

Leadership and digital transformation of Peruvian companies

Flor Angélica Lavanda Reyes¹, Mario Gustavo Reyes Mejía², Jesus Reyes Acevedo³, Rosa Elvira Ruiz Reyes⁴, Luis Alberto Castillo Samanamud⁵

^{1 2 3 4 5}Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica

flavanda@unica.edu.pe¹, gustavo.reyes@unica.edu.pe², jesus.reyes@unica.edu.pe³, rosa.ruiz@unica.edu.pe⁴, luis.castillo@unica.edu.pe⁵

Abstract. The covid 19 pandemic in Peru showed that companies were not prepared to face the new requirements of the increasingly digitized consumer and therefore on the other hand, not all leaders promote this adaptation, because they consider that there are many changes to be made, from the mentality of the workers, their training, up to the required equipment. In this study, the problem was raised: How does the leadership style influence the digital transformation of Peruvian companies?, considering that digital transformation is an essential requirement for its permanence in the market. The leader will mark the most suitable strategies to make this process possible in the shortest possible time. The study concluded that leadership style directly influences the digital transformation of Peruvian companies.

Keywords. Leadership, Leadership styles, digitization, business digitization

I.- Introduccion

Los continuos cambios que se presentan en el ámbito empresarial, han llevado a tomar en consideración la importancia cada vez mayor que ejerce el líder en una empresa, ya que es en tiempos de crisis donde probamos las habilidades de un verdadero líder, así como la posibilidad de trabajadores que muestran sus habilidades y se convierten en los nuevos líderes que se ponen al frente de la organización para sacarla adelante.

Según el psicólogo Raymond B. Cattell: el líder es quien produce una personalidad grupal diferente de la que habría si él no estuviese presente, y se mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios efectivos en el rendimiento del grupo. Es entonces el líder quien ejerce la motivación para que el grupo demuestre su mejor logro y capacidad de unirse, sin un líder muchos trabajadores no encontrarían horizonte en la empresa y su futuro se volvería incierto.

Los estilos de liderazgo han llevado a que las organizaciones se conviertan en el reflejo de su líder: dinámico, futurista, paternalista, etc, en los tiempos modernos de pandemia donde permanecer en el mercado es la prioridad surgen nuevos estilos de liderazgo, sobretudo en una digitalización de procesos cada vez mayor.

Según Daniel Goleman (2017) “El entorno empresarial está cambiando continuamente, y un líder debe responder al mismo. Hora a hora, día a día, semana a semana, los ejecutivos deben desempeñar sus estilos de liderazgo como un profesional – utilizando el correcto en el momento adecuado y en la justa medida. La recompensa está en los resultados.” Lo que nos

lleva a considerar que el líder debe adaptar su estilo de liderazgo en función a las necesidades de su equipo de trabajo y que los resultados nos deben llevar al éxito de la organización.

Según el informe *Digitalization Strategy for Business Transformation* realizado por Gartner (2020) el 91% de los negocios actuales participa de iniciativas digitales, y el 87% de los líderes empresariales considera que la digitalización es una prioridad en las organizaciones, porque en la medida que el líder fomente la digitalización en su empresa los demás participarán en ella, debido a que se requiere un cambio en la mentalidad de toda la organización así como el diseño de plataformas digitales que motiven y sean fáciles de interactuar con los clientes, es decir, la digitalización es una decisión tanto interna como externa de la organización.

Asimismo, se requiere alinear todos los procesos de la empresa con los sistemas digitales e iniciar una capacitación de los trabajadores para que se adapten a estos nuevos procesos; en el Perú un beneficio notorio de la pandemia fue que los líderes de las empresas sobretodo micro y pequeñas, y de gran parte de sectores económicos, tomaron la decisión de hacer uso de las tecnologías de la información y digitalizar sus operaciones, también conversar con sus trabajadores para poder continuar con el teletrabajo o trabajo remoto y seguir atendiendo a sus clientes, muchos optaron por llevar sus negocios en línea a través de las redes sociales, el uso de whatsapp e incluso incursionaron en el comercio electrónico.

En el Perú, el gobierno viene impulsando la digitalización con la finalidad de generar ahorro de tiempo y dinero en las empresas, así como en las transacciones de los consumidores. Uno de los proyectos de mayor aceptación por las empresas ha sido la utilización de la factura electrónica, normada por la Resolución de Superintendencia N° 374-2013 a través de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) como organismo supervisor de su implementación y cumplimiento.

Asimismo, el gobierno a través del Decreto de Urgencia N° 006-2020 creó el Sistema Nacional de Transformación Digital, el cual tiene como objetivo fomentar e impulsar la transformación digital de las entidades públicas, las empresas privadas y la sociedad en su conjunto, fortalecer el uso efectivo de las tecnologías digitales, las redes y los servicios digitales por parte de los ciudadanos. Y por último, el Decreto de Urgencia N° 007-2020 que crea el Marco de Confianza Digital, que se encargará de dar lineamientos para aumentar la seguridad del usuario ante el manejo de herramientas digitales.

En el año 2019 fueron el 56% de los líderes que implementaron estrategias de transformación digital en sus empresas, en el año 2020 este porcentaje se elevó a 400% y se espera siga incrementándose, porque han tomado consciencia que es una decisión clave para el futuro de su empresa.

II.- Marco teorico

2.1. Liderazgo

Según García (2011) el liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores.

Según Idalberto Chiavenato (1993) es un proceso en el que el líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización.

El liderazgo tiene elementos que al unirse encontramos resultados favorables en las organizaciones, porque ellos promueven los cambios, la productividad, la motivación de todos los trabajadores. El primer elemento es el líder, considerada como toda aquella persona que por

medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores (Gómez, 2008). Un aspecto importante del líder son sus habilidades blandas y su capacidad de adaptarse a diversas situaciones, muchos líderes han nacido en situaciones adversas y que debido a su capacidad de innovación y resolución de problemas se han convertido en el representante de un grupo.

En segundo elemento está el seguidor, es alguien que recibe la influencia de un líder, y puede ser administrado o subordinado, a la vez que brinda la categoría de reconocimiento del líder. (Lussier y Achua, 2002), su importante radica en son los que se identifican con el líder, a más seguidores mejores resultados, porque al admirarlo comparten sus ideales y ayudan al líder a tener una fuerte presencia en la organización. El líder formal es aquel que los seguidores deben seguir por el cargo que ocupa, pero lo ideal es que los seguidores sean por convicción y convencimiento.

El tercer elemento es el objetivo que se persigue y que debe compartirse entre el líder y los seguidores, en un liderazgo exitoso los objetivos personales se logran a través de los objetivos organizacionales y es ello lo que fortalece al grupo.

2.2. Estilos de liderazgo

Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados (Hermosilla, Amutio, Da Costa, y Páez, 2016). Se dice que los líderes transformacionales “pueden realmente ser vistos como agentes de cambio, colocando la preocupación y el desarrollo de los demás por encima de sí mismos” (Kumar, 2013). Constituye el mejor estilo de liderazgo cuando se quiere implementar cambios drásticos en la organización debido a que el líder establece fuertes vínculos con los seguidores, los cuales fácilmente aceptarán las propuestas y lineamientos porque consideran que persiguen los mismos objetivos. La lealtad en el grupo entre el líder y los seguidores es muy marcada.

Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional está basado en la personalidad y características del líder y su habilidad para generar diferentes resultados a través del ejemplo suyo y la fusión de una visión energizante y objetivos retadores, este tipo de liderazgo se hace interesante en cuanto a su empleabilidad cuando hay la necesidad resolver un tema específico, el cual no busca una transformación general dentro de la organización. (Fernández y Quintero, 2017). Es una alternativa adecuada cuando se requieren alcanzar estrategias de corto plazo, porque fomenta un beneficio mutuo, tanto el empleador como los trabajadores obtendrán un beneficio.

Liderazgo Estratégico

Es definido como la facultad de un líder para anticiparse y visionar sobre cómo proceder estratégicamente, con el propósito de alcanzar los objetivos programados; a su vez, el líder cuenta con la capacidad de adaptarse a diversos escenarios futuros y es dinámico ante los cambios anticipados o repentinos, promoviendo en sus equipos de trabajo o compañeros la estimulación y la motivación (López, De la garza, y Zabala, 2020). Es un estilos muy aplicado en las organizaciones modernas porque asume características del liderazgo transformacional, y el líder al demostrar ser carismático y visionario los trabajadores responden favorablemente.

Liderazgo Electrónico

Según Lee (2009) mencionado por Esguerra, G. y Contreras F. (2016) es el liderazgo que se ejerce en un entorno distinto al tradicional; es liderar en el contexto virtual de los negocios. Como resultado de los cambios de entorno que han sufrido las organizaciones y que cada día utilizan más herramientas tecnológicas para comunicarse con sus trabajadores, los equipos de trabajo son ahora equipos virtuales.

Los equipos virtuales son aquellos cuyos miembros están interconectados principalmente a través de las tecnologías de la información y en los que las telecomunicaciones ofrecen importantes beneficios para las organizaciones, cuando son adecuadamente lideradas (Brandl y Neyer, 2009 mencionado por Esguerra, G. y Contreras F. (2016). Los trabajadores con las herramientas digitales pueden más fácilmente obtener información de los clientes, porque pueden enviarles mensajes de texto, vía whatsapp, etc. y tener respuestas rápidamente; mediante una reunión vía plataforma zoom el líder puede conversar e intercambiar ideas sobre nuevos productos, sugerencias de estrategias, etc. con sus trabajadores.

Según Kahai (2013), mencionado por Esguerra, G. y Contreras F. (2016) el liderazgo electrónico ofrece las siguientes ventajas: la posibilidad de hacer un mejor seguimiento a los procesos y la transparencia en la comunicación que suponen los medios tecnológicos, en los que se puede observar lo que la gente sabe y piensa acerca de sus líderes y de sus compañeros de trabajo.

A nivel organizacional, Besson y Rowe (2012), mencionado por Esguerra, G. y Contreras F. (2016) encontraron relaciones entre la transformación de las organizaciones y el uso y apropiación de tecnologías de la información, concluyendo que las tecnologías tienen un impacto importante sobre la transformación de procesos organizacionales.

2.3.-Digitalización de las empresas

Según Jorge Ortega (2020) en su Artículo ¿Qué es la digitalización de las empresas? Explica que significa que los negocios en proceso de transformación usan la tecnología para interactuar con personas (externas e internas) con el fin de abordar procesos, que aporten el conocimiento necesario para conseguir un beneficio. Esto implica Implementar tecnología, herramientas digitales y recursos tecnológicos, para optimizar procesos de trabajo tales como: automatizaciones, innovación, gestión comercial, gestión del tiempo, gestión del recurso humano, etc.

Ventajas de la Digitalización de las empresas:

◆ Fomenta un cambio de mentalidad en los trabajadores, lo cual se muestra en una mayor identificación con la empresa.

◆ Mejora las relaciones con los proveedores y los clientes.

◆ Mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado

◆ Genera nuevos modelos de negocios digitales

Proceso de Digitalización de las empresas:

Según Sonia Duro Limia (2020), especialista española, explica que para obtener mejores resultados, se requiere realizar un proceso de digitalización que tengo los siguientes elementos:

1.- Análisis situacional de la empresa

Consiste en identificar las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa para iniciar el proceso de digitalización, es decir, identificar el momento ideal para realizar estos cambios, debido a que se requieren una serie de elementos para poder tener resultados favorables. Asimismo, se requieren identificar las ventajas competitivas con que cuenta la empresa en sus productos, servicios, etc. para aprovecharlo sobre los competidores.

2.- Análisis del equipo de trabajo y la identificación del líder

Se requiere un equipo de trabajo que este predispuesto al cambio y que se pueda capacitar o esté capacitado para fomentar y dirigir la digitalización en su área y así ir avanzando en toda la empresa.

3.- Contar con un consultor externo en digitalización

Es conveniente contar con un especialista en diversas herramientas digitales que brinde la asesoría para que diseñe la estrategia a seguir y establezca los plazos para tener operativos los procesos digitalizados.

4.- Capacitación de los trabajadores

Se requiere brindar capacitación a todos los trabajadores sobre las herramientas digitales, programas, procesos, etc que van aplicarse en la empresa a corto plazo, para que ellos se sientan familiarizados y preparados para resolver cualquier inconveniente que pueda presentarse. Primero, debe capacitarse en los procesos que involucran a todos y segundo, tener cuadros especializados en herramientas específicas. No olvidar que los trabajadores de más edad son los más resistentes al cambio y desconocen el manejo de herramientas digitales.

5.- Medición de los resultados

El planteamiento de los objetivos que perseguimos lograr con la digitalización debe ser analizada para identificar los resultados y medir en cuanto han mejorado las ventas, si han aminorado los costos, se ha disminuido el tiempo en el servicio o se han atendido más pedidos, etc. de tal manera que podamos ir mejorando significativamente, en el corto o mediano plazo.

III. Metodología de la investigación

La investigación corresponde a una metodología cuantitativa, el diseño es no experimental del tipo descriptivo de corte transversal. La población de estudio estuvo formada por trabajadores de distintas zonas del Perú.

El muestreo aplicado en las regiones de Lima, Ica, Arequipa, Piura y La Libertad, zonas donde se concentran el mayor número de trabajadores del país, el trabajo de campo se realizó utilizando medios digitales, debido a las restricciones sanitarias por la pandemia del Covid 19 en el Perú. El estudio fue realizado entre Diciembre del 2020 y mayo 2021. La técnica aplicada fue la encuesta, el instrumento contenía un cuestionario de 07 preguntas de tipo cerradas, abiertas y de opción múltiple, con indicadores tales como: tipos de liderazgo y digitalización de las empresas, al término de la recolección de información se utilizó la estadística descriptiva para su análisis correspondiente.

IV. Analisis de los datos y discusion

La muestra estuvo constituida por 403 trabajadores, los cuales fueron elegidos aleatoriamente, participaron 242 hombres representando el 60% y 161 mujeres representando el 40%, los cuales respondieron un cuestionario de preguntas relacionadas al liderazgo ejercido y la digitalización de su empresa.

TABLA N° 1. DATOS GENERALES

SEXO	CANTIDAD	%
HOMBRES	242	60
MUJERES	161	40
TOTAL	403	100

FUENTE. Elaboración propia 2021

TABLA N° 2. Tipo de liderazgo

	¿Cuál es el tipo de liderazgo que se aplica en su organización?	%
Transformacional	80	20
Transaccional	90	22
Estratégico	120	30
Electrónico	113	28
TOTAL	403	100

FUENTE. Elaboración propia 2021

El 30% de los encuestados expresó que en su organización se aplica el liderazgo estratégico, debido a que actualmente surgen cambios repentinamente por lo que el líder debe tomar decisiones rápidas y fomentar la participación de los trabajadores, ello mejora el clima laboral, porque todos se sienten comprometidos con las actividades que desarrollan porque influyen en otras áreas.

Según Paul Shoemaker, Steve Krupp y Samanta Howland (2013) mencionado en Buleje, P. (2018) en su estudio sobre las habilidades esenciales que debe poseer un líder estratégico, determinan las seis habilidades propias de un líder estratégico adaptativo: anticipar, desafiar, interpretar, decidir, alinear y aprender. Por lo que el líder debe ser resuelto y flexible, persistente frente a las adversidades, pero capaz de reaccionar estratégicamente ante los cambios ambientales que pueden presentarse en la organización.

También es importante resaltar que un 28% de los encuestados expresó que el liderazgo electrónico se viene aplicando en su organización, como respuesta a los cambios originados en esta pandemia por el Covid 19 en la cual los trabajadores en su mayoría debían realizar trabajo remoto, es decir, desde casa, por lo que el líder debía utilizar diversas herramientas digitales para mantenerse comunicado con sus trabajadores.

TABLA N° 3. Opinión sobre tipo de liderazgo

	¿Está ud.de acuerdo con el tipo de liderazgo aplicado en su empresa?	%
SI	285	71
NO	118	29
TOTAL	403	100

FUENTE. Elaboración propia 2021

El 71% de los encuestados considera estar de acuerdo con el tipo de liderazgo que aplican en su organización, debido a que se siente identificado con los objetivos que persigue el líder, así mismo tienen un compromiso con el desarrollo de su empresa y su participación para lograrlo es muy importante. Actualmente, los trabajadores tienen una mayor participación en las actividades, decisiones, etc, de su organización, y reconocen la importancia del rol que ejerce el líder en los cambios que deben adaptarse.

Por ejemplo: la Pastelería San Antonio – Lima Perú, una empresa muy conocida por su presencia de 60 años en el mercado y por la calidad de sus productos y servicios, ante la pandemia surgieron situaciones que conllevaron a tomar la decisión de reinventar el negocio y adaptarse a las necesidades del mercado, sin perjudicar a los trabajadores, fue así como el líder de la empresa consideró adaptar el local y convertirlo en un minimarket, ofreciendo nuevas líneas de productos y servicios incluyendo el delivery, lo que permitió que sus empleados conservaran la estabilidad de un trabajo.

TABLA N° 4. Participación en las decisiones de la empresa

	¿Considera ud. que el líder fomenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en su empresa.?	%
Siempre	210	53
Casi Siempre	150	37
Regularmente	30	7
Muy pocas veces	13	3
TOTAL	403	100

FUENTE. Elaboración propia 2021

El 53% de los encuestados considera que el líder siempre y el 37% casi siempre fomenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en su empresa, debido a que cada uno en su área conoce mejor todo aquello que se necesita cambiar o pueden sugerir elementos de cambio que son beneficios para la empresa o para lograr mejores resultados con los consumidores, por ejemplo: los vendedores que tienen un contacto directo con los clientes pueden conversar con ellos e identificar las formas de pago que requieren para que la empresa analice las alternativas que puede ofrecer y no perder a dichos clientes.

Según Jiménez (2013) los líderes de hoy son cada vez más conscientes de la falta de confianza que separa a directivos y trabajadores, y que, sin embargo, ésta tiene que disminuir si se pretende mejorar la productividad y recuperar la innovación. El desarrollo del liderazgo se da en una empresa cuando los trabajadores se sienten involucrados en las labores, decisiones, innovación, etc. que se realizan en la empresa. A mayor confianza con el líder mayor participación de los trabajadores, los cuales por voluntad propia buscarán mejores su trabajo, involucrarse con los problemas de la empresa, etc.

TABLA N° 5. Digitalización en su empresa

	¿En el último año se han digitalizado los procesos en su empresa?	%
SI	290	72
NO	113	28
TOTAL	4 03	100

FUENTE. Elaboración propia 2021

El 72% de los encuestados expresó que en el último año se han digitalizado los procesos en su empresa, debido a los cambios originados por la pandemia del Covid 19 en el mercado, las empresas competidoras y los consumidores. Esta coyuntura originó que las empresas decidan realizar su transformación digital para no quedar relegados por la competencia en poco tiempo, porque las compras, ventas y transacciones de diversos tipos se han tenido que implementar para que ser realizados de manera digital; asimismo, los trabajadores han debido adaptarse a estos cambios para no perder competitividad en el ámbito laboral y muchos realizar trabajo remoto desde sus casas. Una preocupación constante es la decisión de digitalizar procesos, ahorrar tiempo y costos operativos, así como brindar un mejor servicio; en el caso de que los competidores implementen estrategias digitales es una necesidad mayor adaptarse a ello y hacerle frente a la ventaja diferencial adoptada.

Según el informe Digitalization Strategy for Business Transformation elaborado por Gartner considera que el 91% de los negocios actuales participa de iniciativas digitales, debido a que un porcentaje alto de consumidores cada vez más utiliza herramientas digitales para buscar información sobre productos y empresas, se guía de los comentarios en las redes sociales de amigos y familiares para decidir o realizar su compra, etc. De la misma manera, en este informe se expresa que el 87% de los líderes empresariales considera que la digitalización es una prioridad en las organizaciones, lo que representa cambios en la estrategia comercial que se aplique. Los líderes son visionarios y deben identificar oportunidades en el mercado mucho antes que la competencia para no perder espacio, si a ellos le agregamos que el líder motiva a su grupo para competir de manera digital las posibilidades de éxito serán mayores.

TABLA N° 6. Procesos digitalizados en su empresa

	¿Qué Tipo de procesos se han digitalizado en su empresa ?	%
Administración	53	13
Ventas	110	27
Servicio	100	25
Personal	140	35
TOTAL	403	100

Fuente. Elaboración propia 2021

De acuerdo a Altimeter, el 51 % de los esfuerzos de transformación digital no solo está impulsado por las oportunidades de crecimiento, sino también por la presión de un mercado cada vez más competitivo. Por ello, es vital saber cómo estas nuevas tecnologías afectarán a la organización, y actuar con prontitud.

El 35 % de los encuestados considera que el principal proceso de digitalización se ha realizado con el personal, debido a que el gobierno estableció lineamientos para reducir los contagios por el Covid 19 en el país, normando las actividades comerciales de las empresas, entre ellas tenemos:

Según el Estudio Bancarización del Peruano 2020 de Ipsos, el 49 % del Perú Urbano no está bancarizado. Es decir, no tiene una cuenta de ahorros, una tarjeta de crédito o un préstamo personal por lo que el Gobierno ha aprobado iniciativas que obligan a las empresas a realizar los pagos salariales a través de plataformas digitales. El Decreto Legislativo N° 1499 (09/05/ 2020) establece que las organizaciones deben realizar el pago de las remuneraciones y beneficios sociales de sus trabajadores por medio de una entidad bancaria.

Asimismo, se estableció el trabajo remoto normado mediante el Decreto de Urgencia N°026-2020 que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus en el territorio nacional, que se caracteriza por la prestación de servicios subordinada con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita, tanto para empresas públicas como privadas. Mediante Decreto de Urgencia N° 127-2020, se prorrogó la modalidad del trabajo remoto hasta el 31/07/2021 y estableció el derecho de los trabajadores a la desconexión digital utilizado para la prestación de sus servicios, fuera de su jornada de trabajo y durante los días de descanso, licencias y períodos de suspensión de la relación laboral.

El 27% de los encuestados expresó que su empresa tuvo que adaptarse a las necesidades de los clientes y realizar actividades de comercio electrónico, porque no podían acudir a los centros comerciales y negocios en general, es decir, se cambió la estrategia, debíamos ir al encuentro del cliente. Según el presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, en el 2020 el Perú registró un incremento de 400 % en el comercio electrónico durante los primeros meses de la crisis sanitaria, utilizando medios de plataformas amigables y omnicales, tales como móviles, redes sociales, etc.

TABLA N° 7. Capacitación en la digitalización

	¿Recibe ud. capacitación por parte de su empresa sobre uso de herramientas digitales?	%
Siempre	160	40
Casi Siempre	143	35
Regularmente	100	25
TOTAL	403	100

FUENTE. Elaboración propia 2021

El 40% de los encuestados expresó que siempre recibe capacitación por parte de su empresa en diversos temas pero en este último año han sido en el uso de herramientas digitales, cada vez

que utiliza un nuevo programa, una nueva versión, etc, capacitan a todos los trabajadores de tal manera que puedan utilizar con mayor facilidad y aprovechar las funciones que ofrecen esas herramientas, también con el objetivo de que puedan asumir otros cargos o labores y ya se encuentran preparados. En este último año que se ha debido trabajar de manera remota se ha capacitado más de tres ocasiones para ampliar sus competencias porque son más las labores que desarrollan con medios digitales.

Otro factor que ha facilitado la capacitación es porque todas las clases se han podido realizar de manera virtual, desde la casa sus trabajadores han podido incorporarse a escuchar las charlas y participar con su grupo de trabajo, siendo un aspecto motivacional para compartir un tiempo de charla y conversación con sus compañeros.

En un artículo publicado por la Empresa Consultora CONTPAQI (2020) expresa: la importancia de la capacitación para digitalizar un negocio reside en contar con un personal capaz de responder oportunamente a cualquier estrategia de digitalización, desde el manejo de las redes sociales de la empresa hasta las transacciones de pago con los diferentes proveedores, todo ello considerado para ahorrar tiempo y aminorar costos.

TABLA N° 8. Servicio digital

	¿Considera ud. que el servicio de su empresa ha mejorado con la digitalización?	la %
SI	247	61
NO	156	39
TOTAL	403	100

FUENTE. Elaboración propia 2021

El 61% de los encuestados expresó que el servicio brindado por su empresa a mejorado con la digitalización, debido a que pueden llegar a una mayor cantidad de clientes en menor tiempo; muchas empresas han implementado tiendas virtuales que ofrecen sus productos las 24 horas del día, los clientes pueden pagar con tarjetas de crédito desde la comodidad de su casa sin preocuparse de ir al banco para sacar efectivo.

Por ejemplo, en el Perú la digitalización de las entidades financieras es cada vez mayor, debido a que el consumidor peruano cada día apuesta más por realizar pagos y transacciones mediante canales digitales, desde la app de su banco puede pagar los recibos de agua, luz, telefonía fija y celular, colegios, universidades, etc.

Según andina.pe en una entrevista a los gerentes de la entidad financiera Caja Piura, explican que desde el 2017 la cantidad de dinero que manejan todos los meses por canales digitales se han duplicado, y que si bien es cierto la pandemia trajo muchos elementos negativos ha significado el despegue para los servicios financieros. En el rubro de las finanzas, mencionan en primer lugar compras por internet asociados con tarjeta Visa, por ello deben ofrecer el servicio de la tarjeta de crédito o débito a sus clientes y en muchos casos adquieren las dos cuentas.

El servicio a través de la app de la entidad y mediante su celular los usuarios pueden ver su estado de cuenta, consultar últimos movimientos, realizar transferencias interbancarias, con la seguridad de poder acceder a su dinero rápidamente. Otro elemento importante en el servicio ha sido la colocación de cajeros multired y los agentes bancarios en diversas zonas del

país a donde pueden acudir los clientes y sacar dinero en efectivo o depositar a cualquier hora del día.

V. CONCLUSIONES

El estilo de Liderazgo que se aplique en una organización marcará su desarrollo interno y externo, debido a que es el líder quien establece la visión y las estrategias a seguir, por lo que las necesidades y cambios en el mercado han originado un liderazgo estratégico, marcado por el aprovechamiento de las oportunidades y estar preparados para ello. Asimismo, el estilo de liderazgo electrónico es el más utilizado en estos tiempos debido a que el líder requiere estar comunicado con sus seguidores en todo momento y ante las restricciones sanitarias deberá utilizar medios digitales para ello, dando muy buenos resultados en la mayoría de organizaciones, donde los trabajadores aprueban este estilo.

En el Perú la digitalización se está incrementando paulatinamente, en el año 2020 las organizaciones tanto públicas como privadas tuvieron que adecuarse a los requerimientos establecidos por el gobierno para frenar los casos de coronavirus, por lo que se implementó una cultura digital. El gobierno peruano viene realizando esfuerzos por que el mercado digital peruano sea más competitivo, ha establecido decretos, normas, etc. que regulan actividades y documentos que deben ser realizados y tramitados por un medio digital.

La Digitalización de las empresas es un proceso que inicia con la decisión del líder de adaptarse para permanecer y seguir siendo competitivo, continua con el cambio de mentalidad de todos los que forman parte de la organización, porque cada uno en su rol deberá realizar sus tareas utilizando medios digitales y como no todos tienen el mismo nivel de conocimiento deberá capacitarse constantemente al personal y por último decidir qué actividades van a digitalizarse considerando nuestras fortalezas y debilidades como organización, por ejemplo: se ha implementado el teletrabajo o trabajo remoto en gran parte de las empresas peruanas, las actividades de compra de materias primas y la venta de sus productos a través de diversas plataformas digitales tales como redes sociales, tienda virtual, página web, etc.

Referencias

- [1] Buleje, P. (2018). Visión desde Perú: El liderazgo estratégico global en las operaciones posconflicto Global. Consultado en: [file:///C:/Users/PARIS/Downloads/DialnetVisionDesdePeruELiderazgoEstrategicoGlobalEnLasOp-6532153%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PARIS/Downloads/DialnetVisionDesdePeruELiderazgoEstrategicoGlobalEnLasOp-6532153%20(1).pdf)
- [2] Cattell, R. (1972). El Análisis Científico de la Personalidad. Barcelona: Editorial Fontanella
- [3] Chiavenato, A. (1993). Iniciación a la Administración de Personal. México: Editorial Mc Graw Hill
- [4] Duro, S. (2020). Artículo ¿Qué es la digitalización de las empresas? España: Consultado en: <https://soniadurolimia.com/que-es-digitalizacion-de-las-empresas/>
- [5] Decreto Legislativo N° 1499 -2020 Consultado en: <https://www.gob.pe/institucion/mtp/normas-legales/565604-1499>
- [6] Decreto de Urgencia N°006-2020 Consultado en: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/395320-006-2020>
- [7] Decreto de Urgencia N° 007-2020 Consultado en: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/395322-007-2020>
- [8] Decreto de Urgencia N° 026-2020: Decreto de urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del Coronavirus (COVID 19) en el territorio nacional. Lima, Perú. 2020. en:

http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2020-03-15_026-2020_7291.pdf

- [9] Decreto de Urgencia N° 127-2020: Prórroga de Trabajo Remoto hasta el 31 de julio de 2021 y establece derecho de trabajadores a la desconexión digital. Lima-Perú.2021. en: <https://www.gob.pe/institucion/mtppe/noticias/311996-gobierno-prorroga-trabajo-remoto-hasta-el-31-de-julio-de-2021-y-establece-derecho-de-trabajadores-a-la-desconexion-digital>
- [10] Empresa Consultora Contpaqi (2020). Artículo ¿Cómo una empresa debe invertir en digitalización? Consultado en: <https://cio.com.mx/como-una-empresa-debe-invertir-en-digitalizacion/>
- [11] Esguerra, G. y Contreras. F. (2016). Artículo Liderazgo Electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. Consultado en: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21248046007.pdf>
- [12] Fernández, M. y Quintero, N. (2017) Artículo Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. Consultado en: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- [13] García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- [14] Gartner (2020). Informe Digitalization Strategy for Business Transformation. Consultado en: <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/digitalization>
- [15] Goleman, D. (2017). Leadership That Gets Results Editorial Harvard Business Review Classics Edición Kindle.
- [16] Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- [17] Hermosilla, D.; Amutio, A. Da Costa, S. y Páez, D.. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. Consultado en: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622016000300135
- [18] Ipsos Perú (2020). Estudio Bancarización del peruano 2020. Consultado en: <https://andina.pe/agencia/noticia-sepa-cuales-son-los-servicios-financieros-digitales-preferidos-787113.aspx>
- [19] Jiménez, A. (2013). Liderazgo. España. Ediciones Díaz de Santos.
- [20] Lussier, R. & Achua, C. (2002). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Editorial Thomson Learning
- [21] Ortega, J. (2020). Artículo ¿Qué es la Digitalización de las Empresas? Consultado en: <https://josmarketing.es/que-es-la-digitalizacion-de-empresas/>
- [22] Resolución de Superintendencia N° 374-2013 SUNAT Consultado en: <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2013/374-2013.pdf>