



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# TRANSFORMACION DIGITAL: UN ANÁLISIS DE LOS DESAFIOS ORGANIZACIONALES

NICOLAS ELOY CHAMORRO TRICOT

PROFESORES GUÍA: ALFREDO SERPELL, PhD y HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE  
2020



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# TRANSFORMACION DIGITAL: UN ANÁLISIS DE LOS DESAFIOS ORGANIZACIONALES

**POR: NICOLAS ELOY CHAMORRO TRICOT**

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

**PROFESORES GUIA:** Alfredo Serpell, PhD y Héctor Valdés-González, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 1:** Fernando Rojas, MPP

**PROFESOR INTEGRANTE 2:** José Luis Salazar, PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de  
Sistemas.

Diciembre, 2020

Santiago, Chile

## **DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD**

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **TRANSFORMACION DIGITAL: UN ANÁLISIS DE LOS DESAFIOS ORGANIZACIONALES**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.

**NCH**

NICOLAS ELOY CHAMORRO TRICOT

Firma

*En agradecimiento a mi madre María Isabel y hermanos que siempre entregan un apoyo incondicional y verdadero, a mi padre Juan Carlos que me acompaña en todo proceso de mi vida, a mi sobrina Juana por su constante energía positiva, y a la universidad del desarrollo por darme la oportunidad de ampliar mis conocimientos.*

## AGRADECIMIENTOS

Es inevitable mencionar la carga emocional que hemos sufrido los chilenos respecto a los distintos eventos disruptivos que han ocurrido en el país en este último tiempo, los cuales personalmente, me han ayudado a reflexionar y conocer mis debilidades y fortalezas en el espectro profesional, académico y personal. Por los motivos mencionados, mis primeros agradecimientos indudablemente son para mi familia, ya que son el pilar en todas las decisiones y etapas de mi vida. Primero que todo me gustaría agradecer a mi padre, que, sin estar presente de forma física, estoy seguro de que me ha apoyado de gran manera desde lo espiritual para poder desarrollar este trabajo y no perder las fuerzas en este largo camino, de igual manera agradecer a mi madre por el amor incondicional, la crianza y valores que me ha entregado hasta el día de hoy, y por último a mis hermanos que son un apoyo incondicional y verdadero.

En segundo lugar, agradezco al profesor Héctor Valdés por su capacidad de guiarme y apoyarme desde el primer minuto en este trabajo, lo que se representa en un aporte invaluable para este estudio. Las ideas claras enmarcadas en su orientación y riguridad han sido clave en el buen trabajo que he desarrollado, además, mis más sinceros agradecimientos por su respaldo continuo desde que comenzó el magister de Ingeniería Industrial y Sistemas.

De todas maneras, quiero agradecer a Christopher Cartes y Lorena Cárdenas, los cuales me posicionaron como líder de proyecto en muchas iniciativas de digitalización, las cuales fueron la base que me motivaron a realizar este trabajo de investigación. También agradecer de sobremanera por su tiempo y dedicación a todas las personas de BancoEstado que ayudaron en la construcción de este trabajo, especialmente a mis compañeros de la gerencia de ingeniería de procesos, que me apoyaron a recopilar toda la información y dieron sus acertadas observaciones y comentarios necesarios para el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, quiero extender mis agradecimientos a mis compañeros de la Universidad del Desarrollo que me han ayudado en distintas directrices, con quienes, mediante amistad, esfuerzo, apoyo y trabajo, formamos un gran equipo y logramos resolver los escenarios propuestos, dando espacio al debate, la diversidad de opiniones y reflexiones, haciendo de ésta una experiencia enriquecedora.

# TRANSFORMACION DIGITAL: UN ANÁLISIS DE LOS DESAFIOS ORGANIZACIONALES

Nicolas Eloy Chamorro Tricot

Bajo la supervisión de los Profesores Alfredo Serpell, PhD y Héctor Valdés González, PhD,  
en la Universidad del Desarrollo de Chile

## *Resumen*

El propósito de este trabajo es presentar las distintas posturas y opiniones relacionadas con la transformación digital que ocurre en BancoEstado y muestra los desafíos organizacionales que existen para generar una base adecuada en el desarrollo de este tipo de cambios en la organización. El objetivo de esta investigación es analizar los principales desafíos organizacionales existentes en BancoEstado respecto a su proceso de transformación digital, entregando una base de acciones para la competitividad en este tipo de procesos. Para lograrlo, se propone un estudio cualitativo de la percepción de ejecutivos y actores claves de la organización para entender cómo aborda la transformación digital y cuáles son sus principales impedimentos, basada en entrevistas semi estructuradas, considerando una muestra por conveniencia. Los datos muestran que el 56% de los entrevistados de la organización manifiestan que la TD se trata de llegar a ser un Banco más online, mientras que solo el 17% de los participantes considera la TD como un proceso de cambio cultural continuo. Es preocupante mencionar que 22% no sabe cómo opera la TD en la institución y el 50% de los actores claves de BancoEstado cree que el mayor obstáculo es tener una cultura burocrática, en donde, las decisiones se toman de forma vertical, dificultando la agilidad que requiere este proceso de transformación. Se concluye, que la transformación digital de la banca estatal, debe ser un proceso paulatino, el cual, necesita de una educación potente respecto al desarrollo de nuevas habilidades digitales en todos los niveles de la organización, donde el papel de los líderes es crucial para modificar la cultura en procesos de estas características.

Palabras clave: transformación digital; banca digital; cultura digital; transformacion de la banca: retos organizacionales.

## HIGHLIGHTS

# TRANSFORMACION DIGITAL UN ANÁLISIS DE LOS DESAFIOS ORGANIZACIONALES

Nicolas Eloy Chamorro Tricot

- Identifica las barreras que existen en un proceso de transformacion digital.
- Considera una aproximación cualitativa con entrevistas semi estructuradas.
- Utiliza un análisis respaldado por la percepcion de 18 actores claves.
- Identifica un desconocimiento general del proceso de TD en la banca estatal.
- Concluye que modificar la cultura, es fundamental para el éxito en procesos de TD.

# ÍNDICE GENERAL

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1	DESAFÍOS DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL: UNA MIRADA DESDE LA BANCA ESTATAL.....	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA .....	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO .....	21
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	21
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i> .....	21
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA .....	22
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO .....	25
<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN Y RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS .....	26
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	29
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS: .....	29
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	31
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	38
<b>3</b>	<b>ARTÍCULO .....</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>63</b>
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS .....	64
<b>5</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>67</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....</b>	<b>70</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Tabla 1: Instrumentos del estudio.....	27
Tabla 2: Categorías del estudio.....	29

## 1 INTRODUCCIÓN

El constante cambio en la conducta de los clientes, sumado a el nuevo entorno digital, ha generado en los ejecutivos de las instituciones financieras, una búsqueda constante por estar a la vanguardia en esta nueva era de transformación digital. En la misma línea Fujitsu Future Insights (2018), indica que las empresas financieras lideran los procesos transformacionales. Lo anterior, es respaldado por la entrada de nuevos competidores tecnológicos que ofrecen nuevos servicios financieros, ayudando a la bancarización digital de nuevos segmentos.

Respecto de este extenso proceso, Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola (2015), plantea que la transformación digital, está dividida por tres etapas en la industria financiera, partiendo por desarrollar nuevos canales y productos digitales, continuando con una modificación de la infraestructura tecnológica profundizando la flexibilidad y por último un posicionamiento estratégico potente en el mercado, priorizando la inversión en nuevas tecnologías. Sorprende que, para llegar a tener buenos resultados en cualquiera de las etapas anteriormente mencionadas, muchas de las empresas entienden de manera tardía que, sin un profundo cambio cultural en la organización, es imposible tener un posicionamiento estratégico digital en el mercado. De hecho, las organizaciones que tienen culturas y métodos de trabajos colaborativos, abiertos y transparentes con estructuras más horizontales, obtienen mejores resultados en sus procesos de transformación frente a empresas con culturas tradicionales y estructuras organizacionales verticales (Walker, 2019). De esta manera, se asume que la transformación digital es conformada por más elementos que solo lo tecnológico. Los procesos, el liderazgo y la cultura de la organización definen la velocidad con la que las empresas se suben al carro de la digitalización y las convierten en algo natural dentro de sus estrategias corporativas. Dentro de la temática cultural y sus grandes desafíos que presentan las organizaciones en el camino a la digitalización, destaca el no contar con personal capacitado en las distintas etapas de implementación de proyectos digitales, desde la planificación de la estrategia transformacional, hasta la post implementación de los desarrollos, al menos de esta manera lo plantea Fujitsu Future Insights (2018). Bajo este escenario, es lógico que el liderazgo tome un rol relevante en la capacitación de los funcionarios. Transmitir los valores de la digitalización, comunicando la importancia de este

proceso, es relevante en la generación de valor que esperan los clientes en la operatividad de los productos y servicios que ofrece.

Es indudable que, debido a distintos factores que caracterizan a BancoEstado, como la masividad en clientes, su gran número de transacciones diarias, y el rol social que ejerce respecto a la bancarización en sectores donde no penetran otros bancos, supone de mayores desafíos organizacionales para seguir siendo competitivos en el mercado. En este sentido, es relevante plantearse la interrogante con respecto a lo que ocurre en una organización de estas particularidades, considerando que se percibe un amplio desconocimiento respecto al objetivo de un proceso transformacional y sus beneficios colaterales en los funcionarios de la organización.

### **1.1 Desafíos del proceso de transformación digital: Una mirada desde la banca estatal**

Entendida esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Qué obstáculos organizacionales existen en BancoEstado para el correcto desarrollo de la transformación digital en los distintos niveles de la organización?

En efecto, la organización adolece de un diagnóstico o análisis de elementos claves que permiten generar una base sólida para la implementación de nuevos desarrollos digitales.

### **1.2 Breve discusión de la literatura**

El desconocimiento de las nuevas tecnologías, los mitos respecto a la transformación digital y la llegada de los nuevos competidores, genera mucha ansiedad en las organizaciones. La consecuencia del rechazo al cambio por parte de los usuarios forja que las empresas continúen sus operaciones con procesos obsoletos y poco rentables. Los clientes quieren cada vez más servicios con experiencias electrónicas que demanden poco tiempo. Las organizaciones más tradicionales son conscientes de las nuevas necesidades de los clientes y de las oportunidades que ofrece el negocio digital, por lo que es de urgente necesidad entender y realizar una transformación digital en sus procesos que entregan valor al cliente.

Las instituciones bancarias por su parte promueven el crecimiento económico a través del financiamiento. Implementar adecuadamente estas tecnologías en empresas tradicionales

como BancoEstado, presume de un gran desafío organizacional. Si la banca quiere seguir compitiendo en el mercado financiero, debe subirse a este nuevo ambiente digital, comunicar con claridad el mensaje en la empresa y reforzar la importancia de este cambio. La transformación digital no se trata solo de cambiar procesos o de incorporar nuevas tecnologías, se trata de “un cambio permanente para seguir existiendo: un cambio acelerado; una nueva cultura corporativa” (Massanell, 2016).

Para hacer efectiva esta transformación digital en una organización, se necesitan objetivos prioritarios a nivel directivo de la compañía, priorizando los procesos y la cultura organizacional, por lo que solo se puede tener éxito con el compromiso de toda la organización en estos dos objetivos; este proceso necesita líderes que promuevan el aprendizaje y crecimiento, articulando los nuevos procesos y modelando la cultura. (Walker, 2019). Pese a lo anterior, se debe tener los pies en la tierra y ser conscientes de que todos los procesos de transformación no se hacen efectivos de la noche a la mañana, requieren tiempo de acuerdo con las características de cada organización. Está demostrado que los ejecutivos que involucran a toda la organización en el proceso continuo de transformación digital, empoderando a todas las áreas en el manejo de este cambio y comunicando los beneficios, obtienen mejores resultados en comparación con las empresas que tienen un área específica liderando procesos de esta índole (Slotnisky, 2016).

### **Transformación Digital**

Ochoa (2016) muestra una brecha muy importante, donde indica que la tecnología crece exponencialmente y el cambio organizacional evoluciona de manera lineal, lo que supone que las personas de la organización deben trabajar en nuevas habilidades y necesidades de manera más ágil y rápida para afrontar estos cambios radicales.

Con respecto al concepto de transformación digital, tras haber recorrido muchas definiciones, la que reúne la mayor cantidad de elementos estudiados es la del artículo Pihir, Tomičić-Pupek, Tomičić Furjan (2018), quienes la definen como el cambio potente de las actividades, procesos, cultura y modelos organizacionales para aprovechar plenamente los cambios y oportunidades de las nuevas tecnologías digitales y su acelerado impacto en la sociedad de una manera estratégica y priorizada. Otra definición interesante es la que presenta Alunni y Llambías (2018), que la define como un proceso de reestructuración y

creación de nuevas políticas, modelos de procesos, estructura organizacional y sobre todo una nueva propuesta de valor, poniendo el foco en las nuevas necesidades del cliente. Lo anterior se traduce finalmente, en un cambio de cultura empresarial.

La transformación digital se tiene que abordar siempre con modelos de negocios centrados en los clientes internos y externos de las organizaciones. Las nuevas necesidades se han traducido en adquirir buenas experiencias con mayor velocidad y de manera pulcra. Una empresa situada en un proceso de transformación digital requiere de un modelo de aprobación distinto a los tradicionales, dejando obsoletos los casos de negocios burocráticos y documentos funcionales extensos. Por lo mismo, las empresas tradicionales deben entender que el mercado y las necesidades de los clientes cambiaron, y si las empresas no son capaces de transformarse, la competencia lo hará de manera forzada (Alunni y Llambías, 2018). Este proceso es transversal a todas las industrias, ya que es una necesidad de todas las empresas para ser competitivas en el mercado (Slotnisky, 2016) sin perder de vista el espíritu y visión de la organización.

Por otra parte, Walker (2019), indica que el proceso de transformación digital, tiene como objetivo, ser una empresa competitiva en tiempos de disrupción tecnológica. En las organizaciones, la TD se basa en la reestructuración de tres elementos claves: cultura, procesos y tecnología.

### **Transformación Digital en la Banca**

La transformación digital ha hecho que los bancos compitan por elementos como la experiencia y calidad de los servicios que ofrecen con el objetivo de fidelizar al cliente y aumentar sus ingresos. De hecho, en algunos textos se menciona que ya estamos insertos en la “era digital” marcada por la independencia de la tecnología y el cambio de los requerimientos de los consumidores. Estos cambios, requieren una gran transformación interna en los bancos para adaptarse a este nuevo panorama estampando grandes retos, como la creación de una cultura digital en la organización con modelos de negocios centrados en las nuevas necesidades de los clientes (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015). La percepción de los clientes respecto a sus nuevas necesidades no van precisamente dirigidas a los canales digitales, en efecto, los clientes, valoran la interacción presencial, ya sea, por medio de sucursales, servicios a domicilio, llamadas telefónicas, entre otras. Los bancos no

pueden restringirse en llevar su estrategia de TD solo a canales digitales, por el contrario, debe existir un equilibrio entre lo digital y en lo físico, poniendo foco más allá de un bien tangible, en la satisfacción de elementos emocionales y sociales del cliente (Quirós, 2020).

Una transformación digital exitosa comienza siempre con la comprensión de las preferencias y nuevas necesidades de los clientes. Esta nueva forma de centrar los servicios al consumidor, con una mirada de autoservicio, tiene grandes consecuencias para los Bancos que deben mantener la continuidad en sus operaciones y en paralelo desarrollar una estrategia para gestionar estos cambios en el consumidor. En definitiva, la banca tiene que optimizar sus procesos actuales sin perder la continuidad operativa y con una mirada en la innovación de productos y servicios con eje central en las nuevas necesidades del cliente (Schuchmann & Seufert, 2015).

El crecimiento digital tiene más elementos que los mencionados y depende de la unidad de toda la organización para el cumplimiento de los objetivos. Walker (2019) indica que es imperativo que los trabajadores de una organización renueven y mejoren sus habilidades técnicas, requiere un gran compromiso por parte de los líderes para reforzar y promover los tres atributos esenciales en la transformación digital, estos son: cultura, procesos, y tecnología; determinando que son los cambios de cultura y procesos que pueden llegar a obstaculizar un proceso de este tipo. La optimización de los procesos y servicios alineados con las nuevas necesidades de los clientes es una realidad que viven las organizaciones, sin embargo, de acuerdo con la encuesta realizada por Fujitsu Future Insights (2018), la industria financiera es quien experimenta más este tipo de transformación digital, ya que 9 de cada 10 empresas lo tienen incorporado en su estrategia. El mayor impulsor de la motivación a esta transformación es la eficiencia; reducir costos y hacer crecer el negocio.

En conclusión, la banca en particular se ha ido transformando con mayor rapidez en los últimos años, y esto, debería estar internalizado por todas las organizaciones de este tipo en todos sus niveles jerárquicos para que sean efectivos los cambios tecnológicos que se proponen (Massanell, 2016). Se debe estar conscientes de que estos procesos de transformación demoran mucho tiempo en ser adoptados por la organización.

## **Cultura Digital**

La mayoría de las empresas inician el proceso de transformación con la introducción de las tecnologías más actualizadas en el mercado, pero esto es más bien el medio y no el propósito de la transformación. Un proceso de transformación digital promueve por lo general nuevas políticas, procesos y propuestas de valor que conllevan a un cambio cultural. El principal problema u obstáculo, es que los trabajadores dentro de la organización no entienden la razón ni el propósito de esta transformación. Por esta razón, el objetivo para llevar de manera continua y exitosa un proceso de cambio digital es mejorar la creencia de los cambios, en donde los líderes juegan un importante papel (Ochoa, 2016).

Ochoa (2016) sustenta el desarrollo de la cultura digital en 3 elementos claves: a) La experimentación en el uso de nuevas tecnologías de manera rápida buscando valor. b) Alto compromiso y conocimiento por parte de todo el personal que será afectado por el cambio en los objetivos de la transformación, por lo que es clave en esta etapa fortalecer los aspectos más humanos promoviendo la formación de los demás y comunicando los avances de manera fluida y constante y c) un liderazgo que eduque a los demás trabajadores involucrados en el desarrollo de nuevas habilidades acorde a los cambios de la transformación y su facilitación continua dentro de la organización.

Por otra parte, Slotnisky (2016) también coincide con otros autores, donde enfatiza que en un proceso de estas características hay que tener la mirada más allá de las nuevas tecnologías que ofrece el mercado, se trata de promover una nueva cultura, una nueva forma de hacer las cosas, comprometer al empleado en el camino a desarrollar nuevas habilidades”.

Walker (2019) expresa que “la cultura de la mayoría de las organizaciones va en dirección opuesta a la de la transformación digital”, de esta manera, destaca 4 factores primordiales para facilitar los cambios culturales en la organización, estas son: a) La colaboración de todas las áreas impactadas por los cambios; b) adaptabilidad a los cambios, para que los trabajadores sean capaces por sí solos de tomar decisiones en ambientes cambiantes; c) transparencia, donde los equipos de cambios deben comunicar de manera continua a las demás partes impactadas de la organización para fortalecer de a poco la importancia de los cambios; y d) integración de las distintas áreas de la organización, obteniendo distintas perspectivas en la toma de decisiones colectiva y colaborativa.

Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola (2015) indica que, para ayudar a cambiar la cultura de organizaciones más tradicionales, donde existe oposición a los cambios, es necesario contar con la experiencia de las empresas emergentes, las que tienen formas de trabajar opuestas a las tradicionales, de esta manera que exista un proceso de colaboración, acelerando el cambio cultural.

### **Elementos Claves en el Éxito de la TD**

Uno de los factores más importantes para tener una transformación digital efectiva, es introducir una nueva cultura corporativa que sea capaz de promover en los integrantes de la organización una adaptación continua a los cambios que ocurren en el mercado. Hay varios elementos internos en las empresas financieras que deberían cambiar. Entre ellos resaltan, la gestión de las personas para generar una comunión entre toda la organización, convirtiéndola en una “red social” para generar información valiosa y sacar el potencial creativo de todos los trabajadores, ya que, resulta importante explotar el talento en la organización para entender las opiniones de los clientes (Massanell, 2016).

Otros autores, mencionan que para el éxito de la transformación se debe poner foco en las necesidades del consumidor de forma constante. En línea con lo mencionado por Slotnisky (2016), quien menciona que no sólo se trata de la compra de nuevas tecnologías, sino que debe estar involucrada toda la organización, desde el cajero de una sucursal hasta el gerente general ejecutivo. De esta manera, toda la organización entiende la necesidad de cambio de los mercados y de los clientes. En el estudio realizado por la famosa consultora McKinsey, se concluye que no existe una fórmula única de éxito para estos tipos de innovación, pero es de suma importancia que las empresas que estén cursando procesos de transformación, deban crear un modelo sistémico transversal para toda la organización, de esta manera la empresa será capaz de organizar y promover los desarrollos de innovación a los productos y servicios que el cliente requiera (Rojas, 2017).

Para Walker (2019), además de considerar los cambios en la cultura organizacional, es fundamental que vayan acompañados por líderes capacitados con nuevas mentalidades que permitan favorecer las comunicaciones en redes para que aporten a la organización en vez de desalentarla, ya que, de esta manera evitamos que los trabajadores se opongan al cambio.

Conforme a lo planteado por Quirós (2020), es necesario promover en la organización el valor de las personas y la importancia de generar innovación en la empresa, sumado a trabajar la formación continua de los trabajadores como parte del día a día. Para Diez, Puga, Gabarró & Méndez (2020), a juzgar por la encuesta realizada a los bancos públicos en desarrollo, solo el 21% de los bancos capacitan a toda la organización en temas de digitalización, 55% capacita solo a algunas áreas según la necesidad del negocio, el 15% tiene planes a futuro y el 9% no considera, ni considerara planes de capacitación en este ámbito.

En cuanto, al artículo de Alunni y Llambías (2018) existen 3 elementos fundamentales para llevar a cabo una transformación digital exitosa: a) el objetivo de la transformación declarado por la organización debe ser comunicado para entender el por qué de los cambios antes de su implementación; b) las ideas potenciales en la construcción de la solución, deben ser priorizadas antes de la implementación; y c) la experiencia es fundamental para dar una solución relevante, los trabajadores con más dolores y experiencias con el cliente externo, son los que más aportan a la solución.

### **Desafíos Organizacionales de la TD**

La TD tiene como uno de los grandes desafíos, mejorar la capacidad de aprendizaje continuo en las organizaciones, esta condición es necesaria para garantizar un proceso constante de innovaciones. Esto señala la gran importancia que tienen las interrelaciones en la organización, para aprovechar el aprendizaje de los empleados en el desarrollo de la TD, mediante la introducción de nuevas estructuras y culturas, orientadas al aprendizaje, por lo que se abren dos grandes desafíos para la organización. Por una parte, los trabajadores deben aprender de forma continua y reflexiva sus tareas diarias aprendiendo de sus errores conformando una cultura crítica para reflexionar sobre la experiencia y; por otra parte, está la organización que debe ser capaz de modificar su estructura en pro de este aprendizaje continuo (Schuchmann & Seufert, 2015).

Para Slotnisky (2016), la transformación digital supone muchas barreras u obstáculos con respecto a implantarlas de forma exitosa y continua en una organización, pero resalta tres principales barreras: a) la poca experiencia que tienen los integrantes de la organización y falta de capacitación del usuario respecto a las nuevas tecnológicas del mercado; b) la falta de compromiso, para que las modificaciones se produzcan; es fundamental que esté en todos

los escalones de la empresa; y c) las soluciones generalmente son tomadas por los ejecutivos de las empresas. En este punto, se recomienda que los equipos de trabajo deben tener una cultura de trabajo interdisciplinaria para analizar los comportamientos de los clientes desde distintas aristas.

La transformación digital tiene mayores desafíos que el simple hecho de adquisición de nuevas tecnologías, lo que requiere un compromiso de los altos ejecutivos para modificar la cultura organizacional, los procesos y, por último, las nuevas tecnologías. En efecto, de acuerdo con el estudio basado en las encuestas de servicios analíticos de Harvard, a más de 700 líderes de grandes empresas, concluyen que los mayores impedimentos en los procesos de transformación digital son los cambios en la cultura organizacional de todos los actores involucrados (Walker, 2019).

Por otra parte, según el estudio realizado a más de 100 líderes de variadas empresas en España, los principales impedimentos que destacan en un proceso de cambio en la organización son: a) la resistencia al cambio en los trabajadores con un 22% y b) los costos de introducción de nuevas tecnologías con un 21%. Otro punto que destaca como obstáculo interno de la organización; es la falta de competencias tanto en el liderazgo, como el resto de la mesa que participa en los cambios de innovación. De esta manera, subyace que el mayor problema es el cambio cultural de las organizaciones (Berger, 2016). De igual manera, los principales desafíos que ocurrieron en la innovación de procesos tecnológicos según los resultados de la encuesta global del artículo de Fujitsu Future Insights (2018), realizada a más de 1500 líderes de transformación en 16 países, fueron la falta de personal capacitado y la resistencia al cambio en la organización.

### **¿Como medir el progreso de la TD?**

Muchas empresas están abordando la transformación digital de distintas formas. Respecto al estudio realizado por la consultora QVARTZ (2017) a grandes empresas danesas, en donde muchas de ellas no se consideran maduras del punto de vista digital, de hecho, ninguna de las empresas mencionó que la transformación digital estaba “integrada” en su organización, esto significa; que ninguna se definió como una empresa que actúa, piensa y trabaja de manera digital en todas sus áreas relevantes con modelos de negocio de alto impacto digital. Tres de veinte empresas se consideraron que estaban en un proceso de transformación “acelerada”,

caracterizadas por la habilitación digital de áreas centrales, y experiencia digital colectiva emergente en la organización, acompañada de un futuro digital ambicioso. La mayor cantidad de las empresas se ven con muchas islas de avance digital, las cuales, por lo general, vuelven a la antigua forma de trabajar cuando presentan dificultades en la implementación de cambios digitales y, por último, algunas empresas se identificaron como “movilizadas”, es decir, que de alguna manera tienen iniciativas de innovación, pero de forma esporádica y las mejoras digitales siguen un enfoque tradicional.

Es importante, resaltar el artículo de Pihir, Tomičić-Pupek, Tomičić Furjan (2018), el cual define los “Modelos de Madurez Digital”, que tiene como objetivo, ser una especie de termómetro del proceso de transformación digital, que facilita a las organizaciones a escalar progresivamente en el desarrollo de este tema. Los mapas de madurez, permite a la organización medir la intensidad digital y la intensidad en la gestión de la transformación. La primera escala hace referencia a la inversión que se hace para usar las tecnologías en las operaciones y el segundo, es la inversión en capacidades de liderazgo para crecer esta nueva cultura digital desde el interior de las empresas.

Para Walker (2019) el avance de la transformación digital se mide con elementos como; la retención de los clientes, el crecimiento de los ingresos, la optimización de las operaciones, la retención también de los empleados de la organización y las mediciones del cambio cultural. Es sorprendente saber que la menor cantidad de las organizaciones mide el cambio cultural como métrica de avance.

### **Casos de Éxito en el Mundo**

Un gran caso que hay que destacar en Latinoamérica, es lo que hizo Bancolombia en Colombia, el cual llegó a ser el primer banco en la región en introducir al mercado servicios y productos que fueron innovadores en ese mercado. Destaca la creación de un producto pasivo como “ahorro a la mano”, el cual, triplicó las transacciones del año 2015 al 2016. Este desarrollo tecnológico continuo ha sido exitoso, porque enmarca el éxito de su implementación, en un modelo de innovación interno, caracterizado por investigar, desarrollar y crear productos o servicios dentro de la empresa, utilizando el talento y los recursos internos, antes que importar tecnologías, personas, o comprar empresas para acelerar los tiempos de innovación. Este modelo se compone por 4 pilares fundamentales: a)

Cambios de Cultura: Evitando que la misma organización se oponga a los cambios, promovieron el trabajo en redes, para estimular que todos los trabajadores de la organización, independientemente del cargo, dieran sus ideas y opiniones. Es importante en este punto considerar que el líder debe involucrarse con el cambio, para promover esta pasión a toda la organización; b) Mesa Digital: Logrando explorar nuevos modelos de negocios disruptivos, de esta manera, se depuran las ideas con todos los actores de la organización que son impactados; c) Tendencias tecnológicas: Buscar de manera constante información útil de transformación digital en el mercado. Filtrar y clasificar la información sobre nuevas tecnologías y modelos de negocio que puedan ser replicados en la organización; y d) Innovación como aprendizaje: Entregar visibilidad al banco, como agente potente de transformación en el ecosistema que se desenvuelve (Rojas, 2017).

Otro caso de éxito a mencionar, es la empresa Tesco, una de las empresa minorista más grande e importante del mundo, la cual intentó hacer su entrada al mercado sur coreano mediante una estrategia tradicional, pero no tuvo buenos resultados en dicho país, pero la base de su éxito, fue la experimentación en nuevos modelos de gestión, la cual les permitió probar y descubrir las nuevas oportunidades de mejora o modelos de negocio a través de la tecnología, mediante una cultura de “tener miedo a tener miedo”, atreverse a probar y el equivocarse, no sería castigado, si no que todo lo contrario. De esta manera Tesco, empezó a estudiar los comportamientos digitales de sus clientes y promovieron llevar la experiencia de compra al cliente, a través de tiendas virtuales en lugares públicos de alta aglomeración, recibiendo una gran cantidad de nuevos clientes todos los días (Ochoa, 2016).

Para Schuchmann & Seufert (2015), existen 3 elementos que ayudan a los Bancos a tener éxito en la TD. Entre ellos están: a) La gestión ejecutiva tiene que tener una mirada de apoyo al trabajador para potenciar el aprendizaje continuo en materia de innovación a través del reconocimiento y la premiación de sus acciones fomentando el liderazgo informal en la organización; b) Los bancos deben promocionar espacios de auto trabajo para los integrantes de las organizaciones, por lo que, la colaboración en redes se hace primordial en este punto a través de plataformas que faciliten el intercambio de conocimientos y experiencias; y c) transformación de la cultura de la organización, sensibilizando a esta última, la importancia de la TD, promoviendo una cultura participativa entre los trabajadores a través de servicios

de aprendizajes informales, como lo son; las redes sociales y formales, y cursos de capacitación tradicionales.

Otro caso de éxito, pero de innovación abierta es el que promovió el Banco BBVA en Argentina. La innovación abierta se resume en permitir la implementación de tecnologías y conocimientos por agentes externos a la organización, de esta manera, diferentes tecnologías disruptivas, colaborando con emprendedores y empresa emergente como Fintech de manera conjunta a nuevos desarrollos. El presidente del Banco BBVA Argentina, indica que más allá de la estrategia, en la organización siempre hay rasgos fundamentales que hay que modificar en la cultura como es la agilidad, flexibilidad, trabajo en equipo. De esta manera, se infiere que, para lograr el éxito, el cambio no es solo tecnológico, sino que es organizativo y cultural en todas las organizaciones (Rojas, 2017).

### **BancoEstado y TD**

Es cierto, que, con la llegada de las nuevas tecnologías y exigencias de los clientes para obtener novedosos y llamativos productos y servicios, la mayoría de los bancos han actuado de forma retroactiva frente a los nuevos avances de los modelos digitales financieros, por lo que las exigencias para correr al mismo ritmo que la competencia, hace que sea una carrera cuesta arriba. El posicionamiento de BancoEstado se caracteriza por su cercanía y relación de largo plazo con sus clientes, por entregar servicios de calidad, comprometido con los pequeños emprendedores y la inclusión financiera de todos los chilenos. Su rol de banco estatal, el cual, se caracteriza por apoyar las políticas públicas. Uno de sus principales productos es la CuentaRUT, cuenta vista que permite promover la inclusión financiera en entornos en los que aún está muy reducida y de difícil acceso. La transformación digital tiene una participación histórica en BancoEstado con la entrada de CuentaRUT en términos de utilización del producto y la Red de Caja Vecina, en cuanto al acceso de servicios financieros en cualquier parte del territorio nacional. (Carballo y Dalle-Nogare, 2019). Si bien, estas iniciativas han ayudado a la inclusión financiera de un alto espectro de clientes, con las nuevas competencias en el mercado financiero, no se identifican elementos nuevos de digitalización para fidelizar al cliente, pero ese producto innovador de más de 14 años ya no es llamativo en términos de digitalización y tiene muchas críticas de sus clientes por sus tarifas y comisiones.

Aunque, una transformación de un banco tradicional como BancoEstado, no requiere ser un banco 100% digital, ya que, existen muchos clientes que prefieren el mundo físico. Más de 5 millones, no utilizan los canales digitales para realizar alguna transacción, solicitar un producto o un servicio, por lo que el rol de la sucursal y los funcionarios que atienden, sigue siendo fundamental en el camino de la inclusión financiera en Chile, para aquellos clientes que requieran un asesoramiento y educación digital (Silva, 2019).

### **1.3 Contribución del trabajo**

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que no existe en BancoEstado un análisis de los principales obstáculos y oportunidades en el desarrollo a una transformación digital exitosa.

Este trabajo, propone entonces; un análisis de las percepciones respecto de las ventajas y obstáculos que posee la organización, identificando así, los elementos claves para generar una propuesta de buenas acciones para una transformación digital efectiva.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

### **1.4 Objetivo general**

Analizar los principales desafíos y retos organizacionales existentes en BancoEstado respecto a su proceso de transformación digital, entregando una base sólida de acciones para la competitividad en este tipo de procesos.

#### **1.4.1 Objetivos específicos**

- Evaluar el conocimiento respecto a la transformación digital y su operatividad en la organización.
- Analizar las preocupaciones y restricciones del desarrollo e implementación de la transformación digital.
- Considerar las percepciones de actores claves respecto a los desafíos del cambio cultural en la organización.

## 1.5 Propuesta metodológica

**Paradigma y Diseño:** La investigación propone la utilización de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semi estructuradas (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014), considerando una muestra por conveniencia, efectuada a los diferentes niveles jerárquicos involucrados en la dirección y ejecución de proyectos digitales, también se consideró a algunas filiales del banco y a personas del área de sucursales, con el propósito de tener una mirada integral, para conocer las ventajas y debilidades de la transformación digital que ocurre en BancoEstado.

**Población sobre la que se efectuó el estudio:** Se utilizó un muestreo por conveniencia, de líderes de procesos de transformación y trabajadores de distintas áreas del banco que han participado en proyectos de digitalización. El criterio de caso típico condujo a que se seleccionará un 84% de actores claves que han participado de procesos de digitalización y transformación digital en la organización, del mismo grupo es importante mencionar que al menos el 72% ha trabajado en proyectos de digitalización en el último año. El 16% de los trabajadores restantes que no han participado en proyectos de digitalización, corresponden a personas del área de sucursales y filiales del Banco todos pertenecientes a la corporación de BancoEstado, con un total de 18 personas con una edad promedio de 40 años y un mínimo de 30 años, contando con un promedio entre los entrevistados de 7 años de experiencia, con un mínimo de 2 años y un máximo de 18 años en dicha institución.

**Entorno:** El estudio se efectuará en la empresa BancoEstado, empresa autónoma del estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida, sometida exclusivamente a la fiscalización de la superintendencia de Banco e Instituciones Financieras (SBIF). BancoEstado, cuenta con sucursales por todo el territorio nacional chileno con aproximadamente 415 Sucursales BancoEstado y 100 Sucursales de ServiEstado, filial que presta servicios al Banco para algunas de sus transacciones más concurridas en sus productos más emblemáticos. La empresa, cuenta con aproximadamente 10.000 trabajadores entre sucursales, áreas centrales y ejecutivos. Esta institución, también cuenta con otra filial llamada Caja Vecina, la cual desempeña un rol homologable a la figura corresponsal no bancario, facilitando la atención presencial en puntos alejados, geográfica y demográficamente dispersos, con una inversión relativamente reducida, llegando a tener 13.000 Sucursales de Caja Vecina a lo largo del país. Por todas estas razones, BancoEstado es

la institución financiera que abarca más clientes chilenos, por el rol social que tiene y la cobertura a lo largo del territorio nacional. Esta organización, cuenta con 11,5 millones de clientes que tienen algún medio de pago (Silva, 2019). Sus dos productos más emblemáticos son las cuentas de ahorro y la cuenta vista llamada CuentaRUT.

**Intervenciones:** Antes de realizar la entrevista, se embebió a los actores claves en el contexto de la investigación, con el objetivo de evitar respuestas que estén fuera del alcance. Para los grupos de entrevistas se utilizaron dos tipos de instrumentos para recoger los datos: un dispositivo para guardar audio y video en algunos casos, y un documento digital con las preguntas a realizar, el cual fue completado por el entrevistador, siguiendo las preguntas que guiaban la discusión (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014). Las etapas de la entrevista se dividieron en la caracterización del presente y comprensión de la realidad, propuesta de alto impacto y alertas sobre las transformaciones, considerando las siguientes preguntas:

**Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad.**

1. ¿Qué entiende usted por transformación digital?
2. ¿Cómo opera la transformación digital en la organización?
3. En la práctica, ¿Qué tan eficaz es la transformación digital de la empresa?
4. ¿Qué obstáculos percibe en el desarrollo de la transformación digital en su organización?

**Etapas 2: Propuestas de alto impacto**

5. De los siguientes elementos: cultura organizacional, liderazgo, tecnología, ¿Cuál considera que tiene un rol más relevante en la correcta implementación de la TD? ¿Por qué?
6. En su organización, ¿Qué desafíos culturales son claves para tener una transformación digital efectiva?
7. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?
8. Si yo le propusiera una estrategia de cambio, basada en el análisis de la percepción de actores claves, respecto de los desafíos y acciones claves que permitan generar una

base para una transformación digital efectiva, ¿Qué opinaría de dicha propuesta o del cambio planteado así?

### **Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones.**

9. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de avanzar en una nueva estrategia para el desarrollo de la TD?
10. ¿Cuáles son, en su opinión, los beneficios de implementar una nueva estrategia para el correcto desarrollo de la transformación digital en su empresa?
11. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un nuevo plan de transformación digital?

**Métodos de verificación y validación del instrumento:** La validación del instrumento fue analizado y validado por dos expertos independientes, quienes sugirieron los ajustes y aproximaciones para que fuese consistente con el diseño de la investigación. Respecto a la validación de la información obtenida, fueron considerados los comentarios y opiniones de pares y comprobados mediante los participantes, tomando en cuenta dicho criterio, los resultados e interpretaciones se han compartido con los principales involucrados, los cuales, en su calidad de participantes del estudio, hicieron posible contextualizar todas las interpretaciones y también las reflexiones producto de la información trabajada.

**Plan de análisis de los datos:** Respecto a las entrevistas se establecieron distintas preguntas de observación y estudio, realizadas a niveles de jefatura que participan en proyectos de transformación y trabajadores de áreas centrales con el objetivo de tener opiniones de distintos niveles jerárquicos. Se realizaron entrevistas personales (18) de acuerdo con los guiones propuestos para reflexionar sobre las preguntas que guiaban la conversación, buscando contrastar las hipótesis explicativas previas. Desde este análisis, se propone una conceptualización de la percepción de los diferentes actores y personalidades que participan en BancoEstado para proponer generar una base adecuada en el marco de la transformación digital.

**Ética:** Se procuró, la participación informada y voluntaria de los participantes del estudio, se tomaron medidas necesarias para garantizar la confidencialidad de la información y validación con los propios interesados. Por ningún motivo se intentó ni explícita ni

implícitamente influir en las respuestas, ni cambiar sus características individuales, se respetó la libertad de participación de los involucrados, sin presión, ni ningún ofrecimiento de beneficio para ser parte de la investigación. En todas las entrevistas se trabajó de manera transparente, informando a todos los participantes del contexto y el espíritu de la investigación.

## **1.6 Organización y presentación de este trabajo**

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
  - a. Discusión de resultados
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

## **2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS**

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

### **2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos**

Esta investigación analiza dentro de la organización BancoEstado, los desafíos organizacionales de su proceso de transformación digital y como ésta es percibida, para forjar una base de buenas acciones en este tipo de proceso. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2020 entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular, se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se mide y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

#### **Fechas en que se recogieron los datos:**

Las entrevistas se realizaron entre el 07 de septiembre y el 25 de septiembre de 2020.

#### **Coherencia con lo planificado:**

La entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo de la entrevista, agregando y modificando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

Por los eventos disruptivos que han ocurrido en el último tiempo en nuestro país, sumado al malware que atacó a BancoEstado en septiembre del año en curso, tuvo a los ejecutivos de la subgerencia de canales digitales muy ocupados con sus equipos, por lo que, se decidió buscar a un actor clave que tenía experiencia en canales digitales y ahora pertenecía a la subgerencia de desarrollo de tecnología en su reemplazo para conseguir el objetivo.

## **Fortalezas y debilidades del proceso:**

Fortalezas:

- Con consentimiento informado y transparencia
- Proceso ético
- Bien recibido por la empresa
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación
- Permitió recibir información importante respecto al tema

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor
- El conocimiento respecto a la transformación digital es medianamente desconocido, por lo cual la información recabada provenía en algunos casos del desconocimiento.
- Considerar mayor cantidad de subgerencias de la institución
- No considerar la mirada del cliente y su percepción respecto al proceso transformacional que ocurre en la institución.

## **Población y muestras:**

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística, ya que se seleccionó a profesionales dentro de la organización BancoEstado, en su mayoría a personas que trabajaron en proyectos de digitalización, porque se estimó que pudieran tener mayor conocimiento de la materia.

## **Instrumento:**

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado transformación digital y sus desafíos organizacionales en BancoEstado, se utilizó un instrumento cualitativo con base en tres etapas. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado la transformación digital y su percepción respecto al tema.

Este instrumento consta de once preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

1. ¿Qué entiende usted por transformación digital?
2. ¿Cómo opera la transformación digital en la organización?
3. En la práctica, ¿Qué tan eficaz es la transformación digital de la empresa?
4. ¿Qué obstáculos percibe en el desarrollo de la transformación digital en su organización?
5. De los siguientes elementos: cultura organizacional, liderazgo, tecnología, ¿Cuál considera que tiene un rol más relevante en la correcta implementación de la TD? ¿Por qué?
6. En su organización, ¿Qué desafíos culturales son claves para tener una transformación digital efectiva?
7. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?
8. Si yo le propusiera una estrategia de cambio, basada en el análisis de la percepción de actores claves, respecto de los desafíos y acciones claves que permitan generar una base para una transformación digital efectiva, ¿Qué opinaría de dicha propuesta o del cambio planteado así?
9. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de avanzar en una nueva estrategia para el desarrollo de la TD?
10. ¿Cuáles son, en su opinión, los beneficios de implementar una nueva estrategia para el correcto desarrollo de la transformación digital en su empresa?
11. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un nuevo plan de transformación digital?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la preparación que tiene la organización respecto a los desafíos organizacionales que tiene el banco en su proceso de transformación digital.

## 2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de preguntas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

## 2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Ítems	Categoría
1. ¿Qué entiende usted por transformación digital?	Proceso de cambio continuo
	Eficiencia de procesos con nuevas tecnologías
	Una organización más online
2. ¿Cómo opera la transformación digital en la organización?	Proyectos tecnológicos tradicionales
	Renovación tecnológica
	Proyectos con metodologías ágiles
	De forma reactiva
	No sabe o no responde
3. ¿En la práctica, ¿Qué tan eficaz es la transformación digital de la empresa?	Eficaz
	Medianamente eficaz
	Poco eficaz
	No sabe o no responde
4. ¿Qué obstáculos percibe en el desarrollo de la transformación digital en su organización?	Estructura tecnológica obsoleta
	Toma de decisiones burocrática (tradicional)
	Tamaño de la organización
	Falta de continuidad estratégica

5. De los siguientes elementos: cultura organizacional, liderazgo, tecnología, ¿Cuál considera que tiene un rol más relevante en la correcta implementación de la TD? ¿Por qué?	Cultura organizacional
	Liderazgo
	Tecnología
6. En su organización, ¿qué desafíos culturales son claves para tener una transformación digital efectiva?	Trabajo en equipo
	Cambiar la actitud de los trabajadores. (resistencia al cambio)
	Toma de decisiones verticales
	Comunicación efectiva
7. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?	Capacitar de manera continua a líderes y demás integrantes de la organización
	Estrategia continua y comunicación efectiva
	Inclusión de nuevas metodologías de trabajo
8. Si yo le propusiera una estrategia de cambio, basada en el análisis de la percepción de actores claves, respecto de los desafíos y acciones claves que permitan generar una base para una transformación digital efectiva, ¿qué opinaría de dicha propuesta o del cambio planteado así?	Perfecto, pues no se ha realizado un análisis de percepciones
	Podría ayudar un poco a mejorar el proceso de TD
9. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de avanzar en una nueva estrategia para el desarrollo de la TD?	No tiene grandes costos con las capacidades actuales
	Costo de recursos humanos
	Una nueva estrategia genera grandes costos económicos
	No sabe o no responde

10. ¿Cuáles son, en su opinión, los beneficios de implementar una nueva estrategia para el correcto desarrollo de la transformación digital en su empresa?	Mayor velocidad en la implementación en TD
	Tener una estrategia única y continua de TD
	Mejorar los servicios para nuestros clientes
11. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un nuevo plan de transformación digital?	No contar con las tecnologías para asumir la nueva estrategia
	Proceso de transición inestable
	Estrategia sin continuidad
	No existe riesgo

## 2.4 Análisis e interpretación de los datos

### Ítem 1: ¿Qué entiende usted cómo transformación digital?

En la primera pregunta de la entrevista, sorprende conocer que el 56% de los entrevistados no reconoce la transformación digital como un proceso continuo y transversal, en efecto, lo ven como un cambio de canal en la entrega de productos y servicios. Los actores claves opinan que se trata de una evolución de una organización tradicional para llegar a ser una empresa completamente digital, donde sus productos y servicios se ofrezcan de manera no presencial. En las respuestas categorizadas para esta pregunta, nos encontramos con frases muy similares para los que creen que solo se trata de ser una empresa más online, por ejemplo, cuando se indica que: "Es un proceso que pasa en todas las empresas para tener nuevas tecnologías y ser más online" (E5, Ejecutivo De Negocios). Sorprenden la baja cantidad de respuestas muy discordantes a las anteriores, el 17% de los entrevistados ve la transformación digital como un proceso de profundo de cambio cultural continuo, con foco en las necesidades del cliente. Lo indicado se alinea con la definición de TD, al indicar que la transformación digital se trata de: "Un cambio de paradigma, empezar a ver la organización de forma distinta. Un cambio cultural con ayuda de la tecnología. Hacer las cosas más eficientes, orientadas al cliente y de forma rápida. Ir desarrollando, equivocarse rápido" (E16,

Gerente Gerencia Ingeniería de Procesos). El 28% de los actores claves creen que se trata de la inclusión de nuevas tecnologías.

## **Ítem 2: ¿Cómo opera la transformación digital en la organización?**

Respecto a cómo BancoEstado avanza en su proceso de transformación digital, hay una gran variedad de respuestas entre actores claves, pero destacan con un 33% de los encuestados, indican que es a través de proyectos digitales con metodologías tradicionales, este mismo porcentaje menciona que la estrategia de TD es volátil en el tiempo, según el gobierno que esté de turno. Debido a ser una empresa estatal, la cual se caracteriza por cambiar el comité ejecutivo siempre que existan cambios en el gobierno, influyendo negativamente en la continuidad de la estrategia de TD, como cuando los entrevistados comentan que: "Depende de la estrategia del gobierno de turno de cómo opera la TD. Casi siempre es a través de proyectos tradicionales. Las metodologías ágiles se vuelven en un problema, porque no se terminan los procesos, si tienes un MVP necesitas continuidad, todos los nuevos desarrollos de digitalización quedan en MVP" (E16, Gerente Gerencia Ingeniería de Procesos). Por otra parte, la segunda mayoría de los encuestados, con un 28% del total, creen que el banco maneja la TD de forma reactiva, ya que hacen desarrollos digitales solo cuando el mercado los obliga, cuando se aprueba alguna ley financiera, o exista una contingencia nacional, obligando a generar un cambio en sus modelos de negocio con mirada en lo digital, con comentarios como el siguiente: "A través de proyectos digitales, pero es las más evidente para poder digitalizar las cosas. La mayoría de las veces es de manera forzada, cuando hay un problema, reaccionamos de manera reactiva. La pandemia es otro factor que te obliga forzosamente a agilizar este proceso de transformación, debido a que la situación país te obliga a tener algunos servicios de forma online para no atochar las sucursales" (E6, Coordinador de Proyectos). Sorprendentemente, un 22% de los entrevistados no tenía conocimiento de cómo se trabajaba la TD en BancoEstado, se puede inferir que algunos de los entrevistados, no reconocen que el banco este viviendo un proceso de TD. Un 11% declara que el banco lo hace a través de proyectos con metodologías ágiles, y solo el 6%, cree que es a través de renovación tecnológica.

### **Ítem 3: En la práctica, ¿Qué tan eficaz es la transformación digital de la empresa?**

En este apartado, no hay una gran variedad de respuestas, sin embargo, destaca que un 56% de los entrevistados, considera la transformación digital como poco eficaz respecto al mercado, (Entrevistado 16, 55 años). Indicando lo siguiente: "Estamos bajo la media, hay otros bancos que puedes pedir un plan de cuenta corriente a través de un correo electrónico, o por algún portal digital, cosa que en BancoEstado estamos a años luz de esto. Otras empresas tienen información en línea para ofrecer algún producto crediticio, el banco nuestro no" (E13, Ejecutiva Área de Sucursales). Por otra parte, la otra mayoría de los actores claves, con un 39%, creen que BancoEstado está en una etapa media en avance de transformación digital, lo consideran una empresa competitiva a nivel digital, con comentarios como: "Medianamente eficaz, hay avances tecnológicos como en la APP, WEB. Las áreas que deberían apoyar no apoyan mucho si no está dentro de sus responsabilidades" (E2, Analista De Procesos). Sorprende que solo el 6% de los entrevistados ve a la organización como un banco que hace cambios constantes de cara a la digitalización.

### **Ítem 4: ¿Qué obstáculos percibes en el desarrollo de la transformación digital en su organización?**

Para esta pregunta, hay una gran variedad de respuestas, asumiendo en su mayoría; que no hay una cultura de trabajo informal, refiriéndose a metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos en foco a la TD, de hecho, todo lo contrario, el 50% de los entrevistados sostienen que el banco, posee una forma de trabajar burocrática en la toma de decisiones, muy marcada en todas las áreas, algunas respuestas muy directas como: "El tema cultural te arrastra sin que te des cuenta. La presión muchas veces nos exige trabajar de forma rápida, pero no lo tenemos incorporado de forma continua en los trabajos. Una vez me comentaron, que me saltaba pasos en la gestión de los proyectos, que pedía las cosas por el lado y no formalmente por correo. La cultura antigua juzga las formas nuevas" (E14, jefe de Área de Proyectos). Por otra parte, el 22% cree que el mayor obstáculo de la gente encuestada, es que la estrategia del banco no tiene una persistencia en el tiempo, ya que, al ser una empresa estatal, el gobierno de la república que está de turno cambia en la mayoría de los casos al comité ejecutivo del banco, donde siempre se realizan cambios totales o parciales en las estrategias de largo plazo, algunos comentarios que reflejan lo planteado como: "Se pierde la continuidad

de la estrategia de TD, al tener cambios (en la administración) en los líderes ejecutivos cada 4 años. Todas las directrices y estrategias cuando llega una nueva administración no tienen el contexto ni conocen la cultura Banco, por eso las estrategias no llegan a cumplirse en su totalidad" (E1, Jefe de Proyectos).

En menor proporción, el 17% de los actores claves del banco, creen que el tamaño de la organización y la masividad de las transacciones es un impedimento importante a la hora de hacer cambios digitales, cuando mencionan frases como: "El principal obstáculo es un Banco masivo, no es lo mismo hacer un cambio para 1000 operaciones diarias como algunos bancos chicos, versus 50.000 operaciones" (E12, Coordinador de Operaciones). Vale mencionar que solo el 11% cree que el mayor obstáculo que tiene la organización para avanzar de mejor manera en la TD es contar con una infraestructura tecnológica adecuada.

**Ítem 5: De los siguientes elementos: cultura organizacional, liderazgo, tecnología, ¿Cuál considera que tiene un rol más relevante en la correcta implementación de la TD? ¿Por qué?**

Respecto al ítem de priorizar el elemento más importante para tener un proceso de TD exitoso, nos encontramos también con que el 44% piensa que la cultura organizacional es lo más importante, con comentarios como: "Cultura. BancoEstado. Podemos tener todos los sistemas y nuevas tecnologías a disposición, pero si no hay cultura de trabajar en células o en equipo de forma proactiva y más informal no hay avance en TD" (E6, Coordinador de Proyectos). Luego un 33% de los encuestados, cree que el elemento que tiene más valor en el correcto desarrollo e implementación de la TD es el liderazgo, y algunas de ellas, con una mirada en el cambio cultural, poniendo énfasis, en que, sin liderazgo, no se pueden cambiar los hábitos de los integrantes de la organización: "Liderazgo, sin liderazgo no puedo generar una nueva cultura. Hay que fortalecer el liderazgo para construir una nueva cultura organizacional menos burocrática. " (E7, Coordinador de Sucursales). El resto de los encuestados, que corresponden a un 22%, mencionan que lo más importantes son las tecnologías, asumiendo que el tema cultural, la forma de trabajar, no tiene grandes barreras para la institución, con respuestas como: "Tecnología es lo más importante, no creo que la gente tenga una mentalidad retrograda, que no quiere cambiar. Ahora el Banco tiene que ser más rigurosos para contratar tecnologías externas" (E12, Coordinador de Operaciones).

## **Ítem 6: En su organización ¿Qué desafíos culturales son claves para tener una transformación digital efectiva?**

Las respuestas de este ítem son concordantes con lo presentado en el ítem 5, debido a que, el 44% de los encuestados cree que, el desafío que tiene mayor importancia para generar mejores resultados en la TD en el campo cultura, es la toma de decisiones verticales, donde existen muchas aprobaciones para generar pequeños cambios digitales, de esta manera, los entrevistados se manifiestan de la siguiente manera: "Estar disponibles al cambio, analizar y evaluar una nueva forma de hacer las cosas. La costumbre, es algo que no nos deja salir de la zona de confort. La organización es muy burocrática y las decisiones son muy centralizadas solo en la Jefatura" (E10, Coordinadora Gestión del Cambio), por otro lado, la otra mayoría, con un 33% de los encuestados, que se complementa con la respuesta anterior, mencionan que el mayor desafío cultural, es cambiar la mentalidad de los trabajadores y la resistencia al cambio de los mismos, este porcentaje de encuestados, opinan que en el banco cuidan muchos a sus trabajadores de ser despedidos, el poder del sindicato de BancoEstado es uno de los más grandes dentro de las empresas chilenas, y eso le juega en contra a la hora de capacitarse y entender el por qué de los cambios. Algunos comentarios respecto a lo mencionado son "Una condición que pasa mucho en el Banco, es un tema educacional. En el banco tu llegas y te quedas para siempre, por la baja rotación, el exceso de estabilidad hace confiar a las personas, por lo que no te motiva a aprender cosas nuevas. Poca capacidad de educarse. La gente lee poco, los mandas a capacitaciones y reclaman. En otras organizaciones te debes actualizar automáticamente, en caso contrario, te despiden. Es un tema educacional viciado por la estabilidad laboral en el Banco" (E14, Jefe de Área de Proyectos).

## **Ítem 7: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?**

Al analizar las propuestas asociadas a mejoras de corto plazo y de alto impacto, nos encontramos con distintas soluciones compartidas de los encuestados. Como primer elemento a destacar, el 45% de los entrevistados, cree que el banco debe invertir en cambiar las metodologías de trabajo en los proyectos que promueven la TD, capacitando a toda la organización en nuevas formas de gestión y trabajo. "Tratar de hacer un cambio de mentalidad de las personas, que toda la organización se haga parte de este cambio. Sumergir

a toda la organización en este objetivo, trabajando sin tanta burocracia en los procesos de cambio" (E2, Analista de Procesos), por otra parte, complementario a la propuesta más popular, un 33% de los entrevistados, cree que la mejor medida, es tener una estrategia continua de TD, que no dependa del gobierno de turno y que sea comunicada de forma efectiva en toda la organización, con el objetivo de que exista menos fricción entre las áreas de cara a los proyectos de digitalización "Tratar de cambiar una estrategia, bien armada y ser conocida por todos los integrantes del cambio, que le pregunten a cualquiera persona y todos respondan lo mismo. Hay que buscar de forma proactiva en la innovación, adelantándonos a los avances tecnológicos. Y trabajar en una cultura menos jerárquica, ya que si sabemos la estrategia todos estamos alienados con las decisiones que se tomen " (E18, Coordinadora Comercial). Un 22% de los entrevistados, cree que la mejor solución de alto impacto es una capacitación a los líderes de transformación digital, para contagiar e influir en los demás participantes de la organización. "Capacitación por grandes líderes, con experiencia bancaria y de trabajo en equipo, de esta manera se puede cambiar la cultura. Mejorando la difusión de la información" (E6, Jefe de Proyectos).

**Ítem 8: Si yo le propusiera una estrategia de cambio, basada en el análisis de la percepción de actores claves, respecto de los desafíos y acciones claves que permitan generar una base para una transformación digital efectiva, ¿Qué opinaría de dicha propuesta o del cambio planteado así?**

Frente a la situación hipotética propuesta del ítem número 8, el 72% de los encuestados, mencionan que, nunca se ha realizado un análisis de percepciones respecto al tema en cuestión, incluso coinciden que con una mirada global de la institución en materia de TD, se llega a soluciones reales y de alto impacto, de acuerdo con comentarios como: "Es factible e interesante, ya que cada uno sabe la percepción de su trabajo en TD, pero si conocemos la visión de varias áreas del Banco, podremos tener la visión global de organización y así aplicar la mejor estrategia para avanzar en TD" (E10, Coordinadora Gestión del Cambio). Por otra parte, el 28% de los encuestados, cree que un análisis de percepción podría mitigar los obstáculos de la organización respecto a avances de TD, pero no es suficiente para estar en el TOP del mercado respecto a digitalización: " Sí, podríamos mejorar en TD, pero el banco debe invertir más en nuevas tecnologías" (E3, Analista de Procesos).

### **Ítem 9: ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de avanzar en una nueva estrategia para el desarrollo de la TD?**

Al analizar las opiniones respecto de los costos de implementar una nueva estrategia de TD, nos encontramos con distintas opiniones. Un 22% de los encuestados, considera que con las capacidades que actualmente tiene el banco, es posible generar una nueva estrategia en TD, para promover una cultura menos tradicional y burocrática. "Me parece que con la capacidad que tenemos ahora, podemos generar capacitaciones continuas de a poco a toda la organización" (E10, Jefe de Proyecto Gestión del Cambio). Por otro lado, la mayoría de los encuestados, con un 61%, consideran que para generar una nueva estrategia que sea comunicada de manera efectiva a toda la organización, es necesario un costo económico de gran magnitud, algunos comentarios respecto a lo mencionado indican que: "Yo creo que el cambio de una estrategia en TD, supone grandes costos, ya que, debe ser comunicar y capacitar efectivamente a todo el Banco y filiales. Somos una empresa grande" (E9, Jefe de Proyectos Caja Vecina). Y sólo un 11% cree que pueden existir costos de capital humano, despidos en distintas áreas, justificando lo mencionado en otros ítems, respecto que el trabajador de BancoEstado está acostumbrado a no tener riesgo de despido, independiente del desempeño del trabajador. El 6% restante no responde.

### **Ítem 10: ¿Cuáles son, en su opinión, los beneficios de implementar una nueva estrategia para el correcto desarrollo de la transformación digital en su empresa?**

Respecto a los beneficios de implementar una nueva estrategia de transformación digital para BancoEstado, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados, aproximadamente el 56%, percibe que, con una nueva estrategia, ayudaría a implementar de manera más rápida los cambios tecnológicos en el mundo financiero, con frases como: "Avanzar más rápido en TD. Y llegar a ser el Banco que todos queremos" (E12, Jefe de Proyecto de Operaciones). Sólo un 39% de los entrevistados, enfoca los beneficios de una nueva estrategia a beneficios en experiencia cliente, algunos comentarios como el siguiente: "Permiten a una mayor cantidad de clientes, fidelizarlos, ser un banco de primera categoría. Sobre todo, que los estudios muestran que los clientes prefieren cada vez más los canales digitales" (E18, Coordinadora Comercial).

## **Ítem 11: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un nuevo plan de transformación digital?**

Los entrevistados, señalan diferentes niveles de preocupación o riesgos al implementar una nueva estrategia de TD. Por una parte, mayoritaria, el 33% de los encuestados no creen que exista riesgo de capital humano, o algún riesgo económico, debido a tomar las percepciones de la mayoría de los actores que participan en proyectos de TD, no debería existir problema. El gerente de ingeniería de procesos menciona "Cuando tu explicas bien de cómo queremos ser como banco, sería raro que alguien se sienta amenazado. Cuando se explica bien el valor agregado que se la da a las tareas, la importancia del cambio, no creo que haya riesgos." (E16, Gerente Gerencia Ingeniería de Procesos). Por otra parte, a un porcentaje no menor (28%), le preocupa que la nueva estrategia propuesta, no tenga continuidad, debido a los cambios que existen en el directorio de la organización cada cierto tiempo, y sumado a esto, que el trabajo que tienen las áreas de forma diaria, tenga prioridad sobre la transformación digital. Algunos comentarios respecto a lo mencionado indican que: "Riesgo es que no resulte. Que la prioridad del día a día nos consuma, y no podamos seguir con esta nueva estrategia de TD. Pero debemos buscar mitigantes, los liderazgos se deben mantener firmes para esta nueva estrategia." (E14, jefe de Área de Proyectos). El 22%, cree que BancoEstado podría pasar por un proceso inestable de transición, en donde la estrategia corre riesgo de ser cumplida en los tiempos y plazos que correspondan, cuando indican que: "Estamos en una organización muy grande, existe un alto riesgo de que no todos nos subamos al mismo tiempo al carro de la digitalización" (E2, Analista de Procesos), y por último el 17% cree que, si no tenemos la tecnología adecuada, será difícil concretar la estrategia que se proponga.

### **2.5 Discusión de resultados**

Respecto de la caracterización del presente y comprensión de la realidad, con todos los antecedentes proporcionados por los entrevistados, es posible aseverar que no existe una comprensión adecuada y profunda del significado y objetivo de la transformación digital, de hecho, solo el 17% de los entrevistados describió la transformación digital como un proceso de cambio cultural y transversal a toda la empresa; mientras que el 56% de los entrevistados se refiere a que la TD es sólo un proceso tecnológico que tiene como objetivo la transformación de una organización que provee servicios y productos en un canal físico a una

compañía que entrega su valor por medio de canales online. Estos porcentajes nos dan a entender que, en las próximas preguntas de estudio, tendremos una variedad de respuestas por el desconocimiento respecto al proceso de TD. Sorprende que ninguno de los entrevistados, mencionó la palabra “cliente”, elemento clave de la TD, según el punto de vista que es compartido con el artículo de Alunni, L. Llambías, N. (2018), donde dictan que este proceso es una modificación en los procesos y prácticas (cultura), más que una optimización de la tecnología, en donde el cliente es el centro y referente de esta transformación. Las respuestas de las entrevistas fueron variadas respecto a cómo opera la TD en BancoEstado. Pero sorprende que solo el 33% de los actores claves, hable de estrategia de TD, de este modo, reconocen que depende de la estrategia que tenga el gobierno de turno, y el resto de los entrevistados responden que es de forma reactiva, con renovación tecnológica o no responde, dejando evidencia la falta de comunicación y conocimiento del tema en la organización de BancoEstado. De esta manera, se alinean con lo planteado por Ochoa (2016), el cual habla de la importancia de la participación de todos los trabajadores de la organización, para entender la razón y el objetivo de este proceso y de esta manera asegurar el éxito de la TD. En la misma línea, Slotnisky (2016) habla de la necesidad que existe de que todos los empleados de la compañía, desde el CEO hasta el vigilante del banco deben entender la visión del cambio, entender las nuevas necesidades de los clientes y de los mercados.

Respecto del grado de avance de la transformación digital en la organización, sorprende que, más allá de encontrar poco eficaz o medianamente eficaz, respuesta que corresponden el 94% de los entrevistados, ambos grupos declaran que se debe por la falta de nuevas tecnologías o el lanzamiento de nuevos productos al mercado. En la misma línea, Walker (2019) recalca que, para medir el avance de la transformación digital, y hacer gestión de acuerdos a indicadores internos, se debe tener la visión completa de este panorama, que incluya más elementos que sólo lo tecnológico, como optimización de los procesos críticos, retención de clientes y de los mismos empleados.

Los desafíos que enfrenta el Banco en estos procesos de transformación digital son variados, pero la mayoría apunta a la forma tradicional de trabajar. El 50% de los entrevistados, coinciden que para hacer cambios en el banco y generar nuevos procesos con modelos digitales, se necesitan muchas validaciones y depende de muchas áreas para ser implementadas, acentuando que la toma de decisiones de forma transversal a la organización

y en materia de gestión de proyectos es vertical. En la misma línea, Rojas (2017) respecto al caso de éxito del Banco BBVA Argentina, se refiere que el pilar fundamental para el éxito de su proceso de TD, fue cambiar la cultura de trabajo aprendiendo de los errores, e incentivar la agilidad y trabajo en equipo de la organización. Del mismo modo, la consultora Fujitsu Future Insights (2018) hace referencia a que la agilidad en la toma de decisiones es importante para tener éxito en la TD.

Para abordar las brechas detectadas, se proponen las siguientes líneas de acción:

- a) Capacitar a los líderes de cambio, para que promuevan los valores principales de la TD. El objetivo es que los trabajadores de la organización se sientan “parte del cambio” a través, de una modalidad de “recompensas” por las buenas ideas y prácticas de estos y, de esta manera mejorar la colaboración, adaptación y conductas. El espíritu es promover el liderazgo informal, la flexibilidad y premiar el desarrollo de ideas emergentes. De esta manera los integrantes de la organización entienden el por qué, de las cosas, modificando la cultura. y;
- b) Incluir nuevas formas de medir el avance de la TD, que no se mida sólo con la inclusión de nuevas tecnologías. Es necesario sumar elementos como retención de clientes, retención de ejecutivos y sobre todo mirar el nivel de inversión de capacidades tecnológicas e inversión en capacidad de liderazgo para cambiar la cultura. De esta manera, la organización tiene un termómetro, el cual beneficia y aporta la buena gestión del proceso en cuestión.

Respecto de las propuestas de alto impacto, se pueden mencionar muchos elementos importantes para el desarrollo de esta investigación, en efecto, un 44% de los actores claves cree que el elemento más importante en el desarrollo de la transformación digital es la cultura de la organización, pero al mismo tiempo, es preocupante que para el resto de los entrevistados no lo sea. Es posible aseverar que esto se alinea con lo presentado por Walker (2019), quien señala que las empresas que han evaluado su evolución y desafíos de la TD, con un 55% el impedimento más importante es el cultural, pero muchas de las empresas lo abordan después de años de transición, y debería ser lo primordial, para asegurar el éxito en un proceso de estas características. Se pueden hacer grandes inversiones a nivel digital, pero si las personas no cambian su estilo de trabajo, no se concretará el cambio esperado. Respecto a la temática cultura organizacional del banco, es posible notar que existen muchos elementos de importancia a destacar, que son complementarios entre sí, acentuando por

sobre los demás, un predominio de cultura burocrática (44%) para el desarrollo de proyectos digitales y para el resto de las decisiones, ralentizando la velocidad de gestión en el banco. Esa forma de trabajo tradicional, se encuentra a nivel transversal en la organización, en la misma línea, el artículo de Rojas (2017) que explica el éxito que tuvo Bancolombia en su proceso de TD, específicamente, cuando menciona que la base del éxito, fue transmitir desde un principio, que la transformación cultural debe ser prioridad para embeber al banco de rasgos culturales que no poseía en el comienzo, como: agilidad, flexibilidad, y trabajo en equipo, elementos que para el presidente de Bancolombia, ayudan a garantizar mejores resultados en el proceso de TD. Como segundo componente importante, y complementario a lo anterior, un 33% de los encuestados, menciona que la resistencia al cambio de los trabajadores del banco es un punto que juega en contra en materia de digitalización, el acostumbrarse a trabajar de una manera tradicional, estilo que se caracteriza por formalizar la gestión en los proyectos, documentos funcionales, decisiones por escrito, etc. En concordancia con los resultados obtenidos de esta investigación, se encuentran los de Berger (2016) para el caso de las empresas españolas, donde la resistencia al cambio resalta de forma natural, como la principal barrera de la TD con un 22%, en todo tipo de empresa, presentándose de distintas perspectivas, desde un choque generacional a una cultura organizacional no preparada para la TD. De acuerdo con el artículo este elemento es el aspecto más subestimado en el proceso de TD, y surge de manera más notoria a medida que se avanza en dicho proceso. De acuerdo con Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola (2015), menciona que las empresas que simplifican su estructura y el modelo para ganar agilidad en la toma de decisiones, en su mayoría, son objetos de resistencia al cambio por parte de los trabajadores.

Desde el punto de vista de las acciones de alto impacto, que permitirían mitigar las barreras en el proceso de TD, los actores señalan las siguientes medidas como prioritarias, para generar un cambio de importancia en la organización, un 33% de los entrevistados, cree que generar un cambio de estrategia de digitalización, que sea continua en el tiempo, y conocida por toda la organización es lo primordial para empezar a generar cambios culturales, el objetivo es que sea una organización que se vea como única en materia de digitalización, de esta manera, todos están alineados con los objetivos del cambio, generando sinergia en las distintas áreas de la organización permitiendo un modelo de trabajo fluido, y en primer lugar

con un 44% de los entrevistados, piensa que urgentemente debe introducir nuevas formas de trabajo en la gestión de proyectos y de forma transversal, premiando la agilidad y promoviendo la transformación a una organización más plana, con toma de decisiones menos vertical. Este hallazgo de la investigación está en línea con lo presentado por Ochoa (2016), donde señala que, las reglas de los modelos tradicionales no ayudan a desarrollar una cultura digital, en efecto, el autor menciona que se debe desarrollar y educar la agilidad en la gestión de proyectos. Este cambio de trabajo no es fácil de conseguir, sobre todo en empresas tan marcadas por modelos tradicionales como BancoEstado. Para responder de forma ágil y apropiada a los nuevos actores tecnológicos, se requiere el desarrollo de todas las personas de la empresa dirigidos a utilizar habitualmente las tecnologías y experimentar con ellas. En la misma línea Slotnisky (2016), dicta que los principales impedimentos son la poca experiencia que tienen los líderes para empoderar a sus equipos y la poca comunicación que existe en los procesos de transformación, que no logran ser exitosos. De acuerdo con la introducción de nuevas metodologías de trabajo, Diez, Puga, Gabarró & Méndez (2020), relatan la importancia de involucrar a toda la organización en la formación continua de cara a la TD, y que solo el 21% de las instituciones financieras lo llevan a cabo, consiguiendo mejores resultados que las que no lo hacen.

Para abordar las brechas detectadas, se proponen las siguientes líneas de acción, de acuerdo con el contexto de la organización en estudio:

a) Generar un espacio online interactivo y de participación transversal de la organización, con el objetivo de que los trabajadores de las distintas áreas del banco aporten y colaboren con propuestas de mejora digital. Así mismo, aprovechar el conocimiento de las áreas que están en contacto con el cliente, en este caso, los ejecutivos de sucursales y áreas filiales, aprovechando la experiencia y los dolores de éste de esta manera, la implementación se hace más natural y fluida, con menos oposición a los cambios, mejorando los resultados de la transformación y los tiempos de implementación de éstos. Consecuentemente modificando la cultura BancoEstado. El objetivo es que sea un número acotado por áreas y que vaya rotando debido a la masividad de trabajadores que posee la institución.; b) Utilizar metodologías ágiles y adoptarlas no sólo para el equipo que lidera los cambios digitales, sino que, implementarlas en toda la organización y todos los trabajadores de BancoEstado, para que sean útiles en el tiempo y así contribuir a la mejora continua de los procesos. La idea es

que la toma de decisiones sea menos vertical, fomentando la comunicación abierta y fluida y que se dé espacio a probar y equivocarse. Fomentando la cultura digital y disminuyendo la cultura tradicional del Banco.; y c) Introducir por parte de los líderes de TD, contactos, capacitaciones y colaboración con empresa emergente tecnológicas, ya que, además de conocer ideas innovadoras por parte de estas empresas que van a la vanguardia, son fuente de inspiración de nuevos talentos y formas de trabajo que ayudan a la TD.

Finalmente, sobre las alertas de la transformación, es preocupante saber que más de un 60%, cree que un cambio de estrategia de TD, presume de grandes costos económicos, por la cantidad de integrantes que tiene la organización y las masivas capacitaciones y trabajo comunicacional que conlleva, en el mismo apartado, de acuerdo con lo planteado por Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola (2015), una nueva estrategia con nuevas formas de trabajo, opuestas a las tradicionales, genera más ahorros que costos en el largo plazo. Las empresas bancarias que adquieren mayor velocidad en la toma de decisiones menos acertadas consecuentemente disminuyen los costes futuros. Es preocupante que, ninguno de los encuestados haya vislumbrado los beneficios que tiene la TD en términos de reducción de costos, por el contrario, el 56% de los entrevistados, manifiesta que el mayor beneficio es mejorar la velocidad de implementación de proyectos digitales y solo el 39% vincule los beneficios de la TD, con la satisfacción y fidelización del cliente. En la misma línea Berger (2016), detalla que la reducción de costo desde el área de producción hasta logística puede disminuir desde un 10% a un 20% y la percepción de beneficios se expande más allá de ser un banco digital, con elementos que no fueron mencionados por ninguno de los entrevistados, como; mejorar la productividad del empleado, imagen de la empresa, ambiente laboral, fidelización del cliente, aumento del conocimiento en digitalización de la empresa y desarrollo profesional. Por último, si hablamos de los riesgos, el mayor porcentaje cree que no existen al introducir nuevos modelos de trabajo en digitalización, pero un 28% cree que la actividad diaria impedirá cumplir con los objetivos de la nueva estrategia, en línea están los resultados de Walker (2019), donde resalta la gran brecha que existe respecto de los objetivos de la TD y las capacidades actuales de las empresas debido a su deficiencia cultural y de procesos. Por otro lado, en el estudio presentado por Ochoa (2016), menciona que, debido a la velocidad de los cambios, para que la nueva estrategia tenga frutos, debe tener objetivos de mediano plazo, incrementales y flexibles en el tiempo, a su vez, se

recomienda que los responsables del cumplimiento de estos objetivos sean los ejecutivos de la alta dirección de la compañía. En conclusión, el banco, debe promover el liderazgo en los cargos directivos y en los actores claves de transformación para enviar un mensaje claro y premiar las nuevas competencias digitales, priorizando el trabajo en redes.

Para abordar las brechas detectadas, se propone la siguiente línea de acción:

a) Promover la visión de los cambios transformacionales desde la alta gerencia de BancoEstado. Para entender lo que se espera de este proceso de transformación digital y los beneficios que aporta sumarse a esta nueva hoja de ruta en materia de digitalización, se debe comunicar de manera efectiva a todos los integrantes de la organización, dejando en claro los valores de la institución estatal en esta materia. Para que no exista problemas con la continuidad estratégica, los ejecutivos deben promover estrategias de cambios de mediano plazo e incrementales en el tiempo desde el punto de vista de innovación digital, para cumplir con hitos realistas y de alto valor a la organización.

### **3 ARTÍCULO**

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

# TRANSFORMACION DIGITAL: UN ANÁLISIS DE LOS DESAFIOS ORGANIZACIONALES

Nicolas Chamorro Tricot a

*a Alumno de Magister en ingeniería industrial y de sistemas, Facultad  
de Ingeniería, Universidad del Desarrollo,  
nico.chamorro.tricot@gmail.com*

## Resumen:

El propósito de este trabajo es presentar las distintas posturas y opiniones relacionadas con la transformación digital que ocurre en BancoEstado y muestra los desafíos organizacionales que existen para generar una base adecuada en el desarrollo de este tipo de cambios en la organización. El objetivo de esta investigación es analizar los principales desafíos organizacionales existentes en BancoEstado respecto a su proceso de transformación digital, entregando una base de acciones para la competitividad en este tipo de procesos. Para lograrlo, se propone un estudio cualitativo de la percepción de ejecutivos y actores claves de la organización para entender cómo aborda la transformación digital y cuáles son sus principales impedimentos, basada en entrevistas semi estructuradas, considerando una muestra por conveniencia. Los datos muestran que el 56% de los entrevistados de la organización manifiestan que la TD se trata de llegar a ser un Banco más online, mientras que solo el 17% de los participantes considera la TD como un proceso de cambio cultural continuo. Es preocupante mencionar que 22% no sabe cómo opera la TD en la institución y el 50% de los actores claves de BancoEstado cree que el mayor obstáculo es tener una cultura burocrática, en donde, las decisiones se toman de forma vertical, dificultando la agilidad que requiere este proceso de transformación. Se concluye, que la transformación digital de la banca estatal, debe ser un proceso paulatino, el cual, necesita de una educación potente respecto al desarrollo de nuevas habilidades digitales en todos los niveles de la organización, donde el papel de los líderes es crucial para modificar la cultura en procesos de estas características.

**Palabras clave:** transformación digital; banca digital; cultura digital; transformacion de la banca: retos organizacionales.

## 1. Introducción

El desconocimiento de las nuevas tecnologías, los mitos respecto a la transformación digital y la llegada de los nuevos competidores genera mucha ansiedad en las organizaciones. La consecuencia del rechazo al cambio por parte de los usuarios genera que empresas continúen sus operaciones con procesos obsoletos y poco rentables. Los clientes quieren cada vez más servicios con experiencias electrónicas que demanden poco tiempo. Las organizaciones más tradicionales son conscientes de las nuevas necesidades de los clientes y de las oportunidades que ofrece el negocio digital, por lo que es de urgente necesidad entender y realizar una transformación digital en sus procesos que entregan valor al cliente.

Las instituciones bancarias por su parte promueven el crecimiento económico a través del financiamiento. Implementar adecuadamente estas tecnologías en empresas tradicionales como BancoEstado presume de un gran desafío organizacional. Si la banca quiere seguir compitiendo en el mercado financiero, debe subirse a este nuevo ambiente digital, comunicar con claridad el mensaje en la empresa y reforzar la importancia de este cambio. La transformación digital no se trata solo de cambiar procesos o de incorporar nuevas tecnologías, se trata de “un cambio permanente para seguir existiendo: un cambio acelerado; una nueva cultura corporativa” (Massanell, 2016).

Para hacer efectiva esta transformación digital en una organización, se necesitan objetivos prioritarios a nivel directivo de la compañía, priorizando los procesos y la cultura organizacional, por lo que solo se puede tener

éxito con el compromiso de toda la organización en estos dos objetivos; este proceso necesita líderes que promuevan el aprendizaje y crecimiento, articulando los nuevos procesos y modelando la cultura. (Walker, 2019). Pese a lo anterior, se debe tener los pies en la tierra y ser conscientes de que todos los procesos de transformación no se hacen efectivos de la noche a la mañana, requieren tiempo de acuerdo con las características de cada organización. Está demostrado que los ejecutivos que involucran a toda la organización en el proceso continuo de transformación digital, empoderando a todas las áreas en el manejo de este cambio y comunicando los beneficios que genera, obtienen mejores resultados en comparación con las empresas que tienen un área específica liderando procesos de esta índole (Slotnisky, 2016).

#### *Transformación Digital*

Ochoa (2016) muestra una brecha muy importante, donde indica que la tecnología crece exponencialmente y el cambio organizacional evoluciona de manera lineal, lo que supone que las personas de la organización deben trabajar en nuevas habilidades y necesidades de manera más ágil y rápida para afrontar estos cambios radicales.

Con respecto al concepto de transformación digital, tras haber recorrido muchas definiciones, la que reúne la mayor cantidad de elementos estudiados es la del artículo Pihir, Tomičić-Pupek, Tomičić Furjan (2018), quienes la definen como el cambio potente de las actividades, procesos, cultura y modelos organizacionales para aprovechar plenamente los cambios y oportunidades de las nuevas tecnologías digitales y su acelerado impacto en la sociedad de una manera estratégica y priorizada. Otra definición interesante es la que presenta Alunni y Llambías (2018), que la define como un proceso de reestructuración y creación de nuevas políticas, modelos de procesos, estructura organizacional y sobre todo una nueva propuesta de valor, poniendo el foco en las nuevas necesidades del cliente. Lo anterior se traduce finalmente, en un cambio de cultura empresarial.

La transformación digital se tiene que abordar siempre con modelos de negocios centrados en los clientes internos y externos de las organizaciones. Las nuevas necesidades se han traducido en adquirir buenas experiencias con mayor velocidad y de manera pulcra. Una empresa situada en un proceso de transformación digital requiere de un modelo de aprobación distinto a los tradicionales, dejando obsoletos los casos de

negocios burocráticos y documentos funcionales extensos. Por lo mismo, las empresas tradicionales deben entender que el mercado y las necesidades de los clientes cambiaron, y si las empresas no son capaces de transformarse, la competencia lo hará de manera forzada (Alunni y Llambías, 2018). Este proceso es transversal a todas las industrias, ya que es una necesidad de todas las empresas para ser competitivas en el mercado (Slotnisky, 2016) sin perder de vista el espíritu y visión de la organización.

Por otra parte, Walker (2019), indica que el proceso de transformación digital, tiene como objetivo, ser una empresa competitiva en tiempos de disrupción tecnológica. En las organizaciones, la TD se basa en la reestructuración de tres elementos claves: cultura, procesos y tecnología.

#### *Transformación Digital en la Banca*

La transformación digital ha hecho que los bancos compitan por elementos como la experiencia y calidad de los servicios que ofrecen con el objetivo de fidelizar al cliente y aumentar sus ingresos. De hecho, en algunos textos se menciona que ya estamos insertos en la “era digital” marcada por la independencia de la tecnología y el cambio de los requerimientos de los consumidores. Estos cambios, requieren una gran transformación interna en los bancos para adaptarse a este nuevo panorama estampando grandes retos, como la creación de una cultura digital en la organización con modelos de negocios centrados en las nuevas necesidades de los clientes (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015). La percepción de los clientes respecto a sus nuevas necesidades no van precisamente dirigidas a los canales digitales, en efecto, los clientes, valoran la interacción presencial, ya sea, por medio de sucursales, servicios a domicilio, llamadas telefónicas, entre otras. Los bancos no pueden restringirse en llevar su estrategia de TD solo a canales digitales, por el contrario, debe existir un equilibrio entre lo digital y en lo físico, poniendo foco más allá de un bien tangible, en la satisfacción de elementos emocionales y sociales del cliente (Quirós, 2020).

Una transformación digital exitosa comienza siempre con la comprensión de las preferencias y nuevas necesidades de los clientes. Esta nueva forma de centrar los servicios al consumidor, con una mirada de autoservicio, tiene grandes consecuencias para los Bancos que deben mantener la continuidad en sus operaciones y en paralelo desarrollar una estrategia para gestionar estos cambios en el consumidor. En

definitiva, la banca tiene que optimizar sus procesos actuales sin perder la continuidad operativa y con una mirada en la innovación de productos y servicios con eje central en las nuevas necesidades del cliente (Schuchmann & Seufert, 2015).

El crecimiento digital tiene más elementos que los mencionados y depende de la unidad de toda la organización para el cumplimiento de los objetivos. Walker (2019) indica que es imperativo que los trabajadores de una organización renueven y mejoren sus habilidades técnicas, requiere un gran compromiso por parte de los líderes para reforzar y promover los tres atributos esenciales en la transformación digital, estos son: cultura, procesos, y tecnología; determinando que son los cambios de cultura y procesos que pueden llegar a obstaculizar un proceso de este tipo.

La optimización de los procesos y servicios alineados con las nuevas necesidades de los clientes es una realidad que viven las organizaciones, sin embargo, de acuerdo con la encuesta realizada por Fujitsu Future Insights (2018), la industria financiera es quien experimenta más este tipo de transformación digital, ya que 9 de cada 10 empresas lo tienen incorporado en su estrategia. El mayor impulsor de la motivación a esta transformación es la eficiencia; reducir costos y hacer crecer el negocio.

En conclusión, la banca en particular se ha ido transformando con mayor rapidez en los últimos años, y esto debería estar internalizado por todas las organizaciones de este tipo en todos sus niveles jerárquicos para que sean efectivos los cambios tecnológicos que se proponen (Massanell, 2016). Se debe estar conscientes de que estos procesos de transformación demoran mucho tiempo en ser adoptados por la organización.

### *Cultura Digital*

La mayoría de las empresas inician el proceso de transformación con la introducción de las tecnologías más actualizadas en el mercado, pero esto es más bien el medio y no el propósito de la transformación. Un proceso de transformación digital promueve por lo general nuevas políticas, procesos y propuestas de valor que conllevan a un cambio cultural. El principal problema u obstáculo, es que los trabajadores dentro de la organización no entienden la razón ni el propósito de esta transformación. Por esta razón, el objetivo para llevar de manera continua y exitosa un proceso de cambio digital es mejorar la creencia de los cambios, en

donde los líderes juegan un importante papel (Ochoa, 2016).

Ochoa (2016) sustenta el desarrollo de la cultura digital en 3 elementos claves: a) La experimentación en el uso de nuevas tecnologías de manera rápida buscando valor. b) Alto compromiso y conocimiento por parte de todo el personal que será afectado por el cambio en los objetivos de la transformación, por lo que es clave en esta etapa fortalecer los aspectos más humanos promoviendo la formación de los demás y comunicando los avances de manera fluida y constante y c) un liderazgo que eduque a los demás trabajadores involucrados en el desarrollo de nuevas habilidades acorde a los cambios de la transformación y su facilitación continua dentro de la organización.

Por otra parte, Slotnisky (2016) también coincide con otros autores, donde enfatiza que en un proceso de estas características hay que tener la mirada más allá de las nuevas tecnologías que ofrece el mercado, se trata de promover una nueva cultura, una nueva forma de hacer las cosas, comprometer al empleado en el camino a desarrollar nuevas habilidades”.

Walker (2019) expresa que “la cultura de la mayoría de las organizaciones va en dirección opuesta a la de la transformación digital”, de esta manera, destaca 4 factores primordiales para facilitar los cambios culturales en la organización, estas son: a) La colaboración de todas las áreas impactadas por los cambios; b) adaptabilidad a los cambios, para que los trabajadores sean capaces por sí solos de tomar decisiones en ambientes cambiantes; c) transparencia, donde los equipos de cambios deben comunicar de manera continua a las demás partes impactadas de la organización para fortalecer de a poco la importancia de los cambios; y d) integración de las distintas áreas de la organización, obteniendo distintas perspectivas en la toma de decisiones colectiva y colaborativa.

Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola (2015) indica que, para ayudar a cambiar la cultura de organizaciones más tradicionales, donde existe oposición a los cambios, es necesario contar con la experiencia de las empresas emergentes, las que tienen formas de trabajar opuestas a las tradicionales, de esta manera que exista un proceso de colaboración, acelerando el cambio cultural.

### *Elementos Claves en el Éxito de la TD*

Uno de los factores más importantes para tener una transformación digital efectiva, es introducir una nueva cultura corporativa que sea capaz de promover en los

integrantes de la organización una adaptación continua a los cambios que ocurren en el mercado. Hay varios elementos internos en las empresas financieras que deberían cambiar. Entre ellos resaltan, la gestión de las personas para generar una comunión entre toda la organización, convirtiéndola en una “red social” para generar información valiosa y sacar el potencial creativo de todos los trabajadores, ya que, resulta importante explotar el talento en la organización para entender las opiniones de los clientes (Massanell, 2016).

Otros autores, mencionan que para el éxito de la transformación se debe poner foco en las necesidades del consumidor de forma constante. En línea con lo mencionado por Slotnisky (2016), quien menciona que no sólo se trata de la compra de nuevas tecnologías, sino que debe estar involucrada toda la organización, desde el cajero de una sucursal hasta el gerente general ejecutivo. De esta manera, toda la organización entiende la necesidad de cambio de los mercados y de los clientes. En el estudio realizado por la famosa consultora McKinsey, se concluye que no existe una fórmula única de éxito para estos tipos de innovación, pero es de suma importancia que las empresas que estén cursando procesos de transformación, deban crear un modelo sistémico transversal para toda la organización, de esta manera la empresa será capaz de organizar y promover los desarrollos de innovación a los productos y servicios que el cliente requiera (Rojas, 2017).

Para Walker (2019), además de considerar los cambios en la cultura organizacional, es fundamental que vayan acompañados por líderes capacitados con nuevas mentalidades que permitan favorecer las comunicaciones en redes para que aporten a la organización en vez de desalentarla, ya que, de esta manera evitamos que los trabajadores se opongan al cambio.

Conforme a lo planteado por Quirós (2020), es necesario promover en la organización el valor de las personas y la importancia de generar innovación en la empresa, sumado a trabajar la formación continua de los trabajadores como parte del día a día. Para Diez, Puga, Gabarró & Méndez (2020), a juzgar por la encuesta realizada a los bancos públicos en desarrollo, solo el 21% de los bancos capacitan a toda la organización en temas de digitalización, 55% capacita solo a algunas áreas según la necesidad del negocio, el 15% tiene planes a futuro y el 9% no considera, ni considerara planes de capacitación en este ámbito.

En cuanto, al artículo de Alunni y Llambías (2018) existen 3 elementos fundamentales para llevar a cabo una transformación digital exitosa: a) el objetivo de la transformación declarado por la organización debe ser comunicado para entender el por qué de los cambios antes de su implementación; b) las ideas potenciales de la construcción de la solución, deben ser priorizadas antes de la implementación; y c) la experiencia es fundamental para dar una solución relevante, los trabajadores con más dolores y experiencias con el cliente externo, son los que más aportan a la solución.

#### *Desafíos Organizacionales de la TD*

La TD tiene como uno de los grandes desafíos, mejorar la capacidad de aprendizaje continuo en las organizaciones, esta condición es necesaria para garantizar un proceso constante de innovaciones. Esto señala la gran importancia que tienen las interrelaciones en la organización, para aprovechar el aprendizaje de los empleados en el desarrollo de la TD, mediante la introducción de nuevas estructuras y culturas, orientadas al aprendizaje, por lo que se abren dos grandes desafíos para la organización. Por una parte, los trabajadores deben aprender de forma continua y reflexiva sus tareas diarias aprendiendo de sus errores conformando una cultura crítica para reflexionar sobre la experiencia y; por otra parte, está la organización que debe ser capaz de modificar su estructura en pro de este aprendizaje continuo (Schuchmann & Seufert, 2015).

Para Slotnisky (2016), la transformación digital supone muchas barreras u obstáculos con respecto a implantarlas de forma exitosa y continua en una organización, pero resalta tres principales barreras: a) la poca experiencia que tienen los integrantes de la organización y falta de capacitación del usuario respecto a las nuevas tecnológicas del mercado; b) la falta de compromiso, para que las modificaciones se produzcan; es fundamental que esté en todos los escalones de la empresa; y c) las soluciones generalmente son tomadas por los ejecutivos de las empresas. En este punto, se recomienda que los equipos de trabajo deben tener una cultura de trabajo interdisciplinaria para analizar los comportamientos de los clientes desde distintas aristas.

La transformación digital tiene mayores desafíos que el simple hecho de adquisición de nuevas tecnologías, lo que requiere un compromiso de los altos ejecutivos para modificar la cultura organizacional, los procesos y, por último, las nuevas tecnologías. En efecto, de

acuerdo con el estudio basado en las encuestas de servicios analíticos de Harvard, a más de 700 líderes de grandes empresas, concluyen que los mayores impedimentos en los procesos de transformación digital son los cambios en la cultura organizacional de todos los actores involucrados (Walker, 2019).

Por otra parte, según el estudio realizado a más de 100 líderes de variadas empresas en España, los principales impedimentos que destacan en un proceso de cambio en la organización son: a) la resistencia al cambio en los trabajadores con un 22% y b) los costos de introducción de nuevas tecnologías con un 21%. Otro punto que destaca como obstáculo interno de la organización; es la falta de competencias tanto en el liderazgo, como el resto de la mesa que participa en los cambios de innovación. De esta manera, subyace que el mayor problema es el cambio cultural de las organizaciones (Berger, 2016). De igual manera, los principales desafíos que ocurrieron en la innovación de procesos tecnológicos según los resultados de la encuesta global del artículo de Fujitsu Future Insights (2018), realizada a más de 1500 líderes de transformación en 16 países, fueron la falta de personal capacitado y la resistencia al cambio en la organización.

#### *¿Como medir el progreso de la TD?*

Muchas empresas están abordando la transformación digital de distintas formas. Respecto al estudio realizado por la consultora QVARTZ (2017) a grandes empresas danesas, en donde muchas de ellas no se consideran maduras del punto de vista digital, de hecho, ninguna de las empresas mencionó que la transformación digital estaba “integrada” en su organización, esto significa; que ninguna se definió como una empresa que actúa, piensa y trabaja de manera digital en todas sus áreas relevantes con modelos de negocio de alto impacto digital. Tres de veinte empresas se consideraron que estaban en un proceso de transformación “acelerada”, caracterizadas por la habilitación digital de áreas centrales, y experiencia digital colectiva emergente en la organización, acompañada de un futuro digital ambicioso. La mayor cantidad de las empresas se ven con muchas islas de avance digital, las cuales, por lo general, vuelven a la antigua forma de trabajar cuando presentan dificultades en la implementación de cambios digitales y, por último, algunas empresas se identificaron como “movilizadas”, es decir, que de alguna manera tienen iniciativas de innovación, pero de forma esporádica y las mejoras digitales siguen un enfoque tradicional.

Es importante, resaltar el artículo de Pihir, Tomičić-Pupek, Tomičić Furjan (2018), el cual define los “Modelos de Madurez Digital”, que tiene como objetivo, ser una especie de termómetro del proceso de transformación digital, que facilita a las organizaciones a escalar progresivamente en el desarrollo de este tema. Los mapas de madurez, permite a la organización medir la intensidad digital y la intensidad en la gestión de la transformación. La primera escala hace referencia a la inversión que se hace para usar las tecnologías en las operaciones y el segundo, es la inversión en capacidades de liderazgo para crecer esta nueva cultura digital desde el interior de las empresas.

Para Walker (2019) el avance de la transformación digital se mide con elementos como; la retención de los clientes, el crecimiento de los ingresos, la optimización de las operaciones, la retención también de los empleados de la organización y las mediciones del cambio cultural. Es sorprendente saber que la menor cantidad de las organizaciones mide el cambio cultural como métrica de avance.

#### *Casos de Éxito en el Mundo*

Un gran caso que hay que destacar en Latinoamérica, es lo que hizo Bancolombia en Colombia, el cual llegó a ser el primer banco en la región en introducir al mercado servicios y productos que fueron innovadores en ese mercado. Destaca la creación de un producto pasivo como “ahorro a la mano”, el cual, triplicó las transacciones del año 2015 al 2016. Este desarrollo tecnológico continuo ha sido exitoso, porque enmarca el éxito de su implementación, en un modelo de innovación interno, caracterizado por investigar, desarrollar y crear productos o servicios dentro de la empresa, utilizando el talento y los recursos internos, antes que importar tecnologías, personas, o comprar empresas para acelerar los tiempos de innovación. Este modelo se compone por 4 pilares fundamentales: a) Cambios de Cultura: Evitando que la misma organización se oponga a los cambios, promovieron el trabajo en redes, para estimular que todos los trabajadores de la organización, independientemente del cargo, dieran sus ideas y opiniones. Es importante en este punto considerar que el líder debe involucrarse con el cambio, para promover esta pasión a toda la organización; b) Mesa Digital: Logrando explorar nuevos modelos de negocios disruptivos, de esta manera, se depuran las ideas con todos los actores de la organización que son impactados; c) Tendencias tecnológicas: Buscar de manera constante información útil de transformación digital en el mercado. Filtrar y

clasificar la información sobre nuevas tecnologías y modelos de negocio que puedan ser replicados en la organización; y d) Innovación como aprendizaje: Entregar visibilidad al banco, como agente potente de transformación en el ecosistema que se desenvuelve (Rojas, 2017).

Otro caso de éxito a mencionar, es la empresa Tesco, una de las empresa minorista más grande e importante del mundo, la cual intentó hacer su entrada al mercado sur coreano mediante una estrategia tradicional, pero no tuvo buenos resultados en dicho país, pero la base de su éxito, fue la experimentación en nuevos modelos de gestión, la cual les permitió probar y descubrir las nuevas oportunidades de mejora o modelos de negocio a través de la tecnología, mediante una cultura de “tener miedo a tener miedo”, atreverse a probar y el equivocarse, no sería castigado, si no que todo lo contrario. De esta manera Tesco, empezó a estudiar los comportamientos digitales de sus clientes y promovieron llevar la experiencia de compra al cliente, a través de tiendas virtuales en lugares públicos de alta aglomeración, recibiendo una gran cantidad de nuevos clientes todos los días (Ochoa, 2016).

Para Schuchmann & Seufert (2015), existen 3 elementos que ayudan a los Bancos a tener éxito en la TD. Entre ellos están: a) La gestión ejecutiva tiene que tener una mirada de apoyo al trabajador para potenciar el aprendizaje continuo en materia de innovación a través del reconocimiento y la premiación de sus acciones fomentando el liderazgo informal en la organización; b) Los bancos deben promocionar espacios de auto trabajo para los integrantes de las organizaciones, por lo que, la colaboración en redes se hace primordial en este punto a través de plataformas que faciliten el intercambio de conocimientos y experiencias; y c) transformación de la cultura de la organización, sensibilizando a esta última, la importancia de la TD, promoviendo una cultura participativa entre los trabajadores a través de servicios de aprendizajes informales, como lo son; las redes sociales y formales, y cursos de capacitación tradicionales.

Otro caso de éxito, pero de innovación abierta es el que promovió el Banco BBVA en Argentina. La innovación abierta se resume en permitir la implementación de tecnologías y conocimientos por agentes externos a la organización, de esta manera, diferentes tecnologías disruptivas, colaborando con emprendedores y empresa emergente como Fintech de manera conjunta a nuevos desarrollos. El presidente del Banco BBVA

Argentina, indica que más allá de la estrategia, en la organización siempre hay rasgos fundamentales que hay que modificar en la cultura como es la agilidad, flexibilidad, trabajo en equipo. De esta manera, se infiere que, para lograr el éxito, el cambio no es solo tecnológico, sino que es organizativo y cultural en todas las organizaciones (Rojas, 2017).

#### *BancoEstado y TD*

Es cierto, que, con la llegada de las nuevas tecnologías y exigencias de los clientes para obtener novedosos y llamativos productos y servicios, la mayoría de los bancos han actuado de forma retroactiva frente a los nuevos avances de los modelos digitales financieros, por lo que las exigencias para correr al mismo ritmo que la competencia, hace que sea una carrera cuesta arriba. El posicionamiento de BancoEstado se caracteriza por su cercanía y relación de largo plazo con sus clientes, por entregar servicios de calidad, comprometido con los pequeños emprendedores y la inclusión financiera de todos los chilenos. Su rol de banco estatal, el cual, se caracteriza por apoyar las políticas públicas. Uno de sus principales productos es la CuentaRUT, cuenta vista que permite promover la inclusión financiera en entornos en los que aún está muy reducida y de difícil acceso. La transformación digital tiene una participación histórica en BancoEstado con la entrada de CuentaRUT en términos de utilización del producto y la Red de Caja Vecina, en cuanto al acceso de servicios financieros en cualquier parte del territorio nacional. (Carballo y Dalle-Nogare, 2019). Si bien, estas iniciativas han ayudado a la inclusión financiera de un alto espectro de clientes, con las nuevas competencias en el mercado financiero, no se identifican elementos nuevos de digitalización para fidelizar al cliente, pero ese producto innovador de más de 14 años ya no es llamativo en términos de digitalización y tiene muchas críticas de sus clientes por sus tarifas y comisiones.

Aunque, una transformación de un banco tradicional como BancoEstado, no requiere ser un banco 100% digital, ya que, existen muchos clientes que prefieren el mundo físico. Más de 5 millones, no utilizan los canales digitales para realizar alguna transacción, solicitar un producto o un servicio, por lo que el rol de la sucursal y los funcionarios que atienden, sigue siendo fundamental en el camino de la inclusión financiera en Chile, para aquellos clientes que requieran un asesoramiento y educación digital (Silva, 2019).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Qué obstáculos organizacionales existen en BancoEstado para el correcto desarrollo de la transformación digital en los distintos niveles de la organización?

En efecto, la organización adolece de un diagnóstico o análisis de elementos claves que permiten generar una base sólida para la implementación de nuevos desarrollos digitales.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar, que la principal motivación para realizarlo ha sido que no existe en BancoEstado un análisis de los principales obstáculos y oportunidades en el desarrollo a una transformación digital exitosa.

Este trabajo, propone entonces; un análisis de las percepciones de actores claves, respecto de las características y obstáculos que posee la organización en este tipo de procesos, identificando así, los elementos claves para generar una propuesta de buenas acciones para una transformación digital efectiva.

En este sentido, contribuye a la comprensión de las variables críticas de la organización, frente a la optimización y transformación continua de sus procesos y servicios, con el objetivo de concientizar acerca de los elementos necesarios para generar una base adecuada en la implementación de desarrollos digitales en BancoEstado.

Entendido esto, el objetivo de esta investigación es analizar los principales desafíos y retos organizacionales existentes en BancoEstado respecto a su proceso de transformación digital, entregando una base sólida de acciones para la competitividad en este tipo de procesos.

## **2. Metodología**

**Paradigma y Diseño:** La investigación propone la utilización de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semi estructuradas (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014). considerando una muestra por conveniencia, efectuada a los diferentes niveles jerárquicos involucrados en la dirección y ejecución de proyectos digitales, también se consideró a algunas filiales del banco y a personas del área de sucursales, con el propósito de tener una mirada integral, para conocer las ventajas y debilidades de la transformación digital que ocurre en BancoEstado.

**Población sobre la que se efectuó el estudio:** Se utilizó un muestreo por conveniencia, de líderes de procesos de transformación y trabajadores de distintas áreas del banco que han participado en proyectos de digitalización. El criterio de caso típico condujo a que se seleccionará un 84% de actores claves que han participado de procesos de digitalización y transformación digital en la organización, del mismo grupo es importante mencionar que al menos el 72% ha trabajado en proyectos de digitalización en el último año. El 16% de los trabajadores restantes que no han participado en proyectos de digitalización, corresponden a personas del área de sucursales y filiales del Banco todos pertenecientes a la corporación de BancoEstado, con un total de 18 personas con una edad promedio de 40 años y un mínimo de 30 años, contando con un promedio entre los entrevistados de 7 años de experiencia, con un mínimo de 2 años y un máximo de 18 años en dicha institución.

**Entorno:** El estudio se efectuará en la empresa BancoEstado, empresa autónoma del estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida, sometida exclusivamente a la fiscalización de la superintendencia de Banco e Instituciones Financieras (SBIF).

BancoEstado, cuenta con sucursales por todo el territorio nacional chileno con aproximadamente 415 Sucursales BancoEstado y 100 Sucursales de ServiEstado, filial que presta servicios al Banco para algunas de sus transacciones más concurridas en sus productos más emblemáticos. La empresa, cuenta con aproximadamente 10.000 trabajadores entre sucursales, áreas centrales y ejecutivos. Esta institución, también cuenta con otra filial llamada Caja Vecina, la cual desempeña un rol homologable a la figura corresponsal no bancario, facilitando la atención presencial en puntos alejados, geográfica y demográficamente dispersos, con una inversión relativamente reducida, llegando a tener 13.000 Sucursales de Caja Vecina a lo largo del país. Por todas estas razones, BancoEstado es la institución financiera que abarca más clientes chilenos, por el rol social que tiene y la cobertura a lo largo del territorio nacional.

Esta organización, cuenta con 11,5 millones de clientes que tienen algún medio de pago (Silva, 2019). Sus dos productos más emblemáticos son las cuentas de ahorro y la cuenta vista llamada CuentaRUT.

**Intervenciones:** Antes de realizar la entrevista, se embebió a los actores claves en el contexto de la

investigación, con el objetivo de evitar respuestas que estén fuera del alcance. Para los grupos de entrevistas se utilizaron dos tipos de instrumentos para recoger los datos: un dispositivo para guardar audio y video en algunos casos, y un documento digital con las preguntas a realizar, el cual fue completado por el entrevistador, siguiendo las preguntas que guiaban la discusión (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014). Las etapas de la entrevista se dividieron en la caracterización del presente y comprensión de la realidad, propuesta de alto impacto y alertas sobre las transformaciones, considerando las siguientes preguntas:

*Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad.*

1. ¿Qué entiende usted por transformación digital?
2. ¿Cómo opera la transformación digital en la organización?
3. En la práctica, ¿Qué tan eficaz es la transformación digital de la empresa?
4. ¿Qué obstáculos percibe en el desarrollo de la transformación digital en su organización?

*Etapas 2: Propuestas de alto impacto*

5. De los siguientes elementos: cultura organizacional, liderazgo, tecnología, ¿Cuál considera que tiene un rol más relevante en la correcta implementación de la TD? ¿Por qué?
6. En su organización, ¿Qué desafíos culturales son claves para tener una transformación digital efectiva?
7. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?
8. Si yo le propusiera una estrategia de cambio, basada en el análisis de la percepción de actores claves, respecto de los desafíos y acciones claves que permitan generar una base para una transformación digital efectiva, ¿Qué opinaría de dicha propuesta o del cambio planteado así?

*Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones.*

9. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de avanzar en una nueva estrategia para el desarrollo de la TD?
10. ¿Cuáles son, en su opinión, los beneficios de implementar una nueva estrategia para el

correcto desarrollo de la transformación digital en su empresa?

11. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un nuevo plan de transformación digital?

Métodos de verificación y validación del instrumento: La validación del instrumento fue analizado y validado por dos expertos independientes, quienes sugirieron los ajustes y aproximaciones para que fuese consistente con el diseño de la investigación. Respecto a la validación de la información obtenida, fueron considerados los comentarios y opiniones de pares y comprobados mediante los participantes, tomando en cuenta dicho criterio, los resultados e interpretaciones se han compartido con los principales involucrados, los cuales, en su calidad de participantes del estudio, hicieron posible contextualizar todas las interpretaciones y también las reflexiones producto de la información trabajada.

Plan de análisis de los datos: Respecto a las entrevistas se establecieron distintas preguntas de observación y estudio, realizadas a niveles de jefatura que participan en proyectos de transformación y trabajadores de áreas centrales con el objetivo de tener opiniones de distintos niveles jerárquicos. Se realizaron entrevistas personales (18) de acuerdo con los guiones propuestos para reflexionar sobre las preguntas que guiaban la conversación, buscando contrastar las hipótesis explicativas previas. Desde este análisis, se propone una conceptualización de la percepción de los diferentes actores y personalidades que participan en BancoEstado para proponer generar una base adecuada en el marco de la transformación digital.

Ética: Se procuró, la participación informada y voluntaria de los participantes del estudio, se tomaron medidas necesarias para garantizar la confidencialidad de la información y validación con los propios interesados. Por ningún motivo se intentó ni explícita ni implícitamente influir en las respuestas, ni cambiar sus características individuales, se respetó la libertad de participación de los involucrados, sin presión, ni ningún ofrecimiento de beneficio para ser parte de la investigación. En todas las entrevistas se trabajó de manera transparente, informando a todos los participantes del contexto y el espíritu de la investigación.

### 3. Resultados

A continuación, presentamos los resultados de cada una de las preguntas del instrumento según las tres etapas establecidas. Se hace notar que por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura he decidido incluir únicamente la información relevante para este artículo.

#### 3.1 Presentación y análisis básico de datos recogidos:

*Ítem 1: ¿Qué entiende usted cómo transformación digital?*

En la primera pregunta de la entrevista, sorprende conocer que el 56% de los entrevistados no reconoce la transformación digital como un proceso continuo y transversal, en efecto, lo ven como un cambio de canal en la entrega de productos y servicios. Los actores claves opinan que se trata de una evolución de una organización tradicional para llegar a ser una empresa completamente digital, donde sus productos y servicios se ofrezcan de manera no presencial. En las respuestas categorizadas para esta pregunta, nos encontramos con frases muy similares para los que creen que solo se trata de ser una empresa más online, por ejemplo, cuando se indica que: "Es un proceso que pasa en todas las empresas para tener nuevas tecnologías y ser más online" (E5, Ejecutivo De Negocios). Sorprenden la baja cantidad de respuestas muy discordantes a las anteriores, el 17% de los entrevistados ve la transformación digital como un proceso de profundo de cambio cultural continuo, con foco en las necesidades del cliente. Lo indicado se alinea con la definición de TD, al indicar que la transformación digital se trata de: "Un cambio de paradigma, empezar a ver la organización de forma distinta. Un cambio cultural con ayuda de la tecnología. Hacer las cosas más eficientes, orientadas al cliente y de forma rápida. Ir desarrollando, equivocarse rápido" (E16, Gerente Gerencia Ingeniería de Procesos). El 28% de los actores claves creen que se trata de la inclusión de nuevas tecnologías.

*Ítem 2: ¿Cómo opera la transformación digital en la organización?*

Respecto a cómo BancoEstado avanza en su proceso de transformación digital, hay una gran variedad de respuestas entre actores claves, pero destacan con un 33% de los encuestados, indican que es a través de proyectos digitales con metodologías tradicionales, este mismo porcentaje menciona que la estrategia de TD es volátil en el tiempo, según el gobierno que esté de turno. Debido a ser una empresa estatal, la cual se caracteriza por cambiar el comité ejecutivo siempre

que existan cambios en el gobierno, influyendo negativamente en la continuidad de la estrategia de TD, como cuando los entrevistados comentan que: "Depende de la estrategia del gobierno de turno de cómo opera la TD. Casi siempre es a través de proyectos tradicionales. Las metodologías ágiles se vuelven en un problema, porque no se terminan los procesos, si tienes un MVP necesitas continuidad, todos los nuevos desarrollos de digitalización quedan en MVP" (E16, Gerente Gerencia Ingeniería de Procesos). Por otra parte, la segunda mayoría de los encuestados, con un 28% del total, creen que el banco maneja la TD de forma reactiva, ya que hacen desarrollos digitales solo cuando el mercado los obliga, cuando se aprueba alguna ley financiera, o exista una contingencia nacional, obligando a generar un cambio en sus modelos de negocio con mirada en lo digital, con comentarios como el siguiente: "A través de proyectos digitales, pero es la más evidente para poder digitalizar las cosas. La mayoría de las veces es de manera forzada, cuando hay un problema, reaccionamos de manera reactiva. La pandemia es otro factor que te obliga forzosamente a agilizar este proceso de transformación, debido a que la situación país te obliga a tener algunos servicios de forma online para no atochar las sucursales" (E6, Coordinador de Proyectos). Sorprendentemente, un 22% de los entrevistados no tenía conocimiento de cómo se trabajaba la TD en BancoEstado, se puede inferir que algunos de los entrevistados, no reconocen que el banco este viviendo un proceso de TD. Un 11% declara que el banco lo hace a través de proyectos con metodologías ágiles, y solo el 6%, cree que es a través de renovación tecnológica.

*Ítem 3: En la práctica, ¿Qué tan eficaz es la transformación digital de la empresa?*

En este apartado, no hay una gran variedad de respuestas, sin embargo, destaca que un 56% de los entrevistados, considera la transformación digital como poco eficaz respecto al mercado, (Entrevistado 16, 55 años). Indicando lo siguiente: "Estamos bajo la media, hay otros bancos que puedes pedir un plan de cuenta corriente a través de un correo electrónico, o por algún portal digital, cosa que en BancoEstado estamos a años luz de esto. Otras empresas tienen información en línea para ofrecer algún producto crediticio, el banco nuestro no" (E13, Ejecutiva Área de Sucursales). Por otra parte, la otra mayoría de los actores claves, con un 39%, creen que BancoEstado está en una etapa media en avance de transformación digital, lo consideran una empresa competitiva a nivel

digital, con comentarios como: "Medianamente eficaz, hay avances tecnológicos como en la APP, WEB. Las áreas que deberían apoyar no apoyan mucho si no está dentro de sus responsabilidades" (E2, Analista De Procesos). Sorprende que solo el 6% de los entrevistados ve a la organización como un banco que hace cambios constantes de cara a la digitalización.

*Ítem 4: ¿Qué obstáculos percibes en el desarrollo de la transformación digital en su organización?*

Para esta pregunta, hay una gran variedad de respuestas, asumiendo en su mayoría; que no hay una cultura de trabajo informal, refiriéndose a metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos en foco a la TD, de hecho, todo lo contrario, el 50% de los entrevistados sostienen que el banco, posee una forma de trabajar burocrática en la toma de decisiones, muy marcada en todas las áreas, algunas respuestas muy directas como: "El tema cultural te arrastra sin que te des cuenta. La presión muchas veces nos exige trabajar de forma rápida, pero no lo tenemos incorporado de forma continua en los trabajos. Una vez me comentaron, que me saltaba pasos en la gestión de los proyectos, que pedía las cosas por el lado y no formalmente por correo. La cultura antigua juzga las formas nuevas" (E14, jefe de Área de Proyectos). Por otra parte, el 22% cree que el mayor obstáculo de la gente encuestada, es que la estrategia del banco no tiene una persistencia en el tiempo, ya que, al ser una empresa estatal, el gobierno de la republica que está de turno cambia en la mayoría de los casos al comité ejecutivo del banco, donde siempre se realizan cambios totales o parciales en las estrategias de largo plazo, algunos comentarios que reflejan lo planteado como: "Se pierde la continuidad de la estrategia de TD, al tener cambios (en la administración) en los líderes ejecutivos cada 4 años. Todas las directrices y estrategias cuando llega una nueva administración no tienen el contexto ni conocen la cultura Banco, por eso las estrategias no llegan a cumplirse en su totalidad" (E1, Jefe de Proyectos).

En menor proporción, el 17% de los actores claves del banco, creen que el tamaño de la organización y la masividad de las transacciones es un impedimento importante a la hora de hacer cambios digitales, cuando mencionan frases como: "El principal obstáculo es un Banco masivo, no es lo mismo hacer un cambio para 1000 operaciones diarias como algunos bancos chicos, versus 50.000 operaciones" (E12, Coordinador de Operaciones). Vale mencionar que solo el 11% cree que el mayor obstáculo que tiene la organización para

avanzar de mejor manera en la TD es contar con una infraestructura tecnológica adecuada.

*Ítem 5: De los siguientes elementos: cultura organizacional, liderazgo, tecnología, ¿Cuál considera que tiene un rol más relevante en la correcta implementación de la TD? ¿Por qué?*

Respecto al ítem de priorizar el elemento más importante para tener un proceso de TD exitoso, nos encontramos también con que el 44% piensa que la cultura organizacional es lo más importante, con comentarios como: "Cultura. BancoEstado. Podemos tener todos los sistemas y nuevas tecnologías a disposición, pero si no hay cultura de trabajar en células o en equipo de forma proactiva y más informal no hay avance en TD" (E6, Coordinador de Proyectos). Luego un 33% de los encuestados, cree que el elemento que tiene más valor en el correcto desarrollo e implementación de la TD es el liderazgo, y algunas de ellas, con una mirada en el cambio cultural, poniendo énfasis, en que, sin liderazgo, no se pueden cambiar los hábitos de los integrantes de la organización: "Liderazgo, sin liderazgo no puedo generar una nueva cultura. Hay que fortalecer el liderazgo para construir una nueva cultura organizacional menos burocrática." (E7, Coordinador de Sucursales). El resto de los encuestados, que corresponden a un 22%, mencionan que lo más importantes son las tecnologías, asumiendo que el tema cultural, la forma de trabajar, no tiene grandes barreras para la institución, con respuestas como: "Tecnología es lo más importante, no creo que la gente tenga una mentalidad retrograda, que no quiere cambiar. Ahora el Banco tiene que ser más rigurosos para contratar tecnologías externas". (E12, Coordinador de Operaciones).

*Ítem 6: En su organización ¿Qué desafíos culturales son claves para tener una transformación digital efectiva?*

Las respuestas de este ítem son concordantes con lo presentado en el ítem 5, debido a que, el 44% de los encuestados cree que, el desafío que tiene mayor importancia para generar mejores resultados en la TD en el campo cultura, es la toma de decisiones verticales, donde existen muchas aprobaciones para generar pequeños cambios digitales, de esta manera, los entrevistados se manifiestan de la siguiente manera: "Estar disponibles al cambio, analizar y evaluar una nueva forma de hacer las cosas. La costumbre, es algo que no nos deja salir de la zona de confort. La organización es muy burocrática y las decisiones son

muy centralizadas solo en la Jefatura" (E10, Coordinadora Gestión del Cambio), por otro lado, la otra mayoría, con un 33% de los encuestados, que se complementa con la respuesta anterior, mencionan que el mayor desafío cultural, es cambiar la mentalidad de los trabajadores y la resistencia al cambio de los mismos, este porcentaje de encuestados, opinan que en el banco cuidan muchos a sus trabajadores de ser despedidos, el poder del sindicato de BancoEstado es uno de los más grandes dentro de las empresas chilenas, y eso le juega en contra a la hora de capacitarse y entender el por qué de los cambios. Algunos comentarios respecto a lo mencionado son "Una condición que pasa mucho en el Banco, es un tema educacional. En el banco tu llegas y te quedas para siempre, por la baja rotación, el exceso de estabilidad hace confiar a las personas, por lo que no te motiva a aprender cosas nuevas. Poca capacidad de educarse. La gente lee poco, los mandas a capacitaciones y reclaman. En otras organizaciones te debes actualizar automáticamente, en caso contrario, te despiden. Es un tema educacional viciado por la estabilidad laboral en el Banco" (E14, Jefe de Área de Proyectos).

*Ítem 7: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?*

Al analizar las propuestas asociadas a mejoras de corto plazo y de alto impacto, nos encontramos con distintas soluciones compartidas de los encuestados. Como primer elemento a destacar, el 45% de los entrevistados, cree que el banco debe invertir en cambiar las metodologías de trabajo en los proyectos que promueven la TD, capacitando a toda la organización en nuevas formas de gestión y trabajo. "Tratar de hacer un cambio de mentalidad de las personas, que toda la organización se haga parte de este cambio. Sumergir a toda la organización en este objetivo, trabajando sin tanta burocracia en los procesos de cambio" (E2, Analista de Procesos), por otra parte, complementario a la propuesta más popular, un 33% de los entrevistados, cree que la mejor medida, es tener una estrategia continua de TD, que no dependa del gobierno de turno y que sea comunicada de forma efectiva en toda la organización, con el objetivo de que exista menos fricción entre las áreas de cara a los proyectos de digitalización "Tratar de cambiar una estrategia, bien armada y ser conocida por todos los integrantes del cambio, que le pregunten a cualquiera persona y todos respondan lo mismo. Hay que buscar de forma proactiva en la innovación, adelantándonos a los avances tecnológicos. Y trabajar

en una cultura menos jerárquica, ya que si sabemos la estrategia todos estamos alienados con las decisiones que se tomen" (E18, Coordinadora Comercial). Un 22% de los entrevistados, cree que la mejor solución de alto impacto es una capacitación a los líderes de transformación digital, para contagiar e influir en los demás participantes de la organización. "Capacitación por grandes líderes, con experiencia bancaria y de trabajo en equipo, de esta manera se puede cambiar la cultura. Mejorando la difusión de la información" (E6, Jefe de Proyectos).

*Ítem 8: Si yo le propusiera una estrategia de cambio, basada en el análisis de la percepción de actores claves, respecto de los desafíos y acciones claves que permitan generar una base para una transformación digital efectiva, ¿qué opinaría de dicha propuesta o del cambio planteado así?*

Frente a la situación hipotética propuesta del ítem número 8, el 72% de los encuestados, mencionan que, nunca se ha realizado un análisis de percepciones respecto al tema en cuestión, incluso coinciden que con una mirada global de la institución en materia de TD, se llega a soluciones reales y de alto impacto, de acuerdo con comentarios como: "Es factible e interesante, ya que cada uno sabe la percepción de su trabajo en TD, pero si conocemos la visión de varias áreas del Banco, podremos tener la visión global de organización y así aplicar la mejor estrategia para avanzar en TD" (E10, Coordinadora Gestión del Cambio). Por otra parte, el 28% de los encuestados, cree que un análisis de percepción podría mitigar los obstáculos de la organización respecto a avances de TD, pero no es suficiente para estar en el TOP del mercado respecto a digitalización: "Sí, podríamos mejorar en TD, pero el banco debe invertir más en nuevas tecnologías" (E3, Analista de Procesos).

*Ítem 9: ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de avanzar en una nueva estrategia para el desarrollo de la TD?*

Al analizar las opiniones respecto de los costos de implementar una nueva estrategia de TD, nos encontramos con distintas opiniones. Un 22% de los encuestados, considera que con las capacidades que actualmente tiene el banco, es posible generar una nueva estrategia en TD, para promover una cultura menos tradicional y burocrática. "Me parece que con la capacidad que tenemos ahora, podemos generar capacitaciones continuas de a poco a toda la organización" (E10, Jefe de Proyecto Gestión del Cambio). Por otro lado, la mayoría de los encuestados,

con un 61%, consideran que para generar una nueva estrategia que sea comunicada de manera efectiva a toda la organización, es necesario un costo económico de gran magnitud, algunos comentarios respecto a lo mencionado indican que: "Yo creo que el cambio de una estrategia en TD, supone grandes costos, ya que, debe ser comunicar y capacitar efectivamente a todo el Banco y filiales. Somos una empresa grande" (E9, Jefe de Proyectos Caja Vecina). Y sólo un 11% cree que pueden existir costos de capital humano, despidos en distintas áreas, justificando lo mencionado en otros ítems, respecto que el trabajador de BancoEstado está acostumbrado a no tener riesgo de despido, independiente del desempeño del trabajador. El 6% restante no responde.

*Ítem 10: ¿Cuáles son, en su opinión, los beneficios de implementar una nueva estrategia para el correcto desarrollo de la transformación digital en su empresa?*

Respecto a los beneficios de implementar una nueva estrategia de transformación digital para BancoEstado, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados, aproximadamente el 56%, percibe que, con una nueva estrategia, ayudaría a implementar de manera más rápida los cambios tecnológicos en el mundo financiero, con frases como: "Avanzar más rápido en TD. Y llegar a ser el Banco que todos queremos" (E12, Jefe de Proyecto de Operaciones). Sólo un 39% de los entrevistados, enfoca los beneficios de una nueva estrategia a beneficios en experiencia cliente, algunos comentarios como el siguiente: "Permiten a una mayor cantidad de clientes, fidelizarlos, ser un banco de primera categoría. Sobre todo, que los estudios muestran que los clientes prefieren cada vez más los canales digitales" (E18, Coordinadora Comercial).

*Ítem 11: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un nuevo plan de transformación digital?*

Los entrevistados, señalan diferentes niveles de preocupación o riesgos al implementar una nueva estrategia de TD. Por una parte, mayoritaria, el 33% de los encuestados no creen que exista riesgo de capital humano, o algún riesgo económico, debido a tomar las percepciones de la mayoría de los actores que participan en proyectos de TD, no debería existir problema. El gerente de ingeniería de procesos menciona "Cuando tu explicas bien de cómo queremos ser como banco, sería raro que alguien se sienta amenazado. Cuando se explica bien el valor agregado que se le da a las tareas, la importancia del cambio, no

creo que haya riesgos." (E16, Gerente Gerencia Ingeniería de Procesos). Por otra parte, a un porcentaje no menor (28%), le preocupa que la nueva estrategia propuesta, no tenga continuidad, debido a los cambios que existen en el directorio de la organización cada cierto tiempo, y sumado a esto, que el trabajo que tienen las áreas de forma diaria, tenga prioridad sobre la transformación digital. Algunos comentarios respecto a lo mencionado indican que: "Riesgo es que no resulte. Que la prioridad del día a día nos consuma, y no podamos seguir con esta nueva estrategia de TD. Pero debemos buscar mitigantes, los liderazgos se deben mantener firmes para esta nueva estrategia." (E14, jefe de Área de Proyectos). El 22%, cree que BancoEstado podría pasar por un proceso inestable de transición, en donde la estrategia corre riesgo de ser cumplida en los tiempos y plazos que correspondan, cuando indican que: "Estamos en una organización muy grande, existe un alto riesgo de que no todos nos subamos al mismo tiempo al carro de la digitalización" (E2, Analista de Procesos), y por último el 17% cree que, si no tenemos la tecnología adecuada, será difícil concretar la estrategia que se proponga.

### 3.2 Discusión de los Resultados

Respecto de la caracterización del presente y comprensión de la realidad, con todos los antecedentes proporcionados por los entrevistados, es posible aseverar que no existe una comprensión adecuada y profunda del significado y objetivo de la transformación digital, de hecho, solo el 17% de los entrevistados describió la transformación digital como un proceso de cambio cultural y transversal a toda la empresa; mientras que el 56% de los entrevistados se refiere a que la TD es sólo un proceso tecnológico que tiene como objetivo la transformación de una organización que provee servicios y productos en un canal físico a una compañía que entrega su valor por medio de canales online. Estos porcentajes nos dan a entender que, en las próximas preguntas de estudio, tendremos una variedad de respuestas por el desconocimiento respecto al proceso de TD. Sorprende que ninguno de los entrevistados, mencionó la palabra "cliente", elemento clave de la TD, según el punto de vista que es compartido con el artículo de Alunni, L. Llambías, N. (2018), donde dictan que este proceso es una modificación en los procesos y prácticas (cultura), más que una optimización de la tecnología, en donde el cliente es el centro y referente de esta transformación. Las respuestas de las entrevistas fueron variadas respecto a cómo opera la TD en BancoEstado. Pero

sorprende que solo el 33% de los actores claves, hable de estrategia de TD, de este modo, reconocen que depende de la estrategia que tenga el gobierno de turno, y el resto de los entrevistados responden que es de forma reactiva, con renovación tecnológica o no responde, dejando evidencia la falta de comunicación y conocimiento del tema en la organización de BancoEstado. De esta manera, se alinean con lo planteado por Ochoa (2016), el cual habla de la importancia de la participación de todos los trabajadores de la organización, para entender la razón y el objetivo de este proceso y de esta manera asegurar el éxito de la TD. En la misma línea, Slotnisky (2016) habla de la necesidad que existe de que todos los empleados de la compañía, desde el CEO hasta el vigilante del banco deben entender la visión del cambio, entender las nuevas necesidades de los clientes y de los mercados.

Respecto del grado de avance de la transformación digital en la organización, sorprende que, más allá de encontrar poco eficaz o medianamente eficaz, respuesta que corresponden el 94% de los entrevistados, ambos grupos declaran que se debe por la falta de nuevas tecnologías o el lanzamiento de nuevos productos al mercado. En la misma línea, Walker (2019) recalca que, para medir el avance de la transformación digital, y hacer gestión de acuerdos a indicadores internos, se debe tener la visión completa de este panorama, que incluya más elementos que sólo lo tecnológico, como optimización de los procesos críticos, retención de clientes y de los mismos empleados.

Los desafíos que enfrenta el Banco en estos procesos de transformación digital son variados, pero la mayoría apunta a la forma tradicional de trabajar. El 50% de los entrevistados, coinciden que para hacer cambios en el banco y generar nuevos procesos con modelos digitales, se necesitan muchas validaciones y depende de muchas áreas para ser implementadas, acentuando que la toma de decisiones de forma transversal a la organización y en materia de gestión de proyectos es vertical. En la misma línea, Rojas (2017) respecto al caso de éxito del Banco BBVA Argentina, se refiere que el pilar fundamental para el éxito de su proceso de TD, fue cambiar la cultura de trabajo aprendiendo de los errores, e incentivar la agilidad y trabajo en equipo de la organización. Del mismo modo, la consultora Fujitsu Future Insights (2018) hace referencia a que la agilidad en la toma de decisiones es importante para tener éxito en la TD.

Para abordar las brechas detectadas, se proponen las siguientes líneas de acción:

a) Capacitar a los líderes de cambio, para que promuevan los valores principales de la TD. El objetivo es que los trabajadores de la organización se sientan “parte del cambio” a través, de una modalidad de “recompensas” por las buenas ideas y prácticas de estos y, de esta manera mejorar la colaboración, adaptación y conductas. El espíritu es promover el liderazgo informal, la flexibilidad y premiar el desarrollo de ideas emergentes. De esta manera los integrantes de la organización entienden el por qué, de las cosas, modificando la cultura. y; b) Incluir nuevas formas de medir el avance de la TD, que no se mida sólo con la inclusión de nuevas tecnologías. Es necesario sumar elementos como retención de clientes, retención de ejecutivos y sobre todo mirar el nivel de inversión de capacidades tecnológicas e inversión en capacidad de liderazgo para cambiar la cultura. De esta manera, la organización tiene un termómetro, el cual beneficia y aporta la buena gestión del proceso en cuestión.

Respecto de las propuestas de alto impacto, se pueden mencionar muchos elementos importantes para el desarrollo de esta investigación, en efecto, un 44% de los actores claves cree que el elemento más importante en el desarrollo de la transformación digital es la cultura de la organización, pero al mismo tiempo, es preocupante que para el resto de los entrevistados no lo sea. Es posible aseverar que esto se alinea con lo presentado por Walker (2019), quien señala que las empresas que han evaluado su evolución y desafíos de la TD, con un 55% el impedimento más importante es el cultural, pero muchas de las empresas lo abordan después de años de transición, y debería ser lo primordial, para asegurar el éxito en un proceso de estas características. Se pueden hacer grandes inversiones a nivel digital, pero si las personas no cambian su estilo de trabajo, no se concretará el cambio esperado. Respecto a la temática cultura organizacional del banco, es posible notar que existen muchos elementos de importancia a destacar, que son complementarios entre sí, acentuando por sobre los demás, un predominio de cultura burocrática (44%) para el desarrollo de proyectos digitales y para el resto de las decisiones, ralentizando la velocidad de gestión en el banco. Esa forma de trabajo tradicional, se encuentra a nivel transversal en la organización, en la misma línea, el artículo de Rojas (2017) que explica el éxito que tuvo Bancolombia en su proceso de TD, específicamente, cuando menciona que la base del

éxito, fue transmitir desde un principio, que la transformación cultural debe ser prioridad para embeber al banco de rasgos culturales que no poseía en el comienzo, como: agilidad, flexibilidad, y trabajo en equipo, elementos que para el presidente de Bancolombia, ayudan a garantizar mejores resultados en el proceso de TD. Como segundo componente importante, y complementario a lo anterior, un 33% de los encuestados, menciona que la resistencia al cambio de los trabajadores del banco es un punto que juega en contra en materia de digitalización, el acostumbrarse a trabajar de una manera tradicional, estilo que se caracteriza por formalizar la gestión en los proyectos, documentos funcionales, decisiones por escrito, etc. En concordancia con los resultados obtenidos de esta investigación, se encuentran los de Berger (2016) para el caso de las empresas españolas, donde la resistencia al cambio resalta de forma natural, como la principal barrera de la TD con un 22%, en todo tipo de empresa, presentándose de distintas perspectivas, desde un choque generacional a una cultura organizacional no preparada para la TD. De acuerdo con el artículo este elemento es el aspecto más subestimado en el proceso de TD, y surge de manera más notoria a medida que se avanza en dicho proceso. De acuerdo con Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola (2015), menciona que las empresas que simplifican su estructura y el modelo para ganar agilidad en la toma de decisiones, en su mayoría, son objetos de resistencia al cambio por parte de los trabajadores.

Desde el punto de vista de las acciones de alto impacto, que permitirían mitigar las barreras en el proceso de TD, los actores señalan las siguientes medidas como prioritarias, para generar un cambio de importancia en la organización, un 33% de los entrevistados, cree que generar un cambio de estrategia de digitalización, que sea continua en el tiempo, y conocida por toda la organización es lo primordial para empezar a generar cambios culturales, el objetivo es que sea una organización que se vea como única en materia de digitalización, de esta manera, todos están alineados con los objetivos del cambio, generando sinergia en las distintas áreas de la organización permitiendo un modelo de trabajo fluido, y en primer lugar con un 44% de los entrevistados, piensa que urgentemente debe introducir nuevas formas de trabajo en la gestión de proyectos y de forma transversal, premiando la agilidad y promoviendo la transformación a una organización más plana, con toma de decisiones menos vertical. Este hallazgo de la investigación está en línea con lo presentado por Ochoa (2016), donde señala que,

las reglas de los modelos tradicionales no ayudan a desarrollar una cultura digital, en efecto, el autor menciona que se debe desarrollar y educar la agilidad en la gestión de proyectos. Este cambio de trabajo no es fácil de conseguir, sobre todo en empresas tan marcadas por modelos tradicionales como BancoEstado. Para responder de forma ágil y apropiada a los nuevos actores tecnológicos, se requiere el desarrollo de todas las personas de la empresa dirigidos a utilizar habitualmente las tecnologías y experimentar con ellas. En la misma línea Slotnisky (2016), dicta que los principales impedimentos son la poca experiencia que tienen los líderes para empoderar a sus equipos y la poca comunicación que existe en los procesos de transformación, que no logran ser exitosos. De acuerdo con la introducción de nuevas metodologías de trabajo, Diez, Puga, Gabarró & Méndez (2020), relatan la importancia de involucrar a toda la organización en la formación continua de cara a la TD, y que solo el 21% de las instituciones financieras lo llevan a cabo, consiguiendo mejores resultados que las que no lo hacen.

Para abordar las brechas detectadas, se proponen las siguientes líneas de acción, de acuerdo con el contexto de la organización en estudio:

a) Generar un espacio online interactivo y de participación transversal de la organización, con el objetivo de que los trabajadores de las distintas áreas del banco aporten y colaboren con propuestas de mejora digital. Así mismo, aprovechar el conocimiento de las áreas que están en contacto con el cliente, en este caso, los ejecutivos de sucursales y áreas filiales, aprovechando la experiencia y los dolores de éste de esta manera, la implementación se hace más natural y fluida, con menos oposición a los cambios, mejorando los resultados de la transformación y los tiempos de implementación de éstos. Consecuentemente modificando la cultura BancoEstado. El objetivo es que sea un número acotado por áreas y que vaya rotando debido a la masividad de trabajadores que posee la institución.; b) Utilizar metodologías ágiles y adoptarlas no sólo para el equipo que lidera los cambios digitales, sino que, implementarlas en toda la organización y todos los trabajadores de BancoEstado, para que sean útiles en el tiempo y así contribuir a la mejora continua de los procesos. La idea es que la toma de dediciones sea menos vertical, fomentando la comunicación abierta y fluida y que se dé espacio a probar y equivocarse. Fomentando la cultura digital y disminuyendo la cultura tradicional del Banco.; y c)

Introducir por parte de los líderes de TD, contactos, capacitaciones y colaboración con empresa emergente tecnológicas, ya que, además de conocer ideas innovadoras por parte de estas empresas que van a la vanguardia, son fuente de inspiración de nuevos talentos y formas de trabajo que ayudan a la TD.

Finalmente, sobre las alertas de la transformación, es preocupante saber que más de un 60%, cree que un cambio de estrategia de TD, presume de grandes costos económicos, por la cantidad de integrantes que tiene la organización y las masivas capacitaciones y trabajo comunicacional que conlleva, en el mismo apartado, de acuerdo con lo planteado por Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola (2015), una nueva estrategia con nuevas formas de trabajo, opuestas a las tradicionales, genera más ahorros que costos en el largo plazo. Las empresas bancarias que adquieren mayor velocidad en la toma de decisiones menos acertadas consecuentemente disminuyen los costes futuros. Es preocupante que, ninguno de los encuestados haya vislumbrado los beneficios que tiene la TD en términos de reducción de costos, por el contrario, el 56% de los entrevistados, manifiesta que el mayor beneficio es mejorar la velocidad de implementación de proyectos digitales y solo el 39% vincule los beneficios de la TD, con la satisfacción y fidelización del cliente. En la misma línea Berger (2016), detalla que la reducción de costo desde el área de producción hasta logística puede disminuir desde un 10% a un 20% y la percepción de beneficios se expande más allá de ser un banco digital, con elementos que no fueron mencionados por ninguno de los entrevistados, como; mejorar la productividad del empleado, imagen de la empresa, ambiente laboral, fidelización del cliente, aumento del conocimiento en digitalización de la empresa y desarrollo profesional. Por último, si hablamos de los riesgos, el mayor porcentaje cree que no existen al introducir nuevos modelos de trabajo en digitalización, pero un 28% cree que la actividad diaria impedirá cumplir con los objetivos de la nueva estrategia, en línea están los resultados de Walker (2019), donde resalta la gran brecha que existe respecto de los objetivos de la TD y las capacidades actuales de las empresas debido a su deficiencia cultural y de procesos. Por otro lado, en el estudio presentado por Ochoa (2016), menciona que, debido a la velocidad de los cambios, para que la nueva estrategia tenga frutos, debe tener objetivos de mediano plazo, incrementales y flexibles en el tiempo, a su vez, se recomienda que los responsables del cumplimiento de estos objetivos sean los ejecutivos de la alta dirección de la compañía. En conclusión, el

banco, debe promover el liderazgo en los cargos directivos y en los actores claves de transformación para enviar un mensaje claro y premiar las nuevas competencias digitales, priorizando el trabajo en redes.

Para abordar las brechas detectadas, se propone la siguiente línea de acción:

a) Promover la visión de los cambios transformacionales desde la alta gerencia de BancoEstado. Para entender lo que se espera de este proceso de transformación digital y los beneficios que aporta sumarse a esta nueva hoja de ruta en materia de digitalización, se debe comunicar de manera efectiva a todos los integrantes de la organización, dejando en claro los valores de la institución estatal en esta materia. Para que no exista problemas con la continuidad estratégica, los ejecutivos deben promover estrategias de cambios de mediano plazo e incrementales en el tiempo desde el punto de vista de innovación digital, para cumplir con hitos realistas y de alto valor a la organización.

#### **4. Conclusiones**

Este trabajo, establece los principales desafíos organizacionales en el desarrollo e implementación de la transformación digital en la organización BancoEstado, los cuales fueron detectados entre los actores relevantes de estudio. Proponiendo una base sólida de acciones para superarlas y enfrentar los futuros desafíos en esta materia. En efecto, los hallazgos muestran de forma general que, el proceso de transformación digital es un asunto complejo y extenso, que está ocurriendo en BancoEstado de forma continua como pilar estratégico dentro de la organización, sin embargo, existe un desconocimiento general respecto a la estrategia, espíritu de este proceso, sus desafíos en su implementación y dirección de objetivos. En efecto, los principales desafíos que posee la organización que deben ser gestionados con priorización, son dolencias culturales, destacando la forma de trabajo tradicional y burocrática. La falta de liderazgo es notoria en los procesos de innovación en la institución financiera en cuestión, lo que, a su vez, se traduce en poca comunicación y falta de empoderamiento por parte de los equipos de desarrollo digitales. De hecho, otro factor asociado a la falta de liderazgo; es la fuerte resistencia al cambio por parte de los usuarios y la poca comunicación que existen entre las distintas áreas involucradas, ya que, culturalmente en las empresas tradicionales, los agentes de cambio quieren cumplir los plazos y calendarios exigidos por los ejecutivos, sin

importar el cómo se desarrollen e implementen estas mejoras (perdiendo continuidad), que por lo general, perjudican a la organización en su completitud, desde el cliente interno al cliente externo. Tomando en cuenta las posibles acciones, es evidente, la urgencia de desarrollar un cambio cultural en toda la organización, desde la mirada de la digitalización, que apoye e impulse estos cambios a partir de una estrategia clara bajada por la capa ejecutiva hacia los líderes de cambio. Los agentes de cambio deben ser capaces de evangelizar esta nueva cultura al banco en materia de digitalización. Por lo anterior, se cumple el objetivo de la investigación, entregando información de las principales barreras, así como una base sólida de acciones claves para mitigarlas.

Dicho lo anterior, esta investigación contribuye a la comprensión de los obstáculos de BancoEstado en sus procesos de transformación digital, proponiendo un nuevo modelo enfocado a fortalecer la cultura digital en todos los niveles jerárquicos, para responder de mejor manera a los impedimentos de la TD y optimizar las implementaciones de nuevos desarrollos digitales.

De esta manera, se identifican las siguientes líneas de acción: a) Capacitación de los agentes o líderes de cambio, para evangelizar este proceso de innovación y generar liderazgo informal; b) Plan de comunicación continuo, transparente y robusto del proceso de transformación por parte de la alta gerencia; c) Incluir a startups para dar instrumentos claves de cara al proceso transformacional y colaborar de forma mutua con nuevos procesos de innovación para el banco; d) Utilizar metodologías ágiles en toda la organización para evitar atrasos en su implementación; e) Crear un espacio online interactivo para aportar información valiosa de todas las áreas de la organización, promoviendo la integración en este proceso transformacional; y f) Introducir nuevas formas de mediciones de avance en la TD, para hacer gestión del proceso, considerar más elementos que solo capacidad tecnológica de la organización.

## Referencias

- Alunni, L. Llambías, N. (2018). "Explorando la Transformación Digital desde adentro". *Palermo Business Review* | © 2018 Fundación Universidad de Palermo | Graduate School of Business | N° 17 | Julio 2018. Pg 11-30. Recuperado de: [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr17/PBR\\_17\\_01.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr17/PBR_17_01.pdf)
- Berger, R. (2016): "España 4.0. El reto de la transformación digital de la economía". Rescatado de: [https://w5.siemens.com/spain/web/es/estudioidigitizacion/Documents/Estudio\\_Digitalizacion\\_Espana40\\_Siemens.pdf](https://w5.siemens.com/spain/web/es/estudioidigitizacion/Documents/Estudio_Digitalizacion_Espana40_Siemens.pdf)
- Carballo, T. Dalle-Nogare, F. (2019). "Fintech e inclusión financiera: los casos de México, Chile y Perú" (Fintech and Financial Inclusion: The Cases of Mexico, Chile, and Peru) (May 8, 2019). *Revista CEA*, Vol. 5, No. 10, 2019, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3518912>
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). "La transformación digital de la banca". *Observatorio de Economía Digital*. BBVA. Obtenido de: [http://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/Observatorio\\_Banca\\_Digital\\_vf.pdf](http://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/Observatorio_Banca_Digital_vf.pdf)
- Diez, M. C. F., Puga, M. F., Gabarró, P. P., & Méndez, J. C. (2020). "Hacia la transformación digital de la banca pública de desarrollo en América Latina y el Caribe". Rescatado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Hacia-la-transformacion-digital-de-la-banca-publica-de-desarrollo-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Fujitsu Future Insights. (2018). "Global Digital Transformative Survey Report". Japan: Fujitsu. Recuperado de: [https://www.fujitsu.com/downloads/GLOBAL/vision/2018/download-center/FTSV2018\\_Survey\\_EN-1.pdf](https://www.fujitsu.com/downloads/GLOBAL/vision/2018/download-center/FTSV2018_Survey_EN-1.pdf)
- Massanell, A. (2016). "La Transformación de la banca: reorientación de los canales y servicios digitales". *Papeles de economía española*. Madrid: FUNCAS, 1982- = ISSN 0210-9107. - 04/07/2016 Número 149 - 2016
- Ochoa, O. (2016). "Cultura digital: Construyendo nuevos comportamientos y hábitos en la organización para maximizar el potencial de la tecnología". *Boletín de Estudios Económicos*, 71(217), 71-83. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1785964379?accountid=13250>
- Pihir, I., Tomičić-Pupek, K., & Furjan, M. T. (2018). "Digital Transformation Insights and Trends". In *Central European Conference on Information and Intelligent Systems* (pp. 141-149). Faculty of Organization and Informatics Varazdin.

- Quirós, M. C. (2020). "El nuevo negocio bancario". *Revista Fidélitas*, 1(2), 14-14. Rescatado de: [http://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista\\_fidelitas/article/view/23/20](http://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista_fidelitas/article/view/23/20)
- QVARTZ, (2017). "Digital transformation report 2017. *Creating a Digital-First Business How the Largest Danish Enterprises Address Digital Transformation*". Rescatado de: <https://qvartz.com/business/publications/digital-transformation-report-2017/>
- Rojas, L. (2017). "N° 28: Innovación y transformación digital en Bancolombia. *Políticas públicas y transformación productiva*";28, Caracas: CAF. Rescatado de: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1156>
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2014). "Metodología de la investigación": Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Silva, P (2019). "La revolución de los medios de pago de BancoEstado". Rescatado de: <http://www.digitalbankla.com/wp-content/uploads/2019/11/Revista-Digital-Trends022019.pdf>
- Slotnisky, D (2016) "Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución". *Digital House. Coding School*, 20-10-2016 - 184 páginas.
- Schuchmann, D., & Seufert, S. (2015). "Corporate learning in times of digital transformation: a conceptual framework and service portfolio for the learning function in banking organisations". *International Journal of Advanced Corporate Learning (ijAC)*, 8(1), 31-39.
- Walker, M. (2019). "Encuesta Pulse | Revaluación de la transformación digital". Rescatado de: <https://www.redhat.com/cms/managed-files/cm-harvard-business-review-digital-transformation-pulse-survey-f14828-201901-es.pdf>

#### **4 CONCLUSIONES GENERALES**

Este trabajo, establece los principales desafíos organizacionales en el desarrollo e implementación de la transformación digital en la organización BancoEstado, los cuales fueron detectados entre los actores relevantes de estudio. Proponiendo una base sólida de acciones para superarlas y enfrentar los futuros desafíos en esta materia. En efecto, los hallazgos muestran de forma general que, el proceso de transformación digital es un asunto complejo y extenso, que está ocurriendo en BancoEstado de forma continua como pilar estratégico dentro de la organización, sin embargo, existe un desconocimiento general respecto a la estrategia, espíritu de este proceso, sus desafíos en su implementación y dirección de objetivos. En efecto, los principales desafíos que posee la organización que deben ser gestionados con priorización, son dolencias culturales, destacando la forma de trabajo tradicional y burocrática. La falta de liderazgo es notoria en los procesos de innovación en la institución financiera en cuestión, lo que, a su vez, se traduce en poca comunicación y falta de empoderamiento por parte de los equipos de desarrollo digitales. De hecho, otro factor asociado a la falta de liderazgo; es la fuerte resistencia al cambio por parte de los usuarios y la poca comunicación que existen entre las distintas áreas involucradas, ya que, culturalmente en las empresas tradicionales, los agentes de cambio quieren cumplir los plazos y calendarios exigidos por los ejecutivos, sin importar el cómo se desarrollen e implementen estas mejoras (perdiendo continuidad), que por lo general, perjudican a la organización en su completitud, desde el cliente interno al cliente externo. Tomando en cuenta las posibles acciones, es evidente, la urgencia de desarrollar un cambio cultural en toda la organización, desde la mirada de la digitalización, que apoye e impulse estos cambios a partir de una estrategia clara, bajada por la capa ejecutiva hacia los líderes de cambio. Los agentes de cambio deben ser capaces de evangelizar esta nueva cultura al banco en materia de digitalización.

Se evaluó el conocimiento general respecto al concepto transformación digital, su operatividad en la organización y su nivel de avance respecto al mercado, dejando en evidencia la falta de comprensión respecto al proceso en juicio, debido a la falta de liderazgo que existen en las distintas áreas de la organización.

Se identificaron los variados impedimentos y preocupaciones que tenían los actores claves desde su experiencia dentro del marco de la digitalización, destacando la toma de decisiones centralizada y tradicional por sobre las demás, caracterizada esta última, por ser poco ágil, de comunicación reducida y poco efectiva.

Finalmente, se conocieron las necesidades culturales para agilizar el proceso transformacional, destacando elementos como la falta de capacitación en temas de digitalización, y la resistencia al cambio por parte del cliente interno al no ser considerado en los procesos de TD, logrando aportar valiosa información de cara a la elaboración de la base de acciones para el desarrollo de estos procesos.

Dicho lo anterior, esta investigación contribuye a la comprensión de los obstáculos de BancoEstado en sus procesos de transformación digital, proponiendo un nuevo modelo enfocado a fortalecer la cultura digital en todos los niveles jerárquicos por medio de líderes que evangelicen los pilares básicos de este cambio continuo, para responder de mejor manera a los impedimentos de la TD y optimizar las implementaciones de nuevos desarrollos digitales.

#### **4.1 Propuesta para trabajos futuros**

Para abordar las brechas detectadas en el estudio realizado a la organización BancoEstado, se identifican las siguientes líneas de acción: a) Capacitación de los agentes o líderes de cambio, para evangelizar este proceso de innovación y generar liderazgo informal; b) Plan de comunicación continuo, transparente y robusto del proceso de transformación por parte de la alta gerencia ; c) Incluir a startups para dar instrumentos claves de cara al proceso transformacional y colaborar de forma mutua con nuevos procesos de innovación para el banco ; d) Utilizar metodologías

ágiles en toda la organización para evitar atrasos en su implementación; e) Crear un espacio online interactivo para aportar información valiosa de todas las áreas de la organización, promoviendo la integración en este proceso transformacional; y f) Introducir nuevas formas de mediciones de avance en la TD, para hacer gestión del proceso, considerar más elementos que solo la capacidad tecnológica de la organización.

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Considerar una muestra de mayor tamaño con el objetivo de tener resultados más generalizados.
- Sumar a la muestra una mayor cantidad de áreas de la institución en cuestión, como lo son, las gerencias de fiscalía y riesgo, que, si bien asumen poca participación en proyectos de digitalización, poseen una visión más objetiva de la temática.
- Antes de partir con las entrevistas del caso de estudio, generar un proceso informativo con respecto al proceso de TD, para recabar mayor cantidad de información basada en el conocimiento.
- Ampliar la base del análisis con otros instrumentos cualitativos, como encuestas con foco, complementando los resultados de la investigación.
- Co-guiar una tesis relacionada al grado de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad del Desarrollo en los temas expuestos referentes a transformación digital, con la finalidad de profundizar conocimientos.

- Evaluar la percepción de los clientes en torno al proceso transformacional del banco y valorar su impacto en la estrategia de transformación digital.

## 5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alunni, L. Llambías, N. (2018). "Explorando la Transformación Digital desde adentro". Palermo Business Review | © 2018 Fundación Universidad de Palermo | Graduate School of Business | Nº 17| Julio 2018. Pg 11-30. Recuperado de: [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr17/PBR\\_17\\_01.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr17/PBR_17_01.pdf)
- Berger, R. (2016): "España 4.0. El reto de la transformación digital de la economía". Rescatado de: [https://w5.siemens.com/spain/web/es/estudiodigitalizacion/Documents/Estudio\\_Digitalizacion\\_Espana40\\_Siemens.pdf](https://w5.siemens.com/spain/web/es/estudiodigitalizacion/Documents/Estudio_Digitalizacion_Espana40_Siemens.pdf)
- Carballo, T. Dalle-Nogare, F. (2019). "Fintech e inclusión financiera: los casos de México, Chile y Perú" (Fintech and Financial Inclusion: The Cases of Mexico, Chile, and Peru) (May 8, 2019). Revista CEA, Vol. 5, No. 10, 2019, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3518912>
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). "La transformación digital de la banca". Observatorio de Economía Digital". BBVA. Obtenido de: [http://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/Observatorio\\_Banca\\_Digital\\_vf.pdf](http://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/Observatorio_Banca_Digital_vf.pdf)
- Diez, M. C. F., Puga, M. F., Gabarró, P. P., & Méndez, J. C. (2020). "Hacia la transformación digital de la banca pública de desarrollo en América Latina y el Caribe". Rescatado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Hacia-la-transformacion-digital-de-la-banca-publica-de-desarrollo-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Fujitsu Future Insights. (2018). "Global Digital Transformation Survey Report". Japan: Fujitsu. Recuperado de: [https://www.fujitsu.com/downloads/GLOBAL/vision/2018/download-center/FTSV2018\\_Survey\\_EN-1.pdf](https://www.fujitsu.com/downloads/GLOBAL/vision/2018/download-center/FTSV2018_Survey_EN-1.pdf)

- Massanell, A. (2016). "La Transformación de la banca: reorientación de los canales y servicios digitales". Papeles de economía española". Madrid: FUNCAS, 1982- = ISSN 0210-9107. - 04/07/2016 Número 149 - 2016
- Ochoa, O. (2016). "Cultura digital: Construyendo nuevos comportamientos y hábitos en la organización para maximizar el potencial de la tecnología". Boletín de Estudios Económicos, 71(217), 71-83. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1785964379?accountid=13250>
- Pihir, I., Tomičić-Pupek, K., & Furjan, M. T. (2018). "Digital Transformation Insights and Trends". In Central European Conference on Information and Intelligent Systems (pp. 141-149). Faculty of Organization and Informatics Varazdin.
- Quirós, M. C. (2020). "El nuevo negocio bancario". Revista Fidélitas, 1(2), 14-14. Rescatado de: [http://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista\\_fidelitas/article/view/23/20](http://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista_fidelitas/article/view/23/20)
- QVARTZ, (2017). "Digital transformation report 2017. Creating a Digital-First Business How the Largest Danish Enterprises Address Digital Transformation". Rescatado de: <https://qvartz.com/business/publications/digital-transformation-report-2017/>
- Rojas, L. (2017). "N° 28: Innovación y transformación digital en Bancolombia. Políticas públicas y transformación productiva";28, Caracas: CAF. Rescatado de: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1156>
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2014). "Metodología de la investigación": Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Silva, P (2019). "La revolución de los medios de pago de BancoEstado". Rescatado de: <http://www.digitalbankla.com/wp-content/uploads/2019/11/Revista-Digital-Trends022019.pdf>
- Slotnisky, D (2016) "Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución". Digital House. Coding School., 20-10-2016 - 184 páginas.

- Schuchmann, D., & Seufert, S. (2015). "Corporate learning in times of digital transformation: a conceptual framework and service portfolio for the learning function in banking organisations". *International Journal of Advanced Corporate Learning(iJAC)*, 8(1), 31-39.
- Walker, M. (2019). "Encuesta Pulse | Revaluación de la transformación digital". Rescatado de: <https://www.redhat.com/cms/managed-files/cm-harvard-business-review-digital-transformation-pulse-survey-f14828-201901-es.pdf>

## **6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO**

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 0.9%



Nicolas Chamorro Tricot

Uploaded: 11/21/2020 | Checked: 11/21/2020

● Matches ● Citation ● Reference ● Character replacement



Matches

Web sources 58

1	<b>www.redhat.com</b> <a href="https://www.redhat.com/cms/managed-files/cm-harvard-business-review-digital-transformation-pulse-survey-f14828-201901...">https://www.redhat.com/cms/managed-files/cm-harvard-business-review-digital-transformation-pulse-survey-f14828-201901...</a>	0.14%
2	<b>www.senado.cl</b> <a href="https://www.senado.cl/appsenado/index.php?mo=tramitacion&amp;ac=getDocto&amp;iddocto=17052&amp;tipodoc=info">https://www.senado.cl/appsenado/index.php?mo=tramitacion&amp;ac=getDocto&amp;iddocto=17052&amp;tipodoc=info</a>	0.09%
3	<b>gaceta.diputados.gob.mx</b> <a href="http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/58/2001/dic/20011214-1.html">http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/58/2001/dic/20011214-1.html</a>	0.07%
4	<b>www.gestiopolis.com</b> <a href="https://www.gestiopolis.com/impacto-del-tlc-chile-union-europea-en-las-pymes-chilenas/">https://www.gestiopolis.com/impacto-del-tlc-chile-union-europea-en-las-pymes-chilenas/</a>	0.07%
5	<b>www.ciedess.cl</b> <a href="https://www.ciedess.cl/601/w3-propertyvalue-982.html">https://www.ciedess.cl/601/w3-propertyvalue-982.html</a>	0.07%
6	<b>scotiabankfiles.azureedge.net</b> <a href="https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-chile/scotiabankpdf/Memoria-Anual-Integrada.pdf">https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-chile/scotiabankpdf/Memoria-Anual-Integrada.pdf</a>	0.07%
7	<b>docplayer.es</b> <a href="https://docplayer.es/84365663-Xiv-congreso-internacional-y-xvii-nacional-de-material-didactico-innovador-nuevas-tecnolog...">https://docplayer.es/84365663-Xiv-congreso-internacional-y-xvii-nacional-de-material-didactico-innovador-nuevas-tecnolog...</a>	0.07%
8	<b>elartedepreguntar.files.wordpress.com</b> <a href="https://elartedepreguntar.files.wordpress.com/2010/01/capra-fritjof-el-punto-crucialdoc.doc">https://elartedepreguntar.files.wordpress.com/2010/01/capra-fritjof-el-punto-crucialdoc.doc</a>	0.06%
9	<b>www.tributariolaboral.cl</b> <a href="https://www.tributariolaboral.cl/610/w3-propertyvalue-122723.html">https://www.tributariolaboral.cl/610/w3-propertyvalue-122723.html</a>	0.06%
10	<b>edoc.pub</b> <a href="https://edoc.pub/1-comercio-exterior-todos-lo-hacen-y-yo-se-rodolfo-valenzuela-2-pdf-free.html">https://edoc.pub/1-comercio-exterior-todos-lo-hacen-y-yo-se-rodolfo-valenzuela-2-pdf-free.html</a>	0.06%

## Nicolas Chamorro V036 (1)

Uploaded: 11/21/2020 | Checked: 11/21/2020

● Matches ● Citation ● Reference ● Character replacement

11	<b>doczz.es</b> <a href="https://doczz.es/doc/3753/las-relaciones-p%C3%BAblicas-en-la-sociedad-del-conocimiento">https://doczz.es/doc/3753/las-relaciones-p%C3%BAblicas-en-la-sociedad-del-conocimiento</a>	0.06%
12	<b>documentop.com</b> <a href="https://documentop.com/untitled_598558191723ddb404627cfa.html">https://documentop.com/untitled_598558191723ddb404627cfa.html</a>	0.06%
13	<b>www.bcn.cl</b> <a href="https://www.bcn.cl/historiadelaley/historia-de-la-ley/vista-expandida/4497/">https://www.bcn.cl/historiadelaley/historia-de-la-ley/vista-expandida/4497/</a>	0.06%
14	<b>congresoplnblog.wordpress.com</b> <a href="https://congresoplnblog.wordpress.com/category/progresistas-en-lo-social/">https://congresoplnblog.wordpress.com/category/progresistas-en-lo-social/</a>	0.06%
15	<b>digitum.um.es</b> <a href="https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/2316/6/Alfageme2de3.pdf.txt">https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/2316/6/Alfageme2de3.pdf.txt</a>	0.06%
16	<b>www.bbc.com</b> <a href="https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-46098159">https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-46098159</a>	0.06%
17	<b>xtr.gobex.es</b> <a href="http://xtr.gobex.es/repica/index2019.html">http://xtr.gobex.es/repica/index2019.html</a>	0.06%
18	<b>xtr.gobex.es</b> <a href="http://xtr.gobex.es/repica/index.html">http://xtr.gobex.es/repica/index.html</a>	0.06%
19	<b>xtr.gobex.es</b> <a href="http://xtr.gobex.es/repica/">http://xtr.gobex.es/repica/</a>	0.06%
20	<b>www.scielo.org.co</b> <a href="http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf">http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf</a>	0.06%
21	<b>www.oas.org</b> <a href="http://www.oas.org/es/cidh/expresion/docs/publicaciones/ AccesoES.pdf">http://www.oas.org/es/cidh/expresion/docs/publicaciones/ AccesoES.pdf</a>	0.06%
22	<b>revistalatinacs.org</b> <a href="http://revistalatinacs.org/18SLCS/2018_propuestas.html">http://revistalatinacs.org/18SLCS/2018_propuestas.html</a>	0.06%
23	<b>pociso.uas.edu.mx</b> <a href="http://pociso.uas.edu.mx/tesis/1g02.pdf">http://pociso.uas.edu.mx/tesis/1g02.pdf</a>	0.06%
24	<b>es.slideshare.net</b> <a href="https://es.slideshare.net/jimenaja/cap-6-mandarrn">https://es.slideshare.net/jimenaja/cap-6-mandarrn</a>	0.06%
25	<b>mafiadoc.com</b> <a href="https://mafiadoc.com/la-imagen-y-percepcion-de-una-tienda-por-departamento_598a5aaa1723ddd269e53a79.html">https://mafiadoc.com/la-imagen-y-percepcion-de-una-tienda-por-departamento_598a5aaa1723ddd269e53a79.html</a>	0.06%
26	<b>www.slideshare.net</b> <a href="https://www.slideshare.net/pueyrredonline/libro-tendencias-tecnologicas">https://www.slideshare.net/pueyrredonline/libro-tendencias-tecnologicas</a>	0.06%
27	<b>www.corporativo.bancoestado.cl</b> <a href="https://www.corporativo.bancoestado.cl/sites/default/files/documentos_archivos/memoria_2013_0.pdf">https://www.corporativo.bancoestado.cl/sites/default/files/documentos_archivos/memoria_2013_0.pdf</a>	0.06%
28	<b>mandatocolectivo.wordpress.com</b> <a href="https://mandatocolectivo.wordpress.com/blog/">https://mandatocolectivo.wordpress.com/blog/</a>	0.06%
29	<b>riunet.upv.es</b> <a href="https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/114873/Estudio%20Comparativo%20de%20la%20Contabilidad%20en%20Boli...">https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/114873/Estudio%20Comparativo%20de%20la%20Contabilidad%20en%20Boli...</a>	0.06%

## Nicolas Chamorro V036 (1)

Uploaded: 11/21/2020 | Checked: 11/21/2020

● Matches ● Citation ● Reference ● Character replacement

30	<b>scielo.conicyt.cl</b> <a href="https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0718-33992010000100003">https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0718-33992010000100003</a>	0.06%
31	<b>scielo.conicyt.cl</b> <a href="https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0718-34372016000200007">https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0718-34372016000200007</a>	0.06%
32	<b>scielo.conicyt.cl</b> <a href="https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0718-97532014000200012">https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0718-97532014000200012</a>	0.06%
33	<b>urencredito.weebly.com</b> <a href="https://urencredito.weebly.com/blog/previous/5">https://urencredito.weebly.com/blog/previous/5</a>	0.06%
34	<b>www.tributariolaboral.cl</b> <a href="https://www.tributariolaboral.cl/606/w3-article-70902.html">https://www.tributariolaboral.cl/606/w3-article-70902.html</a>	0.06%
35	<b>investigador007.weebly.com</b> <a href="https://investigador007.weebly.com/cibeacuternetica.html">https://investigador007.weebly.com/cibeacuternetica.html</a>	0.06%
36	<b>www.tdx.cat</b> <a href="https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10768/Alfageme2de3.pdf">https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10768/Alfageme2de3.pdf</a>	0.06%
37	<b>www.ilo.org</b> <a href="https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf">https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf</a>	0.06%
38	<b>www.svs.cl</b> <a href="https://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyname-505.html">https://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyname-505.html</a>	0.06%
39	<b>www.slideshare.net</b> <a href="https://www.slideshare.net/OverallhealthEnSalud/iperc-2017-75931641">https://www.slideshare.net/OverallhealthEnSalud/iperc-2017-75931641</a>	0.06%
40	<b>www.slideshare.net</b> <a href="https://www.slideshare.net/eraser/las-tic-y-la-educacin-ante-el-reto-de-la-innovacin-ruth-daz-bell-compiladora-o">https://www.slideshare.net/eraser/las-tic-y-la-educacin-ante-el-reto-de-la-innovacin-ruth-daz-bell-compiladora-o</a>	0.06%
41	<b>www.worki360.com</b> <a href="https://www.worki360.com/sistema-de-evaluacion-de-desempeno/software-de-evaluacion-de-desempeno">https://www.worki360.com/sistema-de-evaluacion-de-desempeno/software-de-evaluacion-de-desempeno</a>	0.06%
42	<b>www.worki360.com</b> <a href="https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Metodos-de-evaluacion-de-desempeno">https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Metodos-de-evaluacion-de-desempeno</a>	0.06%
43	<b>www.worki360.com</b> <a href="https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Desventajas-De-La-Evaluacion-Del-Desempeno">https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Desventajas-De-La-Evaluacion-Del-Desempeno</a>	0.06%
44	<b>www.worki360.com</b> <a href="https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Evaluacion-De-Desempeno-Laboral-Pdf">https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Evaluacion-De-Desempeno-Laboral-Pdf</a>	0.06%
45	<b>www.worki360.com</b> <a href="https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/sistema-de-evaluacion-del-desempeno">https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/sistema-de-evaluacion-del-desempeno</a>	0.06%
46	<b>www.worki360.com</b> <a href="https://www.worki360.com/Home/Desempe%C3%B1o206">https://www.worki360.com/Home/Desempe%C3%B1o206</a>	0.06%
47	<b>edoc.pub</b> <a href="https://edoc.pub/perspectiva-de-la-intervencion-de-los-riesgos-psicosociales-pdf-free.html">https://edoc.pub/perspectiva-de-la-intervencion-de-los-riesgos-psicosociales-pdf-free.html</a>	0.06%

49	<b>icaitam.files.wordpress.com</b> <a href="https://icaitam.files.wordpress.com/2013/10/folleto-procesos-evaluacion-riesgos-psicosociales.pdf">https://icaitam.files.wordpress.com/2013/10/folleto-procesos-evaluacion-riesgos-psicosociales.pdf</a>	0.06%
50	<b>idoc.pub</b> <a href="https://idoc.pub/documents/ergonomia-y-salud-parte-1-k5461jdqyqn8">https://idoc.pub/documents/ergonomia-y-salud-parte-1-k5461jdqyqn8</a>	0.06%
51	<b>www.gestiopolis.com</b> <a href="https://www.gestiopolis.com/decisiones-financieras-desarrollo-pymes-textiles-lima-peru/">https://www.gestiopolis.com/decisiones-financieras-desarrollo-pymes-textiles-lima-peru/</a>	0.06%
52	<b>www.gestiopolis.com</b> <a href="https://www.gestiopolis.com/desarrollo-las-pymes-comerciales-lima-peru/">https://www.gestiopolis.com/desarrollo-las-pymes-comerciales-lima-peru/</a>	0.06%
53	<b>www.gestiopolis.com</b> <a href="https://www.gestiopolis.com/inventario-mercaderias-los-estados-financieros-razonables-las-empresas/">https://www.gestiopolis.com/inventario-mercaderias-los-estados-financieros-razonables-las-empresas/</a>	0.06%
54	<b>www.monografias.com</b> <a href="https://www.monografias.com/trabajos6/mama/mama.shtml">https://www.monografias.com/trabajos6/mama/mama.shtml</a>	0.06%
55	<b>www.worki360.com</b> <a href="https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Caracteristicas-de-una-evaluacion-de-desempeno-laboral">https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Caracteristicas-de-una-evaluacion-de-desempeno-laboral</a>	0.06%
56	<b>biblioteca.iplacex.cl</b> <a href="http://biblioteca.iplacex.cl/MED/Gesti%C3%B3n%20de%20la%20prevenci%C3%B3n.pdf">http://biblioteca.iplacex.cl/MED/Gesti%C3%B3n%20de%20la%20prevenci%C3%B3n.pdf</a>	0.04%
57	<b>documentop.com</b> <a href="https://documentop.com/guia-practica-de-salud-laboral-para-la-valoracion-de-gesdoc_59f355fb1723dd944f125508.html">https://documentop.com/guia-practica-de-salud-laboral-para-la-valoracion-de-gesdoc_59f355fb1723dd944f125508.html</a>	0.04%
58	<b>w3.ual.es</b> <a href="https://w3.ual.es/GruposInv/Prevencion/evaluacion/procedimiento/F.%20Factores%20Psicosociales.pdf">https://w3.ual.es/GruposInv/Prevencion/evaluacion/procedimiento/F.%20Factores%20Psicosociales.pdf</a>	0.04%