar la eficiencia tanto de los procesos estratégicos como de los procesos operativos, garantizando el cumplimiento de los objetivos definidos en los planes institucionales. Para ello, se requiere que los directivos cuenten con competencias de liderazgo y gestión que les permitan conducir eficazmente estos procesos de cambio organizacional (Alfaro, Marquina, Mayorca y Navarrete, 2021).

2.2.1.1 Definición

La transformación digital se refiere al proceso mediante el cual las tecnologías digitales promueven estrategias disruptivas en las organizaciones, con el objetivo de alterar la creación de valor. Este proceso implica modificar la estructura organizativa y revisar tanto las barreras positivas como negativas que influyen en su desarrollo (Vial, 2019). Además, supone una reestructuración profunda de cómo una organización emplea la tecnología, el capital humano y los procesos, con el fin de transformar de manera significativa su rendimiento organizacional (Alfaro, Marquina, Mayorca, y Navarrete, 2021).

De acuerdo a Rogers (2021), este proceso se activa debido al cambio del comportamiento del cliente y de sus expectativas cambios tecnológicos en la industria y el panorama competitivo.

Arnáiz y Pinto (2018) sostienen que la transformación digital trasciende la simple inclusión de tecnologías en productos o servicios, ya que implica un replanteamiento profundo de la propuesta de valor organizacional. En este marco, las entidades se ven en la necesidad de explorar, adoptar y promover nuevos modelos de negocio que dan respuesta a un entorno dinámico y muy competitivo. Este enfoque permite a las organizaciones obtener una comprensión más precisa de la evolución en los comportamientos, expectativas y percepciones de los clientes, los cuales se transforman

continuamente como resultado de los avances digitales (Berghaus & Back, 2017; Bilgeri, Wortmann & Fleisch, 2017; Isaksson & Hylving, 2017; Mocker & Fonstad, 2017), tal como es retomado por Alfaro, Marquina, Mayorca y Navarrete (2021).

Optimización digital de productos existentes (Mocker & Fonstad, 2017), innovar activamente en el desarrollo de nuevos productos (Berghaus & Back, 2017) y la búsqueda y desarrollo de nuevas líneas de negocio innovadoras y potencialmente disruptivas, que permiten a las organizaciones ser competitivas y generar nuevas corrientes de ingresos (Berghaus & Back, 2017; Mocker & Fonstad, 2017), son algunos de los principales objetivos. La mejora de los canales y procesos digitales y orientados a los clientes, así como la actualización de la entrega de productos digitales, son hechos que permiten mantener la satisfacción de los clientes y el establecimiento de una interacción constante (Berghaus & Back, 2017; Isaksson & Hylving, 2017, Mocker & Fonstad, 2017). (Alfaro, Marquina, Mayorca y Navarrete, 2021).

El proceso de transformación digital incluye la adopción de cambios permanentes y usos de la tecnología que resultan en un cambio del modelo de negocio de las organizaciones que coincide con los cambios tecnológicos y el ciclo innovador de cada industria. Durante este proceso, una de las implicaciones más evidentes son los cambios en el comportamiento de los consumidores y la forma en que se relacionan con las entidades económicas (Kotarba, 2018).

La transformación digital, en gran medida, indica la aplicación de diferentes tecnologías digitales para modificar las operaciones comerciales con el fin de mejorar la efectividad, la eficiencia, la productividad y el servicio (Avirutha, 2018). Esta noción incluye cambios que optimizan y dinamizan los procesos organizacionales, resultantes de la aplicación de tecnologías digitales, como big data, nube móvil y redes sociales. Este continuo de evolución empresarial, sostiene la formación de procesos y funciones empresariales. Se ha observado que las entidades económicas que han adoptado la transformación digital son más efectivas en la utilización de los recursos existentes para generar ingresos (Nwankpa & Roumani, 2016).

La transformación digital abre oportunidades para ofrecer soluciones a problemas en diferentes niveles, combinando varias líneas de análisis con capacidad de ofrecer respuestas en el ámbito de los negocios. Es decir, la transformación digital ofrece el soporte estructural necesario a través de la tecnología digital, para el logro de los fines empresariales. (Morales y Aguado, 2023).

La transformación digital comprende el cambio de las organizaciones de los modelos tradicionales en las formas de trabajo y en la cultura hacia la incorporación de las nuevas tecnologías de manera integrada. Es relevante señalar que este proceso implica cambios en los productos y en los procesos, sino que abarca la totalidad de la organización, desde la gestión del talento y la cultura organizacional, hasta la manera de operar. Además, facilitar la incorporación de la innovación y promueve cambios en los modelos de negocio (Castilla y Vestri, 2023).

2.2.1.2 Caracterización

2.2.1.2.1 Priorización del enfoque a la transformación digital

La transformación digital en una institución se produce cuando se comienza a utilizar sistemáticamente un determinado rango de soluciones digitales y se incorpora de forma espontánea el uso de dispositivos y técnicas de una nueva tecnología que son útiles para realizar mejoras (Bonnet et al., 2015). La gestión de una transformación digital efectiva implica que la organización complemente la forma de operar de la institución incorporando la digitalización de sus procedimientos para la optimización de los mismos. Esto implica dejar atrás un modelo de trabajo tradicional y, a su vez, el cambio en la lógica y en el nivel de la Organización y la adopción de tecnologías como inteligencia artificial (IA), la nube, el Internet de las cosas (IoT), la automatización, entre otras (Martínez, 2019). Por lo tanto, la transformación digital se debe ver como un proceso complejo, de carácter transversal, que requiere un enfoque responsable en la mezcla de tecnología y cultura, para que las organizaciones anhelen adaptarse a un entorno empresarial cambiante y en evolución. Expresa la transformación digital que la organización en su esencia, a través de la digitalización de la totalidad de sus áreas, realiza mejoras fundamentales en la forma de operar y en la forma de crear y brindar el valor a la clientela. Este proceso, que no se limita a la incorporación de nuevas herramientas

tecnológicas, implica una profunda transformación cultural y estructural que debe realizar la organización, para responder adecuadamente a las fuerzas y dinámicas del entorno en que se opera.

- Aprovechamiento de soluciones digitales

Las soluciones digitales que se ofrecen son de suma importancia para una transformación digital escalable y sostenible. Estas soluciones ayudan a las entidades financieras a mejorar su competitividad, eficiencia operativa y satisfacción del cliente. Algunos de los principales beneficios incluyen:

Aumento de la productividad y eficiencia operativa. Las soluciones digitales impulsan la automatización de tareas repetitivas, lo que libera recursos para ser asignados a actividades estratégicas. Mejora de la experiencia del usuario. Las herramientas personalizadas ya medida aumentan la facilidad y conveniencia de las interacciones con los clientes, aumentando la satisfacción. Reducción de los gastos operativos. Las soluciones digitales pueden reducir enormemente los costos operativos asociados con el trabajo manual. Además, los datos operativos se analizan en tiempo real (Bonnet et al., 2015).

- Uso de tecnologías digitales para mejorar

El Banco de la Nación del Perú ha implementado algunas iniciativas que ayudan a la modernización de servicios, así como la mejora de la inclusión financiera en el país. En ese sentido, el Banco ha implementado su primera estrategia digital, que consta de 21 iniciativas divididas en cinco grupos. Los cambios que se buscan abarcan la modernización de la tecnología, y la reingeniería de los modelos operativos y de servicios, en función a la demanda de los ciudadanos y la tecnología (Bonnet et al., 2015).

Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (PETIC)
Este plan busca incursionar de una forma ordenada y efectiva, el uso de tecnología digital en los procesos del banco, con el propósito de mejorar la accesibilidad y optimizar la brindada a los ciudadanos. Se centra en la innovación y la mejora continua de la

experiencia del usuario, que sean posibles el Futuro Digital; así como la innovación permanente.

Innovación Continua: El Banco proyecta seguir avanzando en el uso de nuevas tecnologías digitales para continuar optimizando la operatividad de la entidad y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Considere, también, el uso de tecnologías emergentes con fines adaptativas y de optimización de la experiencia del cliente. La digitalización de procesos en el Banco de la Nación, además de modernizar sus operaciones, busca que todos los peruanos puedan acceder de forma segura y eficiente a los servicios bancarios.

2.2.1.2.2 Prácticas de transformación digital

La empresa implementa procesos operacionales automatizados y digitalizados. Las operaciones son monitoreadas en tiempo real y las transacciones con los proveedores se gestionan de manera digital. Además, se han estandarizado los procesos que solían requerir intervención manual (Bonnet et al., 2015).

Además, se toman en cuenta las prácticas relacionadas con la toma de decisiones basadas en datos. Se establecen objetivos y métricas específicas para cada rol y responsabilidad. De manera sistemática, se recopilan y analizan datos de los procesos con el fin de optimizar la forma de trabajo (Bonnet et al., 2015)

Asimismo, se toman en cuenta prácticas relacionadas con el aprendizaje colaborativo, donde los líderes promueven la resolución conjunta de problemas. Profesionales de diversas disciplinas trabajan de manera fluida en colaboración (Bonnet et al., 2015). Además, la alta dirección fomenta una cultura de experimentación y aprendizaje continuo. La responsabilidad en la toma de decisiones ha sido adecuadamente centralizada. También, la cultura organizacional valora la apertura y la transparencia en la información. (Castilla y Vestri, 2023).

- **Operaciones digitalizadas**

El Banco de la Nación de Perú ha experimentado un notable aumento en sus operaciones digitalizadas durante 2023, con un crecimiento significativo en el uso de su aplicación móvil y plataformas de banca por internet. En cuanto al crecimiento de las operaciones digitales, busca el aumento de transacciones: Desde enero hasta septiembre de 2024, las transacciones realizadas mediante la aplicación móvil.

El Banco de la Nación está comprometido con la mejora continua de su infraestructura digital para facilitar la inclusión financiera y la bancarización. Con el aumento en el uso de sus plataformas digitales, el banco capta más clientes, y se adapta a las nuevas preferencias del consumidor hacia transacciones más rápidas y seguras (Banco de la Nación, 2024).

- **Toma de decisiones que se basan en datos**

La toma de decisiones que se basan en datos, al respecto, se toma en cuenta el aprovechamiento de datos: La pandemia aceleró la necesidad de utilizar datos para tomar decisiones informadas en el sector público. El Banco de la Nación, al igual que otras instituciones, está reconociendo el valor estratégico de los datos como activos clave para mejorar la gestión y eficiencia en sus operaciones. El Banco de la Nación está en un proceso activo de transformación digital, donde los datos juegan un papel crucial en la mejora de sus procesos y servicios (Banco de la Nación, 2024).

- **Aprendizaje colaborativo**

La transformación digital también incluye iniciativas para fomentar el aprendizaje colaborativo. Se están implementando programas que buscan capacitar al personal y, de esta forma se mejora las herramientas educativas en diferentes entes educativos. Es evidente que el Banco de la Nación está comprometido con una transformación digital integral que busca no solo modernizar sus operaciones, sino también contribuir significativamente a la inclusión financiera y al desarrollo social en Perú. La colaboración

con organismos internacionales y el enfoque en el aprendizaje colaborativo son elementos clave para alcanzar estos objetivos (Banco de la Nación, 2024).

2.2.1.2.3 Talento para la transformación digital

Los empleados deben estar comprometidos, y la fuerza laboral debe ser capacitada con habilidades de pensamiento crítico. La organización cuenta con experiencia en el uso de dispositivos y aplicaciones móviles, así como en herramientas y datos provenientes de redes sociales. También posee conocimientos en big data y análisis avanzado (Bonnet et al., 2015). La entidad ha desarrollado experiencia en inteligencia artificial y aprendizaje automático, al igual que en el internet de las cosas. Las habilidades digitales están ampliamente distribuidas en toda la organización. Además, cuenta con las competencias necesarias para impulsar iniciativas digitales, y los empleados están automotivados. La fuerza laboral es altamente competente. Se dispone de herramientas de comunicación, retroalimentación y colaboración que mejoran la productividad. Asimismo, la organización tiene acceso a capacidades flexibles de almacenamiento y computación, como servicios en la nube y recursos externos. (Rogers, 2021).

- **Experiencia en tecnología**

El Banco de la Nación ofrece oportunidades de empleo en el área de tecnología y comenzando ahora en los diferentes niveles de la jerarquía. A continuación, se presentan algunas de las oportunidades más relevantes. A los candidatos se les observará la experiencia en el área de la tecnología, donde la experiencia se centraría más, y sería más valorada, en la experiencia y la trayectoria en el uso de tecnología en el sector bancario. Se valorará la experiencia en la dirección de proyectos, en el manejo de equipos, y en determinadas competencias técnicas que se relacionan y sean pertinentes a las tecnologías emergentes y las metodologías ágiles.

- **Habilidades digitales**

La digitalización del Banco de la Nación no solamente pretende modernizar la oferta de servicios. La entidad también busca potenciar la configuración digital de su capital humano. Esta estrategia se vuelve clave en la medida en que se busca atender la problemática del mercado laboral y adicionalmente contribuir a la expansión de la economía del país. A medida que la tecnología avanza es importante que el sector financiero se enfoque en el desarrollo de competencias para no perder competitividad (Banco de la Nación, 2024).

- **Gran compromiso**

En cuanto al compromiso de los empleados, el éxito de esta transformación dependerá, en gran medida, del compromiso del personal del banco. La Gestión de Innovación y Transformación Digital está a la vanguardia de esto, centrada en la inclusión financiera y la mejora continua de los canales de capacitación digital y multiservicio para empleados. Esto implica la formación continua del personal para asegurar que estén alineados con las últimas tecnologías y prácticas en el sector. El banco en cuestión tiene objetivos críticos, como la innovación de productos y servicios: desarrollar soluciones financieras que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes. La modernización de canales, que implica la optimización tanto de canales digitales como físicos, está destinada a mejorar la experiencia del cliente (Banco de la Nación, 2024).

2.2.1.2.4 Estrategia digital

Se refiere a cuando está bien estructurada y guía tanto la dirección como las inversiones de la organización, permitiendo la implementación de nuevos modelos de negocio innovadores que incorporan elementos digitales. (Bonnet et al., 2015)

La estrategia digital se enfoca en aprovechar la tecnología y los medios digitales para generar valor dentro de la empresa, ya sea mediante el desarrollo de nuevos

productos y servicios o mediante la transformación de los procesos actuales. (Arnaiz y Pinto, 2018).

- **Estrategia digital con respecto a la dirección**

En cuanto a la estrategia digital del Banco de la Nación, el citado banco ha implementado una estrategia digital integral como parte de su plan de gobierno y transformación digital, con el propósito de modernizar sus servicios y adaptarse a las nuevas demandas tecnológicas y sociales. Esta estrategia no solo busca el mejoramiento de la eficiencia operativa, sino también promover la inclusión financiera entre la población peruana (Banco de la Nación, 2024).

Con respecto a los objetivos de la estrategia digital, el servicio de mejora de la prestación de servicios: se enfoca en la mejora de la prestación de servicios bancarios, potenciando su seguridad y compatibilidad con el uso de la tecnología actual. Asimismo, la transformación operativa: se anticipa una redefinición de modelos operativos y de servicio a partir de una minuciosa planificación y adecuada distribución de recursos, sumando a la innovación estructural. La estrategia considera un portafolio de 21 proyectos digitales distribuidos en 5 ejes que buscan la incorporación de nuevos productos y servicios a la oferta financiera. Además, la estrategia de inclusión financiera: a través de la creación de cuentas digitales (Cuenta DNI), el banco facilita el acceso a la prestación de servicios financieros a la población, en especial a la que vive en zonas de difícil acceso (Alfaro, Maqrquina, Mayorca, y Navarrete, 2021).

- **Estrategia digital con respecto a la inversión**

El banco está comprometido con una transformación digital que no solo moderniza su infraestructura tecnológica, sino que también busca hacer más accesibles sus servicios financieros a toda la población. A través de esta estrategia, se espera no solo mejorar la eficiencia operativa del banco, sino también contribuir de forma significativa al desarrollo económico y social del país mediante una mayor inclusión financiera.

2.2.1.2.5 Ciberseguridad

Se presenta cuando la organización tiene implementado acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas (Alfaro, Marquina, Mayorca, y Navarrete, 2021).

La ciberseguridad, o seguridad digital, se refiere a la práctica de proteger la información digital, los dispositivos y los activos. Esto considera datos personales, cuentas, archivos, fotografías e incluso recursos financieros. Al respecto, si la organización prioriza la ciberseguridad entonces habrá protección de la información objetiva y valiosa para la organización (Arnaiz y Pinto, 2018).

- **Implementación de acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas**

El Banco de la Nación ha implementado diversas acciones para prevenir, detectar y corregir amenazas a sus sistemas, especialmente en el ámbito de ciberseguridad y prevención de fraudes. A continuación, se detallan las principales iniciativas y medidas adoptadas por la institución.

En este caso, se considera la actualización de sistemas informáticos, el monitoreo y detección de fraudes, el equipo especializado en ciberseguridad, la implementación de infraestructura segura, y también la coordinación con autoridades. El banco debe comprometerse. Entonces, el Banco de la Nación se compromete a mantener un entorno seguro para sus clientes a través de la implementación continua de tecnologías avanzadas y protocolos rigurosos para la prevención, detección y corrección ante amenazas a sus sistemas. Estas acciones reflejan un enfoque proactivo hacia la ciberseguridad y la protección contra fraudes financieros (Banco de la Nación, 2024).

- **Estrategias de ciberseguridad**

En cuanto a las estrategias de ciberseguridad, se considera la creación de un equipo especializado en seguridad de la información y ciberseguridad. Este equipo es responsable de la gestión de incidentes de seguridad, como el robo de datos y el tiempo

de inactividad del software, y opera dentro de las directrices de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y las mejores prácticas internacionales.

Además, se considera la Gestión Conjunta y Coordinada, se adoptan Normas Internacionales. Por ejemplo, el Banco ha adoptado la gestión de ciberseguridad basada en el Marco de Ciberseguridad de NIST v1.1 y la norma ISO/IEC 27032, lo que refuerza sus políticas de seguridad de la información y la gestión de incidentes.

También se requiere tener tecnología actualizada y un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETIC). Y debe haber capacitación permanente.

- **Difusión de importancia de la ciberseguridad**

El Banco de la Nación ha tomado medidas significativas para que se promueva la ciberseguridad y la protección de la información de sus clientes. Desde la creación de su equipo especializado en Seguridad de la Información en 2004, el banco ha implementado una serie de estrategias y prácticas para contrarrestar los ciberataques y garantizar la seguridad de las transacciones financieras. Y se debe implementar medidas. Y deben tener un equipo especializado. Cabe indicar que el Banco de la Nación está comprometido con la ciberseguridad a través de un enfoque integral que incluye medidas preventivas, educación al cliente y cumplimiento normativo, asegurando así la protección de los datos e información financiera de sus usuarios (Banco de la Nación, 2024).

2.2.1.3 Transformación digital a nivel nacional

A continuación, se presenta la transformación digital a nivel nacional:

Tabla 1*Transformación digital a nivel nacional*

Año	Hecho que se suscitó
2011	La agenda nacional abarcaba la transformación digital a través de la Ciencia, Tecnología e Innovación. Específicamente, por medio de la innovación la cual crea y comercializa nuevas tecnologías, diseños y formas de negociación que permiten competir en el mundo (IPAE 2011).
2016	Se realizó la Conferencia Anual de Ejecutivos donde el tema central fue la innovación y la aceleración de la transformación del Perú (Concytec 2016: 31). Lo cual evidencia el interés y preocupación por fomentar la innovación por parte del sector privado.
2018	Se dispone la creación del Comité de Gobierno Digital en cada entidad de la Administración Pública mediante la Resolución Ministerial N° 119-2018-PCM. El cual cumple las siguientes funciones.
2019	Se dispone la creación del Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital del Estado en la Presidencia del Consejo de Ministros por medio de la Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 003-2019-PCM/SEGDI con la siguiente finalidad:
2020	Se crea el Sistema Nacional de Transformación Digital mediante el Decreto de Urgencia N° 006-2020. Cuya misión se centra en cuatro ejes fundamentales detallados a continuación.

Nota. Tomado de Morante (2020).

2.2.1.4 Importancia de la transformación digital en las entidades financieras

La transformación digital en las entidades financieras es un proceso estratégico que implica la integración de tecnologías digitales en todos los aspectos operativos, organizacionales y de atención al cliente, con el propósito de mejorar la eficiencia, la competitividad y la experiencia del usuario en un entorno financiero dinámico. Según Hwang (2024), este proceso no solo permite optimizar la experiencia del consumidor y cumplir con los requisitos regulatorios, sino que también fortalece la capacidad de las instituciones para adaptarse a cambios tecnológicos y demandas del mercado, lo que resulta esencial para su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

2.2.2 Desempeño organizacional

2.2.2.1 Definición

Hace referencia al cumplimiento de los objetivos de forma oportuna o en mejor tiempo posible con la menor utilización de recursos del desempeño organizacional que es la capacidad que tiene un ente económico para conseguir sus objetivos plasmados. Este desempeño tiene en cuenta qué tan hábil es la organización empresarial para emplear su tiempo, dinero, personal y materiales de la manera más óptima posible (Hernández, 2024).

El desempeño organizacional se refiere al resultado económico que proviene de la interacción entre los comportamientos, las características y el entorno de la organización (Crook et al., 2005). Además, abarca tres áreas clave en los resultados de la empresa: los resultados financieros (como las ganancias, el retorno sobre los activos y la rentabilidad de la inversión); el rendimiento en el mercado (ventas y participación de mercado); y el retorno para los accionistas (rentabilidad total para el accionista y valor económico agregado).

Según Yamakawa y Ostos (2011), el concepto es el reflejo de los resultados derivados de la interacción entre los factores internos y externos que afectan a una organización. En una línea complementaria, Camisón y Cruz (2008) sostienen que el desempeño organizacional está vinculado a la capacidad de la empresa para gestionar eficientemente sus recursos y alinearlos con las estrategias definidas para la comercialización de sus productos o servicios. Esta sinergia le permite mejorar su competitividad en el mercado y alcanzar logros financieros sólidos, gracias a la efectividad operativa de sus procesos.

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio (2002), publicaron el libro "Framework for Performance Improvement" (Washington, DC: IDB Bookstore), definen el desempeño organizacional como el resultado de acciones que permiten a las organizaciones alcanzar sus metas y objetivos. Calderón, Álvarez y Naranjo (2010) afirman que el desempeño organizacional puede evaluarse a través de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos. Los indicadores cuantitativos se centran en métricas

financieras y de mercado, mientras que los indicadores cualitativos incluyen aspectos como la efectividad organizacional, la mejora de procesos internos, la organización de tareas, la adaptabilidad a entornos cambiantes y la motivación, entre otros.

La organización ofrece la posibilidad de evaluar el grado de operación de la organización para poder cumplir las metas propuestas por la alta gerencia, y además, esta capacidad operativa es un indicador relevante para medir el grado de éxito que tiene la organización con el cumplimiento de sus objetivos. Por lo explicado anteriormente, es fundamental que la alta gerencia tenga un dominio relevante de las competencias digitales y de gestión para que, de esa forma, logren generar mayor eficiencia en los procesos misionales, procesos de soporte y procesos operacionales (Bermejo y Bermejo, 2021).

La alta gerencia evalúa el desempeño organizacional mediante las metas que logra la organización, las cuales se traducen en el crecimiento, la rentabilidad y la cuota de mercado, en el ámbito financiero y en el no financiero. Por esa razón, los grupos de interés interno deben cooperar; para ello, deben tener un enfoque compartido y llevar a cabo un buen liderazgo efectivo (Hernández, 2024).

2.2.2.2 Caracterización

Toma en cuenta la productividad de los colaboradores, el desempeño en el aprovechamiento de recursos, la mejora de la coordinación de procesos internos.

2.2.2.2.1 Procesos estratégicos

Es sobre los procesos asociados a la formulación de políticas internas y estratégicas y la fijación de objetivos y metas organizacionales, asegurando la correcta implementación de estas. Estas actividades establecen la dirección estratégica que debe adoptar la entidad, delimitando el marco de acción necesario para el cumplimiento de la misión y visión institucionales (DeHeer et al., 2021).

Como ejemplo, el Banco de la Nación ha creado un marco comprensivo de sus procesos estratégicos, que a su vez son relevantes para su gestión y dirección. Estos

procesos se distribuyen en diversos grados que habilitan al banco para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y su adecuación a los requerimientos del entorno.

a) Gestión estratégica

El análisis interno permite seleccionar acciones individuales y de detalle necesario para el cumplimiento de metas de largo plazo de cada una de las áreas de la institución. El resultado de este análisis organiza y sistematiza acciones que se ponen en movimiento a lo largo de un período de cinco años. A través de un diagnóstico, se determina y desarrolla una serie de estrategias que, atribuibles a un uso óptimo de los recursos, resultan en el cumplimiento de las metas institucionales y en el aseguramiento de la ventaja competitiva por un tiempo prolongado. La formulación de este documento incluye la definición de la misión, la visión, los valores, la formulación de objetivos estratégicos, el diseño de indicadores de desempeño y la determinación de objetivos desarrollados que garantizan logros en el cumplimiento de la planificación en un período de cinco años (Verhoef et al., 2021).

El plan operativo institucional establece la definición de objetivos, indicadores y metas que se proyectan para un lapso anual. Este instrumento de gestión deberá concordar directamente con los lineamientos estratégicos establecidos en el plan estratégico institucional, asegurando la alineación entre la planificación a corto plazo y los objetivos de mediano y largo plazo de la institución.

b) Control interno

El control interno se define como un sistema integrado de políticas, procedimientos y prácticas diseñadas por la dirección de una organización con el fin de proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos institucionales, especialmente en lo relacionado con la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de normas y disposiciones legales. En este sentido, el control interno no solo actúa como un mecanismo de prevención de riesgos y errores, sino también como una herramienta clave para fortalecer la gestión y la toma de

decisiones organizacionales (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2019).

c) Desarrollo institucional

El objetivo es alcanzar el desarrollo, la eficiencia y el crecimiento sostenible de la organización a través de un diseño estructural apropiado, que incluya normas, procesos y recursos humanos, todo ello orientado a fortalecer la gestión de la calidad dentro del banco. Estos componentes deben estar alineados con el marco regulatorio vigente que rige la organización, asegurando su funcionamiento conforme a los estándares establecido (Banco de la Nación, 2024).

La planificación institucional considera el desarrollo de un análisis interno del ente económico y de su entorno, y se obtiene información que facilite la implementación de estrategias orientadas al cambio desde una perspectiva organizacional. El cambio se planifica mediante el análisis de las necesidades de los procesos, con el objetivo de optimizar todos los elementos indispensables para conseguir el éxito de la organización (Hernández, 2024).

El desarrollo institucional se materializa a través de la aplicación adecuada de metodologías en la ejecución de actividades vinculadas al ámbito organizacional, la gestión de la calidad, los procesos y la documentación normativa. Todo ello debe llevarse a cabo en concordancia con las políticas y lineamientos definidos por la administración del Banco (Bermejo y Bermejo, 2021).

Por su parte, el seguimiento y control permiten evaluar de manera sistemática las acciones relacionadas con el desarrollo institucional, considerando aspectos como la estructura organizacional, la gestión basada en procesos y los sistemas de calidad. Este monitoreo tiene como propósito asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos por la alta dirección.

2.2.2.3 Procesos operativos

Los procesos primarios, también conocidos como procesos operativos, constituyen el núcleo fundamental de la organización, ya que están directamente

relacionados con el propósito principal de su existencia. Estos procesos comprenden actividades vinculadas a la producción y comercialización de bienes o servicios, y se distinguen por ser los más relevantes dentro del sistema organizacional, al generar valor de forma directa para el cliente.

En el caso del Banco de la Nación ha establecido un marco estructurado para la gestión de sus procesos operativos, que son cruciales para la entrega de productos y servicios financieros a sus clientes. Estos procesos están diseñados para la optimización de la eficiencia y efectividad del banco en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos (Banco de la Nación, 2024).

a) Planificación y desarrollo comercial

Comprende las etapas de planificación, documentación, ejecución y seguimiento de todas las actividades vinculadas a la gestión comercial y de marketing. Este proceso incluye tanto el desarrollo de nuevos productos y canales, como la optimización de los ya existentes dentro del banco, con el objetivo de generar valor para la institución, sus clientes y usuarios. Todo ello se realiza bajo un enfoque de inclusión financiera, priorizando el uso intensivo de tecnologías digitales para ampliar el alcance y efectividad de los servicios ofrecidos (Banco de la Nación, 2024).

Asimismo, considera la planificación y ejecución de la estrategia comercial, el diseño y desarrollo de productos y canales; entonces, es esencial que la plana directiva ejerza un buen liderazgo para que la organización sea sostenible (Banco de la Nación, 2024).

b) Colocaciones

La gestión de los fondos disponibles, provenientes de las captaciones y recursos propios, se orienta a canalizarlos mediante la concesión de préstamos y líneas de crédito dirigidos a personas naturales, entidades del sector público, instituciones financieras y bancos multilaterales. Asimismo, comprende la entrega de créditos de consumo e hipotecarios, el financiamiento a la banca institucional y la apertura de líneas de crédito destinadas a la banca privada (Banco de la Nación, 2024).

c) Captaciones

Es un Macroproceso operativo que da atención a la captación de clientes mediante la apertura de una cuenta bancaria, al mismo tiempo, la administración de las referidas cuentas hasta su cierre. Apertura de Cuentas Administración de cuentas Cierre de Cuentas (Banco de la Nación, 2024).

d) Servicios

Este proceso implica la prestación y gestión de servicios dirigidos a entidades del sector público y privado, a través de la formalización de convenios o contratos. Dichos acuerdos regulan el funcionamiento operativo y están orientados al cumplimiento de las funciones asignadas al banco en su rol de corresponsal del Estado, asegurando la ejecución eficiente de las responsabilidades encomendadas.

Servicio de Recaudación y Corresponsalía Servicio de Cheques y Certificados Bancarios, entre otros (Banco de la Nación, 2024).

e) Gestión de canales de atención

Hace alusión a la administración eficiente de los diversos canales de atención que el banco pone a disposición de sus clientes y usuarios, con el objetivo de ofrecer productos y servicios de alta calidad de manera oportuna. Esta gestión busca no solo garantizar una experiencia satisfactoria para el usuario, sino también optimizar la rentabilidad y el valor generado para todos los actores involucrados en la operación institucional.

Asimismo, considera la gestión de agencias u oficinas especiales, la administración de fondos en canales presenciales, la gestión de agentes, entre otros (Banco de la Nación, 2024).

f) Servicio de atención al cliente

El servicio de atención al cliente consiste en responder de manera eficiente a las necesidades de los usuarios, garantizando su satisfacción con respecto a los productos y servicios ofrecidos a través de los distintos canales de atención. Este proceso incluye la

implementación, estandarización y mejora continua de los protocolos de atención, asegurando su aplicación uniforme a nivel nacional y supervisando su cumplimiento (Banco de la Nación, 2024).

También incluye la gestión integral de los requerimientos y reclamos que hacen los usuarios que se canalizan por los diferentes medios respecto a los servicios y productos de la institución. Este servicio incluye la evaluación y los comentarios derivados de la experiencia del cliente, que incluye el seguimiento posterior y la incorporación de sistemas de medición, control y mejora continua de la satisfacción del cliente en todos los puntos de contacto (Hernández, 2024).

2.2.2.4 Importancia del desempeño organizacional en las entidades bancarias

El enfoque en el desempeño organizacional es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las entidades bancarias. Su relevancia se presenta en varias dimensiones que afectan tanto la eficiencia interna como la competitividad externa en el sector financiero. Para el caso de las entidades bancarias es de suma importancia potenciar el desempeño organizacional para lograr:

- Eficiencia operativa y reducción de costos

El desempeño administrativo eficiente de las instituciones permite a las entidades bancarias mejorar sus procesos operativos, encontrar oportunidades de mejora y reducir costos mediante la implementación de la automatización y la eliminación de tareas redundantes. Esta opción genera importantes ahorros y mejora la rapidez y la precisión de las transacciones, que son características fundamentales para la sostenibilidad financiera y la competitividad en un sector de demandas crecientes (Banco de la Nación, 2024).

- Calidad del servicio al cliente

Un alto nivel de desempeño organizacional se traduce en una mayor atención al cliente, ya que los trabajadores son más eficientes en la elaboración de sus tareas. Esto se traduce en una mayor satisfacción y fidelización de los clientes, lo que impacta de forma positiva en el crecimiento y prestigio de la entidad financiera (Banco de la Nación, 2024).

- Gestión de riesgos y cumplimiento normativo

Dentro de la industria bancaria, la gestión de riesgos es fundamental. La cultura organizacional, como elemento del desempeño organizacional, permite la identificación y la evaluación de riesgos de forma anticipada, y proporciona la agilidad en la respuesta frente a situaciones adversas. Asimismo, ayuda a garantizar la conformidad regulatoria, a reducir el impacto de las sanciones, ya aumentar la confianza de los interesados (Banco de la Nación, 2024).

- Innovación y adaptación al cambio

La capacidad de innovación de los bancos se relaciona directamente con el rendimiento que logran estas instituciones financieras. En el caso de los bancos con una cultura organizacional que valora la creatividad y mejora continua, estas entidades logran adaptarse con mayor eficacia a los cambios tecnológicos ya las necesidades del mercado, lo que les permite mantener su vigencia y su ventaja competitiva en un entorno de volatilidad y aceleración digital (Banco de la Nación, 2024).

- Clima y cultura organizacional como impulsores del desempeño

El clima organizacional se refiere al entorno psicológico y emocional de los empleados y se relaciona de manera directa con la productividad. Los ambientes laborales positivos generan motivación y bienestar en los colaboradores y mejoran su nivel de productividad y, por lo tanto, la efectividad de la organización y el cumplimiento de sus metas estratégicas (Verhoef et al., 2021).

- Impacto en la rentabilidad y sostenibilidad

La optimización del rendimiento organizacional en el ámbito financiero, previamente respaldado por una cultura robusta que se caracteriza por la novación, ha demostrado, en diferentes investigaciones, una mejoría en la rentabilidad y sostenibilidad en la operatividad de estas entidades. Esta circunstancia es relevante en escenarios donde la competencia y la economía son inestables, ya que el sobrevivir y crecer en el tiempo, dependerá del ajuste organizacional (DeHeer et al., 2021).

La gestión del rendimiento organizacional, junto con una cultura organizacional innovadora y sólida, ha demostrado, en numerosas investigaciones, un efecto positivo en la rentabilidad y sostenibilidad de las instituciones financieras. Efecto que, en un contexto con competencia alta y economía volátil, se torna en un factor crítico para la supervivencia y sostenibilidad en el largo plazo (Mahadevan, 2017).

Además de la mejora en la calidad del servicio y en la eficiencia interna, el desempeño organizacional en las instituciones bancarias mejora la gestión de los riesgos, y junto con ello la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. De ahí que gestionar estratégicamente dicho desempeño es fundamental para que las instituciones enfrenten la problemática que trae el sector financiero, actualmente.

2.3 Definición de términos básicos

Automatización de procesos

Se refiere a la utilización de las tecnologías digitales para la automatización de tareas y procesos y la reducción de la intervención humana, lo que mejora la eficiencia y precisión. (Morales y Aguado, 2022).

Big Data

Se refiere a la recolección de grandes volúmenes de datos, complejos y difíciles de gestionar con herramientas de procesamiento clásicas. Analizar, a través de datos, permite apresar valor y apoyar decisiones. (Castilla y vestri, 2023).

Cloud computing (Computación en la nube)

Se refiere a un modelo de provisión de servicios informáticos mediante el uso de la red que permite a los usuarios el acceso a recursos como almacenamiento, servidores y software a través de Internet, sin que estos tengan que contar con una infraestructura propia (Rogers, 2021).

Ciberseguridad

Constituyen acciones y estrategias orientadas a proteger los sistemas informáticos y la información frente a eventuales amenazas, ataques cibernéticos y accesos no autorizados (Arnaiz y Pinto, 2018).

Creación de valor para el usuario

La creación de valor para el usuario se expresa cuando los servicios brindados generan beneficios percibidos, satisfacción y confianza, convirtiéndose en un indicador clave del desempeño organizacional, especialmente en contextos de transformación digital (Matarazzo et al., 2021).

Calidad del servicio institucional

La calidad del servicio institucional se vincula con el cumplimiento de estándares de confiabilidad, oportunidad y trato adecuado, constituyéndose en un factor determinante para evaluar el rendimiento global de las organizaciones de servicios (DeHeer et al., 2021).

Cultura digital

Estos engloban los valores, actitudes y comportamientos que permiten la integración y la aplicación efectiva de las herramientas digitales en una organización, impulsando la agilidad, la colaboración y una mentalidad centrada en el cliente. (Rogers, 2021).

Customer experience (Experiencia del cliente)

Se refiere a la percepción general que un cliente construye sobre todas las interacciones que mantiene con una organización a lo largo de su ciclo de vida, por ejemplo la usabilidad, la atención al cliente y la personalización de los servicios. (Arnaiz y Pinto, 2018).

Disrupción digital

Se refiere a la disrupción o cambio radical en una industria o mercado a partir de la integración de las tecnologías digitales, las cuales pueden desplazar a los incumbentes y proporcionar nuevas oportunidades (Arnaiz y Pinto, 2018).

Desempeño financiero

El desempeño financiero incluye los resultados económicos derivados de la gestión organizacional, tales como la sostenibilidad financiera, el uso eficiente del presupuesto y la capacidad de mantener un equilibrio entre ingresos y gastos (Kao, 2023).

Ecosistema digital

Se refiere a un ecosistema colaborativo en el que diversos actores como organizaciones, proveedores, aliados y consumidores, a través de plataformas y tecnologías digitales, colaboran y comparten información para generar valor y ofrecer soluciones integrales (Rogers, 2021).

Eficiencia organizacional

La eficiencia organizacional se vincula con la capacidad de la institución para ejecutar sus procesos empleando de manera óptima los recursos disponibles, minimizando costos operativos y tiempos de atención, sin comprometer la calidad del servicio ofrecido a los usuarios (Mahadevan, 2017).

Eficacia institucional

La eficacia institucional se refiere al grado en que una organización consigue cumplir los objetivos y metas planteadas en su planificación estratégica, evidenciando coherencia entre lo programado y los resultados efectivamente alcanzados (Mahadevan, 2017).

Efectividad del trabajo colaborativo

La efectividad del trabajo colaborativo se refiere a la capacidad de los equipos y áreas para coordinar acciones y compartir información de manera integrada, favoreciendo el logro eficiente de los objetivos organizacionales (Mahadevan, 2017).

Gobierno digital

Se refiere a la integración de la tecnología digital en los procesos y servicios de la administración pública con el fin de mejorar la eficiencia, aumentar la transparencia y facilitar la participación ciudadana. (Rogers, 2021).

Inteligencia Artificial (IA)

Se estructura en replicar la inteligencia humana en máquinas para que se desarrollen tareas como la identificación de patrones en imágenes, el procesamiento de imágenes, el aprendizaje automático, y la comprensión del lenguaje natural para que puedan tomar decisiones correctas (Rogers, 2021).

Internet de las cosas (IoT)

Se refiere a la interconexión de objetos cotidianos con sensores y equipados y dispositivos electrónicos que recogen y transmiten datos mediante Internet, facilitando la automatización y permitiendo la toma de decisiones inteligentes. (Arnaiz y Pinto, 2018).

Innovación digital

Involucra la utilización de tecnologías digitales emergentes para generar soluciones innovadoras, optimizar productos o servicios existentes, o crear nuevos modelos de negocio. (López, 2022).

Orientación al ciudadano y experiencia del usuario

La orientación al ciudadano implica que la organización prioriza la experiencia del usuario, mejorando la accesibilidad, rapidez y calidad del servicio, lo que impacta directamente en la percepción del desempeño institucional (Verhoef et al., 2021).

Productividad laboral

La productividad laboral expresa la relación entre los resultados generados por el personal y los recursos utilizados para su obtención, considerando tanto la cantidad como la calidad del trabajo realizado en un periodo determinado (Mahadevan, 2017).

Transformación organizativa

Es el proceso de reestructuración de la organización, que incluye su estructura, funciones, roles y procesos, para que se adapte a los cambios impulsados por la transformación digital, que fomentan la agilidad, la colaboración y la innovación. (Arnaiz y Pinto, 2018).

Transformación digital

Es el proceso de emplear tecnologías digitales para la transformación y optimización de los modelos de negocio, procesos, actividades y experiencias de una organización, con la finalidad de ajustarse y competir en un entorno digital. (Martínez, 2019).

Toma de decisiones basada en información

La toma de decisiones sustentada en datos y análisis permite a las organizaciones mejorar la calidad de sus decisiones gerenciales, optimizar procesos y fortalecer el desempeño organizacional en entornos complejos y digitalizados (McCartney & Fu, 2022).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica porque profundiza las variables de estudio para la aplicación del conocimiento teórico y general (Esteban, 2020).

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental y transeccional. Este tipo de estudio se lleva a cabo sin la manipulación intencional de las variables, basándose principalmente en la observación de fenómenos tal como ocurren en su contexto natural para luego ser analizados. Los sujetos son observados en su entorno habitual, y la investigación se enfoca en examinar el nivel o estado de una o varias variables en un momento específico. (Sánchez y Reyes, 2021).

3.3. Nivel de investigación

El presente trabajo de investigación fue de nivel correlacional, en consecuencia, el nivel correlacional-causal resulta pertinente para el desarrollo de la investigación, ya que posibilita comprender no solo la relación que existe entre la transformación digital y el desempeño organizacional, sino también el impacto que tienen las dimensiones de la transformación digital, como las prácticas digitales, el talento, la estrategia digital y la ciberseguridad, en la eficiencia y efectividad del desempeño institucional. De esta manera, el estudio coadyuva a generar conocimiento explicativo que sustenta la toma de decisiones estratégicas orientadas a fortalecer la gestión organizacional del Banco de la Nación (Hernández et al., 2014).

3.4 Población y muestra de estudio

3.4.1 Población

La población es la agrupación total de unidades de análisis sobre las cuales se realiza el estudio y se recogen las observaciones pertinentes. Dicho conjunto puede estar conformado por un número limitado o ilimitado de elementos e incluye diversas unidades, tales como personas, organizaciones, medios de comunicación, especies animales o vegetales, entre otros (Esteban, 2020).

La población estuvo conformada por los asistentes operativos del Banco de la Nación, siendo un total de 38 trabajadores.

3.4.2 Muestra

La muestra estuvo conformada por el total de 38 trabajadores.

3.5 Operacionalización de variables

3.5.1 Identificación de variables

-Variable independiente: Desarrollo de la transformación digital

-Variable dependiente: Eficiencia del desempeño organizacional

3.5.2 Caracterización de las variables

La siguiente tabla muestra las variables, dimensiones, indicadores, y la escala correspondiente según la variable.

Operacionalización de variables

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
Transformación digital	La transformación digital se evalúa mediante la priorización del enfoque a la transformación digital Prácticas de transformación digital Talento para la transformación digital Herramientas de acceso a datos y colaboración Estrategia digital Ciberseguridad	Priorización del enfoque a la transformación digital	Aprovechamiento de soluciones digitales	Ordinal
			Uso de tecnologías digitales para mejorar	
		Prácticas de transformación digital	Operaciones digitalizadas	
			Toma de decisiones que se basan en datos	
			Aprendizaje colaborativo	
		Talento para la transformación digital	Experiencia en tecnología	
			Habilidades digitales	
			Gran compromiso	
		Estrategia digital	Estrategia digital con respecto a la dirección	
			Estrategia digital con respecto a la inversión	
		Ciberseguridad	Implementación de acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas	
			Estrategias de ciberseguridad	
			Difusión de importancia de la ciberseguridad	
Desempeño organizacional	La eficiencia del desempeño organizacional se evalúa a través de la eficiencia del desempeño financiero y operativo.	Procesos estratégicos	Gestión estratégica	Ordinal
			Control interno	
			Desarrollo institucional	
		Proceso operativos	Planificación y desarrollo comercial	
			colocaciones	
			Captaciones	
			Servicios	
			Gestión de canales de atención	
			Servicio de atención al cliente	

Nota. Elaborado para propósito de la investigación

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnicas de recolección de datos

Encuesta

Se utilizó la encuesta dirigida a los asistentes operativos del Banco de la Nación para evaluar el desarrollo de la transformación digital y la eficiencia del desempeño organizacional.

3.6.2 Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

Se utilizó el cuestionario dirigido a los asistentes operativos del Banco de la Nación para evaluar el desarrollo de la transformación digital y la eficiencia del desempeño organizacional.

- **Validez del instrumento**

La validez de un instrumento de evaluación, como un test o cuestionario, hace referencia a su aptitud para evaluar aquello que está diseñado para medir. En esencia, indica el nivel de precisión con el que los resultados reflejan la variable específica que se está analizando. Cabe destacar que la validez no es inherente al instrumento como tal, sino que depende de la interpretación y aplicación que se haga de él (ver anexo).

- **Confiabilidad del instrumento**

La fiabilidad de un instrumento alude a la estabilidad y exactitud con las que una herramienta de medición obtiene resultados coherentes al ser aplicada de manera repetida a un mismo individuo o en distintos momentos, manteniendo condiciones equivalentes. En otras palabras, si un instrumento es fiable, se anticipa que genere datos consistentes en cada uso (ver anexo).

3.7 Tratamiento de datos (análisis estadístico)

Fue fundamental analizar los datos obtenidos con el software IBM SPSS Statistics 24,0, iniciándose el proceso con la determinación de los niveles alcanzados por cada una de las variables de estudio, clasificadas de acuerdo con diferentes categorías. La información se procesó con el propósito de cumplir los objetivos planteados; para ello, se empleó Microsoft Excel con el fin de evaluar el comportamiento de las variables, dimensiones e indicadores. Posteriormente, se utilizó la prueba estadística de correlación de Spearman rho y el modelo de regresión logística, cuyo ajuste se evalúa con Pseudo R^2 (Nagelkerke) permite evaluar el grado de ajuste del modelo de regresión logística, mostrando en qué medida las variables independientes, consideradas de manera conjunta, contribuyen a explicar la variabilidad de la variable dependiente.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Análisis descriptivo de las variables

4.1.1. Variable independiente: Transformación digital

Tabla 2

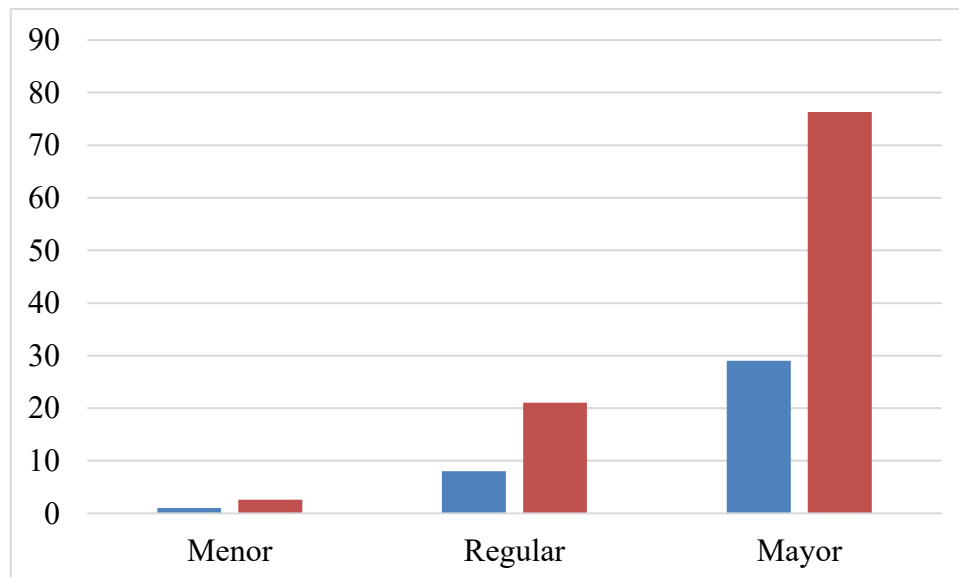
Transformación digital

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	8	21,1	23,7
Mayor	29	76,3	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 1

Transformación digital



Nota. Tabla 2

La información que presenta la Tabla 2 y Figura 1, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la transformación digital: menor (2,6 %), regular (21,1 %) y mayor (76,3 %).

Entonces, la mayoría de los encuestados consideran que la transformación digital se realiza muy bien. Al respecto, la transformación digital es crucial para las empresas modernas por varias razones, mejora de la eficiencia, con la optimización de los procesos internos, permitiendo una operación más ágil y efectiva experiencia del cliente; así como permite las interacciones personalizadas y transacciones fluidas, lo que aumenta la satisfacción y lealtad del cliente. Este resultado sugiere que la entidad ha logrado consolidar iniciativas digitales que contribuyen a mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta institucional. No obstante, la coexistencia de niveles regulares y bajos pone de manifiesto la necesidad de reforzar estrategias de transformación digital de manera homogénea, a fin de garantizar una implementación sostenida y equilibrada en todas las áreas de la organización.

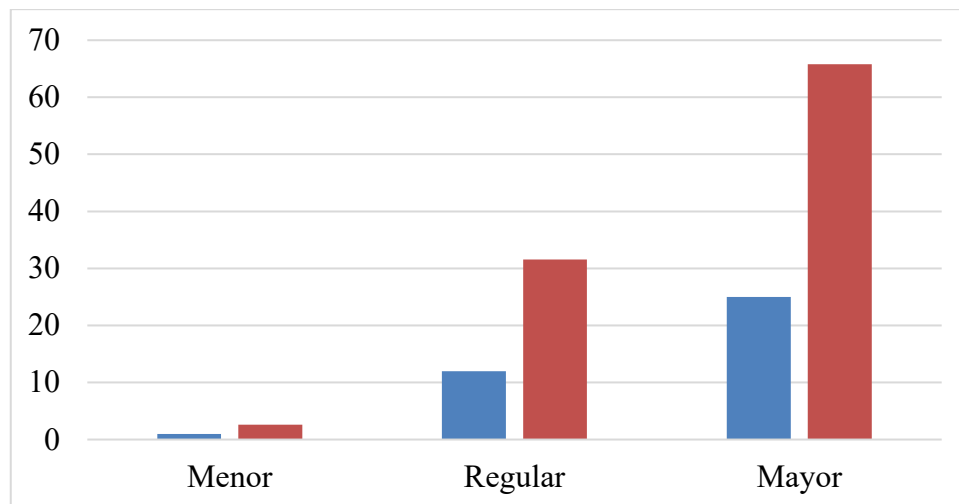
Dimensión 1: Priorización del enfoque a la transformación digital

Tabla 3

Priorización del enfoque a la transformación digital

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	12	31,6	34,2
Mayor	25	65,8	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 2*Priorización del enfoque a la transformación digital**Nota.* Tabla 3

La información que presenta la Tabla 3 y Figura 2, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la priorización del enfoque a la transformación digital: r (2,6 %), regular (31,6 %) y mayor (65,8 %).

Entonces, se nota que tal priorización se realiza de forma regular (31,6 %) y mayor (65,8 %); entonces la transformación digital es continua y requiere una planificación cuidadosa; para ello, se debe realizar una evaluación actual, se define adecuadamente la Visión y Estrategia: Establecer una visión clara sobre cómo la transformación digital puede impulsar el éxito empresarial. Para ello, se debe implementar en sólida implementación de tecnologías y sobre todo un cambio cultural, fomentando un ambiente donde los empleados se sientan apoyados en el uso de nuevas tecnologías.

Indicador 1: Aprovechamiento de soluciones digitales

Tabla 4

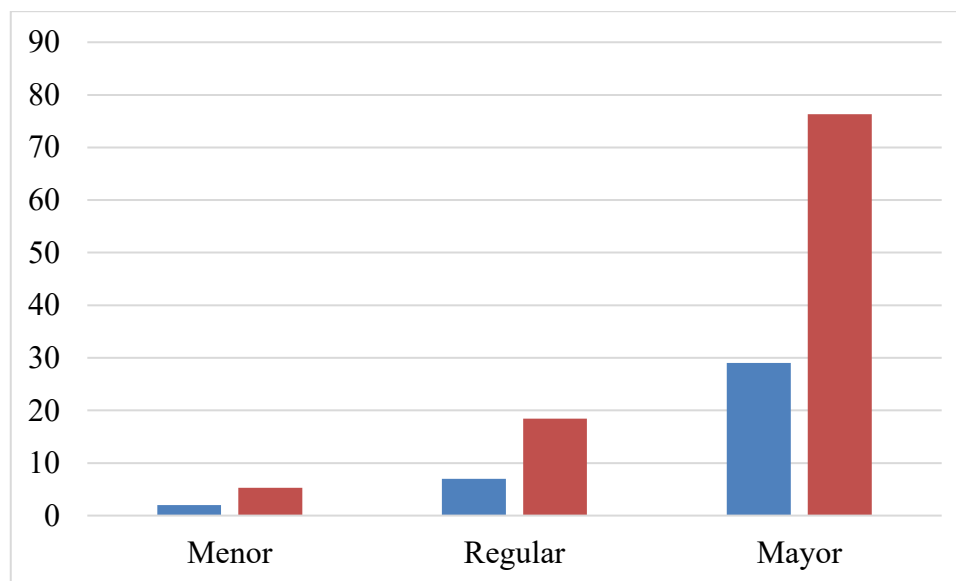
Aprovechamiento de soluciones digitales

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	2	5,3	5,3
Regular	7	18,4	23,7
Mayor	29	76,3	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 3

Aprovechamiento de soluciones digitales



Nota. Tabla 4

La información que presenta la Tabla 4 y Figura 3, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto al aprovechamiento de soluciones digitales: menor (5,3 %), regular (18,4 %) y mayor (76,3 %).

En consecuencia, se nota que el aprovechamiento de soluciones digitales se encuentra en un nivel mayor. Entonces, la transformación digital es esencial para que las

empresas prosperen en un entorno cada vez más competitivo y tecnológico; por lo que se debe adoptar soluciones digitales que ofrezcan múltiples ventajas que son cruciales para el éxito empresarial, incrementando la productividad.

Indicador 2: Uso de tecnologías digitales para mejorar

Tabla 5

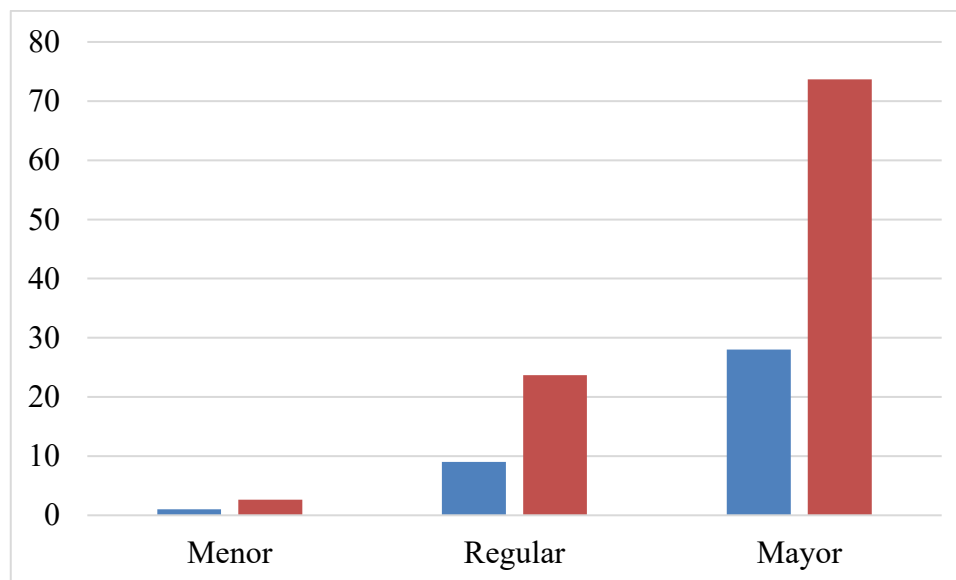
Uso de tecnologías digitales para mejorar

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	9	23,7	26,3
Mayor	28	73,7	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 4

Uso de tecnologías digitales para mejorar



Nota. Tabla 5

La información que presenta la Tabla 5 y Figura 4, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto al uso de tecnologías digitales para mejorar: menor (2,6 %), regular (23,7 %) y mayor (73,7 %).

Entonces, el uso de tecnología para mejorar se realiza de forma adecuada. Por ello es esencial que se implemente estrategias para la transformación digital, con objetivos claros, que se alineen de acuerdo con los objetivos institucionales, basado en la transformación digital.

Dimensión 2: Prácticas de transformación digital

Tabla 6

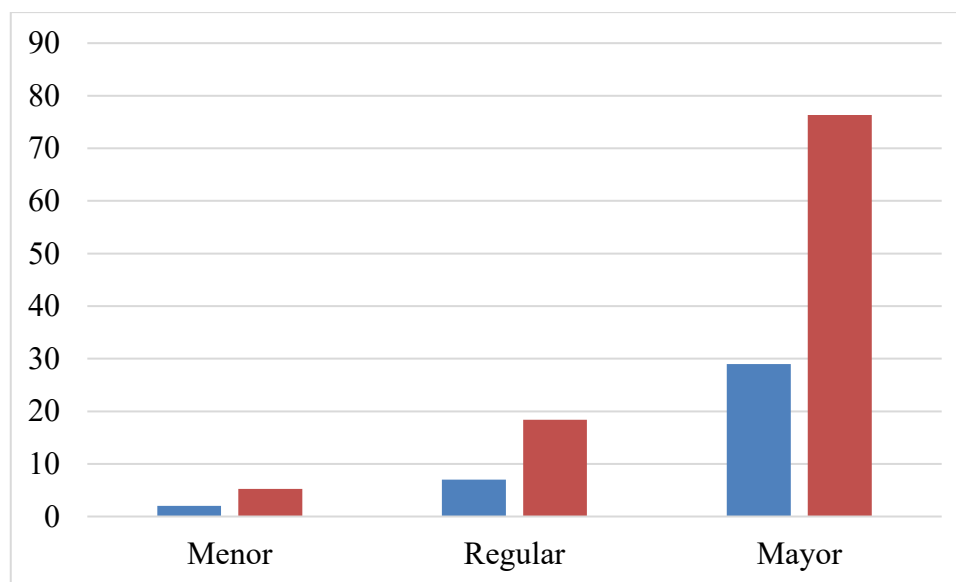
Prácticas de transformación digital

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	2	5,3	5,3
Regular	7	18,4	23,7
Mayor	29	76,3	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 5

Prácticas de transformación digital



Nota. Tabla 6

La información que presenta la Tabla 6 y Figura 5, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a las prácticas de transformación digital: menor (5,3 %), regular (18,4 %) y mayor (76,3 %).

En consecuencia, las prácticas de transformación digital en su mayoría se encuentra en un nivel mayor. Al respecto, la transformación digital es un proceso integral que requiere un cambio cultural dentro de las organizaciones. Al aplicar tales prácticas se eleva en parte la competitividad, se optimiza procesos y ofrece una experiencia superior al cliente, asegurando así su relevancia en un entorno empresarial cada vez más digitalizado, lo que hace que el trabajo sea más ágil.

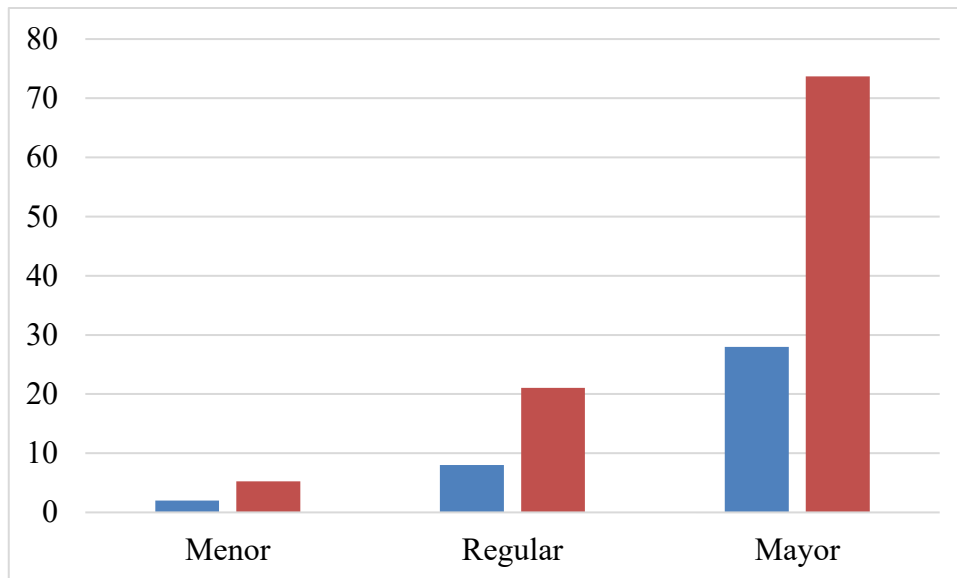
Indicador 3: Operaciones digitalizadas

Tabla 7

Operaciones digitalizadas

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	2	5,3	5,3
Regular	8	21,1	26,3
Mayor	28	73,7	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

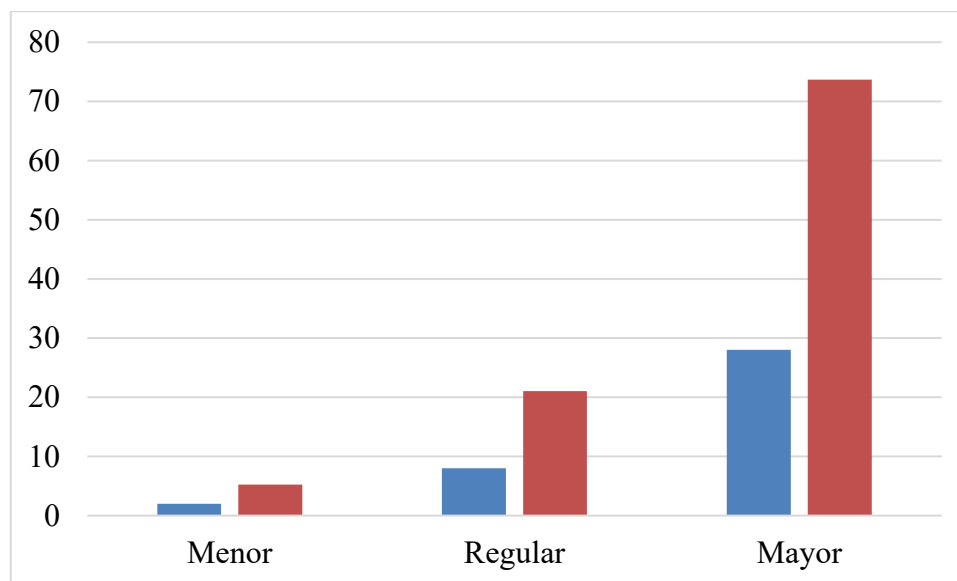
Figura 6*Operaciones digitalizadas**Nota.* Tabla 7

La información que presenta la Tabla 7 y Figura 6, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a las Operaciones digitalizadas: menor (5,3 %), regular (21,1 %) y mayor (73,7%).

En consecuencia, la operaciones digitalizadas en su mayoría se encuentran en un nivel mayor. La transformación digital permite que cambie preponderantemente los procesos operativos de la entidad financiera, esencialmente, cambiando la forma en que funcionan y brindan valor a sus clientes. Este proceso no se limita únicamente a la incorporación de nuevas tecnologías, sino que también requiere una transformación cultural profunda que facilite la capacidad de adaptación de las entidades financieras frente a un entorno dinámico y en constante cambio.

Indicador 4: Toma de decisiones que se basan en datos**Tabla 8***Toma de decisiones que se basan en datos*

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	2	5,3	5,3
Regular	8	21,1	26,3
Mayor	28	73,7	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario**Figura 7***Toma de decisiones que se basan en datos**Nota.* Tabla 8

La información que presenta la Tabla 8 y Figura 7, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la toma de decisiones que se basan en datos: menor (5,3 %), regular (21,1 %) y mayor (73,7 %).

Por consiguiente, la toma de decisiones que se basan en datos se encuentra en un nivel mayor. Al respecto, la organización financiera debido a la toma de decisiones ha coadyuvado a la mejora continua de la entidad y la competitividad.

Indicador 5: Aprendizaje colaborativo

Tabla 9

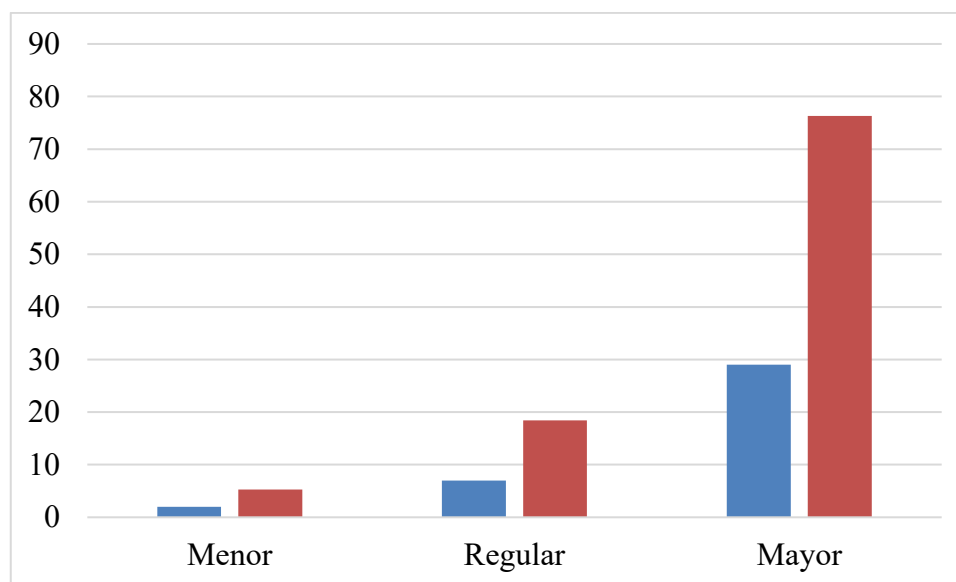
Aprendizaje colaborativo

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	2	5,3	5,3
Regular	7	18,4	23,7
Mayor	29	76,3	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 8

Aprendizaje colaborativo



Nota. Tabla 9

La información que presenta la Tabla 9 y Figura 8 consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto al Aprendizaje colaborativo: menor (5,3 %), regular (18,4 %) y mayor (76,3%). Por lo tanto, el aprendizaje colaborativo se

encuentra en un nivel mayor, lo que refleja que la transformación digital permite el aprendizaje colaborativo que promueve un aprendizaje activo y participativo.

Dimensión 3: Talento para la transformación digital

Tabla 10

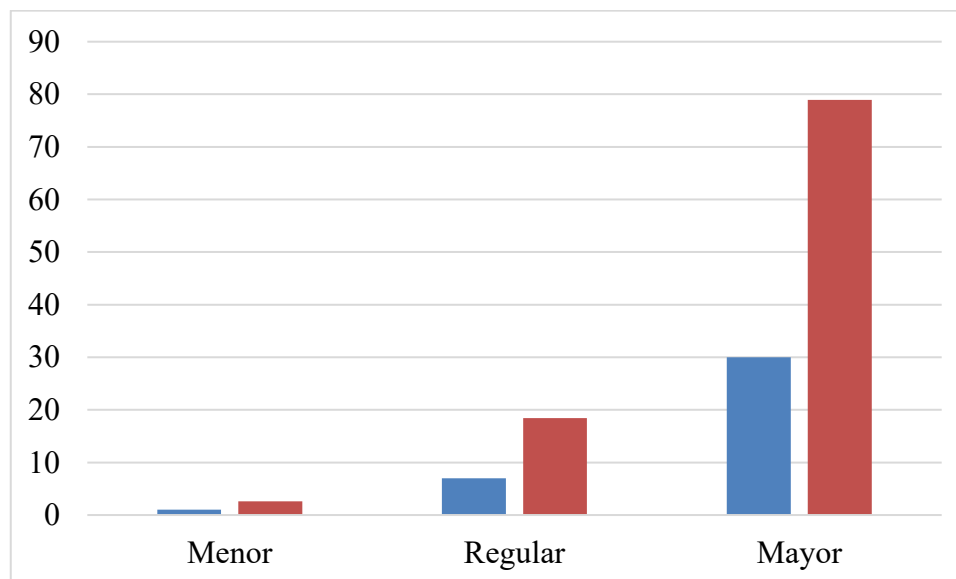
Talento para la transformación digital

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	7	18,4	21,1
Mayor	30	78,9	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 9

Talento para la transformación digital



Nota. Tabla 10

La información que presenta la Tabla 10 y Figura 9, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto al Talento para la transformación digital: menor (2,6 %), regular (18,4 %) y mayor (78,9 %).

Por lo tanto, el talento para la transformación digital se ubica en un nivel mayor, en otras palabras, el personal posee suficientes habilidades técnicas, y competencias blandas que faciliten la adaptación a un entorno en constante cambio; entonces, el talento digital es la capacidad de utilizar metodologías, procesos y herramientas tecnológicas para ofrecer servicios eficientes y fomentar la innovación dentro de las organizaciones.

Indicador 6: Experiencia en tecnología

Tabla 11

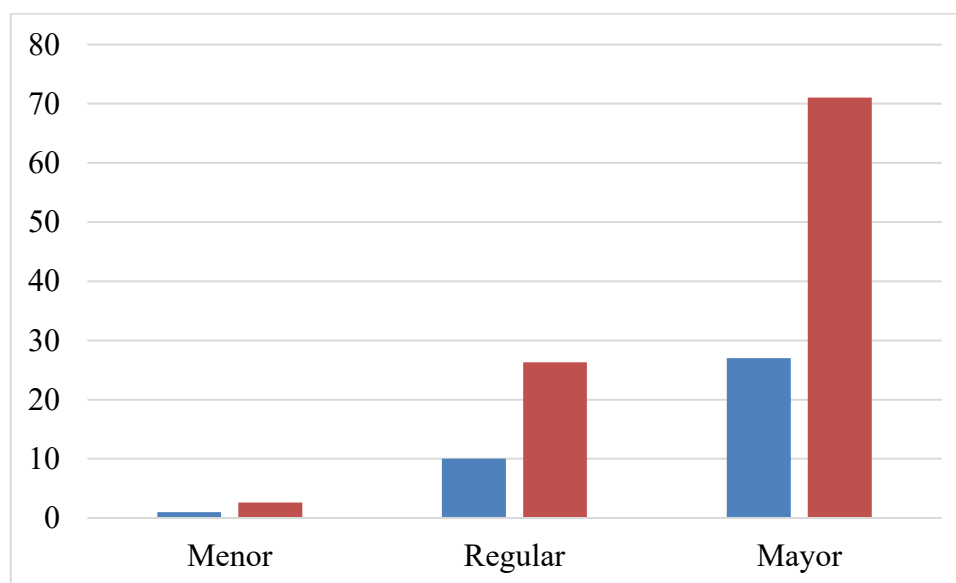
Experiencia en tecnología

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	10	26,3	28,9
Mayor	27	71,1	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 10

Experiencia en tecnología



Nota. Tabla 11

La información que presenta la Tabla 11 y Figura 10, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la experiencia en tecnología: menor (2,6 %), regular (26,3 %) y mayor (71,1%). En consecuencia, la mayoría de los encuestados consideran que la experiencia en tecnología es mayor. Al respecto, la transformación digital es un imperativo estratégico para las organizaciones modernas. Se trata de adoptar nuevas tecnologías, sino también de reimaginar cómo se crean y entregan los valores a los clientes. Al centrarse en la experiencia del cliente y utilizar datos para guiar decisiones, las entidades financieras se vuelven cada vez más exitosas en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

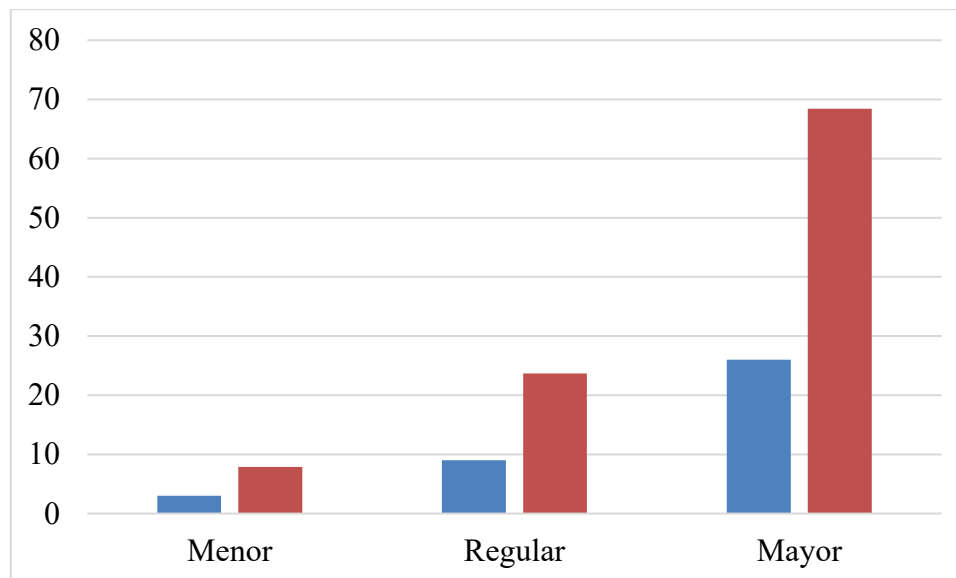
Indicador 7: Habilidades digitales

Tabla 12

Habilidades digitales

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	3	7,9	7,9
Regular	9	23,7	31,6
Mayor	26	68,4	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 11*Habilidades digitales*

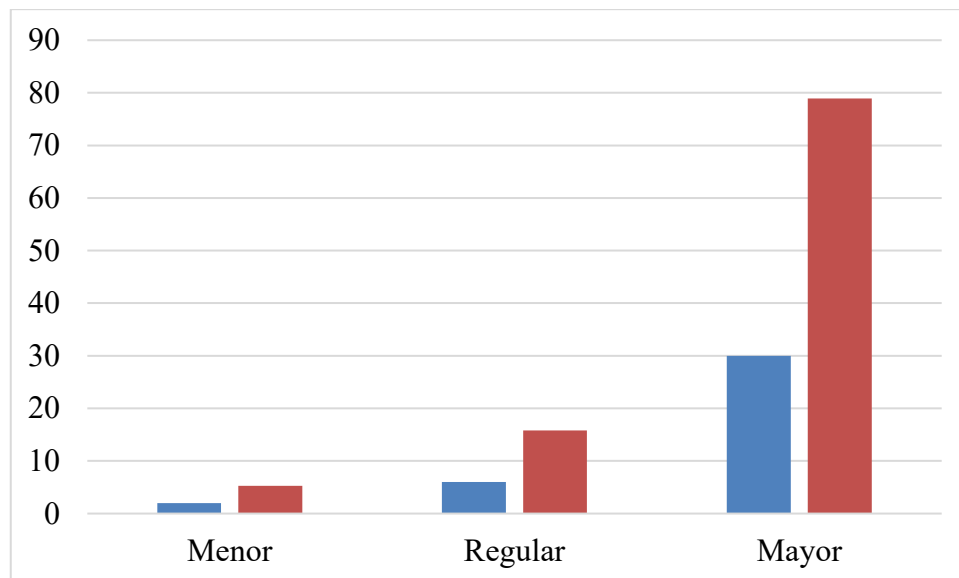
Nota. Tabla 12

La información que presenta la Tabla 12 y Figura 11, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a las Habilidades digitales: menor (7,9 %), regular (23,7 %) y mayor (68,4%). Por consiguiente, se nota que las habilidades digitales en su mayoría se encuentran en un nivel mayor, es decir, que presentan suficientes capacidades esenciales que coadyuvan a los individuos responder de manera eficiente a tareas laborales, académicas o cotidianas.

Indicador 8: Gran compromiso**Tabla 13***Gran compromiso*

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	2	5,3	5,3
Regular	6	15,8	21,1
Mayor	30	78,9	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 12*Gran compromiso*

Nota. Tabla 13

La información que presenta la Tabla 13 y Figura 12, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto al gran compromiso: menor (5,3 %), regular (15,8 %) y mayor (78,9 %). Por tanto, se nota que el gran compromiso se encuentra en un nivel mayor, lo que se deduce que el personal tiene un sólido compromiso con la transformación digital, lo que ha permitido la generación de un cambio cultural significativo dentro de la organización, que ha requerido de un buen liderazgo proactivo y con la colaboración y comunicación del personal, por lo que es crucial que se establezca canales de comunicación abiertos y efectivos que permitan a todos los miembros del equipo compartir ideas y preocupaciones sobre el proceso de transformación.

Dimensión 5: Estrategia digital

Tabla 14

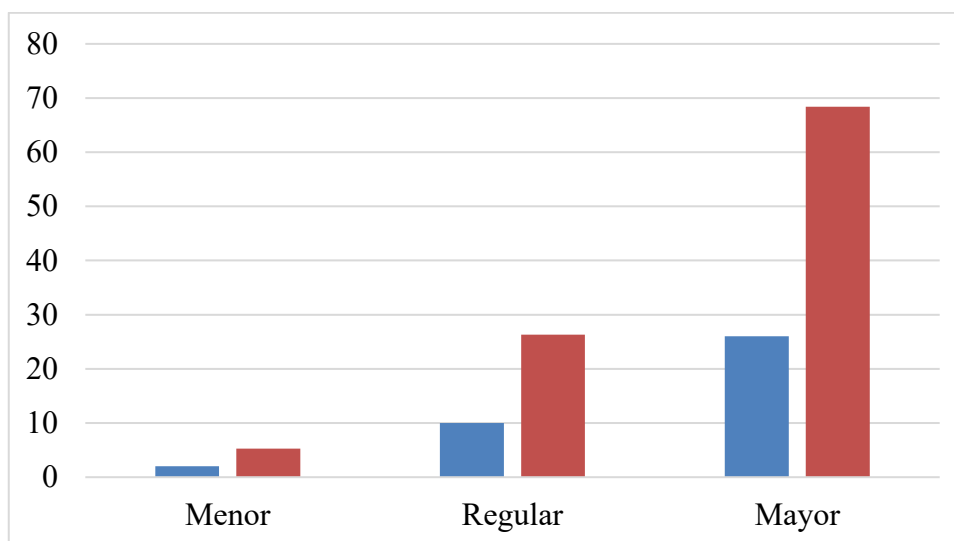
Estrategia digital

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	2	5,3	5,3
Regular	10	26,3	31,6
Mayor	26	68,4	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 13

Estrategia digital



Nota. Tabla 14

La información que presenta la Tabla 14 y Figura 16, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la estrategia digital: menor (5,3 %), regular (26,3 %) y mayor (68,4 %). Por consiguiente, en su mayoría, tales estrategias digitales se encuentran en un nivel regular (26,3 %) y mayor (68,4 %). Al respecto, la implementación de una estrategia digital es determinante en el entorno empresarial actual, donde la tecnología juega un papel fundamental en la competitividad. Cabe referir que una estrategia bien definida permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las expectativas del consumidor

Indicador 11: Estrategia digital con respecto a la dirección

Tabla 15

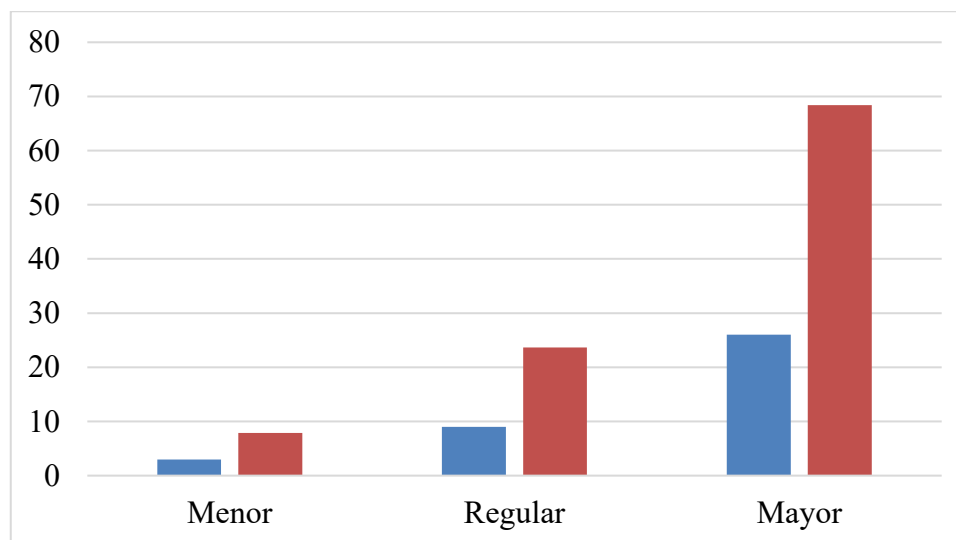
Estrategia digital con respecto a la dirección

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	3	7,9	7,9
Regular	9	23,7	31,6
Mayor	26	68,4	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 14

Estrategia digital con respecto a la dirección



Nota. Tabla 15

La información que presenta la Tabla 15 y Figura 17, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la estrategia digital con respecto a la dirección: menor (7,9 %), regular (23,7 %) y mayor (68,4 %).

En consecuencia, la mayoría de los encuestados, en su mayoría, consideran los niveles: s regular (23,7 %) y mayor (68,4 %), la estrategia digital con respecto a la dirección. Al respecto, la estrategia digital es un componente crucial para la dirección de

los entes financieros en el entorno actual, donde la tecnología y los medios digitales juegan un papel fundamental en el rendimiento empresarial.

Indicador 12: Estrategia digital con respecto a la inversión

Tabla 16

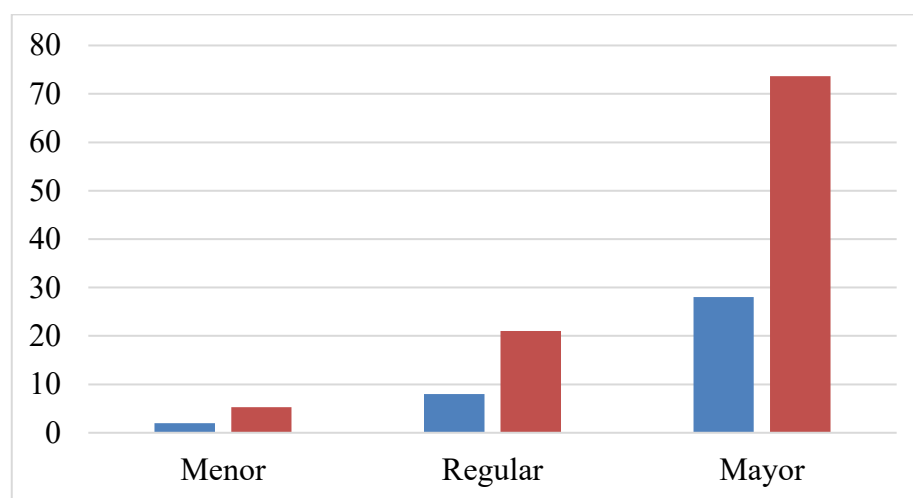
Estrategia digital con respecto a la inversión

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	2	5,3	5,3
Regular	8	21,1	26,3
Mayor	28	73,7	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 15

Estrategia digital con respecto a la inversión



Nota. Tabla 16

La información que presenta la Tabla 16 y Figura 18, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la Estrategia digital con respecto a la inversión: menor (5,3 %), regular (21,1 %) y mayor (73,7 %).

En consecuencia, las estrategias digitales con respecto a la inversión, en su mayoría, se encuentra en un nivel mayor. Por lo tanto, tal estrategia digital se ha

convertido en un aspecto crucial para los entes financieros que buscan mejorar su rentabilidad y competitividad en un entorno cada vez más digitalizado.

Dimensión 6: Ciberseguridad

Tabla 17

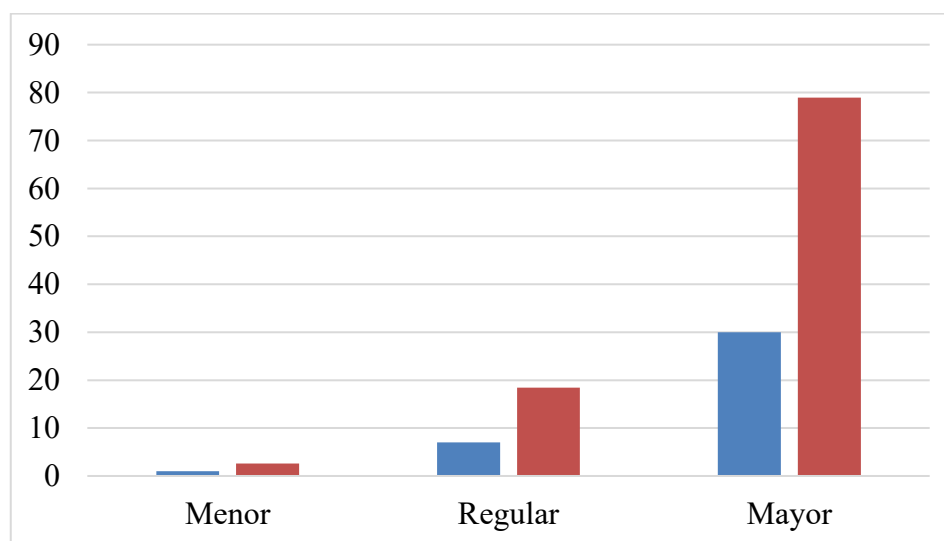
Ciberseguridad

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	7	18,4	21,1
Mayor	30	78,9	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 16

Ciberseguridad



Nota. Tabla 17

La información que presenta la Tabla 17 y Figura 19, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la Ciberseguridad: menor (2,6 %), regular (18,4 %) y mayor (78,9 %). En consecuencia, la ciberseguridad se encuentra en un nivel mayor. Al respecto, la ciberseguridad coadyuva a la protección de datos y sistemas, y se vuelve crucial para que se evite ciberataques y garantizar la continuidad del negocio.

Indicador 13: Implementación de acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas

Tabla 18

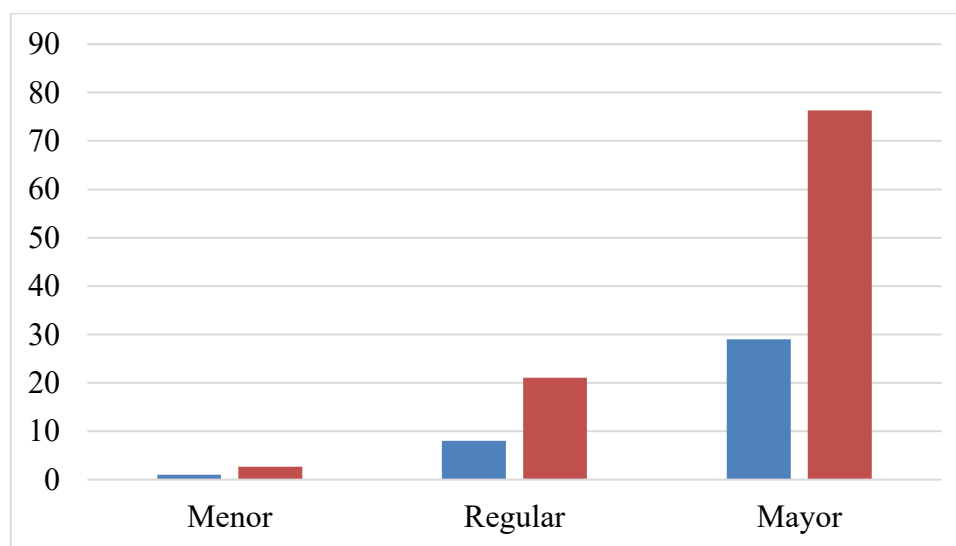
Implementación de acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	8	21,1	23,7
Mayor	29	76,3	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 17

Implementación de acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas



Nota. Tabla 18

La información que presenta la Tabla 18 y Figura 20, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a implementación de acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas: menor (2,6 %), regular (21,1 %) y mayor (76,3 %). Entonces, tal implementación se encuentra en un nivel mayor. Al respecto, la ciberseguridad es esencial para proteger los sistemas y datos de las organizaciones frente a amenazas cibernéticas. La implementación de acciones efectivas

se clasifica en tres áreas clave: prevención, detección y corrección. Por ejemplo, la prevención, es la primera línea de defensa contra las amenazas cibernéticas. La detección de amenazas es crucial para identificar ataques en curso o intentos de intrusión.

Indicador 14: Estrategias de ciberseguridad

Tabla 19

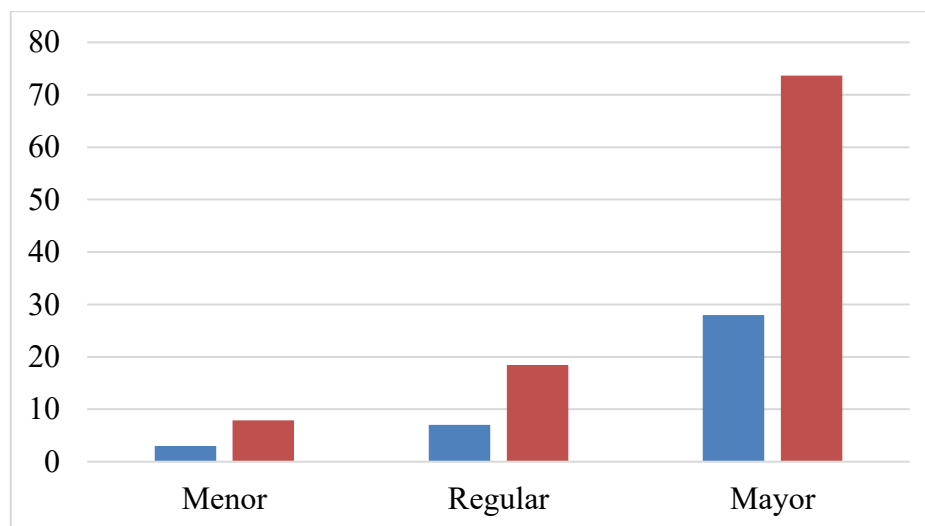
Estrategias de ciberseguridad

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	3	7,9	7,9
Regular	7	18,4	26,3
Mayor	28	73,7	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 18

Estrategias de ciberseguridad



Nota. Tabla 19

La información que presenta la Tabla 19 y Figura 21, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la Estrategias de ciberseguridad: menor (7,9 %), regular (18,4 %) y mayor (73,7 %).

En consecuencia, la estrategia de ciberseguridad se ubica en un nivel mayor. Al respecto, las estrategias de ciberseguridad son fundamentales para proteger los activos digitales de las organizaciones frente a un panorama de amenazas en permanente evolución.

Indicador 15: Difusión de importancia de la ciberseguridad

Tabla 20

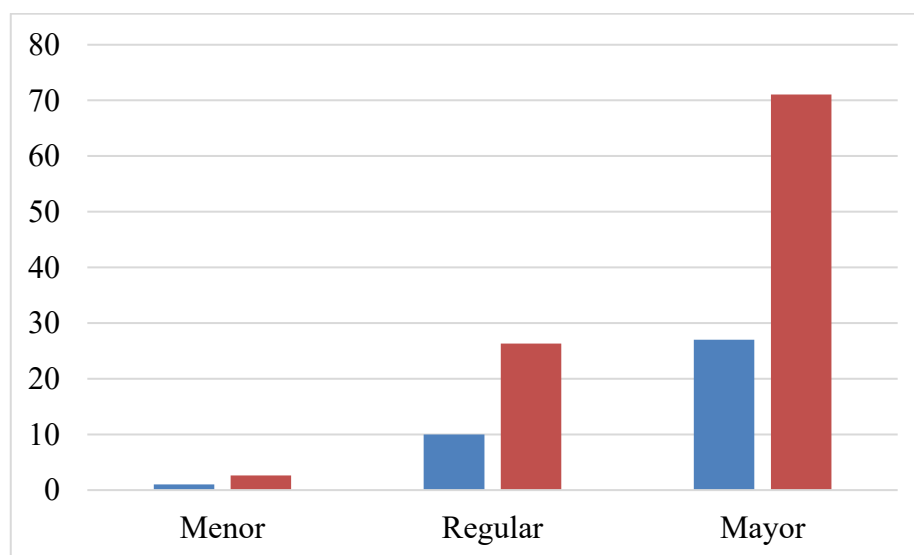
Difusión de importancia de la ciberseguridad

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	10	26,3	28,9
Mayor	27	71,1	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 19

Difusión de importancia de la ciberseguridad



Nota. Tabla 20

La información que presenta la Tabla 20 y Figura 22, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la difusión de importancia de la ciberseguridad: menor (2,6 %), regular (26,3 %) y mayor (71,1 %).

Por consiguiente, la difusión de la importancia de la ciberseguridad se encuentra en un nivel mayor. Al respecto, la implementación efectiva de acciones en ciberseguridad requiere un enfoque integral que combine prevención, detección y corrección. Al adoptar estas prácticas, los entes financieros pueden fortalecer su resiliencia ante las crecientes amenazas cibernéticas, garantizando la protección de sus activos digitales y la continuidad operativa.

4.1.2. *Variable dependiente: Desempeño organizacional*

Tabla 21

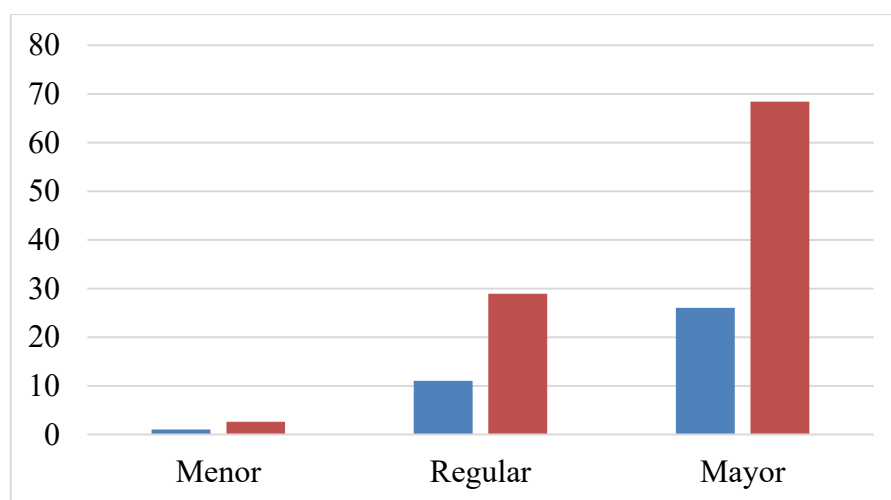
Desempeño organizacional

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	11	28,9	31,6
Mayor	26	68,4	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 20

Desempeño organizacional



Nota. Tabla 21

La información que presenta la Tabla 21 y Figura 23 , consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto al desempeño organizacional: menor (2,6 %), regular (28,9 %) y mayor (68,4%).

En consecuencia, el desempeño organizacional se encuentra entre los niveles: regular (28,9 %) y mayor (68,4 %). Al respecto, el desempeño es la capacidad de una organización para conseguir sus objetivos establecidos, que permite optimizar el uso de recursos como: tiempo, dinero, personal y materiales. Este concepto incluye no solo la eficiencia en la utilización de recursos, sino también la habilidad para innovar y adaptarse a cambios en el entorno.

Dimensión 1: Procesos estratégicos

Tabla 22

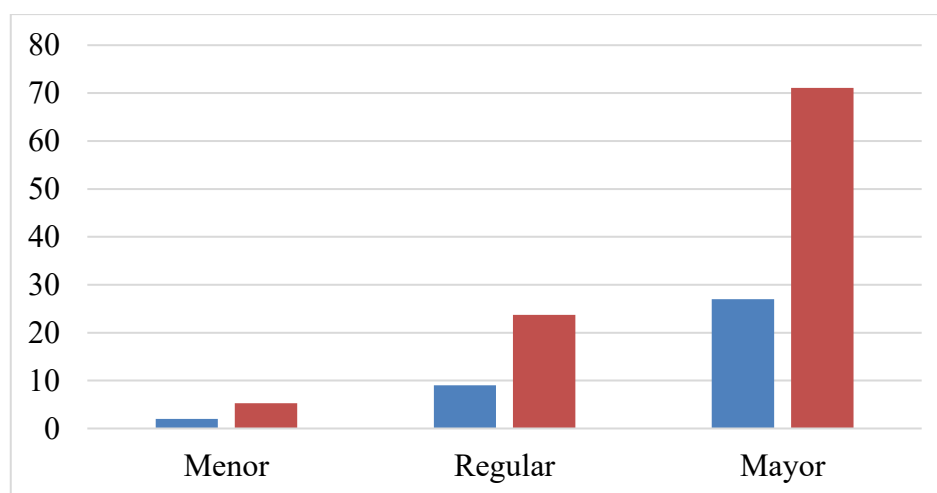
Procesos estratégicos

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	2	5,3	5,3
Regular	9	23,7	28,9
Mayor	27	71,1	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 21

Procesos estratégicos



Nota. Tabla 22

La información que presenta, la Tabla 22 y Figura 24 consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a los procesos estratégicos : menor (5,3 %), regular (23,7 %) y mayor (71,1 %). En consecuencia, los procesos estratégicos se

encuentra en un nivel mayor. Al respecto, los procesos estratégico están diseñados por la alta dirección para guiar a la organización hacia sus objetivos a largo plazo. Estos procesos incluyen la planificación, implementación y control de estrategias que deben estar alineadas con las capacidades y competencias de la organización. El Banco de la Nación (BN) ha establecido un marco de macro procesos estratégicos que son esenciales para su gestión y dirección. Estos procesos están diseñados para alinearse con los objetivos estratégicos de la institución y abarcan diversas áreas clave.

Indicador 1: Gestión estratégica

Tabla 23

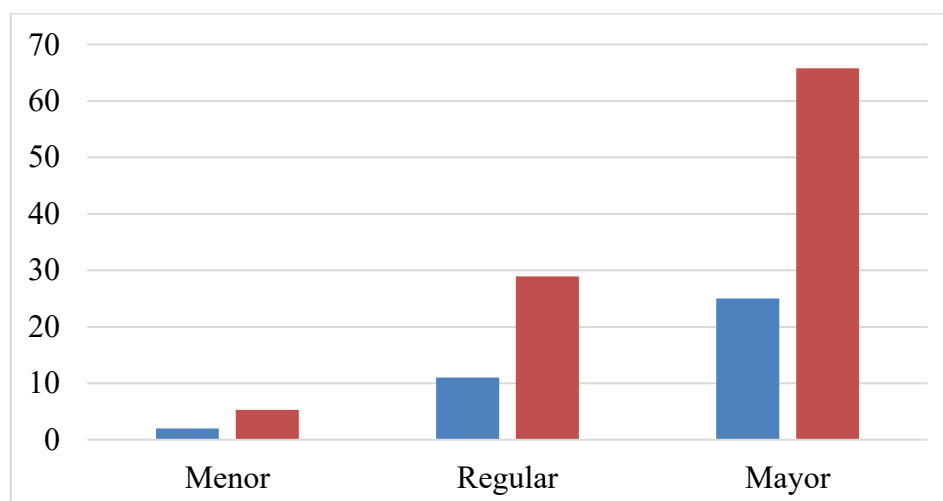
Gestión estratégica

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	2	5,3	5,3
Regular	11	28,9	34,2
Mayor	25	65,8	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 22

Gestión estratégica



Nota. Tabla 23

La información que presenta, según la Tabla 23 y Figura 25 consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la gestión estratégica: menor (5,3 %), regular (28,9 %) y mayor (65,8 %).

Entonces, la gestión estratégica se encuentra, en su mayoría, entre los niveles regular (28,9 %) y mayor (65,8 %). En este sentido, la gestión estratégica comprende un conjunto de actividades fundamentadas en un análisis integral de la organización, orientado a la definición de objetivos a largo plazo. A partir de este diagnóstico, se diseñan e implementan estrategias clave y se realiza una asignación eficiente de los recursos disponibles, lo que facilita el cumplimiento de metas institucionales y contribuye a garantizar la sostenibilidad de la organización financiera en el tiempo.

Indicador 2: Control interno

Tabla 24

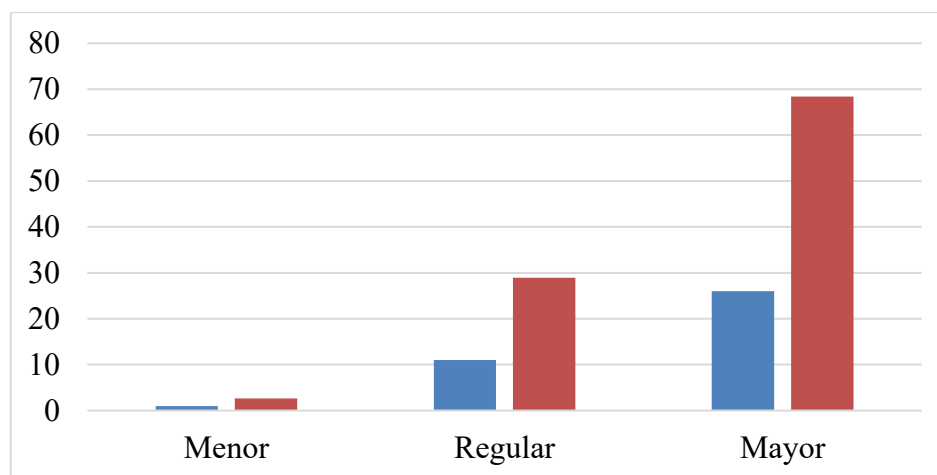
Control interno

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	11	28,9	31,6
Mayor	26	68,4	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 23

Control interno



Nota. Tabla 24

La información que presenta, la Tabla 24 y Figura 26 consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto al Control interno: menor (2,6 %), regular (28,9 %) y mayor (68,4 %).

Por lo tanto, se nota que el control interno se ubica en los diferentes niveles (28,9 %) y mayor (68,4 %). En ese contexto, el control interno implementado proporciona un grado razonable de seguridad a la alta dirección en relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del banco, los cuales están relacionados con la gestión financiera, operativa, informativa y normativa. Este sistema contribuye al adecuado direccionamiento y supervisión de la organización, favoreciendo un funcionamiento más eficaz y eficiente de la entidad financiera.

Indicador 3: Desarrollo institucional

Tabla 25

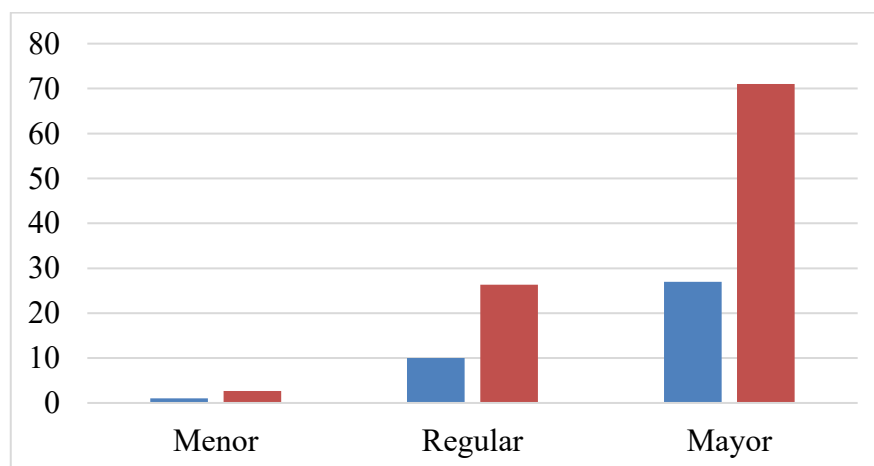
Desarrollo institucional

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	10	26,3	28,9
Mayor	27	71,1	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 24

Desarrollo institucional



Nota. Tabla 25

La información que presenta la Tabla 25 y Figura 27, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto al desarrollo institucional: menor (2,6 %), regular (26,3 %) y mayor (71,1 %). En consecuencia, el desarrollo institucional se encuentra, en su mayoría, en un nivel mayor. En este sentido, la entidad financiera debe asegurar su desarrollo, efectividad y crecimiento organizacional mediante un diseño estructural apropiado, que incluya la definición clara de su estructura organizativa, normativas internas, procesos operativos y gestión del talento humano. Todo ello debe estar orientado a fortalecer la cultura de calidad institucional y mantenerse en coherencia con el marco regulatorio que rige el funcionamiento y la gobernanza de la organización.

Dimensión 2: Proceso operativos

Tabla 26

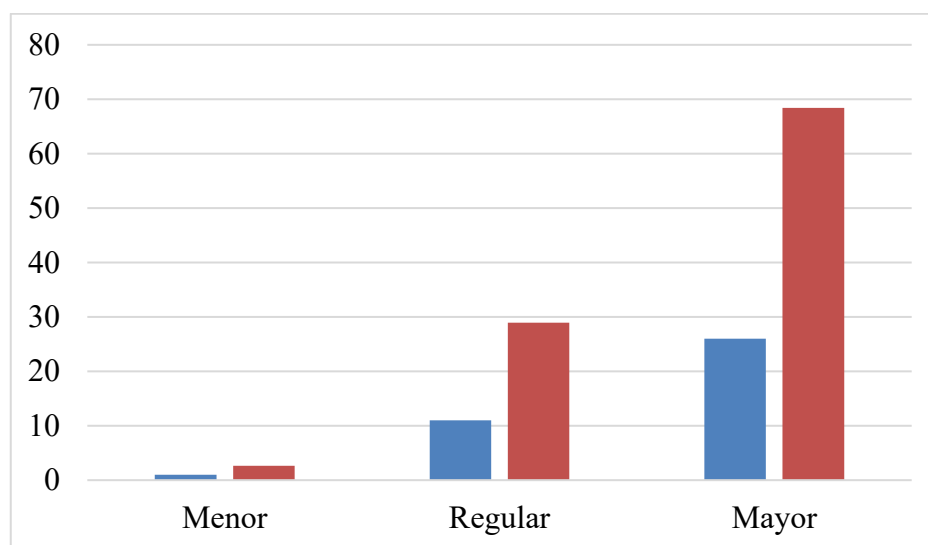
Proceso operativos

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	11	28,9	31,6
Mayor	26	68,4	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 25

Proceso operativos



Nota. Tabla 26

La información que presenta la Tabla 25 y Figura 28, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a los proceso operativos: menor (2,6 %), regular (28,9 %) y mayor (68,4 %). Se nota que los procesos operativos, en su mayoría, se encuentra en niveles: regular (28,9 %) y mayor (68,4 %), El Banco de la Nación de Perú ha establecido un marco estructurado para la gestión de sus procesos operativos, que son esenciales para la entrega de productos y servicios financieros a sus clientes. Estos procesos están diseñados con la finalidad de que se optimice la eficiencia y la efectividad del banco en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Indicador 4: Planificación y desarrollo comercial

Tabla 27

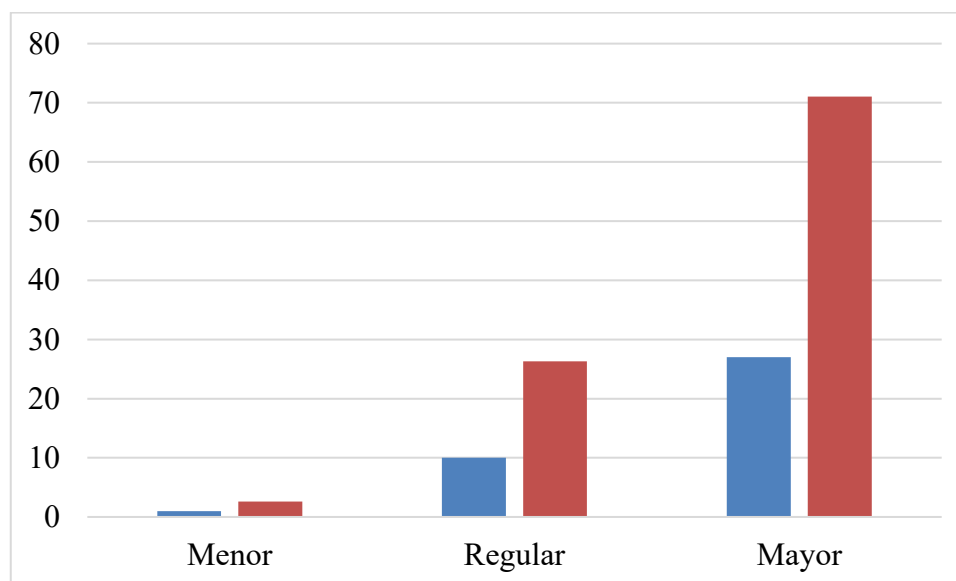
Planificación y desarrollo comercial

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	10	26,3	28,9
Mayor	27	71,1	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 26

Planificación y desarrollo comercial



Nota. Tabla 27

La información que presenta la Tabla 27 y Figura 29, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la planificación y desarrollo comercial: menor (2,6 %), regular (26,3 %) y mayor (71,1 %).

Como resultado, la planificación y el desarrollo comercial se ubican predominantemente en un nivel calificado como regular. En este contexto, el proceso de gestión comercial y de marketing abarca la planificación, documentación, ejecución y seguimiento integral de sus actividades, incluyendo tanto el diseño de nuevos productos y canales de atención como la optimización de los ya existentes. Todo ello está orientado a generar valor tanto para la organización como para sus clientes y usuarios, promoviendo la inclusión financiera y el aprovechamiento intensivo de herramientas tecnológicas (Banco de la Nación, 2024).

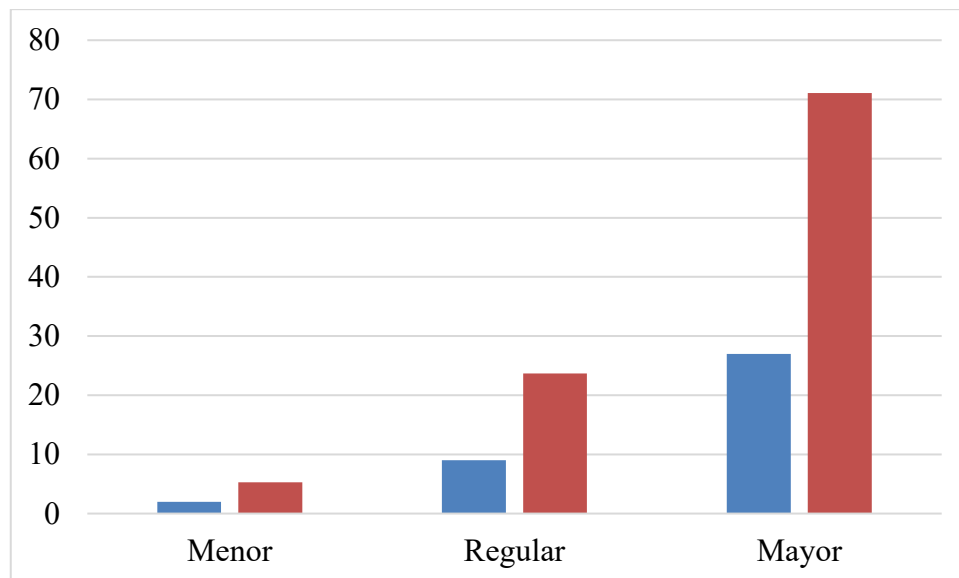
Indicador 5: Colocaciones

Tabla 28

Colocaciones

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	2	5,3	5,3
Regular	9	23,7	28,9
Mayor	27	71,1	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 27*Colocaciones*

Nota. Tabla 28

La información que presenta la Tabla 28 Y Figura 30, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a las Colocaciones: menor (5,3 %), regular (23,7 %) y mayor (71,1 %).

Por lo tanto, las colocaciones se ubican en un nivel regular (23,7 %) y mayor (71,1 %). Al respecto, es fundamental que se administre los fondos disponibles que se derivan de las captaciones y recursos propios dirigiéndolos mediante el otorgamiento de préstamos o líneas de crédito a personas naturales, entidades del sector público, financiero, entre otros.

Indicador 6: Captaciones

Tabla 29

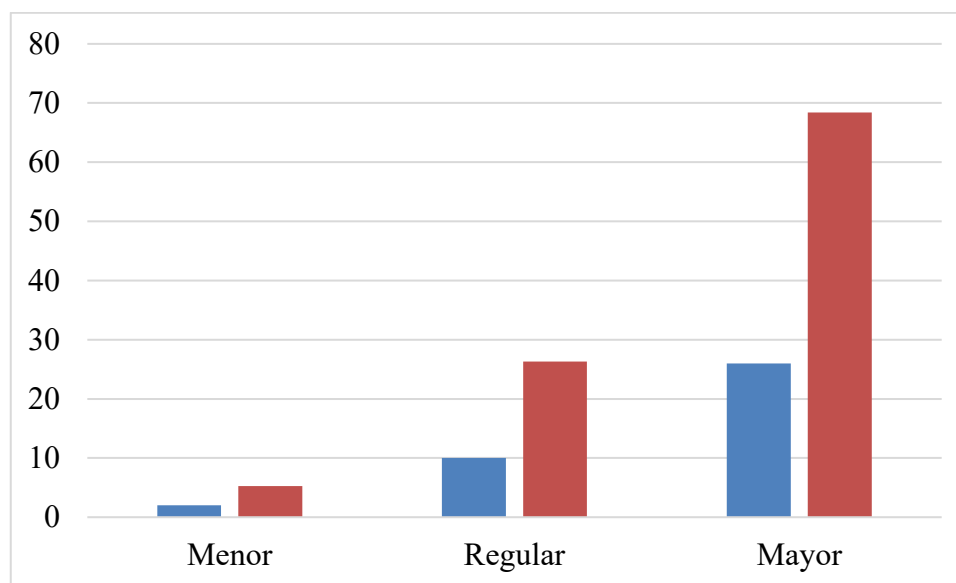
Captaciones

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	2	5,3	5,3
Regular	10	26,3	31,6
Mayor	26	68,4	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 28

Captaciones

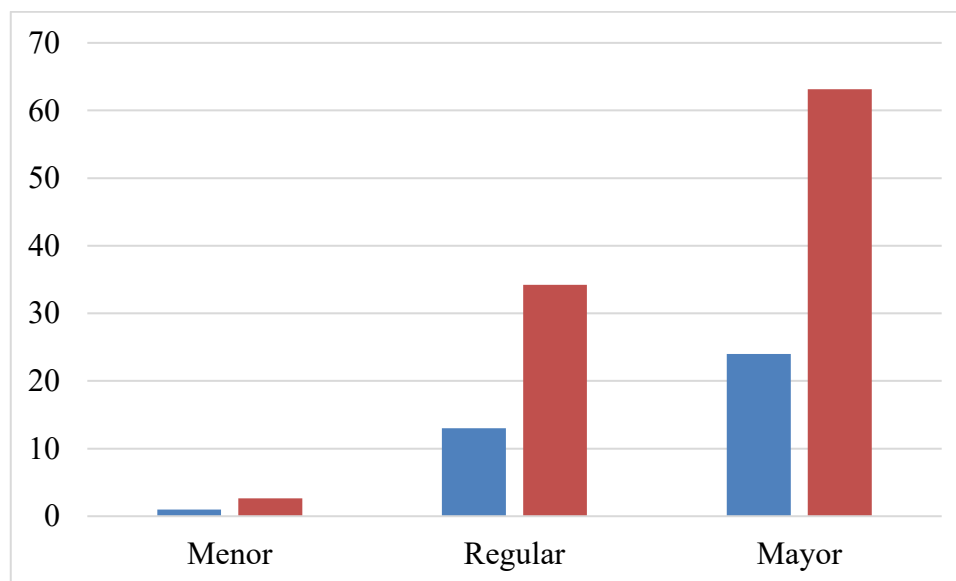


Nota. Tabla 29

La información que presenta la Tabla 29 y Figura 31, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a las captaciones: menor (5,3 %), regular (26,3 %) y mayor (68,4 %). En su mayoría, en su mayoría las captaciones se encuentran en niveles: regular (26,3 %) y mayor (68,4 %). Al respecto, el desarrollo de transformación digital coadyuvó a elevar las captaciones que permite el logro de la sostenibilidad empresarial.

Indicador 7: Servicios**Tabla 30***Servicios*

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	13	34,2	36,8
Mayor	24	63,2	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario**Figura 29***Servicios**Nota.* Tabla 30

La información que presenta la Tabla 30 y Figura 32, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a los servicios: menor (2,6 %), regular (34,2 %) y mayor (63,2 %). Entonces, considera en su mayoría los servicios en su mayoría se encuentran en niveles: regular (34,2 %) y mayor (63,2 %). En ese sentido, la prestación de servicios y la gestión de las atenciones brindadas a entidades tanto del sector público

como privado, a través de la firma de convenios o contratos, se lleva a cabo de manera adecuada, conforme a lo establecido en los acuerdos operativos.

Indicador 8: Gestión de canales de atención

Tabla 31

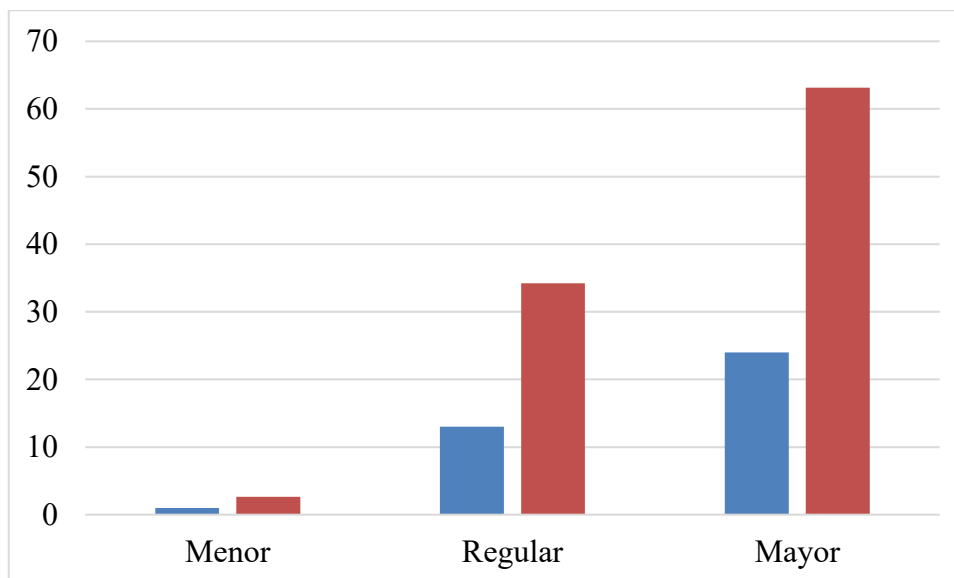
Gestión de canales de atención

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	13	34,2	36,8
Mayor	24	63,2	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 30

Gestión de canales de atención



Nota. Tabla 31

La información que presenta la Tabla 31 y Figura 33, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la Gestión de canales de atención: menor (2,6 %), regular (34,2 %) y mayor (63,2 %). En consecuencia, en su mayoría la gestión de canales de atención es regular (34,2 %) y mayor (63,2 %). En ese contexto, la

administración de los diversos canales de atención se ejecuta de manera eficiente, constituyéndose en un mecanismo para ofrecer productos y servicios de calidad a los clientes y usuarios del banco, en los plazos oportunos y procurando la optimización de la rentabilidad para todos los grupos de interés.

Indicador 9: Servicio de atención al cliente

Tabla 32

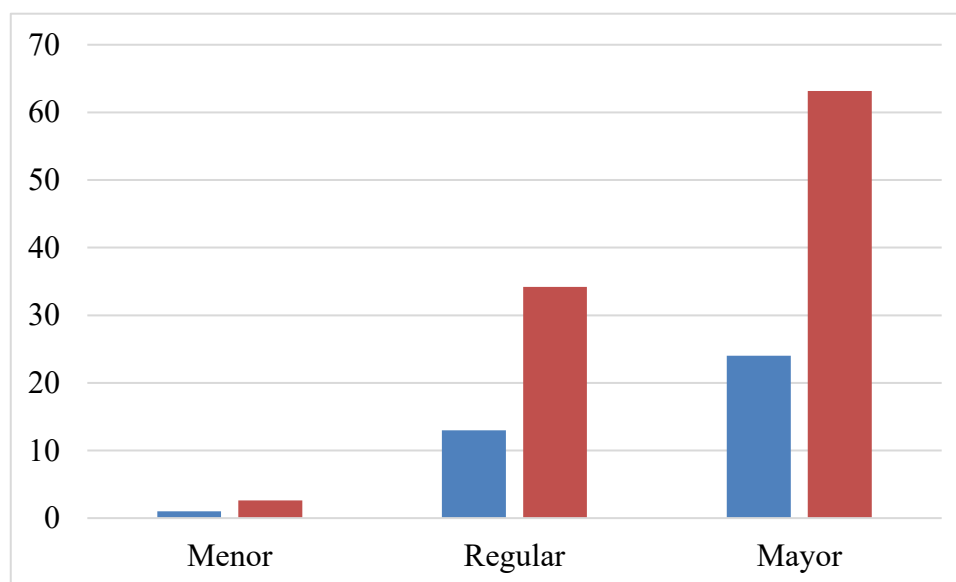
Servicio de atención al cliente

Categoría	f	%	% acumulado
Menor	1	2,6	2,6
Regular	13	34,2	36,8
Mayor	24	63,2	100,0
Total	38	100,0	

Nota. Cuestionario

Figura 31

Servicio de atención al cliente



Nota. Tabla 32

La información que presenta la Tabla 32 y Figura 34, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto al Servicio de atención al cliente: menor (2,6 %), regular (34,2 %) y mayor (63,2 %). Entonces, el servicio de atención al cliente,

en su mayoría, se ubica entre regular (34,2 %) y mayor (63,2 %). En este sentido, se observa que la atención a los requerimientos y reclamos de los clientes y usuarios, gestionados a través de los distintos canales de atención a nivel nacional, es adecuada en relación con los diversos productos y servicios ofrecidos. Asimismo, se evidencia un proceso efectivo de evaluación y retroalimentación de la voz del cliente, impulsado por el avance de la transformación digital.

4.2. Prueba de Normalidad

De la variable Desarrollo de la transformación digital

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

H₀ : Los datos provienen de una distribución normal

H₁: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG. o p-valor $>$ 0,05: Se acepta H₀

SIG. o p-valor $<$ 0,05: Se rechaza H₀

Tabla 33

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
total_vi	0,259	38	0,000	0,762	38	0,000

Nota. SPSS

Interpretación:

El número de datos son 38, se consideró la prueba de Shapiro-Wilk, donde el p-valor es de 0,000, lo cual es menor que 0,05 por lo que se rechaza la H₀. Por tanto, se determina que los datos de la variable no provienen de una distribución normal.

De la variable Desempeño organizacional

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

H₀ : Los datos provienen de una distribución normal

H₁: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG. o p-valor > 0,05: Se acepta H₀

SIG. o p-valor < 0,05: Se rechaza H₀

Tabla 34

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
total_vd	0,259	38	0,000	0,764	38	0,000

Nota. SPSS

Interpretación:

El número de datos son 38, nos corresponde considerar la columna de prueba de Shapiro-Wilk, donde el p-valor es de 0,000, lo cual es menor que 0,05. Entonces, se determina que los datos de la variable no provienen de una distribución normal.

4.3. Prueba de hipótesis

Verificación de la hipótesis general

a) Hipótesis estadística

H₀: La transformación digital no influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

H₁: La transformación digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

- b) Nivel de significancia:** 5 %=0,05
c) Zona de rechazo: Mayor que 0,05, se acepta Ho.
d) Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 35

La transformación digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024

			Desarrollo de la transformación digital	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Desarrollo de la transformación digital	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	0,917
		N	38	38
	Desempeño organizacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,917	1,000
		N	38	38

Nota. SPSS

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0,561
Nagelkerke	0,818
McFadden	0,771
Función de enlace: Logit.	

e) Regla de decisión

Rechazar Ho si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar Ho si la Sig. es mayor a 0,05

Interpretación

Se observa que la sig. es 0,000 menor a 0,05; se concluye: La transformación digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. El coeficiente Pseudo R² de Nagelkerke alcanzó un valor de 0,818, lo cual evidencia que una proporción considerable del desempeño organizacional del Banco de la Nación, sede Tacna, durante el año 2024, se encuentra asociada a los procesos de transformación digital implementados en la entidad. Este resultado permite deducir que la adopción de tecnologías digitales, junto con los cambios organizacionales que estas conllevan, desempeña un rol determinante en la mejora de la eficiencia institucional. En ese sentido, el modelo presenta un nivel de ajuste elevado, lo que respalda empíricamente la hipótesis general planteada.

Verificación de las hipótesis específicas

Verificación de la primera hipótesis específica

a) Hipótesis estadística

H₀: La priorización del enfoque de la transformación digital no influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

H₁: La priorización del enfoque de la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

b) Nivel de significancia: 5 %=0,05

c) Zona de rechazo: mayor que 0,05, se acepta H₀.

d) Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 36

La priorización del enfoque de la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

		Priorización del enfoque a la transformación digital	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Priorización del enfoque a la transformación digital	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 0,000 38
	Desempeño organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,604* 0,000 38

Nota: SPSS

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0,524
Nagelkerke	0,861
McFadden	0,792

Función de enlace: Logit.

a) Regla de decisión

Rechazar H_0 si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig. es mayor a 0,05

Interpretación

Se observa que la sig. es 0,000 menor a 0,05; se concluye: La priorización del enfoque de la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. El análisis del modelo muestra un valor de Nagelkerke de 0,861, indicando que la priorización estratégica de la transformación digital explica una parte sustancial de las variaciones observadas en el desempeño organizacional. Este hallazgo sugiere que cuando la institución orienta sus decisiones y recursos hacia una visión digital clara, los resultados organizacionales

tienden a mejorar de manera significativa. Por tanto, el elevado poder explicativo del modelo corrobora la pertinencia de considerar la priorización del enfoque digital como un elemento clave para el fortalecimiento institucional.

Verificación de la segunda hipótesis específica

a) Hipótesis estadística

Ho: Las prácticas de transformación digital influyen significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

H1: Las prácticas de transformación digital influyen significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

b) Nivel de significancia: 5 %=0,05

c) Zona de rechazo: mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 37

Las prácticas de transformación digital influyen significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

			Prácticas de transformación digital	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Prácticas de transformación digital	Coeficiente de correlación	1,000	0,855*
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	38	38
	Desempeño organizacional	Coeficiente de correlación	0,855*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	38	38

Nota: SPSS

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0,472
Nagelkerke	0,776
McFadden	0,682
Función de enlace: Logit.	

e) Regla de decisión

Rechazar H_0 si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig. es mayor a 0,05

Interpretación:

Se observa que la sig. es 0,000 menor a 0,05; se concluye: Las prácticas de transformación digital influyen significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. El coeficiente Pseudo R^2 de Nagelkerke obtenido fue de 0,776, lo que refleja que las prácticas de transformación digital desarrolladas en la entidad contribuyen de forma relevante a explicar el comportamiento del desempeño organizacional. Este resultado pone en evidencia que no basta con adoptar tecnologías, sino que resulta fundamental integrarlas en los procesos operativos y administrativos de manera sistemática. Entonces, el modelo evidencia un ajuste adecuado y confirma la influencia significativa de las prácticas digitales en la eficiencia organizacional.

Verificación de la tercera hipótesis específica

a) Hipótesis estadística

Ho: El talento para la transformación digital no influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

H1: El talento para la transformación digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

b) Nivel de significancia: 5 %=0,05

c) Zona de rechazo: mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 38

El talento para la transformación digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

		Talento para la transformación digital	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Talento para la transformación digital	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000
	Desempeño organizacional	N	38
		Coefficiente de correlación	0,800*
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	38

Nota: SPSS

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0,453
Nagelkerke	0,736
McFadden	0,631
Función de enlace: Logit.	

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig. es mayor a 0,05

Interpretación:

Se observa que la sig. es 0,000 menor a 0,05; se concluye: El talento para la transformación digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. En el caso del talento orientado a la transformación digital, el valor de Nagelkerke alcanzó 0,736, lo que permite afirmar que las competencias digitales del personal explican una proporción importante del desempeño organizacional. Este resultado resalta la preponderancia del factor humano dentro de los procesos de transformación digital, ya que la disponibilidad de capacidades, habilidades y actitudes favorables al uso de tecnologías incide directamente en la eficiencia institucional. El modelo presenta, por tanto, un nivel de ajuste consistente con la hipótesis formulada.

Verificación de la cuarta hipótesis específica**a) Hipótesis estadística**

H_0 : La estrategia digital no influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

H_1 : La estrategia digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

b) Nivel de significancia: 5 % = 0,05

c) Zona de rechazo: mayor que 0,05, se acepta H_0 .

d) Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 39

La estrategia digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

			Estrategia digital	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Estrategia digital	Coefficiente de correlación	1,000	0,791*
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	38	38
	Desempeño organizacional	Coefficiente de correlación	0,791*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	38	38

Nota: SPSS

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0,412
Nagelkerke	0,684
McFadden	0,561
Función de enlace: Logit.	

e) Regla de decisión

Rechazar H_0 si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig. es mayor a 0,05

Interpretación

Se observa que la sig. es 0,000 menor a 0,05; se concluye: La estrategia digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. El análisis evidenció un coeficiente Nagelkerke de 0,684, lo cual indica que la estrategia digital explica una parte significativa, aunque no exclusiva, del desempeño organizacional. Este resultado sugiere que la planificación estratégica en materia digital contribuye al logro de mejores resultados institucionales, especialmente

cuando se articula con otros factores organizacionales. En consecuencia, el modelo muestra un ajuste estadístico aceptable, validando la influencia planteada en la hipótesis específica.

Verificación de la quinta hipótesis específica

a) Hipótesis estadística

H₀: La ciberseguridad no influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

H₁: La ciberseguridad influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

b) Nivel de significancia: 5%=0,05

c) Zona de rechazo: mayor que 0,05, se acepta H₀.

d) Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 40

La ciberseguridad influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

			Ciberseguridad	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Ciberseguridad	Coefficiente de correlación	1,000	0,852*
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	38	38
	Desempeño organizacional	Coefficiente de correlación	0,852*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	38	38

Nota: SPSS

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0,461
Nagelkerke	0,788
McFadden	0,622
Función de enlace: Logit.	

e) Regla de decisión

Rechazar H_0 si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig. es mayor a 0,05

Interpretación

Se observa que la sig. es 0,000 menor a 0,05; se concluye: La ciberseguridad influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. Finalmente, el valor de Nagelkerke fue de 0,788, lo que demuestra que la ciberseguridad constituye un componente relevante para explicar el desempeño organizacional. Este hallazgo comprueba que la protección de la información, la gestión de riesgos tecnológicos y la confianza en los sistemas digitales influyen de manera directa en la eficiencia operativa de la entidad. El modelo presenta un nivel de ajuste sólido, confirmando la importancia estratégica de la ciberseguridad dentro del proceso de transformación digital.

DISCUSIÓN

En cuanto a la primera hipótesis específica, se demostró que la priorización del enfoque de la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.

En cuanto a la dimensión 1: Priorización del enfoque a la transformación digital, según la Tabla 3 y Figura 2, se encuentra en un nivel regular (31,6 %) y mayor (65,8 %).

Entonces, se nota que la transformación digital es continua y requiere una planificación cuidadosa; para ello, se debe realizar una evaluación actual, se define adecuadamente la visión y estrategia: Establecer una visión clara sobre cómo la transformación digital puede impulsar el éxito empresarial. Para ello, se debe implementar en sólida implementación de tecnologías y sobre todo un cambio cultural, fomentando un ambiente donde los empleados se sientan apoyados en el uso de nuevas tecnologías. Los resultados presentan los siguientes indicadores: Aprovechamiento de soluciones digitales, según la Tabla 4 y Figura 3, es mayor (76,3 %). En consecuencia, se nota que el aprovechamiento de soluciones digitales se encuentra en un nivel mayor. Entonces, la transformación digital es esencial para que las empresas prosperen en un entorno cada vez más competitivo y tecnológico; por lo que se debe adoptar soluciones digitales que ofrezcan múltiples ventajas que son cruciales para el éxito empresarial, incrementando la productividad. El uso de tecnologías digitales para mejorar, según la Tabla 5 y Figura 4, es mayor (73,7 %). Entonces, el uso de tecnología para mejorar se realiza de forma adecuada. Por ello es esencial que se implemente estrategias para la transformación digital, con objetivos claros, que se alineen de acuerdo con los objetivos institucionales, basado en la transformación digital. En cuanto a la variable dependiente: Dimensión 1: Procesos estratégico, según la Tabla 22 y Figura 24 consigna que es regular (23,7 %) y mayor (71,1 %). En consecuencia, los procesos estratégicos se encuentra en un nivel mayor. Al respecto, los procesos estratégico están diseñados por la alta dirección para guiar a la organización hacia sus objetivos a largo plazo. Estos procesos incluyen la planificación, implementación y control de estrategias que deben estar alineadas con las capacidades y competencias de la organización. El Banco de la

Nación (BN) ha establecido un marco de macro procesos estratégicos que son esenciales para su gestión y dirección. Estos procesos están diseñados para alinearse con los objetivos estratégicos de la institución y abarcan diversas áreas clave. La dimensión presenta los siguientes indicadores: Gestión estratégica, según la Tabla 23 y Figura 25, es regular regular (28,9 %) y mayor (65,8 %). Al respecto, la gestión estratégica es una agrupación de actividades basado en el desarrollo del análisis integral de la organización, con la determinación de los objetivos a largo plazo; asimismo, se desarrollan e implementan las estrategias indispensables y la asignación eficiente de los recursos que permiten el cumplimiento de las metas y objetivos, que coadyuvan a que la organización financiera sea sostenible.

De acuerdo con la información consignada en la Tabla 24 y la Figura 26, el nivel de control interno se distribuye principalmente entre las categorías regular, con un 28,9 %, y alto, con un 68,4 %. Estos resultados evidencian que el sistema de control interno implementado brinda un nivel razonable de confianza a la alta dirección para el logro de los objetivos estratégicos institucionales, especialmente aquellos vinculados a los ámbitos financiero, operativo, informativo y de cumplimiento normativo. En este sentido, el control interno contribuye de manera significativa a los procesos de dirección y supervisión de la organización, favoreciendo un funcionamiento más eficiente y eficaz del banco.

Por su parte, los resultados correspondientes al desarrollo institucional, presentados en la Tabla 25 y la Figura 27, muestran que el 71,1 % lo ubica en un nivel alto, lo que permite afirmar que, en términos generales, el desarrollo institucional se encuentra consolidado en la entidad. Este escenario implica que la organización ha logrado avances importantes en su crecimiento y efectividad mediante un adecuado diseño de su estructura organizacional, el establecimiento de normas y procesos claros, y la gestión eficiente del talento humano. Asimismo, dichos elementos promueven una gestión orientada a la calidad, en concordancia con el marco normativo que regula el funcionamiento del banco.

Los resultados obtenidos permiten validar la hipótesis planteada, lo cual se sustenta en el análisis estadístico efectuado. Luego de aplicar el coeficiente de correlación

Rho de Spearman, se alcanzó un valor de 0,604, evidenciando la existencia de una relación directa y de intensidad moderada entre las variables objeto de estudio. En función de este resultado, se procede a descartar la hipótesis nula y a confirmar la hipótesis alternativa, determinándose que la orientación estratégica hacia la transformación digital incide de manera relevante en la eficiencia del desempeño organizacional del Banco de la Nación, sede Tacna, durante el año 2024. Asimismo, los hallazgos obtenidos muestran una correspondencia parcial con los fundamentos teóricos propuestos por Capelleras (2001).

En cuanto a la segunda hipótesis específica, se demostró que las prácticas de transformación digital influyen significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. La dimensión 2: Prácticas de transformación digital, según la Tabla 6 y Figura 5, las prácticas de transformación digital: es mayor (76,3 %). En consecuencia, las prácticas de transformación digital en su mayoría se encuentra en un nivel mayor. Al respecto, la transformación digital es un proceso integral que requiere un cambio cultural dentro de las organizaciones. Al aplicar tales prácticas se eleva en parte la competitividad, se optimiza procesos y ofrece una experiencia superior al cliente, asegurando así su relevancia en un entorno empresarial cada vez más digitalizado, lo que hace que el trabajo sea más ágil. La dimensión presenta los siguientes indicadores: Operaciones digitalizadas, según la Tabla 7 y Figura 6, es mayor (73,7 %). La transformación digital permite que cambie preponderantemente los procesos operativos de la entidad financiera, esencialmente, cambiando la forma en que funcionan y brindan valor a sus clientes. Este proceso no solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino también un cambio cultural que coadyuva a los entes financieros, en este caso, de adaptarse a un entorno en constante evolución. La dimensión presenta los siguientes indicadores: Toma de decisiones que se basan en datos, según la Tabla 8 y Figura 7, es mayor (73,7 %). Por consiguiente, la toma de decisiones que se basan en datos se encuentra en un nivel mayor. Al respecto, la organización financiera debido a la toma de decisiones ha coadyuvado a la mejora continua de la entidad y la competitividad. El aprendizaje colaborativo, según la Tabla 9 y Figura 8 es mayor (76,3 %). Por lo tanto, el aprendizaje colaborativo se encuentra en un nivel mayor, lo que refleja

que la transformación digital permite el aprendizaje colaborativo que promueve un aprendizaje activo y participativo.

En relación con la segunda hipótesis específica, la cual sostiene que las prácticas de transformación digital ejercen una influencia significativa en la eficiencia del desempeño organizacional del Banco de la Nación, sede Tacna, durante el año 2024, los resultados obtenidos permiten sustentar dicha afirmación. En este sentido, la dimensión correspondiente a los procesos operativos, según lo consignado en la Tabla 27 y la Figura 28, muestra que el 28,9 % se ubica en un nivel regular, mientras que el 68,4 % alcanza un nivel alto.

Estos resultados evidencian que el Banco de la Nación ha implementado un esquema estructurado para la gestión de sus procesos operativos, los cuales resultan fundamentales para la provisión oportuna y eficiente de productos y servicios financieros a sus usuarios. Dichos procesos han sido diseñados con el propósito de fortalecer la eficiencia y eficacia institucional, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora del desempeño organizacional en un contexto de transformación digital.

La dimensión analizada comprende el indicador de planificación y desarrollo comercial, cuyos resultados, de acuerdo con la Tabla 27 y la Figura 29, evidencian que el 71,1 % se ubica en un nivel alto. No obstante, en términos generales, este indicador refleja predominantemente un nivel intermedio de desarrollo. Esta situación pone de manifiesto que los procesos vinculados a la planificación, estructuración, ejecución y seguimiento de la gestión comercial y de marketing se encuentran parcialmente consolidados.

En este contexto, la gestión comercial incorpora acciones orientadas al diseño y fortalecimiento de productos y canales de atención, así como a la optimización de aquellos ya existentes, con el propósito de generar valor tanto para la organización como para sus clientes y usuarios. Dichas acciones se desarrollan bajo un enfoque de inclusión financiera y un uso intensivo de herramientas tecnológicas, lo que contribuye a fortalecer la competitividad y sostenibilidad institucional del banco (Banco de la Nación, 2024). La dimensión presenta los siguientes indicadores: Colocaciones, según la Tabla 28 y Figura

30, consigna las colocaciones que es mayor (71,1 %). Al respecto, es fundamental que se administre los fondos disponibles que se derivan de las captaciones y recursos propios dirigiéndolos mediante el otorgamiento de préstamos o líneas de crédito a personas naturales, entidades del sector público, financiero, entre otros. Las captaciones, de acuerdo a la Tabla 29 y Figura 31, en su mayoría, las captaciones se encuentran en niveles: regular (26,3 %) y mayor (68,4 %). Al respecto, el desarrollo de transformación digital coadyuvó a elevar las captaciones que permite el logro de la sostenibilidad empresarial. Los servicios, de acuerdo la Tabla 30 y Figura 32, es regular (34,2 %) y mayor (63,2 %). Al respecto, la ejecución de servicios y administración de las prestaciones que se ofrecen a entidades del sistema público y privado, mediante la suscripción de convenios o contratos; los mismos que establecen la operatividad con el fin de que se cumpla las funciones en calidad de banco. La gestión de canales de atención, según la Tabla 32 y Figura 33, se encuentra en los diferentes niveles: regular (34,2 %) y mayor (63,2 %). Al respecto, la gestión de los múltiples canales de atención se realiza de forma adecuada y sirven como medio para brindar servicios y productos de calidad a los clientes y usuarios del banco, en el tiempo adecuado, con la maximización de la rentabilidad para todas las partes interesadas.

El servicio de atención al cliente, de acuerdo a la Tabla 32 y Figura 34, se ubica en los diferentes niveles (34,2 %) y mayor (63,2 %). Al respecto, se nota que es adecuada la atención de los requerimientos y reclamos de los clientes y usuarios que son canalizados mediante los diferentes canales de atención a nivel nacional, en relación a los diversos productos y servicios que se brinda, así como la evaluación y retroalimentación de la voz del cliente, todo ello gracias al desarrollo de la transformación digital.

Los hallazgos expuestos previamente permiten validar el planteamiento de la hipótesis formulada, lo cual se ve respaldado por el análisis estadístico realizado. Tras la aplicación del coeficiente de correlación Rho de Spearman, se obtuvo un valor de 0,855, evidenciando una relación positiva de alta intensidad entre las variables analizadas. En función de este resultado, se procede a rechazar la hipótesis nula y a aceptar la hipótesis alternativa, concluyéndose que las prácticas de transformación digital inciden de manera significativa en la eficiencia del desempeño organizacional del Banco de la Nación, sede

Tacna, durante el año 2024. Asimismo, los resultados alcanzados guardan una relación parcial con los planteamientos teóricos propuestos por Capelleras (2001).

En cuanto a la tercera hipótesis específica, se demostró que el talento para la transformación digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. Los resultados según la dimensión 3: Talento para la transformación digital, según la Tabla 10 y Figura 9, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto al talento para la transformación digital es mayor (78,9 %). Por lo tanto, el talento para la transformación digital se ubica en un nivel mayor, en otras palabras, el personal posee suficientes habilidades técnicas, y competencias blandas que faciliten la adaptación a un entorno en constante cambio; entonces, el talento digital es la capacidad de utilizar metodologías, procesos y herramientas tecnológicas para ofrecer servicios eficientes y fomentar la innovación dentro de las organizaciones. La talento para la transformación presenta los siguientes indicadores: Experiencia en tecnología, según la Tabla 11 y Figura 10, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la experiencia en tecnología: es mayor (71,1%). En consecuencia, la mayoría de los encuestados consideran que la experiencia en tecnología es mayor. Al respecto, la transformación digital es un imperativo estratégico para las organizaciones modernas. Se trata de adoptar nuevas tecnologías, sino también de reimaginar cómo se crean y entregan los valores a los clientes. Al centrarse en la experiencia del cliente y utilizar datos para guiar decisiones, las entidades financieras se vuelven cada vez más exitosas en un entorno empresarial cada vez más competitivo. La dimensión presenta los siguientes indicadores: Habilidades digitales, según la Tabla 12 y Figura 11, es regular (23,7 %) y mayor (68,4 %). Por consiguiente, se nota que las habilidades digitales en su mayoría se encuentran en un nivel mayor, es decir, que presentan suficientes capacidades esenciales que coadyuvan a los individuos responder de manera eficiente las tareas laborales, académicas o cotidianas.

El gran compromiso, de acuerdo a la Tabla 13 y Figura 12, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto al gran compromiso: es mayor (78,9 %). Por tanto, se nota que el gran compromiso se encuentra en un nivel mayor, lo que se deduce que el personal tiene un sólido compromiso con la transformación digital, lo que

ha permitido la generación de un cambio cultural significativo dentro de la organización, que ha requerido de un buen liderazgo proactivo y con la colaboración y comunicación del personal, por lo que es crucial que se establezca canales de comunicación abiertos y efectivos que permitan a todos los miembros del equipo compartir ideas y preocupaciones sobre el proceso de transformación.

Los resultados anotados anteriormente, confirman el planteamiento hipotético, lo que se refuerza con la verificación efectuada. Según el tratamiento estadístico, después de aplicarse y establecer el coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,800, entonces se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir, se concluye que tercera hipótesis específica, se demostró que el talento para la transformación digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. La hipótesis es aceptada. Los resultados se relacionan parcialmente con lo establecido por Capelleras (2001),

En cuanto a la cuarta hipótesis específica, se demostró que la estrategia digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. Según los resultados de la dimensión 5: Estrategia digital, según la Tabla 14 y Figura 16, es regular (26,3 %) y mayor (68,4 %). Por consiguiente, en su mayoría, tales estrategias digitales se encuentran en un nivel regular (26,3 %) y mayor (68,4 %). Al respecto, la implementación de una estrategia digital es determinante en el entorno empresarial actual, donde la tecnología juega un papel fundamental en la competitividad. Cabe referir que una estrategia bien definida permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las expectativas del consumidor. La dimensión presenta los siguientes indicadores: Estrategia digital con respecto a la dirección, de acuerdo a la Tabla 15 y Figura 17, consigna los siguientes resultados en las distintas categorías en cuanto a la estrategia digital con respecto a la dirección: regular (23,7%) y mayor (68,4 %). En consecuencia, la mayoría de los encuestados, en su mayoría, consideran los niveles: regular (23,7 %) y mayor (68,4 %), la estrategia digital con respecto a la dirección.

Al respecto, la estrategia digital es un componente crucial para la dirección de los entes financieros en el entorno actual, donde la tecnología y los medios digitales juegan

un papel fundamental en el rendimiento empresarial. La estrategia digital con respecto a la inversión. La información que presenta la Tabla 16 y Figura 18, consigna la estrategia digital es regular (21,1%) y mayor (73,7 %). En consecuencia, las estrategias digitales con respecto a la inversión, en su mayoría, se encuentra en un nivel mayor. Por lo tanto, tal estrategia digital se ha convertido en un aspecto crucial para los entes financieros que buscan mejorar su rentabilidad y competitividad en un entorno cada vez más digitalizado.

Los resultados obtenidos permiten corroborar el planteamiento de la hipótesis formulada, lo cual se encuentra sustentado en la verificación estadística realizada. Luego de aplicar el coeficiente de correlación Rho de Spearman, se obtuvo un valor de 0,791, lo que evidencia una relación positiva y de intensidad considerable entre las variables analizadas. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyéndose que la tercera hipótesis específica quedó demostrada, al confirmarse que la estrategia digital ejerce una influencia significativa sobre el desempeño organizacional del Banco de la Nación, sede Tacna, en el año 2024. Asimismo, los hallazgos presentan una relación parcial con los planteamientos teóricos propuestos por Capelleras (2001).

En cuanto a la quinta hipótesis específica, se demostró que la ciberseguridad influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024, de acuerdo a la dimensión 6: Ciberseguridad, según la Tabla 17 y Figura 19, es regular (18,4 %) y mayor (78,9 %). En consecuencia, la ciberseguridad se encuentra en un nivel mayor. Al respecto, la ciberseguridad coadyuva a la protección de datos y sistemas, y se vuelve crucial para que se evite ciberataques y garantizar la continuidad del negocio. La implementación de acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas, según la Tabla 18 y Figura 20, la implementación de acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas: es regular (21,1 %) y mayor (76,3 %). Dicha implementación está en un nivel superior. Se necesita ciberseguridad para asegurar los sistemas y datos organizacionales contra amenazas cibernéticas. La implementación de acciones efectivas se divide en tres áreas clave: prevención, detección y corrección. Por ejemplo, la

prevención es la primera línea de defensa contra amenazas cibernéticas. La detección de amenazas es crítica para la identificación de ataques en curso o intentos de intrusión.

Las estrategias de ciberseguridad según la Tabla 19 y la Figura 21 son moderadas (18,4 %) y mayores (73,7 %). Por lo tanto, la estrategia de ciberseguridad está posicionada en un nivel mayor. En este sentido, las estrategias de ciberseguridad son críticas para salvar los activos digitales de la organización contra un panorama de amenazas en constante evolución.

La difusión de la importancia de la ciberseguridad, según la Tabla 20 y la Figura 22, registra los siguientes valores en los diferentes rangos respecto a la divulgación de la importancia de la ciberseguridad: menor (2,6 %), moderado (26,3 %) y mayor (71,1 %).

Así, la divulgación de la importancia de la ciberseguridad está en un nivel mayor.

La implementación efectiva de acciones en ciberseguridad requiere un enfoque equilibrado de prevención, detección y recuperación. Los entes financieros que implementan estas prácticas mejoran la resiliencia a las amenazas cibernéticas, así como la protección de los activos digitales y la continuidad de la operación.

Los resultados anotados anteriormente, confirman el planteamiento hipotético, lo que se refuerza con la verificación efectuada. Según el tratamiento estadístico, después de aplicarse y establecer como el coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,852, se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir, se concluye que la ciberseguridad influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. Los resultados se relacionan parcialmente con lo establecido por Capelleras (2001),

En lo referente a la hipótesis general, se logró comprobar que la transformación digital influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. En cuanto a la variable independiente: La transformación digital, según la Tabla 3 y Figura 1, se presenta con un buen desarrollo en un nivel de 76,3 %. Al respecto, la transformación digital es crucial para las empresas modernas por varias razones, mejora de la eficiencia, con la optimización de los procesos internos,

permitiendo una operación más ágil y efectiva experiencia del cliente: Facilita interacciones personalizadas y transacciones fluidas, lo que aumenta la satisfacción y lealtad del cliente. En cuanto a la variable dependiente: Desempeño organizacional, según la tabla 21 y figura 23 , consigna que es regular (28,9 %) y mayor (68,4 %). Al respecto, el desempeño es la capacidad de una organización para conseguir sus objetivos establecidos, que permite optimizar el uso de recursos como: tiempo, dinero, personal y materiales. Este concepto incluye no solo la eficiencia en la utilización de recursos, sino también la habilidad para innovar y adaptarse a cambios en el entorno.

La dimensión 1: Procesos estratégicos, según la Tabla 22 y Figura 24, es regular (23,7 %) y mayor (71,1%). En consecuencia, los procesos estratégicos se encuentra en un nivel mayor. Al respecto, los procesos estratégico están diseñados por la alta dirección para guiar a la organización hacia sus objetivos a largo plazo. Estos procesos incluyen la planificación, implementación y control de estrategias que deben estar alineadas con las capacidades y competencias de la organización. El Banco de la Nación (BN) ha establecido un marco de macro procesos estratégicos que son esenciales para su gestión y dirección. Estos procesos están diseñados para alinearse con los objetivos estratégicos de la institución y abarcan diversas áreas clave.

La dimensión presenta los siguientes indicadores: la gestión estratégica, según la Tabla 23 y Figura 25 es regular (28,9 %) y mayor (65,8 %). Al respecto, la gestión estratégica es una agrupación de actividades basado en el desarrollo del análisis integral de la organización, con la determinación de los objetivos a largo plazo; asimismo, se desarrollan e implementan las estrategias indispensables y la asignación eficiente de los recursos que permiten el cumplimiento de las metas y objetivos, que coadyuvan a que la organización financiera sea sostenible. El control interno, de acuerdo a la Tabla 24 y Figura 26, se nota que se ubica en los diferentes niveles (28,9 %) y mayor (68,4 %). Al respecto, el control interno que se desarrolla da seguridad razonable a la alta dirección para la consecución de los objetivos estratégicos del banco, que se vinculan con las finanzas, las operaciones, la información y el cumplimiento; que coadyuva con la dirección y control del ente organizacional, y permite que el banco funcione con mayor eficacia y eficiencia. Presentan la dimensión los siguientes indicadores: el desarrollo

institucional, según la Tabla 25 y Figura 27, es mayor (71,1 %). En consecuencia, es mayor que el desarrollo institucional se encuentra, en su mayoría, en un nivel mayor. Al respecto, la entidad financiera debe lograr el desarrollo, efectividad y crecimiento organizacional a través de un adecuado diseño de la estructura organizacional, normas, procesos, personas, que promueve la gestión de la calidad del banco; los cuales se encuentran alineados al marco que regula la organización y su funcionamiento.

La dimensión 2: Procesos operativos, de acuerdo a la Tabla 26 y Figura 28, indica que los procesos operativos son regulares (28,9 %) y mayores (68,4 %). El banco de la Nación de Perú ha establecido un marco estructurado para la gestión de sus procesos operativos, que son esenciales para la entrega de productos y servicios financieros a sus clientes. Estos procesos están diseñados con la finalidad de que se optimice la eficiencia y la efectividad del banco en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La dimensión presenta los siguientes indicadores: Planificación y desarrollo comercial, de acuerdo a la Tabla 27 y Figura 29, consigna que la planificación y desarrollo comercial: es mayor (71,1 %). Como resultado, la planificación y el desarrollo de las actividades comerciales se sitúan, en términos generales, en un nivel intermedio. En este sentido, las acciones de planeación, documentación, ejecución y supervisión del proceso de gestión comercial y de marketing abarcan tanto la creación de nuevos productos y canales como la optimización de los ya existentes. Todo ello se realiza con el propósito de generar valor para la organización, sus clientes y usuarios, promoviendo la inclusión financiera y aprovechando intensivamente las herramientas tecnológicas (Banco de la Nación, 2024).

Las colocaciones, según la Tabla 28 y Figura 30, consigna las colocaciones que es mayor (71,1 %). Al respecto, es fundamental que se administre los fondos disponibles que se derivan de las captaciones y recursos propios dirigiéndolos mediante el otorgamiento de préstamos o líneas de crédito a personas naturales, Entidades del Sector Público, Financiero, entre otros.

Las captaciones, de acuerdo a la Tabla 29 y Figura 31, es regular (26,3 %) y mayor (68,4 %). Al respecto, el desarrollo de transformación digital coadyuvó a elevar las

captaciones que permite el logro de la sostenibilidad empresarial. Los servicios, de acuerdo la Tabla 30 y Figura 32, es regular (34,2 %) y mayor (63,2 %). Al respecto, la ejecución de servicios y administración de las prestaciones que se ofrecen a entidades del sistema público y privado, mediante la suscripción de convenios o contratos; los mismos que establecen la operatividad con el fin de que se cumpla las funciones en calidad de banco.

La gestión de los canales de atención, conforme a los resultados consignados en la Tabla 32 y la Figura 33, se distribuye esencialmente entre los niveles regular, con un 34,2 %, y alto, con un 63,2 %. Estos resultados evidencian que la administración de los diversos canales de atención se desarrolla de manera adecuada, permitiendo la provisión oportuna de productos y servicios financieros con estándares de calidad para los clientes y usuarios del banco. Asimismo, dicha gestión contribuye a optimizar los tiempos de atención y a generar valor para las partes interesadas, favoreciendo la sostenibilidad y rentabilidad institucional.

Por otro lado, el servicio de atención al cliente, según la información presentada en la Tabla 32 y la Figura 34, también se concentra en los niveles regular (34,2 %) y alto (63,2 %). Esta distribución refleja que la atención de consultas, requerimientos y reclamos de los usuarios se realiza de forma eficiente a través de los distintos canales de atención implementados a nivel nacional. Además, se evidencia un adecuado procesamiento de la retroalimentación proveniente de la voz del cliente, lo cual es posible gracias al avance en los procesos de transformación digital y al uso de herramientas tecnológicas que fortalecen la experiencia del usuario.

Los hallazgos obtenidos se relacionan de forma parcial con lo señalado por Restrepo-Ramírez, Sepúlveda-Rivillas y Gómez-Montoya (2024), quienes identificaron una asociación estadísticamente significativa entre la orientación estratégica hacia la innovación y el desempeño organizacional, así como el rol mediador del capital intelectual en dicha relación.

Los resultados encontrado presentan parcial conexión con Rivera (2024), quien presentó como resultados determinación la relación de las variables de estudio de acuerdo

al coeficiente Rho de Spearman, con un valor de 0,959. Finalmente, se concluyó que la gestión de la distribución, se relaciona de manera positiva con el desempeño organizacional, mediante el liderazgo, la motivación y la reciprocidad, contribuye a un desempeño organizacional. al respecto, es esencial que los entes organizacionales desarrollen adecuados procesos misionales y procesos estratégicos para conseguir la misión organizacional.

Los hallazgos obtenidos se alinean de forma parcial con lo señalado por Cerino (2024), quien sostiene que los modelos de gestión se han consolidado como instrumentos clave para las organizaciones, al facilitar una administración eficiente de las operaciones y respaldar la toma de decisiones estratégicas. Desde esta perspectiva, el enfoque basado en modelos de gestión pone en evidencia que la adopción de buenas prácticas organizacionales exige el cumplimiento de procedimientos estructurados, normas, estándares y lineamientos previamente establecidos.

Asimismo, el estudio concluye que la implementación y diseño adecuado de un modelo de gestión contribuye de manera significativa a la mejora del desempeño organizacional, reflejándose tanto en el fortalecimiento de los indicadores financieros como en la optimización de los procesos administrativos.

Los resultados encontrados presentan parcial conexión con Campos-Dávila, Choque-Yarasca, Olmos Saldívar y Uribe Hernández (2024), quienes revelaron en sus resultados que, para alcanzar una transformación digital exitosa en las organizaciones económicas, es crucial tener una visión estratégica bien definida y el apoyo comprometido de la alta gerencia. Entre las conclusiones, se resaltó, en otras palabras, la priorización del enfoque a la transformación digital, y deben desarrollar buenas prácticas de transformación digital; y deben promover el fortalecimiento de la cultura de innovación y deben adoptar tecnologías emergentes suelen obtener mejores resultados.

Los resultados encontrados presentan parcial conexión con Guzmán, Santos y Ahumada (2024) quien revelaron en sus resultados que la transformación digital (TD) conlleva el surgimiento de nuevos modelos de negocio basados en el uso amplio de tecnologías digitales. La transformación digital es esencial para que se incremente la

productividad y mejorar el acceso a los mercados. Los datos indican que la presencia de mujeres en la presidencia de estas cooperativas tiene un impacto positivo en la inclusión de mujeres en los equipos directivos. El estudio concluyó que, aunque no se observan diferencias significativas en la transformación digital global de estas cooperativas respecto al género, sí se identifican diferencias en las dimensiones específicas de “clientes” y “procesos”.

Los resultados encontrados tienen una conexión parcial con Martínez, Romo y Riascos (2024), quienes presentaron en sus resultados que se produjo un avance significativo marcado en los niveles de transformación digital de estas empresas, impulsado por el contexto pandémico. El estudio concluyó que la pandemia de COVID-19 fue una fuerza impulsora detrás de la transformación digital en las MiPymes.

Los resultados encontrados tienen una conexión parcial con Aguirre y Gayá (2024), quienes concluyeron que los programas son diversos en cuanto a sus objetivos, alcance y herramientas. Para un mayor impacto, se recomienda que estos programas aborden la transformación digital y, de manera complementaria, la internacionalización de las entidades económicas. En este sentido, es esencial apoyar el talento para la transformación digital y utilizar herramientas para el acceso a datos y la colaboración; así como, fortalecer los procesos estratégicos basados en estrategias digitales que permitan ser competitivos y obtener ventajas comparativas.

Los hallazgos del estudio muestran una vinculación parcial con lo planteado por Morante (2020), quien sostiene que la transformación digital constituye un enfoque estratégico que impulsa a las organizaciones a reconsiderar sus modelos de negocio y la propuesta de valor dirigida a los clientes. Este replanteamiento implica la incorporación de estrategias que integran tecnologías emergentes y consideran de manera articulada a los distintos actores que conforman la cadena de valor.

Asimismo, el autor indica que el logro del éxito organizacional está condicionado por la implementación de cambios estructurales en diversos ámbitos, tales como la cultura organizacional, la estructura institucional, el marco normativo, la adopción tecnológica,

las condiciones laborales y la infraestructura, los cuales deben alinearse para sostener los procesos de transformación digital.

Además, la transformación digital no es una tendencia pasajera, sino un enfoque renovado que buscan hacer el replantamiento de los modelos de negocio y el valor entregado a los clientes, que se considera a todos los involucrados en la cadena de valor y estrategias basadas en tecnologías digitales emergentes. Asimismo, se debe priorizar el enfoque de transformación digital y aprovechar las soluciones digitales, con la finalidad de conseguir los propósitos de la investigación, y de esta manera mejorar los procesos operativos.

Los resultados encontrados presentan parcial conexión con Chihua y Ramirez (2022), quienes concluyeron que la transformación digital tiene relación con la competitividad de las empresas de comidas y bebidas en Lima Moderna.

Los resultados encontrados presentan parcial conexión con Flores (2023), quienes concluyeron que la transformación digital en las empresas es crucial para lograr un buen desempeño organizacional, mejorando tanto sus indicadores financieros como sus procesos clave, operativos y de soporte. Además, el instrumento de asistencia y acompañamiento para la transformación digital fue desarrollado en respuesta a la falta de digitalización de las empresas peruanas, especialmente en el segmento de las MIPYME. Este instrumento está diseñado para brindar el apoyo y asistencia que muchas de ellas requieren. Su relevancia en el sector radica en que facilita la innovación empresarial, tanto en los procesos internos como en la relación con los clientes externos, y establece un camino con hitos específicos para alcanzar la transformación digital, contando con el acompañamiento de un equipo.

Los resultados encontrados presentan parcial conexión con Espinoza (2023), quien concluyó que el fortalecimiento de las capacidades de asignación de recursos, comercialización y aprendizaje contribuirá a mejorar el desempeño de las empresas en dicho sector.

CONCLUSIONES

1. La transformación digital influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. Los resultados determinaron que la transformación digital fue regular (21,1 %) y mayor (76,3 %). Además, según la prueba de correlación Rho, cuyo valor es 0,917. Los resultados obtenidos evidencian que la transformación digital se encuentra mayoritariamente en un nivel alto, lo que refleja avances importantes en la adopción de tecnologías y en la modernización de los procesos institucionales. Este comportamiento se ve reforzado por el alto valor alcanzado en la correlación estadística, lo que permite aseverar que, a mayor desarrollo de la transformación digital, mejores son los niveles de desempeño organizacional. En este sentido, la transformación digital no solo actúa como un soporte tecnológico, sino como un elemento estratégico que coadyuva de forma directa a la eficiencia y efectividad institucional.
2. La priorización del enfoque de la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. La dimensión del enfoque a la transformación digital fue regular (31,6 %), y mayor (65,8 %) y la variable dependiente: desempeño organizacional es regular (28,9 %) y mayor (68,4 %). Además, según la prueba de correlación Rho, cuyo valor es 0,604. El análisis de los resultados muestra que, cuando la transformación digital es considerada un eje prioritario dentro de la gestión institucional, se generan mejoras relevantes en el desempeño organizacional. Si bien se identifican niveles tanto regulares como altos, la correlación obtenida evidencia que la orientación estratégica hacia la transformación digital favorece una gestión más eficiente. Esto demuestra la necesidad de integrar dicho enfoque en los procesos de planificación y toma de decisiones, con la finalidad de fortalecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3. Las prácticas de transformación digital influyen significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. Las prácticas de transformación digital es regular (18,4 %) y mayor (76,3 %) y la variable dependiente: desempeño organizacional es regular (28,9 %) y mayor (68,4 %). Además, según la prueba de correlación Rho, cuyo valor es 0,855. Los hallazgos ponen de manifiesto que la implementación de prácticas vinculadas a la transformación digital, tales como la digitalización de procesos y el uso de herramientas tecnológicas, se asocia de manera directa con un mejor desempeño institucional. El alto nivel de correlación encontrado confirma que estas prácticas contribuyen a optimizar los procesos internos, mejorar la gestión administrativa y fortalecer la capacidad operativa del banco, permitiendo una respuesta más ágil y eficiente frente a las demandas del entorno.

4. El talento para la transformación digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. Talento para la transformación digital es regular (18,4 %) y mayor (78,9 %). Además, según la prueba de correlación Rho, cuyo valor es 0,800. Los resultados evidencian que el desarrollo del talento humano con competencias digitales se encuentra mayoritariamente en niveles altos, lo cual guarda una relación significativa con el desempeño organizacional. Esto permite concluir que la capacitación, el fortalecimiento de habilidades digitales y la adecuada gestión del capital humano son aspectos fundamentales para sostener los procesos de transformación digital y asegurar su impacto positivo en la eficiencia institucional.

5. La estrategia digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. La estrategia digital es regular (26,3 %) y mayor (68,4 %). Y la variable dependiente: La dimensión procesos estratégicos: regular (23,7 %) y mayor (71,1 %). Además, según la prueba de correlación Rho, cuyo valor es 0,791. El estudio demuestra que una estrategia digital claramente definida y alineada a los objetivos institucionales contribuye de

manera significativa al fortalecimiento de los procesos estratégicos del banco. La relación estadística encontrada evidencia que la estrategia digital favorece una mejor planificación, una toma de decisiones más oportuna y una mayor coherencia entre los planes institucionales y su ejecución, lo que repercute de forma positiva en el desempeño organizacional.

6. La ciberseguridad influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en El Banco de la Nación, Tacna, 2024. La ciberseguridad es regular (18,4 %) y mayor (78,9 %). La dimensión procesos estratégicos: regular (23,7 %) y mayor (71,1 %). La dimensión de procesos operativos es regular (28,9 %) y mayor (68,4 %). Y la variable dependiente: La dimensión de procesos operativos es regular (28,9 %) y mayor (68,4 %). Además, según la prueba de correlación Rho, cuyo valor es 0,852. Los resultados permiten aseverar que el robustecer de la ciberseguridad guarda una relación significativa con la eficiencia de los procesos estratégicos y operativos. Una adecuada gestión de la seguridad de la información no solo protege los activos digitales de la entidad, sino que también garantiza la continuidad operativa y refuerza la confianza de los usuarios. En este contexto, la ciberseguridad se configura como un pilar indispensable para la sostenibilidad y el buen desempeño organizacional en un entorno cada vez más digitalizado.

RECOMENDACIONES

1. La Gerencia de Innovación y Transformación Digital debe disponer que se elabore un Plan Estratégico de optimización del desarrollo la transformación digital para optimizar el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna.
2. La Gerencia de Innovación y Transformación Digital debe continuar priorizando el enfoque de la transformación digital con el propósito de optimizar el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna.
3. La Gerencia de Innovación y Transformación Digital debe coordinar con la Sub Gerencia de Capacitaciones y Pagaduría para desarrollar buenas prácticas de transformación digital con la finalidad de optimizar el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna.
4. La Gerencia de Innovación y Transformación Digital debe coordinar con la Gerencia de Recursos Humanos, para elaborar un Programa de Fortalecimiento del talento para la transformación digital con la finalidad de optimizar la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna.
5. La Gerencia de Innovación y Transformación Digital debe coordinar con la Sub Gerencia de Servicios Bancarios y Recaudación para desarrollar controles permanentes a la implementación de la estrategia digital con el propósito de optimizar el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna.
6. La Gerencia de de Innovación y Transformación Digital debe coordinar con la SubGerencia de Innovación Digital, para continuar con el fortalecimiento de la ciberseguridad con el propósito de optimizar el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, E. & Gayá, R. (2024). Programas escalables para la transformación digital de las pymes con miras a la exportación, Documentos de Proyectos 68870, Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://ideas.repec.org/p/ecr/col022/68870.html>
- Alfaro, S.; Marquina, L. Mayorca, J. y Navarrete, D. (2021). *La influencia del liderazgo sobre el nivel de desarrollo de transformación digital en las organizaciones*. Tesis de la Universidad ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/items/1c5b8a02-ec7a-4ccc-9e78-9f86aa2f11c0>
- Andrián, L. y Hirs, J. (2020). Colombia: Desafíos del desarrollo en tiempos de Covid-19. <https://doi.org/10.18235/0003000>
- Arnaiz, F. y Pinto, S. (2018). *Transformación digital en las empresas. Consumidores y vendedores del siglo XXI*. Fundación CONFEMETAL
- Banco de la Nación, Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión. (2024). Manual de Procesos del Banco de la Nación. <https://www.bn.com.pe/nosotros/archivos/manual-procesos-bn.pdf>
- Berghaus, S., & Back, A. (2017). Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches. Association for Information Systems. In ICIS 2017 Proceedings, 1-17.
- Bermejo, V. y Bermejo, B. (2021). *Empresa y Administración*. Editorial Síntesis
- Bonnet, D., Puram, A., Buvat, J., KVJ, S., & Khadikar, A. (2015). Organizing form digital: why digital dexterity matters. Capgemini Consulting, 16
- Calderón, G., Álvarez, C., y Naranjo, J. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 20(38), 13-26. DOI: 10.15446/innovar

- Camisón, C. y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.
- Campos-Dávila, J. E., Choque-Yarasca, C. L., Olmos Saldívar, D., y Uribe Hernández, Y. C. (2024). Estrategias de transformación digital en empresas tradicionales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), 289-302. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.19>
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación*. Editorial San Marcos
- Castilla, M. y vestri, G. (2023). *Diccionario de términos para comprender la transformación digital*. Editorial Aranzadi
- Cerino, F. (2024). *Modelo de gestión para el mejoramiento del desempeño organizacional de centrales de abasto. El caso de la central de abasto de Villahermosa*. [tesis para obtener el grado de doctor en estudios económico administrativo en La LGAC: Eje de Gestión Organizacional Nacional e Internacional, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco]. <https://ri.ujat.mx/bitstream/200.500.12107/4398/1/Tesis%20FJCM.pdf>
- Chihua, K. y Ramirez, C. (2022). *Transformación digital y su relación en la competitividad de las empresas de comidas y bebidas en Lima Moderna, 2021*. [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667777/Chihua_PK.pdf?sequence=3
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2019). *Internal control–Integrated framework*. COSO. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2013-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>
- Crook, R. Combs, J. y Shook, C. (2005). The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. *Research*

Methodology in Strategy and Management, 2, 259-286. DOI: 10.1504/IJBPM.2003.002097

DeHeer, F., Caesar, L., & Amoako, G. (2021). Service quality and customer satisfaction: The moderating effect of innovation at KFC. *International Journal of Business Excellence*. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2021.10042103>

Dini, M., Stumpo, G., & Síntesis, C. (2019). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis. https://www.researchgate.net/publication/326808621_Digital_Transformation_of_Business_Models/link/5b646ad10f7e9b00b2a4cea6/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19

Espinoza, L. (2023). *Influencia de las capacidades tecnológicas de innovación en el desempeño empresarial del sector industrial de la región Tacna, 2021* [Tesis de doctorado, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2677/Espinoza-Villalobos-Luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Esteban, E. (2020). *La investigación científica. Guía metodológica del proyecto y el informe final*. Editorial San Marcos E.I.R.LTDA.

Flores, G. (2023). *Desarrollo de un instrumento de asistencia y acompañamiento en la transformación digital empresarial* [Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de Licenciada en Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/25830/FLORES_APARCANA_GIANINA_STEFANY_LC_DESARROLLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). *The Digital Maturity 4.0. Benchmarks: Digital business transformation playbook*, Forrester.

- Guzmán, C.; Santos, F. y Ahumada, P. (2024). Análisis de la transformación digital en las cooperativas agroalimentarias desde la perspectiva de género CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* N°111/2024, pp. 261-303 https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_111_09_Guzman_et_al.pdf
- Hernández, M. (2024). *Administración de empresas*. Ediciones Pirámide.
- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Hwang, J. (2024). *Digital transformation strategies in the financial services sector*. *International Journal of Science and Research Archive*, 13(02), 1407–1415.
- Kao, F. C. (2023). How do ESG activities affect corporate performance? *Managerial and Decision Economics*, 44(7), 4099–4116. <https://doi.org/10.1002/mde.3944>
- Kotarba, M. (2018). *Digital Transformation of business Models*. *Foundations of Management*, Vol. 10 (2018), ISSN 2080-7279
- Londoño-Tovar, C. y López-Cervantes, M. A. (2019). Plan de transformación digital para la comercialización de productos y servicios de recreación en la Cooperativa Coomeva – Regional Cali. Universidad del Valle
- López, Y. (2022). *Transformación digital en la empresa*. Ediciones de la U – IC
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., y Plinio, G. (2002). Evaluación organizacional.
- Mahadevan, K. (2017). Measuring collaborative effectiveness: A conceptual approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(8), 1105–1127. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2016-0184>
- Martínez, J. (2019). *Industria 4.0 La transformación digital en la industria*. Editorial UOC

- Martínez, J.; Romo, L. & Riascos, S. (2024). Avances en la transformación digital de las MiPymes impulsadas por la pandemia COVID-19. *Journal of technology management & innovation*, 19(1), 52-65. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242024000100052>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in SMEs. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Matus, D. (2018). Implementación operativa de un modelo de intervención para la mejora del desempeño organizacional. *SIGNOS*, 10(2), 71-86. DOI:<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.04>
- Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). *The Digital Maturity 4.0. Benchmarks: Digital business transformation playbook*, Forrester.
- McCartney, S., & Fu, N. (2022). Bridging the gap: Why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25–47. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581>
- Mocker, M., & Fonstad, N. (2017). Driving Digitization at Audi. In *ICIS 2017 Proceedings*, 1-15.
- Morales, A. y Aguado, C. (2022). *Transformación digital en las empresas. Un enfoque desde la administración de la teoría a la práctica*. ECOE EDICIONES
- Morante, L. (2020). *Transformación digital: conceptos claves y casos de éxito en el Perú*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17069/MORANTE_TAVARA_LEANDRO_TRANSFORMACION%3%93N_DIGITAL_CONCEPTOS.pdf?sequence=1
- Pérez, L. (2020). *Metodología de la Investigación Científica*. Maipue Editorial.
- Restrepo-Ramírez, C.; Sepúlveda-Rivillas, C.; Gómez-Montoya; (2024). Relación entre orientación estratégica a la innovación y desempeño organizacional: rol mediador

del capital intelectual [https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-
cea/article/view/2989](https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-
cea/article/view/2989)

Riascos, S., Aguilera, A. y Romo, L. (2023). *Gestión del conocimiento en Pymes del Valle del Cauca - Colombia* (1.ª ed.). Programa Editorial Universidad del Valle.

Richard, P., Devinney, T., Yip, G. y Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>

Rivera, C. (2024). *La gestión de distribución y el desempeño organizacional en la empresa transporte logística WR S.A.C., Ate 2024. Tesis para obtener el título profesional de: Licenciado en Administración de Empresas.* [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/146400/Rivera_H
CW-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/146400/Rivera_H
CW-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rogers, D. (2021). *Guía estratégica para la transformación digital*. Empresa activa

Sánchez, H.; Reyes, C. (2021). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Editorial H. Hugo Sánchez CarlessivService Providers. *Technology Innovation Management Review*, 6(8), 19-32.

Sotomayor, O., Ramírez, E. y Martínez, H. (2021), “Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/65), Santiago, (CEPAL)/Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2021.

Urzúa, S., & Puentes, E. (2010). *La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral*.

Valdez-de León, O. (2016). *A Digital Maturity Model for Telecommunications*

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Haenlein, M., & Fabian, N. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Yamakawa, P. y Ostos, J. (2011). Relación entre la innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresas*, vol. 13 núm. 21, julio-diciembre, 2011, pp. 93-115. Universidad del Rosario Bogotá, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420005.pdf>

Zulkiffli, Siti & Perera, Nelson. (2011). A Literature Analysis on Business Performance for SMEs: Subjective or Objective Measures?. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.1867874.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE LA NACIÓN, TACNA, 2024.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema general ¿De qué manera el desarrollo de la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>a) ¿Cómo la priorización del enfoque de la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024?</p> <p>b) ¿De qué forma las prácticas de transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024?</p> <p>c) ¿De qué manera el talento para la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño</p>	<p>Objetivo general Determinar de qué manera el desarrollo de la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a) Establecer cómo la priorización del enfoque de la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.</p> <p>b) Analizar de qué forma las prácticas de transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.</p> <p>c) Evaluar de qué manera el talento para la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional</p>	<p>Hipótesis general El desarrollo de la transformación digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>a) La priorización del enfoque de la transformación digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.</p> <p>b) Las prácticas de transformación digital influyen significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.</p> <p>c) El talento para la transformación digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño</p>	<p>Variable independiente: Desarrollo de la transformación digital</p> <p>Variable dependiente: Eficiencia del desempeño organizacional</p>	<p>Tipo de investigación Básica</p> <p>Diseño de investigación No experimental Transeccional</p> <p>Población La población estuvo conformada por los asistentes operativos del Banco de la Nación, siendo un total de 38 trabajadores.</p> <p>Muestra La muestra estuvo conformada por 38 trabajadores.</p> <p>Técnicas de recolección de datos Encuesta</p> <p>Instrumentos de recolección de datos Cuestionario</p>

<p>organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024?</p> <p>d) ¿Cómo la estrategia digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024?</p> <p>e) ¿De qué forma la ciberseguridad influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024?</p>	<p>en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.</p> <p>d) Analizar cómo la estrategia digital influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.</p> <p>e) Establecer de qué forma la ciberseguridad influye en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.</p>	<p>organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.</p> <p>d) La estrategia digital influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.</p> <p>e) La ciberseguridad influye significativamente en la eficiencia del desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024.</p>		
--	---	--	--	--

ANEXO 2: INSTRUMENTOS

Instrumento 1

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL BANCO DE LA NACIÓN, TACNA, 2024.

Sr. Sra. Srta.

El presente instrumento tiene por finalidad evaluar la transformación digital en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. El instrumento tiene fines estrictamente académicos. Por consiguiente, mucho agradeceré a usted responder los ítems seleccionando, según su percepción una de las alternativas que deben ser marcada con una (X), que se presentan a continuación:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
	PRIORIZACIÓN DEL ENFOQUE A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL					
	Aprovechamiento de soluciones digitales					
1	En la entidad, se aprovecha las soluciones digitales oportunamente.					
2	En la entidad se aprovecha las soluciones digitales de manera adecuada para reducir costos.					
	Uso de tecnologías digitales para mejorar					
3	El uso de tecnologías digitales para mejorar en la entidad, coadyuva a optimizar la eficiencia de sus servicios y promover la inclusión financiera, basado en estrategias digitales.					
4	Uso de tecnologías digitales para mejorar					
	PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL					
	Operaciones digitalizadas					
5	La entidad experimenta un notable aumento de operaciones digitalizada que le ha permitido crecer significativamente.					
6	En la entidad ha crecido las operaciones digitales que aseguran la mejora continua para facilitar la inclusión financiera.					
	Toma de decisiones que se basan en datos					
7	En la entidad, la toma de decisiones que se basan en datos contribuye a la mejorar de sus procesos y servicios.					

8	En la entidad, la toma de decisiones que se basan en datos coadyuva a mejorar su operatividad y establece un modelo a seguir para otros entes financieros a nivel público.					
	Aprendizaje colaborativo					
9	En la entidad se incluye iniciativa para fortalecer el aprendizaje colaborativo, mediante la capacitación continua.					
10	En la entidad se incluye el enfoque en el aprendizaje colaborativo que permite alcanzar los objetivos de la transformación digital para que se cumpla la misión organizacional.					
	TALENTO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL					
	Experiencia en tecnología					
11	En la entidad se prioriza personal con experiencia en tecnología para diferentes posiciones.					
12	En la entidad se selecciona personal que demuestra sólida trayectoria en el sector económico sobre todo en el entorno bancario.					
	Habilidades digitales					
13	En la entidad prioriza el fortalecimiento de las habilidad digitales de su personal para cumplir la misión organizacional.					
14	En la entidad se prioriza el fortalecimiento de las habilidad digitales de su personal para lograr los objetivos institucionales.					
	Gran compromiso					
15	En la entidad se logra la transformación digital por el gran compromiso del personal.					
16	En la entidad, el personal demuestra gran compromiso para la mejora continua de los canales de atención, tanto presenciales como digitales.					
	ESTRATEGIA DIGITAL					
	Estrategia digital con respecto a la dirección					
17	En la entidad se ha elaborado estrategias digitales respecto a la dirección, basado en un buen Plan de Gobierno y Transformación Digital.					
18	En la entidad se ha elaborado estrategias digitales respecto a la dirección, que busca mejorar la eficiencia operativa y promueve la inclusión financiera entre la población peruana.					
	Estrategia digital con respecto a la inversión					

19	En la entidad, se ha implementado estrategias digitales con respecto a la inversión en infraestructura tecnológica.					
20	En la entidad, se ha implementado estrategias digitales con respecto a la inversión y permite optimizar la accesibilidad de sus servicios financieros a toda la población que mejora la eficiencia operativa.					
	CIBERSEGURIDAD					
	Implementación de acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas					
21	En la entidad se implementa, oportunamente, acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas.					
22	En la entidad se implementa responsablemente las acciones para la prevención, detección y corrección ante amenazas a los sistemas.					
	Estrategias de ciberseguridad					
23	En la entidad debe desarrollar estrategias de ciberseguridad, mediante la creación de un equipo especializado.					
24	En la entidad debe desarrollar estrategias de ciberseguridad, mediante la gestión conjunta y coordinada, así como la actualización tecnológica.					
	Difusión de importancia de la ciberseguridad					
25	La entidad difunde, oportunamente, la importancia de la ciberseguridad para prevenir ataques, detectar amenazas y responder correctamente a incidentes.					
26	La entidad difunde, eficazmente, la importancia de la ciberseguridad para prevenir ataques, detectar amenazas y responder correctamente a incidentes.					

Instrumento 2

**DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL BANCO
DE LA NACIÓN, TACNA, 2024.**

Sr. Sra. Srta.

El presente instrumento tiene por finalidad evaluar el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, Tacna, 2024. El instrumento tiene fines estrictamente académicos. Por consiguiente, mucho agradeceré a usted responder los ítems seleccionando, según su percepción una de las alternativas que deben ser marcada con una (X), que se presentan a continuación:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
	PROCESOS ESTRATÉGICOS					
	Gestión estratégica					
1	En la entidad, las estrategias que se gestionan permiten el cumplimiento de metas y objetivos formulados.					
2	La elaboración del Plan Estratégico Institucional de la entidad coadyuva a logro de la misión organizacional.					
3	La elaboración del Plan Operativo Institucional de la entidad coadyuvan a logro de la misión organizacional.					
	Control interno					
4	El control interno que se realiza en la entidad coadyuva con la dirección y control de la organización.					
5	El control interno que se realiza en la entidad permite que el banco funcione con mayor eficacia.					
6	El control interno que se realiza en la entidad permite que el banco funcione con mayor eficiencia.					
	Desarrollo institucional					
7	En la entidad se logra el desarrollo, efectividad y crecimiento organizacional mediante un adecuado diseño de la estructura organizacional, promoviendo la gestión de la calidad del banco.					

8	En la entidad se logra el desarrollo, efectividad y crecimiento organizacional mediante la emisión de un adecuado diseño de la estructura organizacional, promoviendo la gestión de la calidad del banco.					
9	En la entidad se logra el desarrollo, efectividad y crecimiento organizacional mediante un adecuado diseño de la estructura organizacional, promoviendo la gestión de la calidad del banco.					
	PROCESOS OPERATIVOS					
	Planificación y desarrollo comercial					
10	En la planificación comercial de la entidad se consideró objetivos estratégicos y análisis del entorno eficazmente.					
11	En la planificación comercial se consideró, oportunamente, la segmentación y personalización, herramientas de gestión, así como capacitación y desarrollo.					
12	El desarrollo comercial que se realiza en la entidad permite ofrecer productos y servicios, así como explica posibles escenarios, canaliza a los clientes con el área correspondiente; así como brindar atención personalizada y gestionar la cartera de cliente.					
	Colocaciones					
13	En la entidad, se realizan las colocaciones en moneda nacional oportunamente.					
14	En la entidad, se realizan las colocaciones en moneda extranjera oportunamente.					
15	En la entidad se realizan, eficazmente, las colocaciones					
	Captaciones					
16	En la entidad se da una adecuada atención a la captación de clientes mediante la apertura de una cuenta bancaria.					
17	En la entidad se da una oportuna atención a la captación de clientes.					
18	En la entidad se da una eficaz atención a la captación de clientes.					
	Servicios					
19	En la entidad, se brinda los servicios bancarios de forma oportuna.					
20	En la entidad, se brinda los servicios bancarios de forma eficaz.					
21	En la entidad, se brinda los servicios bancarios de acuerdo a directivas internas.					

	Gestión de canales de atención					
22	En la entidad se utiliza varios canales de atención que se utilizan para brindar servicios de calidad a los clientes y usuarios del banco..					
23	En la entidad se utiliza varios canales de atención que se utilizan para brindar productos de calidad a los clientes y usuarios del banco..					
24	En la entidad, los canales de atención permite brindar servicios de calidad en el tiempo adecuado, con la maximización de la rentabilidad para todas las partes interesadas.					
	Servicio de atención al cliente					
25	En la entidad, el servicio de atención al cliente permite elevar la satisfacción del mismo.					
26	En la entidad, se brinda un buen servicio de atención al clientes a través de los diferentes canales de atención.					
27	En la entidad, se brinda un buen servicio de atención al clientes a través de los diferentes protocolos de atención.					

ANEXO 3: VALIDACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

“TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE LA NACIÓN, TACNA, 2024”

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del juez:** Mgr. René Vásquez Cota
- 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Universidad Privada de Tacna
- 1.3. **Autor (es) del Instrumento:** Fernando Joao Dávila Quispe

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					x
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.			X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.			X		
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			X		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X		
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			X		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ES APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Firma del experto informante

ANEXO 4: CONFIABILIDAD

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1

Tabla 41 *Escala de alpha de cronbach*

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 - 0.49	Baja confiabilidad
0.50 - 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 - 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 - 1.00	Alta confiabilidad

APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRHOMBACH

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 23 es el siguiente:

Tabla 42 *Alpha de cronbach: desarrollo de la transformación digital*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,831	26

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,831 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Desarrollo de la transformación digital” es de fuerte confiabilidad.

ALPHA DE CRONBACH: EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,892	27

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,892 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Eficiencia del desempeño organizacional” es de fuerte confiabilidad.