

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



**Cultura y transformación digital del sector  
bancario en el Perú**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de  
Bachillera en Gestión que presenta:

***Claudia Stefany Basauri Alvarado***

***Kelly Betzabeth Gonzales Andia***

Asesora:

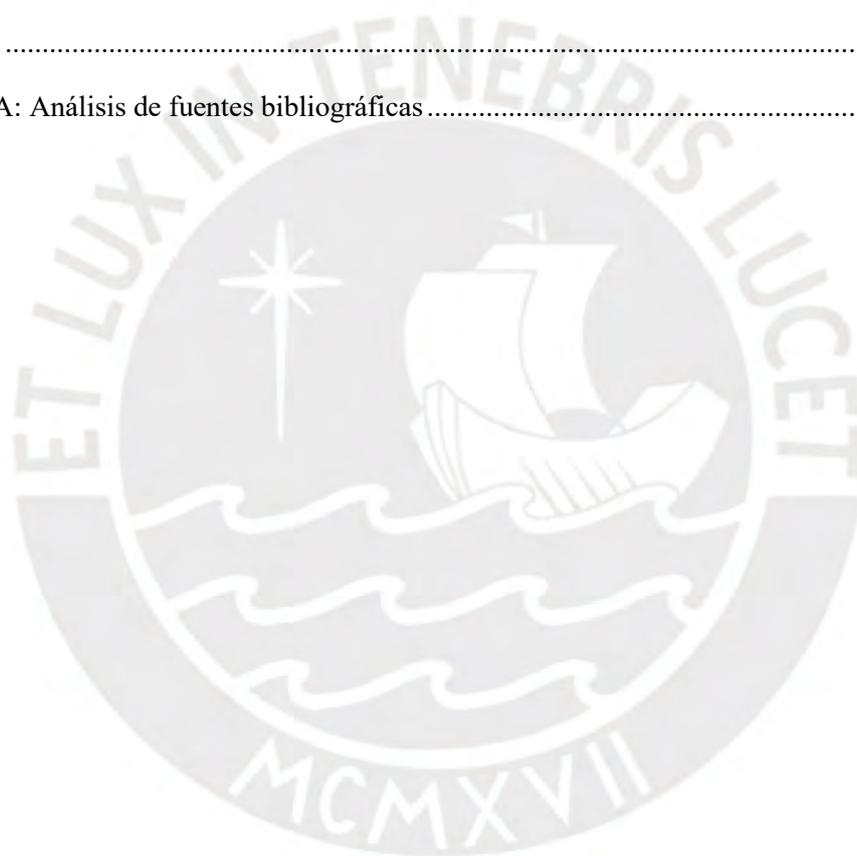
***Maria Elena del Rosario Esparza Arana***

Lima, 2020

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1. Planteamiento del problema .....	2
2. Preguntas .....	3
3. Objetivos .....	3
4. Justificación.....	4
5. Viabilidad.....	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	6
1. Transformación digital .....	6
1.1. Contexto: Industria 4.0.....	6
1.2. Definición de transformación digital.....	7
2. Cultura organizacional .....	9
2.1. Relevancia y definiciones teóricas de cultura organizacional .....	9
2.2. Niveles o dimensiones de la cultura organizacional.....	11
3. Transformación digital y cultura organizacional.....	13
3.1. Modelos de gestión del cambio .....	13
3.2. Modelos de transformación digital.....	20
3.3. Cambio cultural.....	29
3.4. Cultura digital.....	32
4. Marco analítico para el estudio de la relación entre transformación digital y cultura organizacional en la banca .....	34
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	41
1. La transformación digital en el Perú .....	41
2. El Sistema bancario peruano .....	43
3. Estímulos para la transformación digital en la banca peruana .....	45
3.1. Las nuevas necesidades de los clientes .....	46
3.2. La competencia de las <i>fintechs</i> .....	46

4. Experiencias de Transformación digital en la banca peruana.....	47
4.1. Banco de Crédito del Perú .....	48
4.2. BBVA Perú.....	50
4.3. Scotiabank .....	51
4.4. Interbank.....	52
4.5. Análisis comparativo de la cultura en las transformaciones digitales presentadas.....	53
APLICABILIDAD Y CONCLUSIONES .....	57
REFERENCIAS .....	59
ANEXOS .....	66
ANEXO A: Análisis de fuentes bibliográficas.....	66



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo causal de Burke-Litwin (1992).....	18
Figura 2: Factores del cambio transformacional .....	18
Figura 3: Cociente Digital .....	21
Figura 4: Las dos dimensiones del mapa de madurez digital del MIT.....	23
Figura 5: Mapa de madurez digital del MIT .....	25
Figura 6: Cinco dimensiones de Rogers.....	26
Figura 7: Los cuatro niveles de la cultura .....	35
Figura 8: Elementos culturales de los cuatro niveles .....	36
Figura 9: Componentes de la transformación digital.....	36
Figura 10: Marco analítico .....	38
Figura 11: Índice de Madurez Digital por sector 2020.....	42
Figura 12: Adaptación gráfica de la estructura del Sistema Financiero Peruano, a Setiembre del 2020.....	44
Figura 13: Participación de empresas bancarias en base al Ranking de crédito, depósitos y patrimonio, al 30 de setiembre de 2020 .....	45

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones teóricas de transformación digital.....	8
Tabla 2: Comparación de los modelos de gestión del cambio .....	19
Tabla 3: Comparación de modelos de transformación digital.....	28
Tabla 4: Comparación de las experiencias de los bancos en base a los niveles de la cultura .....	53
Tabla 5: Fuentes académicas.....	66
Tabla 6: Artículos en Revistas Académicas .....	68
Tabla 7: Estudios empíricos .....	68
Tabla 8: Reportes de organismos internacionales vinculados al sector.....	69
Tabla 9: Estudios empresariales.....	69
Tabla 10: Fuentes estadísticas y reportes del ente regulador.....	69
Tabla 11: Revisión documental de los principales bancos del Perú (reportes y memorias). .....	70
Tabla 12: Entrevistas en medios de comunicación de los gerentes de los bancos (periódicos y revistas, vídeos).....	70

## RESUMEN

La transformación digital es una expresión que, frecuentemente, es usada con la finalidad de explicar los cambios que ocurren en las organizaciones, consumidores y la sociedad ante la adaptación de tecnologías digitales.

Bajo un contexto empresarial, las organizaciones empiezan a implementar la tecnología dentro de su dirección y planificación estratégica. Esto es causado por fuerzas externas e internas, las cuales propician la renovación del modelo de negocio de las empresas. Poner en práctica la tecnología en las operaciones organizacionales, no es una tarea sencilla, ya que, hacerlo no solo involucra la digitalización de los procesos, productos o servicios, sino que incluye a los miembros de la organización y su cultura en general.

En la actualidad, la banca peruana está pasando por un proceso de transformación digital impulsada por factores externos, tales como, el crecimiento acelerado de las *fintechs* y las nuevas expectativas del consumidor, estimuladas por la proliferación de la tecnología en el entorno. Por ello, la organización, ante tales circunstancias, buscará transformarse digitalmente. Para que este proceso sea llevado a cabo con efectividad, la organización deberá cambiar su cultura.

La presente investigación se centra en tres conceptos claves: la transformación digital, la cultura organizacional y la gestión del cambio, planteándose un marco analítico que relaciona estos elementos. Para esto, primero se revisan los distintos abordajes teóricos de la transformación digital y la cultura organizacional. Segundo, se determina la relación de estos con los modelos de gestión del cambio. Finalmente, se identifican y analizan las principales prácticas de transformación digital y el cambio cultural en los principales bancos del país.

# INTRODUCCIÓN

Es indiscutible que la tecnología propicia cambios en la sociedad civil y en los entornos empresariales. Bajo ese contexto, el sector bancario del Perú está pasando por un proceso de transformación digital, para seguir siendo rentable y competitivo, en respuesta a la modificación de las expectativas y necesidades de los consumidores, quienes son ahora más impacientes y buscan una experiencia única, entre otras peculiaridades. Así también, ha aparecido en escena un nuevo actor en el sistema financiero, las *fintechs* o, también conocidas como emprendimientos tecnológicos. Sin embargo, el proceso de transformación digital solo será efectivo si toma en consideración a la cultura organizacional, pues no hacerlo podría generar que el proyecto no cuele a la organización como debería.

La estructura del presente trabajo de investigación se encuentra dividida en cuatro capítulos: identificación del problema de investigación, marco teórico, marco contextual y aplicabilidad. En el primer capítulo, se desarrollan el planteamiento del problema, las preguntas de investigación con los respectivos objetivos, además de la justificación y viabilidad. En el segundo capítulo, marco teórico, se desarrollan las definiciones de transformación digital y cultura. Además, se plantea la relación entre dichos conceptos a través de modelos de cambio y transformación digital. En este aspecto, también se reflexiona sobre el cambio cultural y la cultura digital, culminando con la presentación del marco analítico referente para el entendimiento de la investigación, donde se identifica la influencia mutua entre cultura y transformación digital, en la que el ambiente externo también posee un papel importante.

En el tercer capítulo, se elabora el marco contextual, donde se desarrolla la transformación digital en el Perú. Luego, se describe el sector bancario peruano para proseguir con el desarrollo de los estímulos para la transformación digital en la banca peruana. Posteriormente, se desarrollan cuatro experiencias de transformación digital de la banca peruana, a través de la identificación de sus estrategias y cambios culturales. Se finaliza el capítulo con un análisis comparativo de la cultura entre los bancos seleccionados.

El trabajo de investigación concluye con el capítulo referente a la aplicabilidad, en el cual se presentan los hallazgos encontrados y los posibles usos que la investigación pueda tener; y las respectivas conclusiones del trabajo.

# CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se presenta el origen de la investigación. Se desarrollan el planteamiento del problema, las preguntas de investigación y los objetivos generales y específicos derivados de las preguntas planteadas. Asimismo, se prosigue con la justificación y la viabilidad del presente trabajo de investigación.

## 1. Planteamiento del problema

El ambiente competitivo empresarial es cada vez más impredecible. La digitalización y globalización están modificando la relación entre sectores y grupos competitivos tradicionales. Así también, la tecnología está cambiando los modelos de negocios, el comportamiento de los consumidores y su interacción (Boston Consulting Group, 2016). En este contexto, la transformación digital nace como una respuesta de las empresas a estos cambios, con el objetivo de seguir siendo competitivas.

La necesidad de la transformación digital es impulsada, en gran medida, por los clientes, quienes esperan una experiencia de compra sencilla, rápida y que genere un valor agregado para satisfacer sus necesidades en constante cambio (Schreckling & Steiger, 2017). Por este motivo, emerge el desarrollo de nuevos modelos de negocio y de gestión que logren transformar a la organización, y que orienten la estrategia, la cultura, los procesos y capacidades hacia el diseño e implementación de una estrategia digital clara.

Algunos estudios indican que la transformación digital implica, tanto la adopción de nuevas tecnologías, incluida la digitalización de ciertos objetos y procesos, como una serie de adaptaciones al interior de la empresa, que suponen un cambio cultural (Halpern & Valderrama, 2018; Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2011).

Las organizaciones, a pesar de haber diseñado la visión de su “organización digital”, definir un plan estratégico, transmitir y adquirir las capacidades tecnológicas, fracasan en alcanzar los objetivos de la transformación digital, al no incluir a los empleados como partícipes de este proceso (Asensio, 2019). Solo cuando la entidad en su conjunto modifica su cultura y su visión de la empresa, se puede decir que se ha dado un paso adelante en la digitalización (Magro & Salvatella, 2014).

Así, el estudio realizado en el 2017 por Capgemini Research Institute (Buvat, Solis, Crummenerl, Aboud, Kar, El Aoufi & Sengupta, 2017), con base en una muestra de 1700 encuestados de 340 organizaciones, en su mayoría ubicadas en Europa y Estados Unidos, reveló que el 62% de organizaciones considera que la cultura es el principal factor determinante y, a la vez, el mayor

obstáculo, para la transformación digital. Además, se obtuvo que existe una falta de inclusión de los empleados en la implementación de una cultura digital, encontrándose que solo un 36% de las empresas sí la consideran. El informe continúa explicando que la falta de habilidades digitales (43%) y la falta de una clara visión de liderazgo para llevar a cabo este cambio (38%) también están consideradas como barreras.

En el caso de la banca, el proceso de transformación digital se vio impulsado por la consolidación de las *fintechs*, empresas relacionadas al campo financiero y tecnológico. Su clave de éxito y crecimiento se debe a que se enfocan en mercados reducidos o, también llamados nichos de mercado, dando así una solución innovadora para la inclusión financiera. Esto generó pérdidas significativas a la banca, obligándola a transformarse digitalmente, no solo para no perder participación en el mercado, sino para sobrevivir en el largo plazo (Varas, 2017).

Por lo argumentado, la presente investigación se centra en el análisis de la relación entre la cultura organizacional y transformación digital, así como su implementación en el sector de la banca peruana.

## **2. Preguntas**

Pregunta general: ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional con la gestión de la transformación digital en el sector bancario peruano?

Preguntas específicas:

P1: ¿En qué consisten la transformación digital y la cultura organizacional?

P2: ¿Cuál es la implicancia de la cultura en la implementación de la transformación digital a través de los modelos de gestión del cambio?

P3: ¿Cómo se ha dado y cuáles son las características de la transformación digital en el sector bancario peruano? ¿Cuál ha sido la relevancia de la cultura en este proceso de transformación digital?

## **3. Objetivos**

Objetivo general:

Analizar la relación entre la cultura organizacional y la transformación digital en la banca peruana.

Objetivos específicos:

O1: Presentar las distintas definiciones y componentes de transformación digital y cultura organizacional.

O2: Determinar el papel de la cultura en la implementación de la transformación digital a través de los modelos de gestión del cambio.

O3: Identificar y analizar las prácticas de transformación digital y el cambio cultural de las empresas del sector bancario en el Perú.

#### **4. Justificación**

La investigación permitirá analizarla relación entre la cultura organizacional y el proceso de transformación digital, develando las consideraciones del factor humano en los planes de transformación, en línea con las nuevas tendencias en recursos humanos, tales como la cultura digital.

En ese sentido, el enfoque de la gestión de personas puede ayudar a los líderes y organizaciones en su adaptación a la tecnología, a nuevos modelos laborales, y ayudar a la empresa a adaptarse como un todo, de manera integral (Deloitte, 2017).

Esta investigación complementa los conocimientos necesarios para la aplicabilidad de estos procesos de transformación en empresas de países en vías de desarrollo como el Perú. Ello debido a que gran parte de las investigaciones relacionadas al tema se desarrollan principalmente en contextos empresariales de países más desarrollados económica y tecnológicamente.

El estudio de las empresas del sector bancario se justifica al representar un aporte a los conocimientos sobre el funcionamiento del sector y sus condiciones de cambio en la transformación digital, iniciada desde el 2016. De esta manera, puede servir a los líderes en su proceso de toma de decisiones e identificación de puntos de mejora (Everis, 2019).

Finalmente, en el Perú, el sector bancario ha sido pionero en la implementación de la transformación digital (Campus virtual Romero, 2019). Dicha experiencia puede contribuir a los procesos de transformación digital de empresas de distintos sectores para hacer frente a entornos inciertos como el contexto actual de la pandemia global de COVID-19, en el que muchas empresas tuvieron que reinventar sus procesos y adecuarse a un entorno digital para poder continuar con sus operaciones (Perú Retail, 2020).

#### **5. Viabilidad**

La viabilidad se considera en base a la evaluación de los recursos requeridos y el acceso a la información necesaria para el desarrollo efectivo de la investigación.

### Evaluación de recursos requeridos

La viabilidad de la investigación considera la evaluación de recursos bibliográficos, económicos, humanos y temporales. En ese sentido, se identificaron diversas fuentes de información bibliográfica sobre los aspectos teóricos a desarrollar en la presente investigación, tanto en la biblioteca virtual PUCP como en bases de datos externas. En cuanto a los recursos económicos, estos se limitaron a los desplazamientos por motivos de entrevista y gastos por impresiones. En cuanto al aspecto humano, ambos miembros del equipo investigador se comprometieron con el desarrollo de la investigación, presentaron interés en el tema y curiosidad académica para la revisión de la bibliografía necesaria.

En cuanto a los aspectos temporales, se programaron reuniones para el análisis y discusión de los temas a desarrollar en la presente investigación. De igual forma, el cronograma contempló asesorías personalizadas semanales y la realización de entrevistas a profesores expertos en el tema y profesionales del sector bancario.

### Evaluación del acceso a información necesaria

El sector ha sido investigado con anterioridad en diversas ocasiones, por lo que el acceso a gran parte de la información del sector no estuvo restringido. Además, se contó con bases de datos brindadas por la universidad, así como sitios académicos de fuentes liberadas.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco teórico de la investigación, el cual se ha dividido en cuatro partes: transformación digital, cultura organizacional, relación entre transformación digital y cultura organizacional, y el marco analítico respectivo. En los primeros dos apartados se desarrollan las definiciones necesarias para la investigación. En el tercer apartado, se comienza a evaluar la relación entre transformación digital y cultura organizacional a través de los modelos de gestión del cambio y modelos de transformación digital. Se continúa en el mismo apartado explicando sobre el cambio cultural y las implicancias empíricas de la cultura en la transformación digital a través del concepto de cultura digital. Y en el último apartado, se lleva a cabo el marco analítico que resume los conceptos y modelos tomados en cuenta para la elaboración de la investigación.

### 1. Transformación digital

Para comprender la transformación digital, se parte de una introducción sobre la industria 4.0, además de revisar las definiciones de diversos autores, y, finalmente, establecer una definición en el marco de este trabajo de investigación.

#### 1.1. Contexto: Industria 4.0

El término “Industrie 4.0” o Industria 4.0 fue presentado por primera vez en la feria Hannover Messe de Alemania en el 2011 (Rojko, 2017) y nace como una iniciativa estratégica del gobierno alemán a través del Ministerio de Educación e Investigación (BMBF) y el Ministerio de Asuntos Económicos y Energía (BMWI) para desarrollar la industria manufacturera alemana (Klitou, Conrads, Rasmusen, Probst & Pedersen, 2017). Este desarrollo se manifiesta en base al impulso de la transformación digital a través de la digitalización, interconexión de productos, cadenas de valor y modelos de negocio (Klitou et al., 2017). En ese sentido, el sistema de producción planteado por la industria 4.0 resulta en fábricas inteligentes que incluyen, a su vez, procesos y productos inteligentes (Rojko, 2017, p. 80).

Los aspectos técnicos dentro ese primer acercamiento a la industria 4.0 incluyen los requerimientos de sistemas ciber-físicos (CPS) y el uso industrial del Internet de las Cosas o *IoT*, por sus siglas en inglés, para propiciar la productividad, eficiencia y flexibilidad de procesos de producción para el crecimiento económico (Klitou et al., 2017, p. 3). Estos sistemas ciber-físicos son sistemas autónomos que toman decisiones en base a los algoritmos de *machine learning* y el procesamiento de data en tiempo real, predicciones de data y data histórica (Rojko, 2017, p. 80), mientras que con el uso del internet de las cosas se promueve la interconectividad a través de la red y comunicación multidireccional entre máquinas, personas y productos (Basco, Beliz, Coatz & Garnero, 2018; Fleisch,

Weinberger, & Wortmann, 2015). Sin embargo, la Industria 4.0 no se encuentra limitada a empresas industriales y sistemas de producción, sino que incluye a todos los involucrados en la cadena de valor, y a las funciones y servicios de las organizaciones (Rojko, 2017).

Así, la Industria 4.0 se configura como una referencia conceptual asociada a la cuarta revolución industrial, la cual sería la transición hacia nuevos sistemas ciber físicos que funcionan en redes más complejas que se construyen sobre la infraestructura de la revolución digital anterior caracterizada por la automatización de procesos industriales (Schwab, 2016; Basco et al., 2018). Como menciona Basco et al. (2018), junto con el Internet, la transformación digital presenta un paradigma de un nuevo mapa tecnológico en el que los actores sociales ya sean empresas, gobiernos, consumidores u organizaciones civiles, se conectan a través de dispositivos y plataformas digitales en tiempo real. Este nuevo contexto transforma la manera en cómo los actores sociales se comunican, producen y trabajan.

La cuarta revolución industrial está influenciada por el aumento de datos, la potencia de los sistemas de computación y la conectividad; también, presenta como parte de los pilares tecnológicos de la Industria 4.0 a la realidad aumentada, *Big data*, simulación de entornos virtuales, robots, sistemas de integración, internet de las cosas, inteligencia artificial, ciberseguridad, *cloud computing* e impresiones 3D (Basco et al., 2018). Estas tecnologías se aplican a diferentes industrias. En el caso del sector financiero, las más importantes son la ciberseguridad, *Big data analytics*, *blockchain*, *cloud computing*, *machine learning*, inteligencia artificial, entre otras (Mehdiabadi, Tabatabeinasab, Spulbar, Karbassi Yazdi & Birau, 2020; Mocetti, Pagnini & Sette, 2017).

Es así como la industria 4.0 representa un marco influenciado por el constante desarrollo de tecnologías, pero, al mismo tiempo, configura cambios en el comportamiento de la sociedad, la interacción de las personas y el desarrollo de las organizaciones civiles y empresariales. En el contexto de esta investigación, este concepto representa la base de los cambios que las organizaciones consideran para poder adaptarse a este nuevo entorno.

## **1.2. Definición de transformación digital**

El término “transformación digital” ha sido utilizado frecuentemente durante los últimos años con el fin de explicar los cambios que se dan en las organizaciones, consumidores y la sociedad en su conjunto ante la adaptación de tecnologías digitales. Inclusive se han utilizado de manera intercambiable, los términos digitalización y transformación digital (Schallmo & Williams, 2018). Sin embargo, mientras que la digitalización describe la conversión de la información análoga en digital, la transformación digital conlleva un marco más amplio que afecta políticas, negocios y situaciones sociales (Collin, Hiekkanen, Korhonen, Halén, Itälä & Helenius, 2015; Gimpel & Röglinger, 2015; Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015). En ese sentido, la digitalización se configura como

una condición que posibilita la transformación digital pero no es suficiente para explicarla. Esta paradoja deriva de la falta de una definición universalmente aceptada con relación a la transformación digital. Aun así, existen muchas aproximaciones de autores que explican dicho término. En la Tabla N°1 se realiza una recopilación de conceptos de algunos de estos autores más resaltantes.

**Tabla 1: Definiciones teóricas de transformación digital**

Fuente	Definición
(Westerman et al, 2011)	Transformación digital se define como el uso de la tecnología para mejorar radicalmente el rendimiento o el alcance de las empresas.
(Fitzgerald, 2013; Liere-Netheler, Packmohr & Vogelsang, 2018)	Define la transformación digital en base al uso de las nuevas tecnologías para posibilitar mayores mejoras empresariales. Uso de las redes sociales, analítica o dispositivos conectados para el impulso de mejoras en la experiencia del usuario, racionalización de procesos o creación de nuevos modelos de negocios.
(Hess, Matt, Benlian & Wiesboeck, 2016)	La transformación digital se ocupa de los cambios que las tecnologías digitales pueden producir en el modelo de negocio de una empresa, que dan como resultado productos modificados o estructuras organizacionales, o en la automatización de procesos. Estos cambios se observan en la creciente demanda de medios basados en Internet, lo que ha llevado a cambios en modelos de negocios (por ejemplo, en la industria de la música).
(Henriette, Feki & Boughzala, 2016)	Un proceso de cambio disruptivo o incremental. Comienza con la adopción y el uso de tecnologías digitales, luego evoluciona hacia una transformación holística implícita de una organización, o deliberada para buscar la creación de valor.
(Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013)	Transformación digital como una estrategia organizacional formulada y ejecutada para el aprovechamiento de los recursos digitales para la creación de un valor diferencial.
(Morakanyane, Grace & O'Reilly, 2017)	Transformación digital como un proceso evolutivo que aprovecha las capacidades digitales y tecnologías para permitir que los modelos de negocio, los procesos operativos y las experiencias del cliente creen valor.
(Mazzone, 2014)	La transformación digital es la evolución tecnológica deliberada y continua de una empresa, modelo de negocio, proceso de ideas o metodologías, tanto estratégica como tácticamente.
(Bouée & Schaible, 2015; Stolterman & Fors, 2004)	Transformación digital como una interconexión coherente de todos los sectores de la economía y la adaptación de los actores a las nuevas realidades de la economía digital. Las decisiones en los sistemas interconectados incluyen el intercambio y análisis de datos, el cálculo y la evaluación de opciones, así como el inicio de acciones y la introducción de consecuencias. Cambios que la tecnología digital genera en todos los aspectos de la vida humana.

Fuente: adaptado de Schallmo & Williams (2018); Reis, Amorim, Melão & Matos (2018); Vial (2019); Morakanyane, Grace & O'Reilly, (2017).

Las diferentes definiciones presentadas abordan la transformación digital desde el aspecto tecnológico refiriendo al uso de nuevas tecnologías y tendencias digitales como las redes sociales,

analítica de datos, movilidad y conectividad de dispositivos. También desarrollan la definición en base al aspecto social, describiéndolo como un fenómeno que influencia todos los aspectos de la vida humana y la sociedad en su conjunto. Otro aspecto que desarrollan los autores es el organizacional, refiriendo a un cambio en los procesos organizacionales, estructura o modelos de negocio para la creación valor (Reis, Amorim, Melão & Matos, 2018; Henriette et al., 2016). Si bien es cierto, existen definiciones que abarcan el término a un nivel más general aplicado a la sociedad, para efectos de la presente investigación se toma en cuenta la definición a un nivel organizacional influenciado por lo tecnológico.

La tecnología en sí misma es solo una parte de lo que las organizaciones deben afrontar para mantenerse competitivas en el mundo digital. La estrategia junto a los cambios organizacionales en la estructura, los procesos y la cultura son requeridos para poder producir la capacidad de generar nuevas rutas para la creación de valor agregado (Vial, 2019). La transformación digital requiere que una organización desarrolle una serie de capacidades y cambios en la gestión de sus procesos y operaciones; y, para cumplir con esta gestión, las personas dentro de la organización deben ser incluidas dentro del cambio donde se comprometen la innovación, el uso de un lenguaje común, el *mindset* y los comportamientos (Reis, Amorim, Melão & Matos, 2018; Vial, 2019).

Por ello, en la presente investigación, se entiende a la transformación digital como un proceso evolutivo de cambio dentro de las organizaciones, que se apoya en el uso de tecnologías digitales y desarrollo de capacidades digitales para mejorar el alcance y rendimiento de las organizaciones; sin embargo, la misma requiere de una transformación de las personas dentro de este cambio organizacional (Morakanyane et al., 2017; Westerman et al, 2011). Como menciona Lorenzo (2016), el desarrollo de las capacidades es el pilar para que la empresa mantenga la satisfacción de sus clientes en este entorno cambiante debiéndose realizar de manera integral en la organización, abarcando estrategia, personas y cultura, estructura, procesos y tecnología. Es así como en esta investigación se considera la relevancia de las personas y su transformación en el contexto de la transformación digital de las organizaciones.

## **2. Cultura organizacional**

Para comprender la cultura organizacional se desarrollan, en este apartado, la relevancia de este concepto y sus definiciones, así como también sus niveles o dimensiones.

### **2.1. Relevancia y definiciones teóricas de cultura organizacional**

El concepto de cultura organizacional tomó relevancia en los inicios de la década los ochenta. Alvesson (2002), denominó a ese período como el “boom de la cultura corporativa” (p. 15). Según el mismo autor, los factores, a los cuales se le atribuye el estudio de la cultura organizacional, fueron por el auge y éxito en el modelo de las empresas japonesas y las dificultades correspondientes para las

economías estadounidenses en ese momento. Arbaiza (2014) complementa que, la aparición de nuevas economías, principalmente asiáticas, causó una baja en la productividad y competitividad de Estados Unidos, lo que propulsó el rediseño de la dirección de las empresas.

A partir de los ochenta, la cultura organizacional se consolidó como un factor clave en las organizaciones. Muchos estudios dieron origen a un gran número de teorías y modelos que fueron creciendo significativamente durante esa época como una respuesta adaptativa ante el menester de los gerentes y los cambios que iban apareciendo en el camino (Arbaiza, 2014).

La cultura organizacional es un concepto amplio y, a la vez, ambiguo, por ello, no existe una manera única de describirla. No obstante, gran parte de los autores argumentan que esta se compone de dos elementos esenciales, los valores y las normas, y que estos tienen que ser compartidos y conservados por los miembros de la organización. Se puede considerar a Edgar Schein como uno de los autores más influyentes sobre este tema y, sobre la base de su postura han surgido nuevos aportes de este objeto de estudio (Arbaiza, 2014).

Schein logra capturar, de la mejor manera posible, la esencia de la cultura organizacional. Él la define como un producto de aprendizaje acumulado compartido, el cual se ha moldeado y nutrido por un sistema de creencias, valores y normas de comportamiento que llega a darse por sentado y es considerado válido por los miembros del grupo; por lo que puede ser enseñado a los nuevos miembros del grupo como la forma correcta de pensar, sentir y comportarse. Este aprendizaje compartido acumulado le proporciona significado y estabilidad al grupo, además que llega a convertirse en el ADN cultural de la organización (Schein & Schein, 2017).

De igual forma, Robbins & Judge (2018) coinciden en que la cultura organizacional se refiere a un “sistema de significado compartido” (p. 296) que está sostenido por las personas que conforman la organización. Asimismo, consideran a la cultura como un elemento diferenciador y exclusivo en cada empresa. Para los autores, la cultura no se relaciona con la satisfacción de los trabajadores, sino con la manera en que logran percibir los rasgos distintivos que la componen, es decir, aquellas características o valores claves que priman a lo largo de la organización. Mientras más empleados tengan en cuenta estos valores fundamentales; la cultura será más consistente y sólida.

Por su parte, Chiavenato (2019) manifiesta que la cultura organizacional es una “mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización” (p. 73). Adicionalmente, alega que el hecho de ser parte de una organización implica aclimatarse o habituarse a su cultura. Desde convivir en la empresa, laborar en ella, ser parte de sus actividades y hacer línea de carrera conlleva a “participar íntimamente de su cultura organizacional” (p. 72).

Como bien mencionan Kotter & Heskett (1992), cuando se habla de cultura corporativa, por lo general, se vincula a “los valores y prácticas que se comparten entre todos los miembros y grupos de una empresa” (p. 6). Además, hacen una interesante apreciación, y es que cuando una persona se encuentra con una cultura que no le es familiar, sus peculiaridades más evidentes e inusuales parecen llamativas: la forma de vestir de los trabajadores, su modo de actuar ante ciertas circunstancias específicas, sus frases o palabras distinguidas, entre otras. En cambio, cuando la persona es parte de una cultura, muchas de estas peculiaridades le son desapercibidas, hasta el momento en que se trata de poner en marcha una nueva estrategia o planificación que sea inconciliable con las normas y valores centrales de la organización.

Al igual que Schein, Espinoza & García (2011, como se citó en Arbaiza, 2014), plantean una explicación muy completa a tan amplio concepto. Ellos denotan a la cultura organizacional como el “sistema que comprende los aspectos ideológicos tanto de los fundadores, directivos pasados y presentes como de los colaboradores de una entidad organizacional”. A su vez, a medida que van conviviendo e interactuando, crean y construyen mecanismos que guían sus actividades diarias en el ambiente organizacional.

Es evidente que los autores tienen diferentes posiciones al emitir una opinión sobre la cultura organizacional. Sin embargo, pese a las disimilitudes, concuerdan que la cultura es el resultado de un producto compartido acumulado. Además, algunos de ellos expresan que la cultura es el pegamento que mantiene unida a la organización, y que le da un sentido de identidad a la misma (Alvesson, 2002; Cameron & Quinn, 2011; Martin, 1992; Schein & Schein, 2017).

Para terminar, hay que destacar que la cultura facilita el entendimiento del funcionamiento de la empresa, así como las experiencias que la consolidaron desde su existencia (Arbaiza, 2014). Así, Robbins & Jugde (2018), afirman que la cultura tiene la ventaja de servir como un mecanismo que da sentido y control para orientar y conformar las actitudes y comportamientos de los empleados, y con esto, contribuye a que todos vayan en la misma dirección. Por último, Hellriegel & Slocum (2011), consideran que la cultura guía las decisiones y comportamientos del día a día de los trabajadores. Además, tiene la capacidad de incrementar el desempeño organizacional y la satisfacción de los individuos, entre otros aspectos laborales.

## **2.2. Niveles o dimensiones de la cultura organizacional**

Algunos estudiosos como Chiavenato (2019) y Hellriegel & Slocum (2011), asemejan a la cultura con un iceberg. Por un lado, se encuentra la cima o superficie, que alude a los componentes visibles y públicamente observables de la atmósfera de la organización. Básicamente, son estructuras físicas y concretas, tales como el tipo de edificio, los colores y la distribución de las oficinas. Incluso, se encuentran las descripciones de puestos, los objetivos y estrategias de la empresa, métodos y

procedimientos de trabajo, tecnología y toda la imagen que pretende mostrar al exterior. Por otro lado, se encuentra la parte más complicada y la que, figurativamente, se encuentra sumergida en el agua. En ella se hallan los aspectos informales y ocultos de la organización. Estos aspectos son emocionales, sociales y psicológicos, y están representados por los patrones de influencia entre los grupos, las actitudes y sentimientos de las personas.

Por su lado, Hellriegel & Slocum (2011) delimitan a la cultura en dos partes. En la primera, se ubican los elementos observables: prácticas, historias, lenguaje, símbolos y socialización; mientras que, en la segunda se encuentran los elementos ocultos: normas, valores y supuestos. Los investigadores comentan que “tratar de diagnosticar a la cultura de una organización es análogo a tratar de adivinar el tamaño de un iceberg basado en lo que es visible” (p. 479). Esto quiere decir que no se puede realizar un análisis certero de una cultura, con base solo en los aspectos notorios a primera vista.

Para Schein & Schein (2017), la cultura se puede analizar desde tres niveles, los cuales se refieren al grado en que el fenómeno cultural llega a ser observable. Los niveles van desde manifestaciones culturales visibles y tangibles hasta aquellas que son invisibles y profundas, cuya observación y percepción es más difícil.

El primer nivel comprende a los artefactos, identificados como las manifestaciones que se pueden ver, oír y percibir a primera instancia. No obstante, estas manifestaciones son difíciles de descifrar, sobre todo cuando no se tiene ningún vínculo con la cultura. Es decir, la persona puede describir lo que ve, pero “no puede reconstruir solo a partir de eso lo que esas cosas significan para los miembros del grupo” (p. 29). Convivir, un tiempo considerable, con el grupo conlleva, gradualmente, a entender sus artefactos.

El segundo nivel abarca las creencias y los valores propugnados. Este nivel se explica mediante “la validación social, cuando ciertas creencias y valores son confirmados solo por la experiencia social compartida de un grupo” (p. 30). Esto se evidencia en la forma en que se enfrentan a situaciones no antes vistas en la organización, y cuando las soluciones planteadas por uno o varios individuos dan un resultado acertado, pueden ser apoyadas por los miembros del grupo. No obstante, no se genera un conocimiento compartido, puesto que estas soluciones reflejan suposiciones de quienes las propusieron, sobre lo que es correcto y no es correcto; además, de lo que funcionará o no funcionará. Para originar conocimiento compartido, el grupo debe responder y actuar, frente aquella situación, en conjunto, lo cual no ocurre a este nivel.

Por último, el tercer nivel se manifiesta por los supuestos básicos subyacentes. En este nivel, el grado de consenso es el resultado del éxito en la implementación de ciertas soluciones que se convierten en creencias y valores. Así, los supuestos subyacentes se refieren a las premisas y verdades básicas que justifican el comportamiento de los miembros en la organización y son ideas que, al ser validadas en su

momento, se incorporan gradualmente en el inconsciente y se generalizan en todos los integrantes. Por lo general, son indiscutibles y, por ende, extremadamente difíciles de cambiar.

Otros autores que inciden en la importancia del análisis de la cultura son Cameron & Quinn (2011), quienes dividen la cultura en cuatro niveles, comenzando desde el nivel menos notable.

En la base, se encuentran los supuestos implícitos. Este nivel define la interacción entre los miembros de la organización y su entorno. Generalmente, los supuestos no son reconocidos hasta que son enfrentados con nuevos supuestos contradictorios. En segundo lugar, están los contratos y normas conscientes, que surgen de los supuestos implícitos, y están conformados por las reglas y procesos de trabajo. Por ejemplo, las políticas organizacionales, que nacen de los supuestos sobre cómo gestionar la organización para que esta sea exitosa. El tercer nivel son los artefactos, que están representados por elementos observables como los edificios, estilos de ropa, tamaños o formas de las oficinas, etcétera. También se consideran a los logotipos, declaraciones de misión, tipos de reconocimientos, entre otros. Finalmente, el nivel superior es el comportamiento explícito de los miembros de la organización, que es la manifestación más obvia de la cultura, que se observa en la forma cómo se desenvuelven las personas que trabajan en la empresa.

Resumiendo, los autores indican que, para examinar a la cultura, se debe ahondar en cada uno de sus niveles o dimensiones. Es cierto que cada estudioso tiene una postura diferente con respecto al número de niveles de la cultura de una organización; no obstante, concuerdan en que existen dos tipos de elementos: los componentes visibles y los no visibles. Además, es importante mencionar que mientras más profundo sea el nivel, tanto mayor será la dificultad de cambiar o transformar a la cultura; puesto que existen valores, creencias y supuestos básicos que a menudo están ocultos y son resistentes al cambio.

### **3. Transformación digital y cultura organizacional**

En este subcapítulo se desarrollará la conexión entre la transformación digital y la cultura organizacional. Para tal propósito, se desarrollan los modelos de gestión del cambio y modelos de transformación digital. Seguido de ello, se reconoce la importancia del cambio cultural y, finalmente, se desarrolla una aplicación de la cultura en la transformación digital proveniente de investigaciones empíricas.

#### **3.1. Modelos de gestión del cambio**

La transformación digital como un cambio radical en la organización, requiere de la gestión del cambio para que se permita desarrollar la estrategia que busca promover los resultados esperados. En ese sentido, se ve necesario desarrollar los modelos de gestión del cambio para analizar cómo las empresas se enfrentan a la transformación digital.

En términos de estrategia de la empresa, sus procesos, estructura y cultura, la gestión del cambio es un cambio estratégico y orientado a objetivos. El objetivo es lograr que el cambio sea lo más efectivo posible e integrar a las personas afectadas en el proceso (Spichalsky, 2016). A través de medidas de cambio correctas, la gestión del cambio debe garantizar que la organización se transforme de un estado actual a un estado deseado, donde la adaptación de la cultura corporativa es una actividad básica y se considera un desafío insuperable (Schaefer, Bohn & Crummenerl, 2017).

En este contexto, la gestión del cambio analiza la profundidad de la gestión y la cultura de la empresa, e inicia e implementa medidas para promover la transformación digital de la organización. Es decir, se requiere no solo un cambio de cultura corporativa, sino también gestionar el cambio para acompañar con éxito el camino hacia la cultura digital. Debe integrar prácticas de trabajo y métodos ágiles para satisfacer las necesidades cambiantes. Para que la organización sea ágil, la gestión del cambio también debe ser rápida (Schaefer, Bohn & Crummenerl, 2017).

Dentro de los modelos de gestión del cambio más estudiados y utilizados por las empresas en los últimos años, se encuentran el modelo de Lewin, el modelo de Kotter, el modelo de las 7S de McKinsey, el modelo de Burk-Litwin, y el modelo de General Electric – CAP, *Change Acceleration Process* por sus siglas en inglés (Joseph, 2018). A continuación, se desarrollan los aspectos principales de cada uno de estos modelos y se reflexiona sobre el rol de la cultura en los mismos para, posteriormente, identificar los elementos que podrían ser pertinentes en el análisis de la transformación digital en la banca.

### **3.1.1. Modelo de los 3 pasos de Kurt Lewin**

Este modelo desarrollado por Kurt Lewin en 1947 divide tres fases del cambio: descongelamiento, movimiento y congelamiento o *unfreeze*, *change* y *refreeze*, respectivamente, por sus terminologías originales en inglés (Hayes, 2014).

La primera fase de descongelamiento se basa en que el entendimiento de la situación actual es el punto de partida para el cambio. Se recalca la importancia de conocer los recursos disponibles y crear la necesidad del cambio a través de un liderazgo claro con objetivos definidos. Según Lewin, existen dos tipos de fuerzas: fuerzas motrices, las que ayudan a cambiar; y fuerzas críticas, las que se oponen al cambio. Estas últimas surgen de las áreas que buscan mantener el *status quo*. Lo recomendable es que reduzcan las fuerzas restrictivas y aumenten las fuerzas motrices (Hayes, 2014).

La segunda fase de movimiento es la fase en la que acontece el cambio. Aquí se realizan las acciones para el mismo y la supervisión del progreso. En ese sentido, el establecimiento de mecanismos de implementación de las acciones y la revisión de su efectividad se vuelve relevante.

La tercera fase de congelamiento consiste en estabilizar la organización y moldear los resultados de la manera que se espera. Para promover la eficacia y estabilidad en el tiempo, se identifican nuevos patrones de comportamiento que los grupos de interés deben considerar (Sejzer, 2019).

Este modelo presenta las fases fundamentales de la gestión del cambio, así como las reacciones al proceso. Pero, también presenta algunas limitaciones debido a que en el contexto actual existe una presión constante para el cambio en las organizaciones. En ese sentido, la fase de congelamiento es casi inexistente. El cambio, ahora, es considerado un proceso dinámico y no un periodo estático.

### ***3.1.2. Modelo de los 8 pasos de John Kotter***

En el año 1996, John Kotter elaboró un modelo referente de la gestión del cambio, dividido en ocho pasos. El autor amplía los pasos desarrollados por Lewin (1947), dividiendo los mismos en unidades más pequeñas.

Este modelo comienza por reconocer y comunicar la necesidad de cambio organizacional, el cual sería el primer paso. El segundo paso consiste en establecer una coalición que lidere el cambio. El tercer paso consiste en elaborar una visión y estrategia claras. Para el paso cuatro, luego de haber elaborado la estrategia, esta se debe comunicar al equipo recalando la visión. Una vez informados, se procede al paso cinco, en el que se debe empoderar a los empleados para respaldar el cambio. Una vez logrado el empoderamiento e iniciado el proceso de cambio, sigue el paso seis que consiste en asegurar el triunfo a corto plazo mediante la verificación visible de las ganancias del cambio.

Si bien es cierto, hasta el paso seis se pueden hacer visibles algunos triunfos de corto plazo, no se deben considerar como absolutos sino continuar con el proceso del cambio para futuros éxitos; esto constituye el paso siete. Por último, en el paso final, se procede a la consolidación de estos nuevos procesos y cambios en la cultura organizacional (Kotter, 1996).

Este modelo incorpora el factor de las personas indicando el momento del proceso en que se comunica con los empleados. Esto es beneficioso para aquellas empresas tradicionales de mando jerárquico. Sin embargo, este enfoque es de “arriba hacia abajo” debido a que los empleados no tienen la opción de brindar sus ideas antes de la creación de la visión estratégica (Joseph, 2018). Además, se presenta de una manera lineal y no cíclica, necesitando de los primeros pasos para poder continuar con los siguientes (Cameron & Green, 2015; Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012).

### ***3.1.3. Modelo de las 7S de McKinsey***

Este modelo fue desarrollado por Tom Peters, Richard Pascale y Robert Waterman Jr. donde se consideran siete aspectos dentro de la gestión del cambio de una organización: estrategia, estructura, sistemas, habilidades, personal, estilo y valores compartidos. La estrategia consiste en transformar el

estado actual al deseado en base a los objetivos. La estructura identifica los roles, responsabilidades y relaciones. El sistema se basa en procedimientos formales a realizar por la organización tales como los sistemas de control, planeamiento y sistemas de información. Las habilidades consisten en la capacidad de los empleados de realizar los procesos necesarios que la organización requiere. El aspecto del personal se refiere al accionar de la organización por contratar y retener a los empleados que poseen las habilidades requeridas. Finalmente, el aspecto de los valores compartidos consiste en las creencias y actitudes centrales dentro de la organización que ayudan a los empleados a entender el propósito de esta (Joseph, 2018).

A través de esas siete dimensiones se pueden identificar las fortalezas y debilidades de la organización, lo que hace más sencillo identificar dónde se necesita el cambio. Sin embargo, existe la dificultad de implementar un modelo como este en organizaciones grandes, porque involucra un mayor tiempo de análisis y dicha evaluación puede llegar a ser un proceso tedioso (Joseph, 2018). El modelo también evidencia las relaciones entre cada una de las dimensiones, pero se mantiene en el análisis interno sin incluir la influencia de factores externos (Burke & Litwin, 1992).

#### **3.1.4. Modelo CAP – Change Acceleration Process**

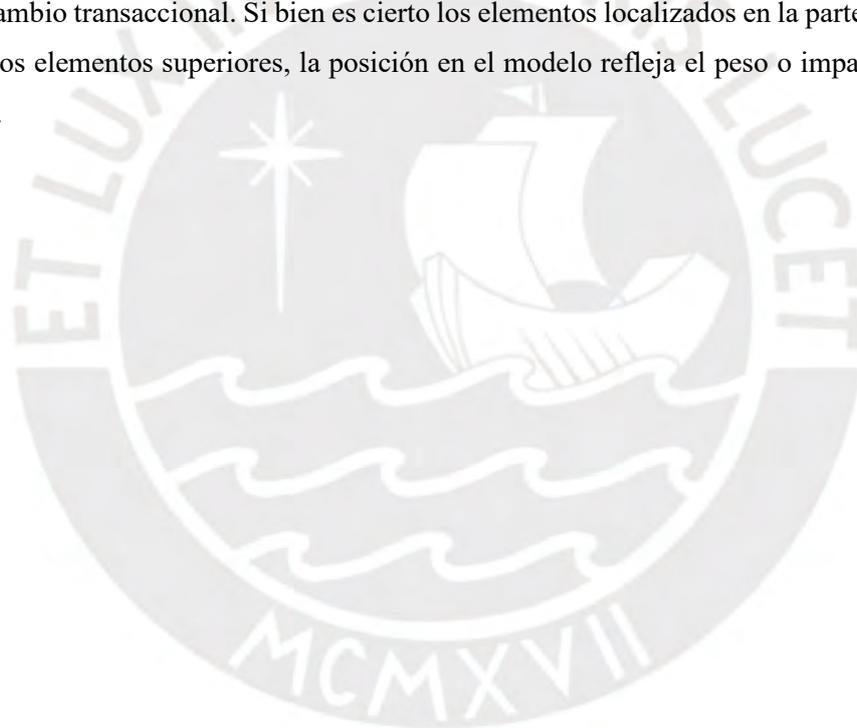
Este modelo fue desarrollado por General Electric, partiendo de una ecuación básica:  $Q \times A = E$  (Polk, 2011). A través de esta ecuación, se plantea que la buena calidad (Q) en conjunto con la buena aceptación (A) resultan en la efectividad del cambio (E). En base a ello, se plantean siete pasos para gestionar el cambio (Becker, Huselid & Ulrich, 2001):

1. Liderar el cambio. Se identifica un líder visible y comprometido con el cambio con iniciativas de cambio exitosas.
2. Crear una necesidad compartida. El equipo identifica las razones del cambio, las justifica y comprende de tal manera que se supera la resistencia al cambio.
3. Moldear una visión. El equipo plantea el resultado deseado y lo transmite a las partes interesadas (*stakeholders*).
4. Movilizar el compromiso. Al tener a los *stakeholders* identificados, se evalúa su resistencia al cambio y se desarrollan las acciones necesarias para conseguir su apoyo.
5. Hacer que los cambios perduren. Se institucionaliza el cambio a través de estructuras y sistemas.
6. Monitoreo del progreso. Se establecen y miden puntos de referencia realistas.
7. Cambiar sistemas y estructuras. Los cambios se integran en la cultura de la organización.

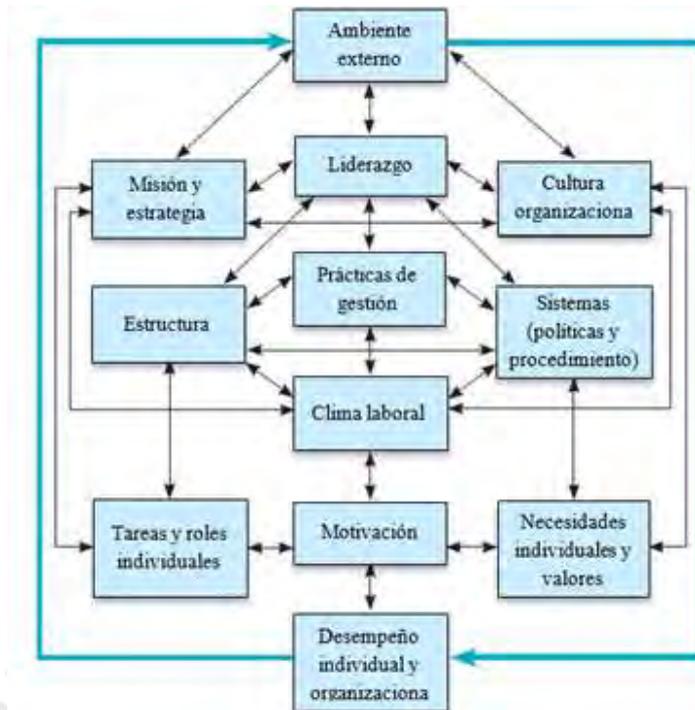
Este modelo es flexible ya que puede utilizarse de manera no lineal; varios elementos cambian de importancia dependiendo de la organización. Asimismo, requiere de un líder influyente capaz de involucrar a las personas y mantenerlos comprometidos. Si no se posee tal líder, el modelo se debilita y no genera los resultados esperados (Becker et al., 2001; Joseph, 2018)

### ***3.1.5. Modelo causal de Burke-Litwin (1992)***

El modelo causal de desempeño organizacional y cambio apunta al peso relativo de doce elementos del funcionamiento organizacional y los vínculos causales entre ellos que determinan el nivel de desempeño y afectan el proceso de cambio. El modelo también diferencia entre dos tipos de cambio: "cambio transformacional", que ocurre como respuesta a cambios importantes en el entorno externo; y "cambio transaccional", que ocurre en respuesta a la necesidad de una mejora incremental de corto plazo (Hayes, 2014). Este modelo se plasma en la Figura 1, de manera vertical, de tal forma que los elementos de la parte superior pertenecen al cambio transformacional mientras que los de la parte inferior hacen referencia al cambio transaccional. Si bien es cierto los elementos localizados en la parte inferior tienen influencia en los elementos superiores, la posición en el modelo refleja el peso o impacto causal neto (Hayes, 2014).



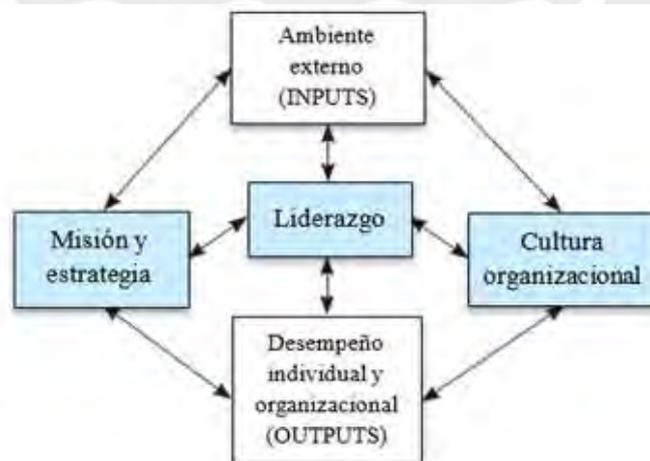
**Figura 1: Modelo causal de Burke-Litwin (1992)**



Fuente: Hayes (2014) adaptado de Burke y Litwin (1992)

En base a este modelo holístico, se pueden identificar los factores transformacionales: misión y estrategia, liderazgo y cultura organizacional, como se representa en la figura 2.

**Figura 2: Factores del cambio transformacional**



Fuente: Hayes (2014) adaptado de Burke y Litwin (1992)

El cambio transformacional consiste en un cambio de paradigma y comportamientos nuevos. Repercute en los principios, aseveraciones y valores que sustentan las reglas implícitas y explícitas que

guían el comportamiento dentro de la organización. Implica un cambio en la cultura de la organización. También, requiere de un cambio en estrategia, misión y comportamiento del liderazgo en todos los niveles.

### 3.1.6. Comparación de los modelos de gestión del cambio

Se consideró la evaluación de estos modelos en base a sus fortalezas y debilidades determinadas para motivos de la investigación. Esto se presenta en la Tabla 2:

**Tabla 2: Comparación de los modelos de gestión del cambio**

Modelo	Fortalezas	Debilidades	¿Cómo interviene la cultura?
3 pasos de Lewin	Reconoce la influencia de fuerzas externas.  Fácil de entender e implementación sencilla.	La fase de congelamiento actualmente sería inexistente debido a que el cambio no es considerado un fenómeno estático sino dinámico.	Reconoce que, para la eficacia y estabilidad en el tiempo, se identifican nuevos patrones de comportamiento que los grupos de interés deben considerar.
8 pasos de Kotter	Idóneo para organizaciones tradicionales de mando jerárquico.  Plantea mediante pasos los aspectos a considerar en el cambio.	Presentación lineal cuya efectividad se basa en el seguimiento de los pasos uno tras otro.  No plantea una constante iteración.	Incluye el factor de las personas y la comunicación.  El final del proceso se consolida incluyendo el cambio a implementarse como parte de la cultura.
7S de McKinsey	Las dimensiones permiten identificar fortalezas y debilidades evidenciando dónde se necesita el cambio.	El análisis de las dimensiones puede demorar y ser tedioso.  Complicado de implementar en corporaciones grandes.	El enfoque en las personas, al involucrar a los valores compartidos y el personal, incorpora el aspecto cultural.
CAP - <i>Change Acceleration Process</i>	Modelo flexible, se puede implementar de manera no lineal.  La importancia de los elementos se adecúa a cada empresa.  Se puede implementar en organizaciones grandes.	Depende de un líder influyente capaz de involucrar a las personas y mantenerlas comprometidas.  Si no se posee tal líder, el modelo se debilita y no genera los resultados esperados.	Se enfatiza la importancia del liderazgo y el compromiso de los miembros de la organización para un cambio efectivo.  Esto implica que los cambios se integren en la cultura de la organización.

**Tabla 2: Comparación de los modelos de gestión del cambio (continuación)**

Modelo	Fortalezas	Debilidades	¿Cómo interviene la cultura?
Burke - Litwin	Indica la causalidad de diferentes elementos claves en una organización.  Permite realizar un diagnóstico.	Puede ser complicado de entender las relaciones si se ve el modelo completo.	Se incluye a las personas desde la base del cambio transformacional.  Incluye explícitamente la importancia de la cultura en el cambio transformacional.

La transformación digital requiere de una gestión del cambio que permita su adecuada implementación en las organizaciones. De acuerdo con lo desarrollado, el modelo de Lewis, si bien beneficioso y fácil de implementar en empresas grandes, no considera detalles más específicos sobre el cambio por lo que genera un amplio margen de error en la implementación por sí sola; además de considerar al cambio como un fenómeno estático y no dinámico. En cuanto al modelo de Kotter, se plantean pasos más detallados y recalca la importancia de implantar los cambios esperados en la cultura; sin embargo, el planteamiento lineal puede ser una limitante.

En cuanto al modelo de las 7S de McKinsey, el enfoque en las personas es un poco más completo al involucrar a los valores compartidos y el personal; sin embargo, la influencia de factores externos para el cambio no se incluye en el modelo. El modelo CAP rescata la flexibilidad y la búsqueda de que los cambios se consoliden a través de una base de cambio cultural en la que el líder sea la clave. En este sentido, se complementa con el modelo de Burk-Litwin (1992), específicamente en cuanto a los factores del cambio transformacional: misión y estrategia, liderazgo y cultura organizacional. En este último modelo, se evidencia el sustento de la conexión entre cultura y los cambios que se deseen implementar en una organización. Asimismo, reconoce la importancia del ambiente externo y su relación de causalidad con cada uno de los elementos.

Ahora bien, los modelos en sí mismos pueden ir de acuerdo con la situación de cada organización y adaptarse para funcionar de manera óptima, pero sin el deseo del cambio de los empleados, el proceso de implementación del cambio tiene grandes posibilidades de fallar (Joseph, 2018). Las personas son el propulsor del cambio, no solo los modelos, por lo que los empleados deben ser incluidos, identificarse y sentirse parte del cambio. Ello se manifiesta a través de la cultura de la organización, por lo que se vuelve necesario evaluar los puntos de vista desde el cambio cultural.

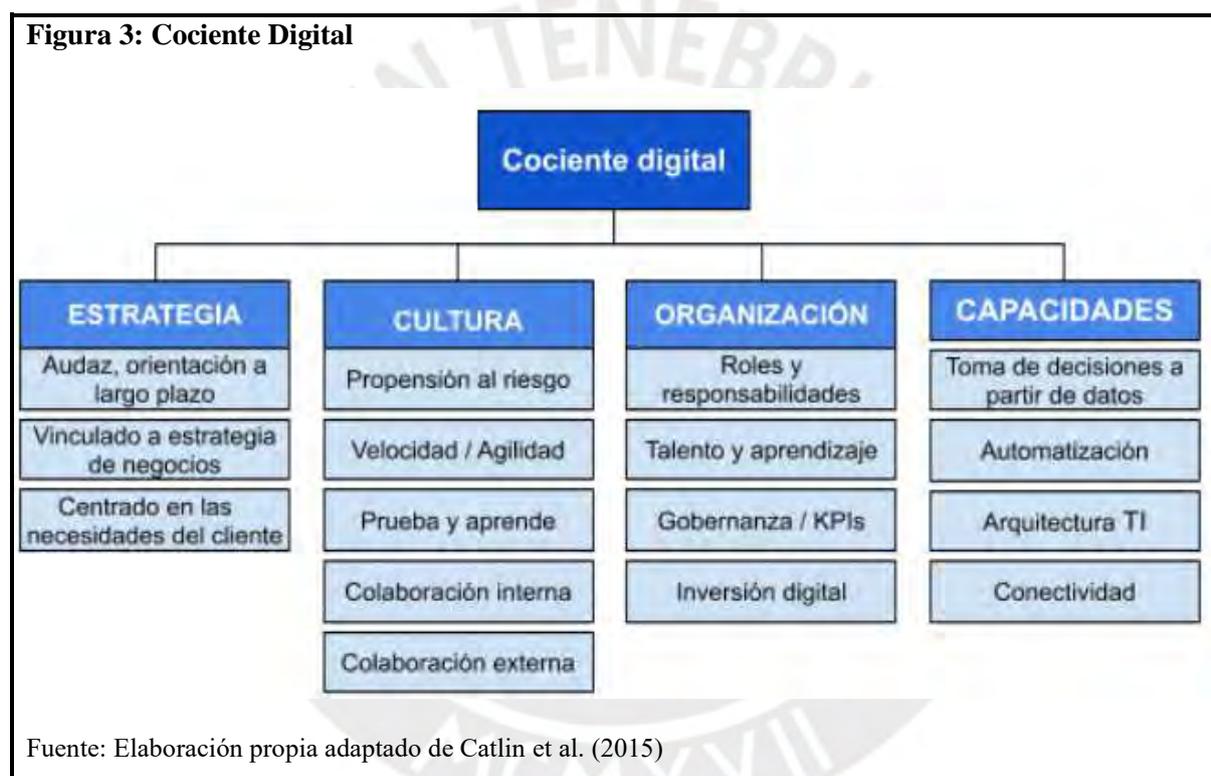
### **3.2. Modelos de transformación digital**

En este apartado, se desarrollan los modelos que contribuyen a identificar aquellos componentes relevantes en la transformación digital de las organizaciones: el Modelo de Cociente Digital de Mckinsey, el Mapa de madurez del MIT y las 5 dimensiones de Rogers. Se eligieron estos

modelos porque derivan de estudios realizados a una cantidad significativa de empresas de diversos sectores, dentro de los cuales se incluye el sector financiero.

### 3.2.1. Cociente Digital de McKinsey

El primer modelo por desarrollar es el elaborado por McKinsey en el año 2015, producto de un estudio a profundidad de 150 empresas a nivel global, con el fin de comprender la implantación de la transformación digital en las organizaciones. El resultado de este trabajo fue la realización del Cociente Digital (Catlin, Scanlan & Willmott, 2015), que indica el nivel de madurez digital de la empresa, con base en un cuestionario que incorpora los componentes del modelo. Este modelo se elabora en base a cuatro componentes principales: estrategia digital, capacidades, cultura y organización. Estos se representan en la figura 3.



El primer componente del Cociente Digital es la definición de una estrategia digital precisa, coherente, clara e integrada con la estrategia de la empresa (Catlin et al., 2015). En esta estrategia se identifican las oportunidades y amenazas, la disrupción digital del sector y las acciones a realizar para aprovechar esas oportunidades y contrarrestar las amenazas. Una vez se haya definido la estrategia, la organización debe comprometerse con la misma.

En cuanto al componente de la cultura, esta debe ser ágil y rápida, para lo cual, no solo se deben implementar capacidades técnicas, sino también capacidades blandas relacionadas con la cultura. Así, en el modelo se identifican cuatro subcomponentes que hacen posible el desarrollo de una cultura ágil y rápida (Catlin et al., 2016):

- La colaboración u orientación externa: participación efectiva en redes de colaboración, aprendizaje e innovación.
- El apetito por el riesgo: las empresas líderes poseen una gran tolerancia a iniciativas audaces, mientras que las más tradicionales son más adversas al riesgo y, por ello, se recomienda que los directivos tomen decisiones para afrontar retos disruptivos.
- El testeo y aprendizaje basado en el modelo *lean empresa emergente*: probar, aprender, realizar un seguimiento y reaccionar de manera muy rápida, volviendo a empezar la prueba en base a la retroalimentación recibida, manteniéndose el proceso de manera iterativa.
- La colaboración interna: esta es clave en la transformación digital ya que, debido al cambio, se hace necesario generar la integración de unidades organizacionales tradicionalmente desconectadas, de manera que se promueva la colaboración desde las áreas de producción y soporte hasta las áreas comerciales y de satisfacción del cliente.

En cuanto a las capacidades, Lorenzo (2016) indica que se destacan la habilidad de comprometer a los clientes de manera digital y mejorar el desempeño de coste basado en cuatro áreas: toma de decisiones guiada por el análisis de datos; automatización de procesos claves del negocio; conectividad, tecnología usada para conectar marca y cliente, donde es importante el contenido en marketing digital y propiciar una buena experiencia del cliente; y arquitectura TI con tecnología de la información a dos velocidades, las plataformas inteligentes conectadas a los clientes y las tecnologías presentes en la organización para mejorar operaciones tradicionales en el funcionamiento interno de la organización.

El último componente del modelo Cociente Digital de McKinsey, es la organización y talento. Al respecto, Lorenzo (2016) indica que las empresas líderes realizan prácticas alineadas al talento, procesos y estructura. El factor crítico no son solo los directivos sino el talento a nivel de la gerencia media, debido a que en este nivel es donde se desarrollan productos, servicios y modelos organizativos. La identificación del talento debe darse en base a habilidades digitales y no solo respecto al conocimiento del sector.

### ***3.2.2. Mapa de madurez digital del MIT***

Un segundo modelo de madurez digital es el desarrollado por el Centro para los Negocios Digitales del MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) bajo el nombre de Mapa de Madurez. Este modelo deriva de un estudio realizado a 400 empresas durante dos años en el que se analizaron sus iniciativas digitales (Westerman, Bonnet & McAfee, 2012). En este estudio se combinan dos dimensiones separadas pero relacionadas.

**Figura 4: Las dos dimensiones del mapa de madurez digital del MIT**



Fuente: Elaboración propia adaptado de Westerman, Bonnet & McAfee (2014)

La primera dimensión es la intensidad digital, la cual refiere al “¿Qué?” de las capacidades digitales de la transformación digital. En esta dimensión se promueve la inversión en iniciativas basadas en tecnología para mejorar los procesos *core* de la empresa, la experiencia del cliente y el modelo de negocio (Westerman et al., 2014). Esta dimensión comprende en lo siguiente:

- Experiencia del cliente. Consiste en colocar al cliente como el centro de la transformación digital. Es decir, entender el comportamiento y las necesidades del cliente junto con las mejoras que puede hacer la organización para brindar una buena experiencia. Esto incluye usar canales digitales combinando la experiencia digital y física; usar análisis de datos como base de la reinversión de su experiencia de cliente; y continuar innovando.
- Procesos internos. Consiste en evaluar los procesos actuales e identificar cuellos de botella o ineficiencias que se pueden agilizar con la implementación de nuevas tecnologías. También se considera usar ejemplos de procesos utilizados en otras industrias.
- Modelos de negocio. Consiste en monitorear si cambios en tecnología o aparición de nuevos entrantes pueden modificar el modelo de negocio en una industria determinada. Existen cinco arquetipos de reinversión de modelos de negocio impulsados por la tecnología digital:

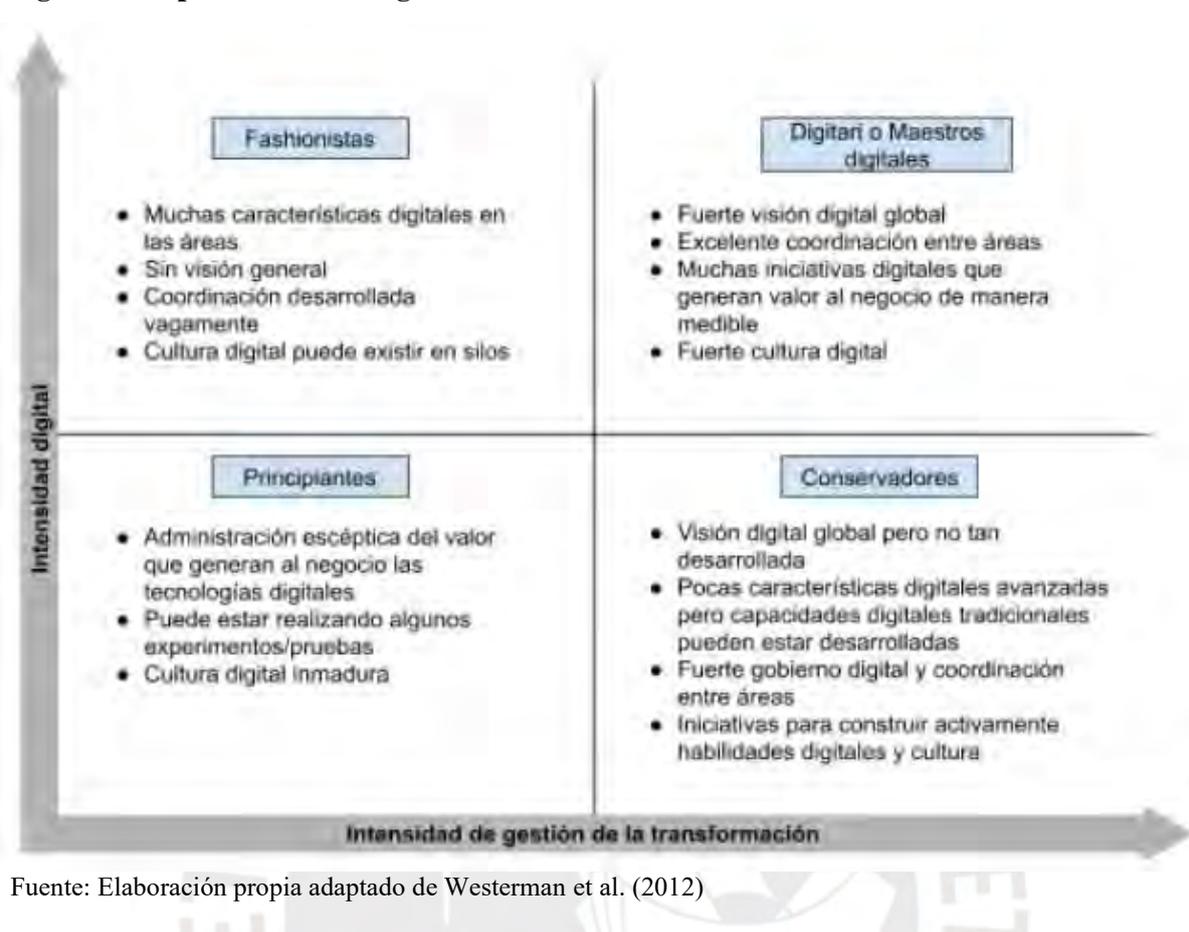
reinención de industrias, sustitución de productos o servicios, creación de nuevos negocios digitales, reconfiguración de modelos de entrega de valor, y el cambio de la propuesta de valor.

La segunda dimensión es la intensidad de la gestión de la transformación, la cual refiere al “¿Cómo?”, es decir, al nivel de inversión en las capacidades de liderazgo necesarias para promover la transformación digital en la empresa (Westerman et al., 2014). Esta intensidad de la transformación consiste en la visión digital, gobierno digital, involucramiento de toda la organización y relación del área tecnológica con toda la empresa en su conjunto. Ello incluye la capacidad de poder transformar la cultura, adquirir nuevas habilidades tecnológicas y coordinar áreas diferentes. A continuación, se desarrolla una descripción de cada componente de esta segunda dimensión:

- Visión digital. Esta visión puede estar compuesta de una de las siguientes perspectivas: reinención de la experiencia del cliente, reinención de los procesos clave y reinención del modelo de negocio, el cual es la combinación de los dos primeros.
- Involucramiento de toda la organización. Se debe involucrar a los empleados empoderándolos, dándoles medios de participación en el que se puedan crear soluciones con ellos, y ser claros con los objetivos.
- Gobierno digital. Implica seleccionar al líder de la transformación digital e identificar las decisiones digitales que se pueden tomar en la alta gerencia y verificar cuáles se pueden delegar a otros niveles. También, se analizan las buenas prácticas de gobierno interno en áreas de la empresa para poder replicarlas.
- Relación de IT con la organización. IT refiere al área tecnológica de la empresa. Se busca mantener una buena relación con el área debido a que es el foco tecnológico de la organización.

La combinación de las dos dimensiones mencionadas determina cuatro niveles de madurez digital: fashionistas, principiantes, digitari y conservadores (Westerman et al., 2012). Dichos niveles se desarrollan a continuación:

Figura 5: Mapa de madurez digital del MIT



- Nivel de principiantes. En este nivel se encuentran las empresas que no desarrollan las capacidades digitales. Algunas empresas se encuentran aquí por decisión propia, pero otras están en este nivel debido al desconocimiento de las oportunidades digitales o por implementar una iniciativa digital sin haber definido la gestión de la transformación.
- Nivel de fashionistas o seguidores de la moda digital. Son empresas que realizan muchas iniciativas digitales de moda pero que no necesariamente crean valor a la organización. Hay una alta motivación al cambio tecnológico pero las estrategias no tienen fundamento ni se alinean a la creación de valor para la empresa. Existe también una falta de gobernanza a nivel de toda la organización sobre las iniciativas digitales, pero puede haber ciertas unidades que tienen un mayor grado de madurez digital.
- Nivel de los conservadores digitales. Las empresas son prudentes en la innovación. Reconocen la importancia del desarrollo de capacidades, cultura y alineación con la estrategia para propiciar la transformación, pero no consideran que las nuevas tecnologías ni las plataformas digitales les generen valor.

d. Nivel de los dirigidos o *digitari*. Aquí se encuentran las empresas que saben cómo generar valor a partir de la transformación digital. Existe una visión clara de la transformación, gobierno y estrategia, así como también de la inversión requerida. Desarrollan lo que Westerman et al (2012) refieren como “cultura digital”, configurándose como una parte importante de las capacidades desarrolladas por estas empresas.

### 3.2.3. Cinco dimensiones de Rogers (2016)

Un tercer modelo es el de las cinco dimensiones de David L. Rogers (2016). El autor menciona que la transformación digital requiere de una visión holística de la estrategia empresarial. Identifica que las tecnologías digitales están cambiando la manera en que las organizaciones interactúan con los clientes, lo que opinan las empresas sobre su competencia, sus pensamientos sobre el uso de la data, la forma en cómo se innova y cómo se crea valor al cliente (Rogers, 2016). En ese sentido, plantea cinco dimensiones que sustentan la transformación digital en las empresas: clientes, competencia, data, innovación y valor. Estas se representan en la figura 6.

**Figura 6: Cinco dimensiones de Rogers**

Dimensiones	Temas estratégicos	Conceptos clave
 <b>Cientes</b>	Aprovechar las redes de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reinventar el embudo de marketing</li> <li>El proceso de compra</li> <li>Comportamientos clave de las redes de los clientes</li> </ul>
 <b>Competencia</b>	Construir plataformas no solo productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos de negocio de plataforma</li> <li>Efectos (in)directos de las redes</li> <li>Intermediación</li> <li>Cadena de valor competitivo</li> </ul>
 <b>Data</b>	Transformar la data en activos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantillas de valor de datos</li> <li>Impulsores de Big Data</li> <li>Toma de decisiones en base a la data</li> </ul>
 <b>Innovación</b>	Innovar mediante experimentación rápida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experimentación divergente y convergente</li> <li>Prototipo mínimo viable</li> <li>Rutas de escalamiento</li> </ul>
 <b>Valor</b>	Adaptar tu propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceptos de valor de mercado</li> <li>Rutas para salir de un mercado en declive</li> <li>Pasos para la evolución de la propuesta de valor</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia adaptada de Rogers, L. (2016)

A continuación, se desarrolla una breve explicación de las dimensiones elaboradas por Rogers (2016):

La primera dimensión de clientes se basa en el cambio de su comportamiento en la era digital y sus canales de interacción con las empresas. El cliente ahora es un participante activo que forma una reputación e influye en el mercado a través de sus redes dinámicas donde la retroalimentación es un elemento importante. Estos clientes pueden ser internos (empleados) o externos (consumidores, empresas). En base a esta dimensión, se elabora la estrategia de aprovechar las redes de clientes a través de la reinversión del embudo del marketing, modificación del proceso de compra y el análisis de las conductas de las redes de clientes.

La segunda dimensión es la competencia. Aquí Rogers (2016) recalca que la competencia ya no se presenta a nivel de la industria sino de manera interindustrial e incluso las empresas dentro de la misma industria cooperan ante una amenaza externa de otras industrias. A manera de ejemplo se menciona el rubro de los canales de televisión que antes competían entre sí y ahora compiten con otras empresas que desarrollan su contenido en otros medios como Netflix y Amazon. Ante eso, plantea la estrategia de construir plataformas, no solo productos, considerando los modelos de negocio, la influencia de las redes de clientes, la intermediación y la cadena de valor competitivo.

La tercera dimensión es la data. De acuerdo con el autor de este modelo, la data siempre ha existido, pero en la era digital la cantidad de data creció exponencialmente de una manera no estructurada, por lo que la transformación de datos en información se volvió una tarea primordial. De esta manera, Rogers (2016) propone la estrategia de transformar la data en activo intangible. Ello a través del entendimiento de la ponderación del valor de los datos recopilados, los impulsores del *big data*, y la utilización del análisis de datos para la toma de decisiones.

La cuarta dimensión es la innovación. Esta es entendida por el autor como el cambio que agrega valor a un producto, proceso o servicio y que brinda espacios para nuevas ideas y conceptos. En la era digital, la innovación es producto de una constante experimentación, de manera que las decisiones autoritarias y de voto han quedado relegadas. La estrategia para esta dimensión es innovar mediante la experimentación rápida de forma continua, basados en una hipótesis causal (experimento convergente) o considerando diferentes opciones (experimento divergente), apoyándose en la elaboración de productos mínimo-viables, una constante retroalimentación para identificar oportunidades de mejora.

La quinta dimensión es el valor. En este nuevo contexto cambiante, las propuestas presentadas por las empresas han sido afectadas debido a que el mercado ha adquirido una mayor flexibilidad. Ahora lo que determina el valor del producto son las necesidades cambiantes del consumidor, ya no la industria (Rogers, 2016). En ese sentido, la estrategia planteada por el autor es la adaptación de la propuesta de valor de las empresas comenzando por el análisis del mercado actual al que se dirige, la oferta planteada y las mejoras que se pueden realizar. Asimismo, para reorganizar la propuesta de valor, se vuelve

necesario un líder efectivo, empático y dinámico, que se adapte al cambio; también es necesaria la administración de los recursos humanos y financieros.

### 3.2.4. Comparación de modelos de transformación digital

Con el fin de propiciar la comparación de los modelos desarrollados se desarrolla la siguiente Tabla 3.

**Tabla 3: Comparación de modelos de transformación digital**

	Modelo de Rogers	Modelo de MIT	Modelo de McKinsey
<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes</li> <li>▪ Competencia</li> <li>▪ Data</li> <li>▪ Innovación</li> <li>▪ Valor</li> </ul>		<b>Estrategia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Audaz y largo plazo</li> <li>▪ Vinculado a la estrategia del negocio</li> <li>▪ Centrado en las necesidades del cliente</li> </ul>
<b>Cultura organizacional/ Nivel de madurez</b>		<b>Niveles de madurez</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principiantes</li> <li>▪ Seguidores de moda o fashionistas</li> <li>▪ Conservadores</li> <li>▪ Dirigidos o digitari</li> </ul>	<b>Cultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propensión al riesgo</li> <li>▪ Velocidad/agilidad</li> <li>▪ Prueba y aprende</li> <li>▪ Colaboración interna</li> <li>▪ Colaboración externa</li> </ul>
<b>Organización</b>		<b>Capacidades de liderazgo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión digital</li> <li>▪ Involucramiento de la organización</li> <li>▪ Gobierno digital</li> <li>▪ Relación IT-organización</li> </ul>	<b>Organización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Roles y responsabilidades</li> <li>▪ Talento y aprendizaje</li> <li>▪ Gobernanza/KPIs</li> <li>▪ Inversión Digital</li> </ul>
<b>Capacidades</b>		<b>Capacidades digitales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia del cliente</li> <li>▪ Procesos internos</li> <li>▪ Modelos de negocio</li> </ul>	<b>Capacidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toma de decisiones a partir de datos</li> <li>▪ Automatización</li> <li>▪ Arquitectura TI</li> <li>▪ Conectividad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia adaptada de Duarte (2020)

En base al cuadro elaborado, se puede observar que las *capacidades* y la *organización* de McKinsey representan un símil con las *capacidades digitales* y las *capacidades de liderazgo* del modelo del MIT, respectivamente. La estrategia de McKinsey se complementa con la visión estratégica de las cinco dimensiones de Rogers (2016). Se puede interpretar que la estrategia dentro de la transformación

digital debe ser a largo plazo y audaz, basadas en las estrategias propias de la empresa; además, de considerar a los clientes, la competencia, data, innovación y propuesta de valor como dimensiones que guíen la estrategia en la transformación digital.

Asimismo, en base a lo desarrollado, la combinación de las capacidades de liderazgo y las capacidades digitales del MIT definen cuatro niveles de madurez digital en los cuáles las empresas se pueden ubicar. Ahora bien, dependiendo del nivel en el que se encuentre una empresa, se van a implementar los cambios necesarios para la transformación digital, los cuales a su vez también implican cambios en la cultura, dependiendo del nivel de desarrollo de cultura digital.

Se ha identificado hasta este punto de la investigación que, en los modelos de gestión del cambio y los modelos de transformación digital, la cultura es un elemento a considerar para que los cambios que se deseen implementar en las empresas se realicen de la manera esperada. En ese sentido, el cambio en la cultura es también un factor relevante en este proceso, por lo que en el siguiente subcapítulo se desarrolla más sobre ese tema.

### **3.3. Cambio cultural**

Como expresan Cameron & Quin (2011), aquellas organizaciones que “no están en el negocio del cambio y la transición generalmente se consideran recalcitrantes” (p. 1). Si la organización no se encuentra desorientada por los incesantes cambios dentro de un entorno de alta inmediatez y volatilidad, se ubica en un estado de estabilidad, y, actualmente, la estabilidad se traduce como inacción (Cameron & Quinn, 2011).

Existen diversos factores que estimulan el cambio y, como consecuencia, pueden animar a la empresa a transformarse. Por una parte, están las fuerzas externas, tales como, los hechos políticos, las disrupciones tecnológicas, la competencia, los nuevos perfiles profesionales del mercado laboral, las tendencias sociales, culturales y la explosión demográfica (Robbins & Judge, 2018; Alvesson & Sveningsson; 2008). Este punto de vista es compartido por Arbayza (2014), quien agrega que los cambios pueden producirse desde el plano nacional e internacional.

Además de eso, Alvesson & Sveningsson (2008) mencionan que también existen fuerzas internas que desencadenan cambios. Estas se ven relacionadas por nuevas personas que ingresan a laborar en puestos claves de la organización, ya que algunas de ellas llegan a introducir nuevas ideas, intereses o ambiciones. Asimismo, la adquisición de sistemas operativos o tecnologías modernas, así como el desarrollo de nuevos productos y servicios, propician la reinención de la empresa.

Desde otra perspectiva, Schein (2009) plantea que las fuerzas cambiantes pueden ser vistas como estímulos que alteran el equilibrio. Tales estímulos se pueden comprender mejor si son considerados como una desconfirmación. Esto último significa “algo imprevisible que se puede sentir

o percibir y que altera algunas de las creencias, valores y suposiciones básicas” (p. 106). Esta desconfirmación genera ansiedad por la supervivencia, y crea la sensación de que algo malo puede pasar si no se cambia. Es decir, una mejor forma de pensar acerca de ello es como una amenaza. Así, existen amenazas externas (económicas, políticas, tecnológicas, legales, morales) y amenazas internas (incomodidades internas).

En las organizaciones, el cambio es un proceso que involucra y comprende distintas actividades y áreas de trabajo. Así también, se considera como una tarea compleja, puesto que supone instaurar o adoptar nuevas perspectivas, valores y comportamientos cuyo propósito es atender a las nuevas tendencias de la globalización, nuevas necesidades del consumidor y responder a diversos escenarios. Es indiscutible que, en todo proceso de cambio, “la novedad genera resistencia y temor” (p.29). Es así que, los empleados tienden a retrasar tareas o a tener ciertas dificultades para entenderlos, incluso llegan a tener tardanzas, disminuir su desempeño y, en el peor de los casos, la tasa de ausentismo aumenta (Arbaiza, 2014).

Según Robbins & Judge (2018), los cambios suelen generar sentimientos desfavorables en los trabajadores, resistiéndose a aceptarlos. No obstante, es preferible que dichas resistencias se demuestren de manera explícita, por ejemplo, reclamos, bajo rendimiento en el trabajo, protestas sindicales, ya que podrían conducir a diálogos y discusiones abiertas con el fin de llegar a un consenso. Por el contrario, las resistencias implícitas que se manifiestan en la pérdida de lealtad, desmotivación, aumento de errores y absentismo, son más complejas de percibir.

Las organizaciones que pasan por algún proceso transformacional suelen experimentar ciertas dificultades relacionadas a la resistencia al cambio, como ya se mencionó líneas más arriba. Es así como los investigadores brindan una serie de recomendaciones para lidiar con este problema que han podido recopilar a través de los años de sus conocimientos empíricos.

El primer punto que se debe tomar en cuenta es crear una necesidad o sentido de urgencia, ya que empezar un proyecto de cambio requiere del involucramiento proactivo de los miembros de la organización. Para esto, se necesita comunicar el estado actual de la empresa, y en cuyos aspectos, procesos o áreas se requiera una mejora. Los empleados que comprendan la importancia de resarcir los problemas entenderán el porqué del cambio. A medida que los trabajadores asuman los cambios, se comprometerán más con ellos (Kotter, 2007; Robbins & Judge, 2018). Según Kotter (2007), al menos un 75% de los gerentes de altos mandos debe estar convencido de que el cambio traerá beneficios para la organización; es así como el sentido de urgencia logrará colarse en las demás personas. De lo contrario, el proceso de cambio no tendrá éxito a largo plazo.

El segundo punto por considerar es el tipo de liderazgo, que parte desde el nivel de la jerarquía más alto. Desde ahí, se debe pregonar un estilo transformacional, ya que los gerentes funcionan como

modelos a seguir y son facilitadores del cambio. Los gerentes no pueden forzar el cambio, pero sí predicarlo con el objetivo de consolidarlo. El rol del líder es clave, puesto que, las personas son más propensas a aceptar cambios si tienen confianza en los gerentes que lo conducen. Asimismo, el gerente no solo debe saber gestionar bien, sino que debe contar con los conocimientos necesarios para producir y poner en práctica los cambios. Sin embargo, no se debe reducir la participación de los gerentes de puestos medios y bajos, ya que sus acciones también producen cambios, y el hecho de respaldar las estrategias consolida aún más este proceso (Alvesson & Sveningsson, 2008; Arbayza, 2014; Kotter & Heskett, 1992).

El tercer punto involucra a la comunicación, que es uno de los elementos más importantes en tiempos de cambio, ya que logra aliviar la ansiedad en los trabajadores. Para reforzarlo, se recomienda implementar espacios de comunicación que empujen, recuerden y den a conocer los nuevos valores, enfoques e implementaciones a través de los diferentes canales de comunicación que disponga la empresa. Asimismo, un mensaje claro que compatibilice con la nueva misión y visión y, además, que transmita símbolos, signos e historias propiamente de la organización potenciará resultados efectivos (Alvesson & Sveningsson, 2008; Kotter, 2007; Robbins & Judge, 2018).

El cuarto punto implica la alineación, esto significa que existe coherencia entre lo que predica y la forma en cómo actúa la empresa. Para entenderlo mejor, la organización debe hacer modificaciones en distintas áreas, procesos y formas de trabajo con la finalidad de dar continuidad al proceso de cambio. Es posible que se cambie la estructura organizacional y distribución de responsabilidades, reestructuraciones en los ambientes internos, nuevos procesos de reclutamiento y selección, entre otros (Alvesson & Sveningsson, 2008; Kotter, 2007).

El último punto, se recopila de las experiencias previas de Kotter (2007), las cuales indican que existen dos factores para sistematizar el cambio. El primero se da evidenciando los resultados positivos y el impacto de ellos para la organización. Esto significa que los miembros de la organización sean conscientes de que los nuevos métodos y comportamientos han promovido el buen rendimiento. El segundo es mediante la selección adecuada del personal que ingresará a la organización. Estos deben irradiar los valores y enfoques que se están promoviendo. Se debe aplicar para todos los puestos, sobre todo, para los altos ejecutivos, quienes son los que lideran el proceso de transformación.

Según Amaya (2020), todas estas recomendaciones “abarcan actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y formas de hacer negocios. Una gestión efectiva del cambio permite la transformación de la estrategia, procesos y, principalmente, de las personas” (p.15). Ahora bien, el cambio cultural pretende modificar los comportamientos de aquellos que pertenecen a una organización. No obstante, realizar ese trabajo supone acceder a la parte más profunda de la cultura: los supuestos básicos. Para lograrlo, se debe

comenzar con la cognición, es decir, la información que reciben las personas. Esto se ejemplifica en la alteración de ciertas variables del entorno, entre ellas, la estructura jerárquica, la adquisición de nuevas tecnologías, los sistemas de compensaciones y desempeño, el rediseño de los ambientes internos, el desarrollo de nuevos productos y servicios, etcétera. Por consiguiente, esto conllevará a cambios cognitivos, o sea, el modo de comportarse. Es así que los colaboradores comenzarán a emplear un lenguaje diferente, otra clase de pensamientos, nuevos discursos y más. A fin de cuentas, los procesos cognitivos alterados inducen a un cambio del comportamiento y, con el tiempo, quedará ceñido en la personalidad de la organización (Schneider & Barbera, 2014).

Para Alvesson & Sveningsson (2008), la medición del éxito de los procesos de cambio radica en la manera en que hayan sido percibidos los resultados de las distintas actividades llevadas a cabo y si han logrado obtener algún efecto para los involucrados.

### **3.4. Cultura digital**

La transformación digital no solo tiene la capacidad de influir en los consumidores y la sociedad, sino también en las estructuras y modelos de negocios de las organizaciones. Es así que las empresas comienzan a adoptar e implementar a la tecnología dentro de sus estrategias con la finalidad de estar a la vanguardia, mantenerse competitivos y mejorar su rendimiento.

De acuerdo con Gartner (2018), el mayor obstáculo para la transformación digital no es la tecnología en sí misma sino la cultura. Esto es debido a que, este proceso pone en práctica nuevas estrategias, valores, formas de pensar, costumbres, que están más orientadas a la flexibilidad, innovación, agilidad y aprendizaje derivado de una constante retroalimentación, lo cual es característico de la era de la industria 4.0 (Deloitte, 2016). Para Kotter & Heskett (1992), esta disparidad entre la cultura establecida y estas nuevas formas de hacer las cosas genera una incompatibilidad con las normas y valores organizacionales.

La cultura se forma en un proceso continuo y es uno de los elementos claves para una transformación digital efectiva (Deloitte, 2016), hecho que se hace visible en el modelo de Cociente Digital de McKinsey previamente desarrollado.

En el estudio realizado por Capgemini y MIT (Buvat et al. 2017), luego de entrevistar a 1700 personas de 340 organizaciones, se obtuvo que un gran número de empleados no están implicados en los cambios que las empresas realizan en el marco de la transformación digital. La falta de compromiso se debe al desarrollo genérico de la visión y estrategias de la empresa, que muchas veces el empleado no encuentra sentido. Del estudio colaborativo de las entidades previamente mencionadas se elaboró la identificación de una denominada “cultura digital” basada en siete atributos:

1. Agilidad y flexibilidad: rapidez y dinamismo en la toma de decisiones, capacidad de adaptación al cambio por parte de la empresa.
2. Colaboración: creación de equipos interdisciplinarios a lo largo de la corporación.
3. Centralidad en el cliente: soluciones digitales para transformar la experiencia del cliente y crear nuevos productos.
4. Decisiones basadas en análisis de data: uso de data y analytics para tomar mejores decisiones.
5. *Mindset* digital: consideración de las soluciones digitales como el camino predeterminado a seguir.
6. Innovación: prevalencia de comportamientos que apoyen la toma de riesgos, pensamientos disruptivos y exploración de nuevas ideas.
7. Cultura abierta: extensión de relaciones con redes externas como proveedores, startups o clientes.

Además, Buvat et al (2017) identificaron cuatro obstáculos considerables en la implementación de una cultura digital en las organizaciones:

- a. Los líderes descuidan la importancia de la cultura en la planificación de la estrategia dirigida a la transformación digital.
- b. La cultura existente se encuentra tan interiorizada que es más complicado realizar cambios.
- c. No solo los consumidores se vuelven digitales sino también los empleados. En ese sentido, si perciben que el líder carece de habilidades digitales, crea una desconfianza al empleado con respecto a la efectividad de la estrategia que está implementando, lo cual dificulta el desarrollo de una cultura digital.
- d. La mayoría de las iniciativas con respecto al cambio de comportamiento carecieron del éxito esperado debido a la falta de empoderamiento de los empleados a partir de incentivos para interiorizar la importancia de estos cambios.

Además, Buvat et al. (2018) al comparar el grupo de empresas entre los años 2011 y 2017, encontraron que las organizaciones no progresaron en el desarrollo de las capacidades para la transformación digital, salvo en la mejora de la experiencia del consumidor. Entre las razones identificadas se reveló que el talento y la cultura representan los mayores desafíos para mantener el éxito de la corporación en este contexto de cambio y que las organizaciones no están logrando que sus empleados se sientan parte de dicho cambio debido a la falta de énfasis en la cultura.

En consecuencia, la complejidad de la tecnología y el ritmo creciente de su desarrollo hacen que las cosas cambien a una gran velocidad. La tecnología siempre ha causado cambios en las personas y en su relación con el entorno. La cultura digital es un término que se ha utilizado con referencia a la transformación digital en las empresas y su impacto en la forma de trabajo, especialmente en el conjunto de costumbres y comportamientos creados a raíz de la relación entre las personas y la tecnología.

#### **4. Marco analítico para el estudio de la relación entre transformación digital y cultura organizacional en la banca**

En base a la revisión bibliográfica realizada hasta el momento, se considera importante definir un marco analítico de referencia que permita analizar la relación el papel de la cultura organizacional en la transformación digital de la banca. En este apartado se tomarán en cuenta aquellos conceptos que le dan sentido y propósito al presente trabajo. Es así como, a continuación, se desarrollan los conceptos elegidos; y, por último, se presenta un gráfico que sintetiza lo desarrollado en el marco analítico.

La investigación parte de tres conceptos claves: la transformación digital, la gestión del cambio y la cultura organizacional. Como se ha descrito previamente, los cambios organizacionales se pueden producir por medio de fuerzas externas o internas. Estas fuerzas impulsoras, prácticamente, obligan a la empresa a transformarse, pero para que la transformación o cambio cultural sea efectiva se debe tomar en consideración a los diferentes niveles culturales.

Existen distintas opiniones acerca del número de niveles que componen la cultura de una organización, por ello, para la presente investigación se propone considerar una pirámide que se divide en dos dimensiones y se clasifica en 4 niveles. En la base se encuentran los elementos y componentes inobservables, los cuales constan de dos niveles: supuestos básicos, y creencias y valores. Por otro lado, en la parte superior, se encuentran los elementos y componentes observables, compuestos por los niveles de normas y contratos conscientes, y artefactos. En la figura 7 se puede apreciar con mayor claridad.

**Figura 7: Los cuatro niveles de la cultura**



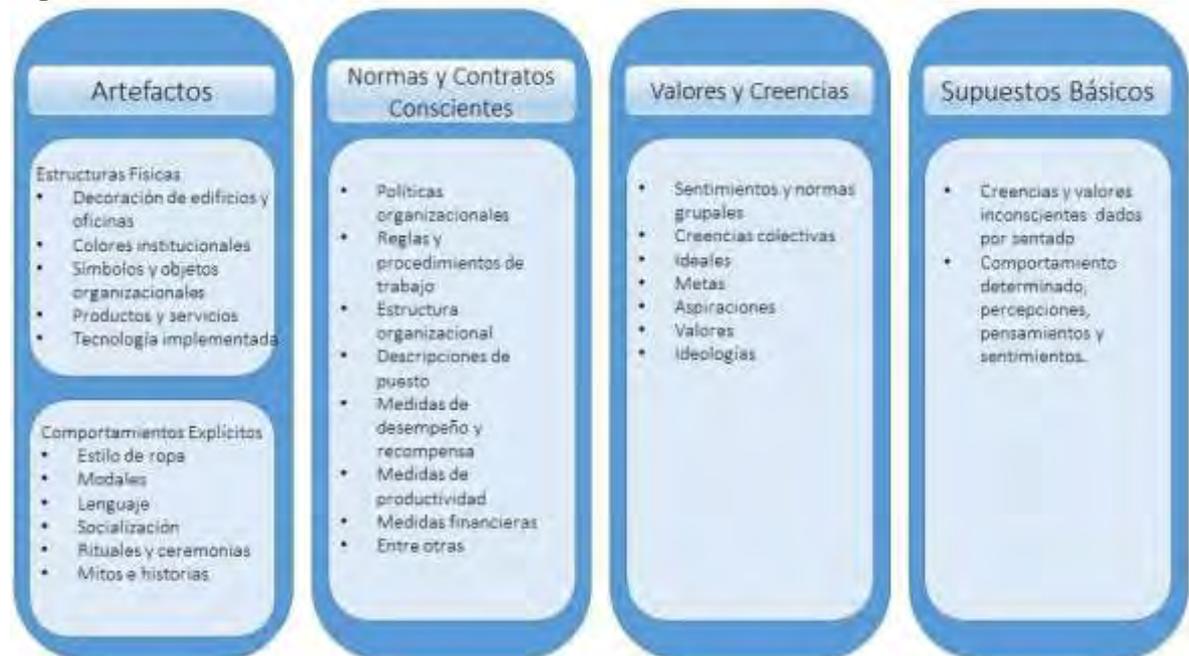
Fuente: Elaboración propia adaptada de Cameron & Quinn (2011), Hellriegel & Slocum (2011), Chiavenato (2019), Schein & Schein (2017).

Para elaborar la figura 7 se tomó como referencia los siguientes autores: Cameron & Quinn (2011), Hellriegel & Slocum (2011), Chiavenato (2019), Schein & Schein (2017). Todas y cada una de sus aportaciones han sumado para generar sinergias, dando como resultado los cuatro niveles de la cultura. A continuación, se describen los niveles y cómo se conforman.

Los cuatro investigadores coinciden en que el nivel más arraigado de la cultura y, además, el más complicado de acceder es el de los supuestos básicos. Ese nivel se caracteriza por aquellas cosas que se dan por sentadas e inconscientemente las personas aceptan como verdades sin ser cuestionadas ni probadas. Le sigue el nivel de las creencias y valores, y está representado por las creencias colectivas, valores dominantes y percepciones acerca de qué cosas son efectivas, valiosas y funcionales para la organización. Este segundo nivel genera cierta discrepancia entre los autores, ya que Cameron & Quinn (2011) consideran que las normas y contratos conscientes, las cuales aluden a las reglas y políticas organizacionales, deben ubicarse dentro de los elementos y componentes inobservables. No obstante, aquí se han considerado los puntos de vista de los demás investigadores y se ha concluido que estos elementos pertenecen a la parte observable de la cultura. Por último, el nivel de los artefactos se ha dividido en dos aspectos: las estructuras físicas y los comportamientos explícitos, con la finalidad de diferenciarlos con más notoriedad.

Para una mejor comprensión de la cultura organizacional y su composición, se han identificado los elementos culturales de cada nivel, que se presentan en la Figura 8. Es importante enumerar cada uno de los niveles. El primer nivel hará referencia a los artefactos y se deberá especificar a cuál subnivel se está aludiendo: estructuras físicas o comportamientos explícitos. El segundo nivel corresponde a las normas y contratos conscientes. El tercer nivel señala a los valores y creencias. Por último, el cuarto nivel evoca a los supuestos básicos.

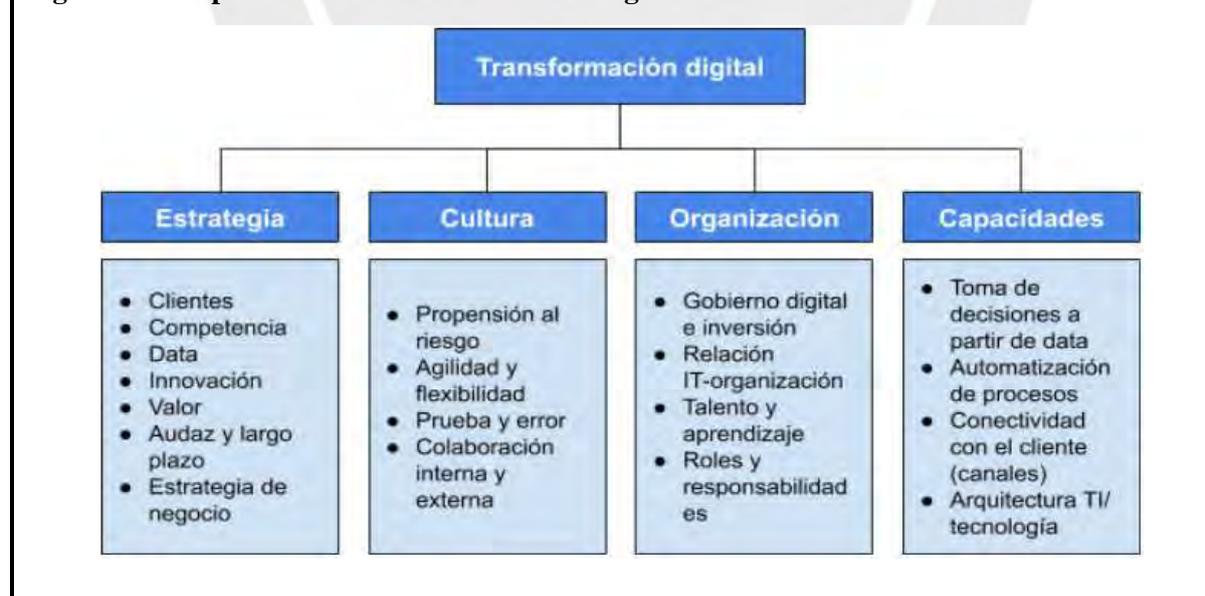
**Figura 8: Elementos culturales de los cuatro niveles**



Fuente: Elaboración propia adaptada de Cameron & Quinn (2011), Hellriegel & Slocum (2011), Chiavenato (2019), Schein & Schein (2017).

Con respecto a la transformación digital, se han identificado los componentes clave derivados de la comparación previamente realizada de los modelos de transformación digital, que se presentan en la figura 9.

**Figura 9: Componentes de la transformación digital**



En la figura se aprecia que se decidió utilizar la división prevista por el modelo de McKinsey. En ese sentido, cada uno de los componentes posee los elementos de dicho modelo complementados

con algunos elementos provistos de los otros dos modelos: el mapa de madurez del MIT y las cinco dimensiones de Rogers.

En cuanto a la estrategia, se decidió unir las dimensiones estratégicas de Rogers (2016) y las características de la estrategia del modelo de McKinsey. Esta unión deriva de que la estrategia en la transformación digital debe considerar la relevancia de los clientes, la competencia, la data como activo, la innovación constante y la evaluación de la propuesta de valor. Asimismo, esta estrategia debe ser audaz y a largo plazo considerando las estrategias propias del negocio, ello plasmado, también, en una visión digital clara que pueda guiar a los empleados.

En cuanto a la cultura, se decidió rescatar las características expuestas por McKinsey debido a que los demás modelos no presentaban más detalles al respecto. Sin embargo, en el subcapítulo previo se desarrolló la cultura digital con sus respectivas características. De ahí se rescata el término “agilidad y flexibilidad” para reemplazar el ítem “velocidad/agilidad” de McKinsey ya que expresa la adaptabilidad al cambio. Ahora bien, las demás características de la cultura digital no se toman en cuenta por el momento; sin embargo, el análisis de la inclusión de las mismas se brinda al explicar el modelo final del marco analítico.

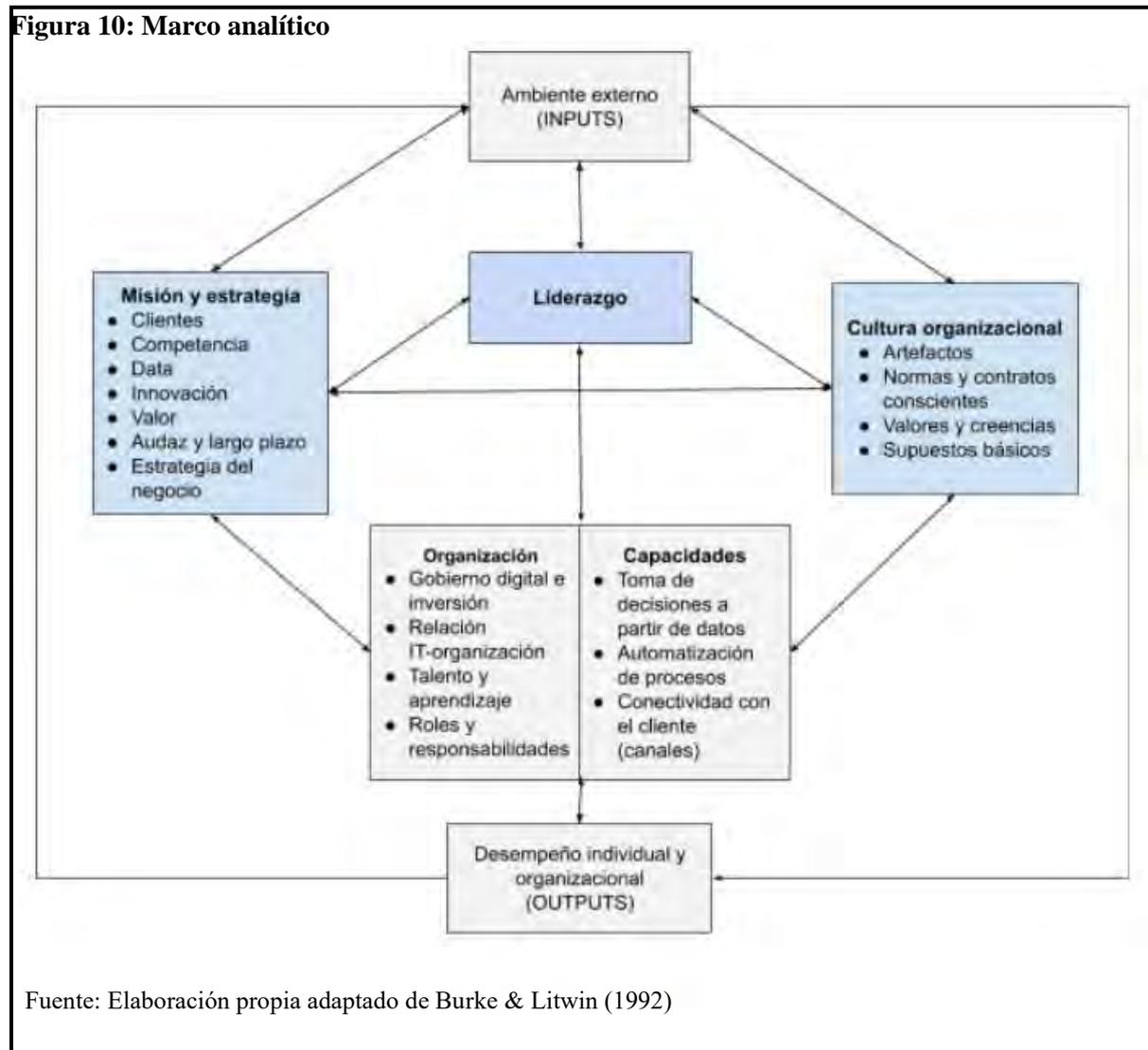
En cuanto al componente de organización y capacidades se mantuvieron los elementos provistos dentro del modelo de McKinsey debido a que sintetizan los aspectos presentes en los otros modelos. Ello con la salvedad de que se agregó el elemento “relación IT-organización” de las capacidades de liderazgo del modelo de MIT, debido a que expresa explícitamente la importancia de esta área y su conexión con la organización en su conjunto para que la transformación digital sea posible.

Para poder implementar la transformación digital en las organizaciones, se utilizan los modelos de la gestión del cambio. En este caso, se realizó un cuadro comparativo previo para identificar las fortalezas, debilidades y conexiones con la cultura de cada uno de estos modelos. Como se ha desarrollado con anterioridad, la transformación digital es un proceso evolutivo y dinámico; además, considera la cultura como un componente en su desarrollo. También, se ha reconocido como un cambio que proviene de fuerzas externas tales como la tecnología. En ese sentido, un modelo que se adecúa y explica la conexión entre la cultura y la transformación digital es el modelo causal de Burke & Litwin (1992).

En este modelo se plasman doce elementos interconectados para el cambio, los cuales se dividen en dos grandes grupos: cambio transformacional y cambio transaccional. En este caso, se decidió optar por el grupo referente al cambio transformacional debido a que incluye en sus componentes a la cultura organizacional, liderazgo, y misión y estrategia, los cuales reflejan una mayor influencia sobre los cambios estratégicos que se deseen realizar en la organización. Asimismo, el modelo expresa la conexión del ambiente externo (input) sobre cada uno de los elementos de este tipo de cambio, los

cuales a su vez influyen en el desempeño organizacional e individual (output). Posteriormente, en el modelo general, también se observa que existe esta conexión entre el desempeño de la organización y el ambiente externo, de manera que visibiliza al cambio como un proceso dinámico en constante iteración.

Este modelo se ha utilizado como base para representar la relación entre cultura organizacional, gestión del cambio y transformación digital, que constituye el marco analítico de la presente investigación, y que es explicado de manera concisa en la figura 10.



En la figura, la transformación digital se ha plasmado a través de un modelo de gestión del cambio, en este caso, el modelo de Burke & Litwin (1992). Como la transformación digital posee cuatro componentes clave -estrategia, cultura, organización, y las capacidades tecnológicas-, a través del modelo mencionado se busca ubicar cada uno de estos componentes, con el propósito de analizar las relaciones entre los mismos.

En un primer momento, se recibe un estímulo externo, en este caso, el contexto del cual deriva la transformación digital. Este ambiente externo está compuesto por las tecnologías desarrolladas en la industria 4.0, donde también hay un cambio en los clientes y en los modelos de negocio, entre otros. Este estímulo externo influye en la misión y estrategia, liderazgo y cultura organizacional; los cuales son los tres factores del cambio transformacional del modelo.

Como respuesta ante este estímulo externo, la organización debe adaptar su estrategia, enfocándose en los clientes, competencia, data, innovación y valor, asegurándose de que se realice con una visión a futuro y se relacione con la estrategia propia de la organización.

Ahora bien, este estímulo externo a su vez influye en la cultura organizacional, la cual se ha decidido evaluar en base a los niveles de la cultura previamente seleccionados: artefactos, normas y contratos conscientes, valores y creencias, y supuestos básicos. En base a este análisis, se puede identificar si las características de la cultura organizacional concuerdan con las características de una cultura prevista para la transformación digital, donde están presentes la propensión al riesgo, la agilidad y flexibilidad, prueba y error, así como la colaboración interna y externa.

Pero, a la vez, al ser influenciada también por la estrategia, esta cultura se puede caracterizar por la centralidad en el cliente, innovación y las decisiones basadas en el análisis de data, las cuales concuerdan por lo planteado por Buvat et al (2017) respecto a la cultura digital. Es así que las características de esta cultura digital se pueden resumir de la siguiente manera: agilidad y flexibilidad, colaboración externa e interna, centralidad en el cliente, decisiones basadas en análisis de data, innovación, propensión al riesgo, y *mindset* digital.

Al centro de la figura, se observa el liderazgo. Este elemento influye tanto en la estrategia y la cultura, como en la organización en general. Esto concuerda con la postura de Alvesson & Sveningsson (2008), Arbayza (2014), y Kotter & Heskett (1992), al recoger sus recomendaciones sobre cambio cultural, cuando indican a los líderes como modelos a seguir y facilitadores del cambio.

Hasta este punto, se han ubicado en el modelo, dos de los componentes de la transformación digital dentro del cambio transformacional. Pero también se considera conveniente realizar una breve extensión al cambio transaccional del modelo. Ello debido a que la transformación digital posee otros dos componentes clave: organización y capacidades.

Estos dos componentes representan la parte operativa que se ve influenciada por los cambios transformacionales plasmados en la parte superior. El modelo original de Burk & Litwin (1992), involucra varios elementos dentro de la parte transaccional, pero con miras a la simplificación del modelo, se optó por utilizar los dos componentes de la transformación digital -organización y capacidades- como representativos de los elementos transaccionales.

En ese sentido, se observa que, al realizar los cambios en la misión y estrategia, cultura y liderazgo, se propician cambios en la organización. Esto debido a que se modifican los roles y responsabilidades. También, la consideración del talento se verifica en base a las habilidades digitales y de aprendizaje y no solo al conocimiento del sector. Además, la gobernanza a niveles medios cumple un rol importante para mantener la visión digital. Asimismo, se considera una inversión destinada para la transformación digital, así como la relevancia de la relación del área de información y tecnología (IT) con la organización en su conjunto.

Así también se propicia el desarrollo de capacidades como la toma de decisiones en base de datos, la automatización de procesos y la conectividad con el cliente a través de las plataformas digitales. La arquitectura IT se desarrolla como tecnología en dirección al cliente y también tecnología implementada al interior de la organización para agilizar procesos tradicionales.

La implementación de estos cambios a través de la organización y capacidades influye posteriormente en el desempeño individual y organizacional. Este desempeño representa el resultado (output), así como también el indicador del logro y esfuerzo; por ejemplo, la satisfacción del consumidor, productividad, calidad entre otros (Burke & Litwin, 1992). En otras palabras, la transformación digital se va presentando a lo largo de este modelo, donde los cambios en la cultura se dan al mismo tiempo y, en efecto, sustentan las acciones operativas internas que se realizan como parte de la transformación digital. Estas acciones internas luego influyen en el desempeño de la empresa. Por ejemplo, en el incremento de la productividad debido a que se automatizaron procesos. O, también, el incremento de la satisfacción del cliente y calidad debido a que se plasmó la importancia del cliente al establecer una conectividad constante entre cliente y empresa, así como también al elaborar los productos y servicios basados en sus necesidades.

Como se representa en la imagen, el modelo no termina en el resultado final o el desempeño, sino que posee una conexión cíclica con el ambiente externo, lo cual implica que este proceso de cambio se encuentra en una evaluación constante y dependiendo del estado en que se encuentre, se implementan las mejoras necesarias.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Como se desarrolla en el capítulo anterior, la transformación digital recibe la influencia de un ámbito externo el cual afecta a los factores clave dentro de un cambio organizacional. En ese sentido, en base al marco analítico previamente desarrollado, el presente capítulo comienza con la explicación del contexto de la transformación digital en el Perú. Además, se explica la situación del sector bancario en el país identificando a aquellos bancos con mayor participación en el mercado.

Luego, se desarrollan los estímulos para la transformación digital en la banca, en la cual se plasma aquel ambiente externo influenciador. Seguido de ello, se describen las experiencias de la transformación digital en la banca, donde se analizan los cambios en las estrategias y cambios en la cultura, como los factores clave del cambio transformacional que reaccionan ante el ambiente externo. Este desarrollo concuerda con el objetivo de identificar y analizar las prácticas de transformación digital y el cambio cultural de las empresas del sector bancario en el Perú.

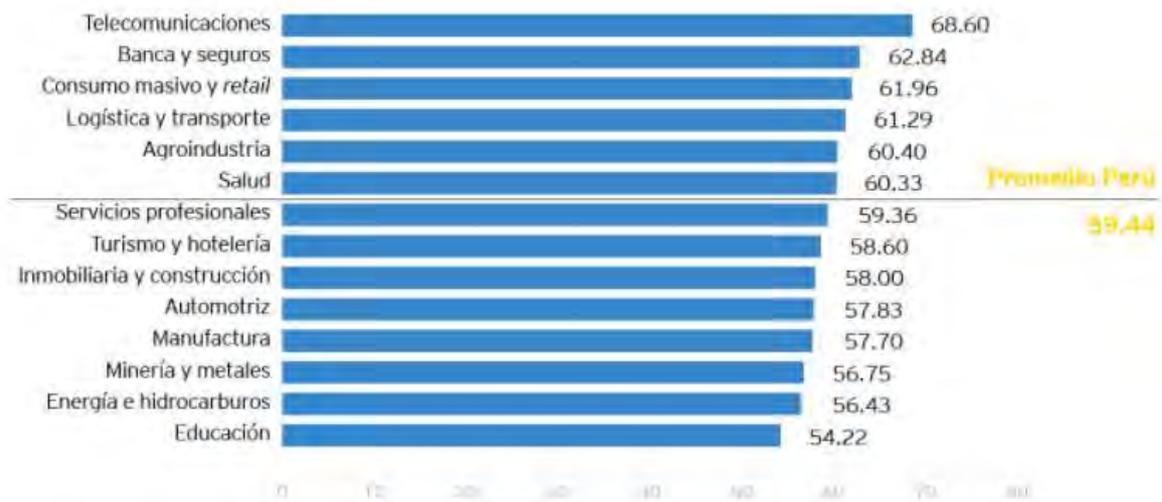
### **1. La transformación digital en el Perú**

De acuerdo con el informe de Ernst & Young (2020), Perú se ubica con un promedio del Índice de Madurez Digital (DMI por sus siglas en inglés) de 59.44, lo que significa que el país se encuentra en un proceso de madurez digital encaminada. El DMI se refiere a la consistencia del uso de herramientas digitales y a la disposición al cambio a lo largo de todas las áreas de negocio. Así también, el DMI se centra en 7 ámbitos de la gestión empresarial: Estrategia de Innovación, Experiencia al cliente, Operaciones, Administración (Finanzas y RR. HH), Información y tecnología, Riesgos y seguridad cibernética y, finalmente, Cultura y organización.

En una encuesta realizada por Ernst & Young (2020), aplicada en el Perú, a 184 participantes, conformados por gerentes y directores pertenecientes a 16 sectores industriales, el 29.6% considera que su enfoque hacia la transformación digital aún es incipiente, mientras que el 65.9% manifiesta encontrarse encaminado en el proceso. Por último, solo el 4.5% alega que está lo suficientemente avanzado, por lo que es probable que algunas empresas ya estén obteniendo resultados y se encuentren en un ciclo de mejora continua constante.

Con respecto al DMI por sectores, Telecomunicaciones, Banca y seguros, y Consumo masivo y retail lideran el ranking, con altos promedios de nivel de madurez digital, como se muestra en la figura 11.

**Figura 11: Índice de Madurez Digital por sector 2020**



Fuente: Elaboración propia adaptada de Ernst & Young (2020)

Según una encuesta realizada por Laboratoria (2019), en la cual participaron 1311 personas, quienes provenían de distintos puestos y jerarquías de la organización, y que pertenecían a diversas industrias, el 43% de las empresas de más de 200 trabajadores respondió que la razón principal de la importancia de la transformación digital se deriva de brindar un mayor valor al cliente. En cambio, para las pequeñas y medianas empresas (pymes), con menos de 200 trabajadores, el 43% considera que la importancia de la transformación digital se relaciona con la optimización de procesos y el ahorro de dinero. Para este grupo, solo el 38% tiene presente la generación de valor para el cliente.

Por otro lado, el estudio muestra que también existen diferencias en cuanto al inicio del proceso de transformación digital según el tamaño de la empresa. Así, en el caso de las empresas grandes, el 34%, contestó que se invirtió en tecnología como la compra de nuevos softwares o un nuevo servicio de aplicaciones en línea. La segunda opción más votada, con el 31%, fue la implementación de capacitaciones en metodologías ágiles como Design Thinking, Agile, Scrum, entre otras. Finalmente, el 25%, señaló que empezó alineando los objetivos organizacionales, de manera de hablar el mismo idioma y que cada miembro de la organización asuma como su responsabilidad el cumplimiento de los nuevos objetivos de la organización. Por el otro lado, para las pymes, el 37% empezó alineando los objetivos de la organización; el 33%, con la inversión en nuevas tecnologías y el 24% con capacitaciones en metodologías ágiles.

Es evidente que la transformación digital en el Perú se encuentra encaminada a convertirse en madura en términos digitales. El sector bancario es uno de los sectores que encabeza los niveles de DMI con un promedio de 62.84, por encima del promedio general del país. Esto es coherente, ya que este sector fue uno de los primeros en iniciar un proceso de transformación empleando herramientas

digitales, motivados por la exigencia de los consumidores, quienes interactúan en un entorno cada vez más digital. (Cappgemini & EFMA, 2012).

## **2. El Sistema bancario peruano**

Con el propósito de brindar un contexto del sistema bancario en el Perú, se parte de una breve descripción del mercado de capitales peruanos, para posteriormente, desarrollar la composición del sistema bancario, sus principales empresas y rendimiento.

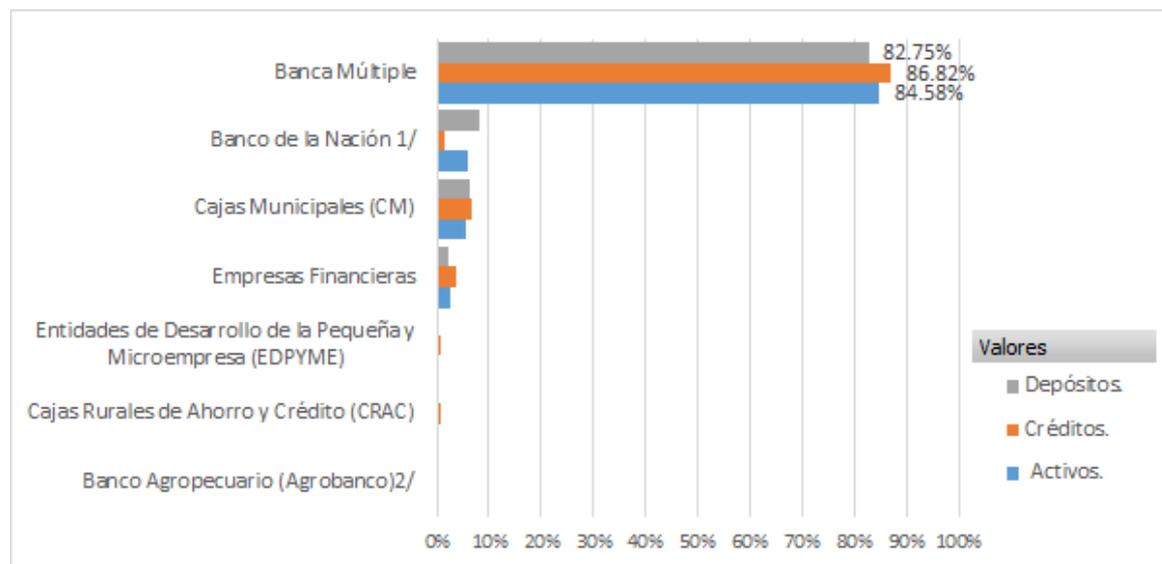
El mercado de capitales es el conjunto de transacciones entre demandantes y ofertantes de fondos en una economía. Dentro del mercado de capitales se encuentran el sistema financiero y el mercado de valores (SBS, 2012). Desde el punto de vista de la intermediación, la intermediación indirecta se realiza a través del sistema financiero; mientras que la intermediación directa se realiza a través del mercado de valores. En el sistema financiero, el que ofrece el capital y el que lo requiere se vinculan indirectamente a través del intermediario. Estos intermediarios financieros cumplen un rol fundamental, ya que reciben los excedentes de fondos de los agentes superavitarios a través de alguna operación y canalizan estos recursos hacia los agentes deficitarios (SBS,2012).

“El sistema financiero es el conjunto de organizaciones públicas y privadas por medio de las cuales se captan, administran y regulan los recursos financieros que se negocian entre los diversos agentes económicos del país” (SBS, 2012, p.11). Este sistema estimula la acumulación de riqueza por parte de las personas, las empresas y los gobiernos. Asimismo, esta riqueza se configura como un elemento básico para el desarrollo de una sociedad y su capacidad para afrontar acontecimientos adversos (Schinasi, 2005).

Las principales entidades participantes del sistema financiero peruano se dividen en dos grupos: el sistema bancario y el sistema no bancario. El primero se encuentra conformado por el Banco de la Nación y la banca múltiple, también llamada banca privada, comercial o de primer piso; mientras que el segundo se encuentra conformado por empresas financieras, instituciones microfinancieras, compañías de seguro, empresas de arrendamiento financiero, entre otros. Asimismo, el sistema financiero se encuentra regulado y supervisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y el Banco Central de Reserva (BCR) (SBS, 2012).

El sistema bancario peruano es un subsistema del sistema financiero, constituido por todas las instituciones bancarias del país. Según información de la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP (SBS) al 30 de septiembre del 2020, se puede apreciar que el sistema bancario peruano, constituido por la banca múltiple, representa en promedio un 86% del mercado de intermediación indirecta. De ahí su impacto en el sistema financiero, tal y como se representa en la figura 12.

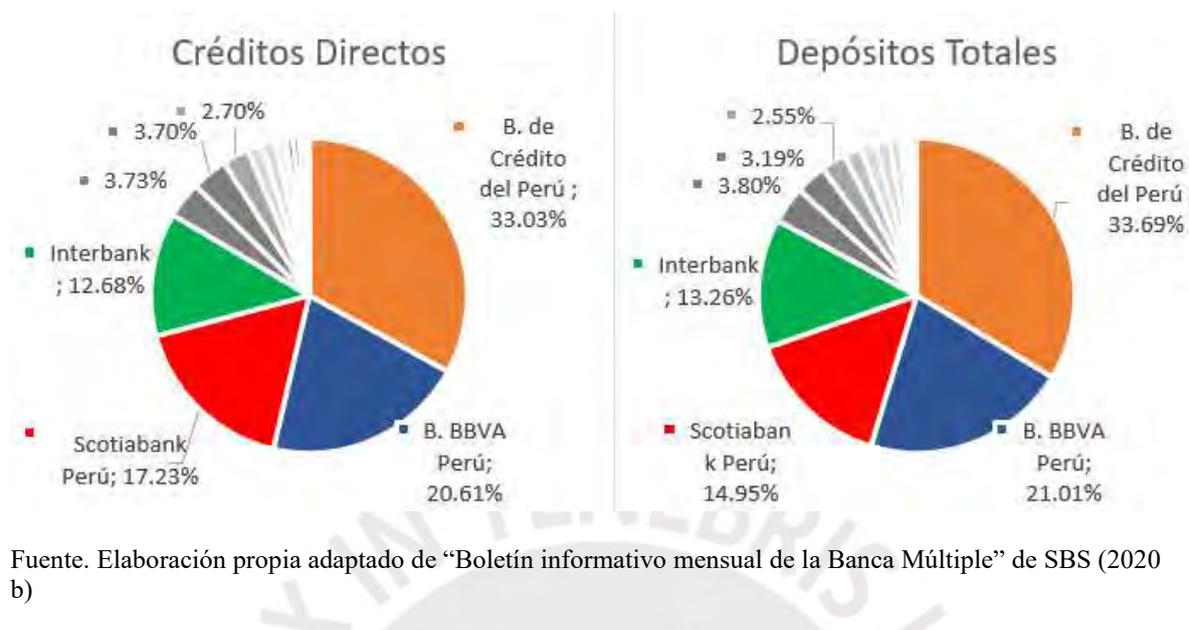
**Figura 12: Adaptación gráfica de la estructura del Sistema Financiero Peruano, a Setiembre del 2020.**



Fuente: Elaboración propia adaptado de “Boletín estadístico: Sistema financiero” de SBS (2020 a)

Asimismo, de acuerdo con el Boletín informativo mensual de la Banca Múltiple de la SBS al 31 de agosto del 2020, como se indica en la figura 13, los principales bancos partícipes dentro de la banca múltiple en base a los depósitos, créditos y patrimonio son el BCP (Banco de Crédito del Perú) con 34% de participación, BBVA Perú (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria sede Perú) con 21% de participación, Scotiabank Perú con 16% de participación e Interbank con 12% de participación en promedio.

**Figura 13: Participación de empresas bancarias en base al Ranking de crédito, depósitos y patrimonio, al 30 de setiembre de 2020**



En cuanto a los resultados económicos del sistema bancario, al cierre del 2019 las colocaciones totales sumaron un total de S/ 335,584 millones, representando un incremento anual del 5.1% con respecto al año anterior. Asimismo, en ese periodo la banca obtuvo una utilidad neta de S/. 9082 millones, la cual superó en 10.5% al año 2018. Es así como una fortaleza significativa del sector bancario es su adecuado nivel de capital y su grado de rentabilidad, los cuales vuelven viables sus actividades económicas, permitiéndoles resistir ante cambios adversos a nivel local y externo (ASBANC, 2019).

### 3. Estímulos para la transformación digital en la banca peruana

Como se mencionó en la parte analítica del marco teórico, la transformación digital se inicia a partir de estímulos externos. Actualmente, las innovaciones tecnológicas han impactado al sector financiero a nivel global. No solo se ha vuelto a diseñar la industria, sino que se han modificado las necesidades de los consumidores financieros. Esto dio como resultado, la supervivencia de la banca tradicional y su capacidad de adaptación ante estos cambios del entorno. Por un lado, la banca tradicional se enfrenta a un nuevo perfil de cliente y debe tratar de responder a sus exigencias y expectativas; mientras que, por el otro lado, aparece en escena un nuevo participante del ecosistema financiero, denominado *fintech* (Best, 2018).

La tecnología ha influenciado en el comportamiento del consumidor financiero, pues espera una experiencia fácil y sencilla de comprender, usando productos y servicios funcionales, y con una accesibilidad en cualquier momento del día. Sumado a eso, en los próximos años, la banca lidiará con

una nueva generación de nativos digitales. Por ello, solo aquellos bancos que logren adaptar sus estrategias y operaciones a las necesidades del cliente, tenderán a fidelizarlos (Best, 2018).

Específicamente en el caso peruano, se han identificado dos tendencias principales: las nuevas necesidades de los clientes y la competencia de las *fintechs*, las cuales se desarrollan a continuación.

### **3.1. Las nuevas necesidades de los clientes**

El impacto de la tecnología en la sociedad ha alterado los estilos de vida y perfiles del consumidor. En el Perú, el uso de internet ha logrado traspasar todas las generaciones y niveles socioeconómicos, con una penetración del 66%, cifra que está en aumento, debido a la masificación de los *smartphones* (Torrado, 2019).

El inminente uso de la tecnología propicia cambios de hábitos y actitudes en las personas. Esto ha ocasionado que se vuelvan impacientes y aceleradas, además de esperar recibir experiencias únicas por parte de las marcas. Bajo ese sentido, las expectativas de los clientes de la banca se han transformado. Hoy en día, aspiran a tener tasas y comisiones más atractivas, una mejor experiencia y funcionalidad en línea, acceso a distintos productos y servicios, facilidades para crear cuentas, personalización, ciberseguridad y una mejor calidad del servicio (Ernst & Young, 2017; Álvarez, 2018).

Como una respuesta ante los cambios del consumidor, los bancos han optado por incorporar la experiencia del cliente en el centro de sus estrategias y rediseñar productos y servicios para atender a una generación de millennials y, más adelante, a nativos digitales. En ese sentido, los bancos no solo deben ofrecer una mejor experiencia al cliente, sino simplificar la cartera de productos, desarrollando aquellos que ofrezcan valor al cliente. Así también, conformar alianzas estratégicas con diferentes actores con el fin de generar sinergias y ampliar el ecosistema financiero a más personas (Ernst & Young, 2017).

### **3.2. La competencia de las *fintechs***

Durante el 2016, la entrada de las *fintechs* a Latinoamérica se percibía como una amenaza para el sector financiero. Esta idea se fue disipando a medida que las personas iban percibiendo a la industria *fintech* como una serie de servicios creados al gusto del consumidor y al alcance de su presupuesto (Vodanovic Legal, 2019).

En el Perú, la industria *fintech* se está desarrollando constantemente. En el país, se han podido mapear a 124 *fintechs*, la gran mayoría se ha establecido en la capital, no obstante, algunas de ellas se encuentran en los departamentos de Arequipa y Tacna. Parte de los productos y servicios que brindan son los siguientes: pagos y transferencias, financiamiento participativo, cambio de divisas, gestión de

finanzas empresariales, gestión de finanzas personales, préstamos, plataformas de criptomonedas, inversiones, entre otros (Vodanovic Legal, 2019).

Es evidente que hay un crecimiento acelerado por parte de estas empresas. Así, en mayo de 2017, se habían registrado solo 47 emprendimientos *fintech*, número que ha sido incrementado en más de 200% a la fecha. Pese a eso, la tasa de mortalidad de las *fintech* en el Perú es de 19%, lo que demuestra que estos emprendimientos enfrentan varios desafíos regulatorios y de mercado que no en todos los casos les permite llegar a una fase de consolidación como empresa. (Vodanovic Legal, 2019).

Entre las *fintechs* más destacadas, se pueden mencionar a Culqi, Independencia e Innova Factoring. Según el portal web de Rankia (2020), Culqi se centra en el sistema de pagos, ofreciendo servicios de tramitación. Su *target* está dirigido desde grandes empresas hasta emprendedores de baja envergadura. Asimismo, brinda servicios como la automatización de las cuentas por cobrar, control de las ventas a tiempo real, entre otros.

Por su parte, Independencia, ofrece la posibilidad de acceder a préstamos online de manera rápida, segura y digital, agilizando los trámites burocráticos del banco. Por último, se encuentra Innova Factoring, una *fintech* de gestión de finanzas empresariales, orientada a recuperar dinero de facturas por cobrar, con una comisión menor y sin tantos procedimientos como la banca tradicional.

Si bien, las *fintechs* pueden significar una competencia para la banca, estos emprendimientos tecnológicos se enfocan más en la especialización de los productos y servicios, además de tener como público objetivo a nichos de mercado de sectores excluidos. Por el contrario, los bancos brindan servicios financieros para diferentes sectores demográficos (Vodanovic Legal, 2019).

Cabe resaltar que, las *fintechs* están creciendo de manera exponencial. Se espera que, para el 2025, logren despojar el 40% de los ingresos de la banca. Sumado a eso, por su misma naturaleza de no necesitar estructuras físicas, tienen la capacidad de adaptarse a cualquier territorio. Esto quiere decir que actores internacionales pueden operar en territorio peruano sin ningún inconveniente. La banca debe tener en cuenta que estos emprendimientos, a largo plazo, podrían quitarle participación de mercado, debido a su fácil adaptabilidad e innovación, si es que no se aventura en una transformación digital (Vodanovic Legal, 2019).

#### **4. Experiencias de Transformación digital en la banca peruana**

Como se mencionó en el marco teórico, un factor fundamental en la implementación de las estrategias y/o tácticas para la transformación digital, sobre todo en el uso de nuevas metodologías, es que para que realmente sean efectivas, se necesita una cultura y políticas organizacionales que permitan la autonomía e independencia de los equipos en desarrollo.

Así, según Laboratoria (2019), las principales barreras para la transformación digital en las organizaciones no residen en la tecnología ni en los procesos, sino en la cultura, la burocracia y la falta de estrategia o talento. De la misma manera, un estudio en colaboración con Pacífico Business School & RocaSalvatella (2018), expresa que el reto digital consiste en transformar la mentalidad de las personas y su cultura. Para poder afrontar esta transformación se deben combatir las resistencias al cambio y la falta de liderazgo. Asimismo, será necesario promover la adopción de competencias y habilidades digitales en los trabajadores. De igual modo, Ernst & Young (2020), sostiene que la gran limitación al iniciar un proyecto de transformación digital es la resistencia al cambio, la cual no hace distinciones entre sectores, tamaños de empresa o nivel jerárquico.

Con el fin de contemplar el contexto de la transformación digital en el sector bancario del Perú, a continuación, se desarrolla una descripción de dichos procesos en las empresas referentes del sector: Banco de Crédito del Perú, BBVA Perú, Scotiabank e Interbank.

En el presente análisis de las experiencias, se consideran los elementos de Estrategia y Cultura presentados en el marco analítico, porque al ubicarse en el ámbito del cambio transformacional, tienen una mayor influencia en la transformación digital. El acceso a la información de estos elementos se realizó mediante fuentes secundarias. Por ello, para profundizar más en los elementos previstos del modelo conceptual planteado, se requeriría de un trabajo de campo más exhaustivo que permita recoger información primaria desde dentro de las organizaciones.

#### **4.1. Banco de Crédito del Perú**

En el 2014, tras cumplir 125 años, el Banco de Crédito del Perú, en adelante BCP, se cuestionó si su fórmula seguiría siendo exitosa años más adelante. Es ahí donde comienza un punto de inflexión y se embarca en un proceso que duró un año, con el objetivo de reexaminar la dirección del negocio. Esto dio como resultado el proyecto Samay, palabra en quechua cuya traducción al español es alma, espíritu y nuevos tiempos. Samay es un proceso, el cual suma a sus trabajadores a la transformación digital y cultural (Everis, 2019)

Una de las implementaciones que trajo consigo este proyecto fue la creación del Centro de InnovaCXión, CX significa customer experience. Allí se trabajó bajo metodologías ágiles para diseñar soluciones basadas en la digitalización de servicios financieros para brindar una mejor experiencia al cliente, tales como, cartas fianzas digitales, apertura de cuentas de ahorro autoservidas, chatbot y el aplicativo móvil conocido como Yape. Así también, se cuenta con proyectos en curso, aún en periodo de prueba, entre ellos, la apertura de cuentas por WhatsApp y una plataforma para cambio de moneda (Everis, 2019).

### ***4.1.1. Cambios en la estrategia***

La transformación digital iniciada por el BCP ha significado un cambio estratégico, para lo cual se ha modificado el propósito y aspiración de la empresa, así como sus principios.

El BCP siguió un proceso de tres pasos fundamentales. El primero fue crear un contexto e involucrar a los líderes en la construcción de este. Este contexto debía ser lo suficientemente sólido para que los colaboradores encuentren el sentido del proceso de transformación. Segundo, el desarrollo de nuevas habilidades y refuerzo de otras. Tercero, se necesitó de mecanismos de refuerzos, por ejemplo, un modelo de gestión del desempeño que asegure que los comportamientos e incentivos lleven a la organización en la dirección deseada (IPAE, 2019).

En cuanto a la reformulación de la misión de la empresa, se explicitó la aspiración del banco por ser el referente regional en gestión y brindar la mejor experiencia a sus clientes y a la comunidad laboral. Es interesante mencionar que este cambio en la misión se comunicó como un reto para el equipo de trabajo: “lograr una gestión WOW!, con un equipo WOW!, que permita brindar una experiencia WOW! al cliente” (Banco de Crédito del Perú, 2019).

### ***4.1.2. Cambios en la cultura de la organización***

Como parte del proceso de transformación, en el primer nivel relacionado a las estructuras físicas, se dispuso de espacios de trabajo no tradicionales, que no estén divididos por muros, sino por pizarras con autoadhesivos para facilitar el trabajo en equipo, y se eliminaron algunos símbolos de poder, como los baños privados en las oficinas y los comedores exclusivos para gerentes. En este mismo nivel, en comportamientos explícitos, hicieron hincapié en el uso de historias para captar la atención de sus trabajadores, tales como, la invención del Planeta X, donde se obtiene una experiencia y eficiencia extraordinaria. El banco lo grafica como un viaje en cohete y su objetivo es llegar a otro planeta. Del mismo modo, han permitido que las personas vistan de una manera más informal, al mismo tiempo que resignificaron la estructura jerárquica y eliminaron gran parte de la burocracia (IPAE, 2019).

En el nivel de normas y contratos conscientes, se plantearon nuevos principios de la organización, que fueron plasmados en lemas, para una mejor comunicación. Entre ellos, se pueden mencionar los siguientes:

- Decisiones enfocadas en las necesidades del cliente y en propiciar la cercanía y confianza de la empresa con el cliente (“transformar planes en realidad” y “clientecéntrico”)
- El desarrollo personal es el desarrollo de la empresa (“potenciamos tu mejor tú”)
- El trabajo en equipo multiplica el valor (“sumamos para multiplicar”)
- Compromiso con la excelencia (“mínimo damos lo máximo”)

- Innovación sin temor al cambio (“emprendemos y aprendemos”)
- Preservación de la confianza y el comportamiento ético (“seguros y derechos”).

Finalmente, las soluciones se elaboran en equipos con la participación de diferentes áreas de la empresa: Tecnologías de Información, Experiencia al Cliente, Data y Analítica (Banco de Crédito del Perú, 2019).

## **4.2. BBVA Perú**

En base a la memoria anual (BBVA, 2019), se sabe que el BBVA fue el primer banco en implementar la transformación digital en el país. Esto se realizó con la ayuda del Grupo BBVA de matriz española y con el apoyo del BBVA Innovation Center de España. La empresa comenzó el proceso de transformación digital, mediante el uso de metodologías ágiles, adaptándose a los cambios de sus clientes con el objetivo de mantenerse vigentes en el mercado competitivo.

Entre sus productos y servicios digitales se encuentran su aplicativo móvil con la capacidad de brindar préstamos y adelantos de sueldos a sus clientes, y la apertura de cuentas, en un solo paso, a través de la huella dactilar. Así también, lanzó la primera billetera electrónica denominada BBVA Wallet.

### **4.2.1. Cambios en la estrategia**

El BBVA ha realizado cambios en su estrategia con el fin de promover la transformación digital. Este proceso se sustentó en cuatro pilares: ventas digitales, desarrollo de capacidades tecnológicas, *mindset* digital y apoyo al desarrollo del ecosistema digital peruano. Asimismo, como parte de su reestructuración, ha desarrollado su planificación estratégica con los principios de la metodología Agile. Esto se evidencia en el cambio de sus herramientas de gestión y en los plazos en que son actualizados sus indicadores, por ejemplo, han desistido de usar el *balanced scorecard* e indicadores cuatrimestrales, para empezar a hacer revisiones cada mes o quincenales, dependiendo de la envergadura del proyecto (BBVA, 2019).

La organización cuenta con un departamento Agile, que está conformado por 18 *agile coaches*, quienes ayudan a distintos grupos interdisciplinarios a llevar a cabo los proyectos, mejorando la calidad de los productos o servicios, y alineando su funcionalidad con la misión del banco, la cual procura ser centrada en el cliente (BBVA, 2019).

Como parte de su compromiso de apoyar al desarrollo del ecosistema digital peruano, el BBVA ha tomado una postura de colaboración con los actores del sistema financiero. Para favorecer el crecimiento de las *fintechs*, ha formado el Open Talent, concurso que premia las iniciativas tecnológicas que brinden productos y servicios innovadores. Además, el banco se compromete a cooperar con los

emprendimientos e impulsarlos. Aunque aún no se han concretado alianzas estratégicas con las *fintechs*, no se descarta la idea a mediano plazo (Everis, 2019).

#### **4.2.2. Cambios en la cultura de la organización**

El BBVA apalanca su proceso de transformación de la cultura en tres ejes: la organización, la planificación y el capital humano. Los cambios culturales apuntan a que la organización esté constantemente presta para innovar. Se han detectado elementos que fomentan este cambio cultural. En el primer nivel, con respecto a las estructuras físicas, el banco ha rediseñado las oficinas con espacios abiertos con el fin de alentar la movilidad de los grupos de trabajo. Este cambio también se aplicó a los gerentes de alto mando, para que así, se suprima el estereotipo de jefe como persona de poder y tenga una participación y comunicación activa con los demás miembros. Del mismo modo, han empleado casilleros y eliminado las gavetas de los escritorios. (Everis, 2019). No se han encontrado expresiones culturales de comportamientos explícitos.

En el segundo nivel, el BBVA invirtió en especialistas que guíen y capaciten al talento interno con el objetivo de acentuar sus capacidades tecnológicas. De igual modo, reestructuró su modelo de gestión de personas que, principalmente, desarrolla a los empleados, dotándolos de herramientas necesarias que les permita tomar mejores decisiones en su vida profesional, lo cual se evidencia en su productividad y desempeño. Este modelo contiene tres elementos principales: Conócete, Mejora y Explora (Everis, 2019).

En el primer elemento, el colaborador puede reconocer sus principales fortalezas y habilidades, además de conocer qué es lo que BBVA espera de cada colaborador en función a su rol. En el segundo elemento, tras recibir el informe de valoración, el colaborador gestiona acciones para cubrir los puntos de mejora, con lo cual elabora su Plan de Crecimiento en conjunto con su responsable y de acuerdo con ello, puede elegir los recursos necesarios en la plataforma de enseñanza “Campus BBVA”. En el tercer elemento, se busca que el colaborador desarrolle su trayectoria profesional al poder acceder a Mobility, la herramienta de movilidad interna local y global en la que pueda encontrar múltiples oportunidades profesionales dentro de la organización (BBVA, 2019).

### **4.3. Scotiabank**

Según su memoria anual (Scotiabank Perú, 2019), a partir del 2015, el Grupo Scotiabank comenzó su transformación digital de manera global, por medio de su iniciativa Digital Factory o Fábrica Digital, la cual tiene como propósito ser un centro de innovación que desarrolle soluciones digitales para ser lanzadas al mercado. En el Perú, se inauguró esta iniciativa en el 2017, y ha dado como resultado nuevos productos y servicios, tales como, un nuevo aplicativo móvil y una página web

con una interfaz visualmente más atractiva, además de lograr mejoras y reducciones de tiempo en los procesos como la apertura de cuentas de ahorro.

Uno de los principales productos derivados de la Fábrica Digital fue “Plin”, una aplicación que tiene como finalidad ofrecer un aplicativo para realizar transferencias, depósitos y pagos, unidos con el banco BBVA e Interbank, compartiendo la misma idea tecnológica.

#### ***4.3.1. Cambios en la estrategia***

Si bien la transformación digital es una estrategia global, cada país y organización la adopta a las necesidades del mercado en el que opera y se centra en sus clientes. Tras conocer que el 70% de los programas de transformación digital no cumplen su cometido, el banco se planteó una serie de pasos con el propósito de implementar soluciones a corto, mediano y largo plazo. Un punto muy relevante de la estrategia fue que no se debía basar en la cantidad de productos digitales lanzados al mercado, sino en su efectividad y relevancia para los clientes (Everis, 2019).

Las soluciones tendrían que brindar al cliente una experiencia única, con una propuesta de valor personalizada y segura. Esto último, ha generado que la organización invierta y refuerce la ciberseguridad de todos sus canales para garantizar la confianza (Scotiabank Perú, 2019).

#### ***4.3.2. Cambios en la cultura de la organización***

Detrás de esta transformación digital, la base se encuentra en el cambio cultural denominado cultura #WIN. El objetivo de este cambio es, que tanto los colaboradores como los clientes se encuentren igual de satisfechos. No se han encontrado elementos culturales sobre el primer nivel de la cultura (Everis, 2019).

Para el segundo nivel, se formularon nuevos principios y valores que promovieran la satisfacción del cliente, la curiosidad y el aprendizaje continuo, así como la agilidad en la toma de decisiones. Para esto, el banco ha ideado una política de atracción y retención del talento humano basada en potenciar su imagen como una empresa ágil e innovadora, para así conseguir empleados que tengan conocimientos en canales digitales, diseño de experiencias del usuario, desarrollo de software, marketing digital y ciencia de datos. Este proceso se llevó a cabo por medio del contacto con líderes digitales de otros sectores para poder romper con los paradigmas propios del sector, y poder reestructurar el diseño del área encargada del tema. (Diario Gestión, 2018).

### **4.4. Interbank**

Para Interbank, la transformación digital es parte del propósito de su organización. La digitalización de sus productos y servicios le ha permitido acercarse a más clientes. En la actualidad, más del 95% de sus operaciones se pueden ejecutar en plataformas digitales y, como consecuencia de ello, la mitad de sus clientes logra acceder a su interfaz en cualquier momento de su día. El banco cuenta

con una serie de productos y servicios digitales, tales como, el aplicativo móvil Tunki, la alcancía virtual, entre otros (Interbank, 2018).

#### 4.4.1. Cambios en la estrategia

El proceso de transformación digital se basó en el uso de dos metodologías *user centered design* y *design thinking*, que se enfocan en el diseño de productos que cumplan con las expectativas de los clientes, recibiendo retroalimentación instantánea. Además, se llevó a cabo una reestructuración del Área de Tecnología, pues el proceso de diseño dilataba el tiempo de las entregas de los productos y servicios, y no lograba cubrir las expectativas del cliente (Interbank, 2018).

#### 4.4.2. Cambios en la cultura de la organización

Con respecto al análisis de los niveles culturales, en el primer nivel se han identificado cambios en la estructura física. Se modificaron las oficinas, compuestas por cubículos, en espacios amplios con zonas de reuniones y salas lúdicas con videojuegos para facilitar la colaboración de equipos y la innovación (Interbank, 2018).

En el segundo nivel, se han identificado nuevas políticas y formas de trabajo del Área de Desarrollo Humano con el fin de potenciar el *mindset* digital y reforzar las capacidades analíticas por medio de distintas herramientas y plataformas, por ejemplo, Crehana, Platzi y la Academia Ágil. Además, se contó con actividades de capacitaciones y entrenamiento, transmitiendo un liderazgo transformacional (Interbank, 2018).

Otra de las formas de fomentar su innovación fue por medio de la creación de iniciativas como el *Innovation Fest*, la *Innovaton*, *Hackatones*, el concurso "Yo Propongo" y el fomento de la participación en proyectos de LaBentana. Esta información está indicada en la página web de Great Place to Work Peru (2020).

### 4.5. Análisis comparativo de la cultura en las transformaciones digitales presentadas

La Tabla 4 presenta una comparación entre los elementos de la cultura organizacional en las experiencias de transformación digital de los cuatro bancos, considerando el primer nivel de artefactos (estructuras físicas y comportamientos explícitos) y el segundo nivel, referido a las normas y contratos.

**Tabla 4: Comparación de las experiencias de los bancos en base a los niveles de la cultura**

Banco	Artefactos		Normas y Contratos Conscientes
	Estructuras Físicas	Comportamientos Explícitos	
Banco del	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de InnovaCXión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Historia del Planeta X</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de cambio:</li> </ul>

Banco	Artefactos		Normas y Contratos Conscientes
	Estructuras Físicas	Comportamientos Explícitos	
Crédito del Perú (BCP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y servicios digitales: Yape, carta fianza digital, chatbot, etcétera.</li> <li>• Oficinas no tradicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analogía del cohete</li> <li>• Vestimenta no formal</li> </ul>	Samay
BBVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y servicios digitales: BBVA Wallet</li> <li>• casilleros</li> <li>• espacios abiertos</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología ágil</li> <li>• Nuevas herramientas de gestión</li> <li>• Modificación de la misión</li> <li>• Desarrollo de capacidades tecnológicas</li> <li>• Formación: 18 <i>agile coaches</i></li> <li>• Colaboración con <i>fintechs</i></li> <li>• Nuevo sistema de gestión de talento humano</li> <li>• Campus BBVA</li> </ul>
Scotiabank	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábrica Digital</li> <li>• Productos y servicios digitales: Plin</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura WIN</li> <li>• Nuevos principios y valores</li> <li>• Potenciar su imagen</li> </ul>
Interbank	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y servicios digitales: Tunki</li> <li>• Zonas de reuniones y salas lúdicas</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías ágiles</li> <li>• Nueva área de Tecnología</li> <li>• Herramientas y plataformas educativas</li> <li>• Iniciativas de innovación</li> </ul>

En base al análisis realizado a cada entidad financiera, se ha podido constatar que todas ellas han implementado cambios en su estrategia y planificación con el objetivo de promover un ambiente de trabajo más innovador y ágil, apoyándose de las herramientas tecnológicas propiciadas por la transformación digital. Entre las tácticas más comunes, y las cuales todas han realizado, se encuentran el uso de metodologías ágiles, *design thinking* y *user centered design*. Asimismo, han hecho modificaciones a sus valores organizacionales promoviendo los nuevos pilares y principios.

Algunos bancos han creado centros de innovación que fueron usados para la elaboración de productos y servicios, y de soluciones innovadoras. Tal es el caso de Scotiabank, con la Fábrica Digital,

y el BCP, con el Centro de InnovaCXión. Este último destaca puesto que agrega un elemento de lenguaje al introducir la CX derivado de la palabra en inglés *customer experience*; mientras que, el Interbank ha reorganizado su Área de Tecnología. De igual manera, han reforzado sus estrategias y tácticas por medio de capacitaciones y el uso de *coaches* ágiles.

Por último, se recalca el accionar del BBVA al potenciar, promover y apoyar a las *fintechs* peruanas, pues son un nuevo integrante del ecosistema financiero, el cual se está desarrollando con mayor velocidad. Además de optar por una postura colaborativa con miras a, en un futuro cercano, establecer alianzas estratégicas con ellos, en comparación de los demás bancos. No obstante, el BCP no solo ha creado un proyecto de transformación cultural denominado Samay, sino que éste comprende pasos fundamentales, tales como, la creación de un contexto, la importancia del rol del líder, la comunicación efectiva y mecanismos de refuerzo. Esto quiere decir que, este proyecto ha sido elaborado con minuciosidad, solidez y elementos culturales que tengan sentido con la nueva posición del banco.

Con respecto al diagnóstico de la cultura organizacional, en base a los cuatro niveles culturales planteados, en el primer nivel, con respecto a las estructuras físicas, se ha encontrado que han transformado las oficinas tradicionales en espacios abiertos que impulsan la movilidad entre personas. Este cambio, en este nivel, es más notorio en Interbank, puesto que han implementado zonas de reuniones y salas lúdicas. Así también, el BBVA ha eliminado las gavetas de las oficinas y las ha reemplazado por casilleros.

En comportamientos explícitos, se permite el uso de vestimenta informal. En este punto, se ha podido identificar grandes componentes culturales del BCP, tales como, el uso de historias, ejemplificada en el Planeta X y la analogía del viaje en cohete. Esto es utilizado para afianzar la nueva identidad de la empresa y reforzar su proyecto de cambio.

En el segundo nivel, en normas y contratos conscientes, se ha encontrado que algunas organizaciones han reestructurado sus programas de gestión y desarrollo de talento humano. Tal es el caso de Interbank, pues potencia y capacita el *mindset* digital de sus colaboradores a través de herramientas y plataformas educativas. Igualmente, el BBVA también busca transformar y formar al colaborador acorde a sus nuevas estrategias digitales por medio del Campus BBVA. Del mismo modo, Scotiabank busca reforzar su imagen con el fin de atraer trabajadores con un perfil acorde a las tendencias tecnológicas.

Es importante mencionar que los dos últimos niveles de la cultura organizacional son los más profundos, y sólo son posibles de indagar mediante entrevistas a profundidad y dinámicas, en las cuales se ponga a prueba a los trabajadores con problemas cotidianos de la organización, donde la forma en encuentren solución a tal problema servirá como interpretación (Schein, 2009).



## APLICABILIDAD Y CONCLUSIONES

En el presente capítulo, se desarrollan los hallazgos de la investigación evaluados en base a los objetivos planteados inicialmente. Luego, se culmina señalando las principales limitaciones de la investigación.

El primer hallazgo, con base en la revisión bibliográfica, permitió evidenciar aquellas definiciones y componentes de transformación digital y cultura organizacional que fueron relevantes para la investigación. Después de la evaluación respectiva de los mismos, se definió a la transformación digital como un proceso evolutivo de cambio organizacional que se apoya no solo en la tecnología sino también en las personas. Además, se destacaron algunos componentes derivados de los modelos de transformación digital, tales como la estrategia, cultura, organización y capacidades.

De la misma manera, se elaboró la definición de la cultura organizacional como resultado de un producto compartido acumulado que facilita el entendimiento del funcionamiento de la empresa, así como las experiencias que la consolidaron desde el origen de su existencia. Además, a partir de la revisión de la literatura, se realizó la elección de cuatro niveles de la cultura organizacional: artefactos, normas y contratos conscientes, valores y creencias, y supuestos básicos.

Un segundo hallazgo fue la determinación del papel de la cultura en la implementación de la transformación digital a través de los modelos de gestión del cambio. La elección del modelo específico de gestión del cambio depende de las características de cada empresa, pero para los términos de la investigación, se decidió escoger un modelo que permita relacionar el aspecto cultural con la transformación digital.

Ahora bien, al revisar los componentes de la transformación digital (estrategia, cultura, organización y capacidades) en las investigaciones empíricas, se observó la relevancia de la transformación de la cultura; sin embargo, se necesitaba explorar esta conexión, encontrándose que la transformación cultural se implementa a través de los modelos de gestión del cambio. Por ello, surgió la necesidad de elegir un modelo causal.

Es así como se optó por el modelo de Burke y Litwin (1992), debido a que, desde la perspectiva causal, identifica dos tipos de cambio: transformacional y transaccional. Su relevancia yace en que reconoce a los elementos del cambio transformacional como aquellos que influyen con un mayor peso los cambios que se quieren realizar en la organización. Estos elementos consisten en misión y estrategia, liderazgo y cultura organizacional. De esta manera, a través de este modelo, se recalca la importancia de la cultura en los procesos de cambio organizacionales.

En el marco de este modelo, se contempló a la estrategia y a la cultura dentro del cambio transformacional, mientras que los otros dos componentes, organización y capacidades, se ubicaron en

el cambio transaccional, al ser influenciados por aquellas iniciativas que se impulsan desde la estrategia y la cultura. De esta manera, el ambiente externo, representado por la tecnología, cambios en los clientes, entre otros, influyen cambios que se consolidan en una organización a través de la cultura. Y aquellos resultados obtenidos, se encuentran en constante retroalimentación con el entorno para implementar las mejoras necesarias. Se observa, entonces, que la transformación digital en este modelo se realiza de una manera dinámica.

El último hallazgo estuvo en el análisis de las prácticas de transformación digital, identificándose los cambios en la estrategia y cultura organizacional de las empresas del sector bancario en el Perú, en base al marco analítico previamente elaborado. Por un lado, en la estrategia, los bancos optaron, por ejemplo, por promover un ambiente de trabajo más innovador donde algunos partieron de la implementación de centros de innovación para el desarrollo de soluciones. Por otro lado, en la cultura, los cambios se presentan en los dos primeros niveles de esta: artefactos, y normas y contratos conscientes. Por ejemplo, estas empresas modificaron los valores organizacionales promoviendo pilares y principios propiciados por la transformación digital.

Sin embargo, el trabajo presenta algunas limitaciones. En primer lugar, para elaborar un análisis de mayor profundidad, se requiere de una investigación más amplia y exhaustiva de los bancos, con base en fuentes primarias, lo cual abre la posibilidad de realizar futuras investigaciones apoyadas en el marco analítico presentado.

Otras limitaciones estuvieron relacionadas con el reducido tiempo disponible para la realización de la investigación, así como la dificultad de acceso a algunas fuentes, que requerían una inversión monetaria mayor a la esperada.

## REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2018). *El peruano, un ciudadano y consumidor en transformación*. Revista *ANDA*, 14 – 15. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-11/el\\_peruano\\_un\\_ciudadano\\_y\\_consumidor\\_en\\_transformacion.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-11/el_peruano_un_ciudadano_y_consumidor_en_transformacion.pdf)
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publications.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural change work in process*. Routledge -Taylor & Francis Group.
- Amaya, A. (2020). *Actividad 9: Proyecto integrador etapa 3*. Universidad del Valle México.
- Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H. (2012), "Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model", *Journal of Management Development*, Vol. 31 No. 8, 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Cengage Learning Argentina.
- ASBANC (2019). Memoria anual 2019. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Memoria-Anual-2019.pdf>
- Asensio, A. (2019). Cultura digital para una transformación desde la base... pero contando con los empleados. Recuperado el 10 de Setiembre de 2020, de [https://www.coit.es/sites/default/files/archivobit/pdf/bit\\_212\\_transformacion\\_digital\\_alvaro\\_a\\_sensio.pdf](https://www.coit.es/sites/default/files/archivobit/pdf/bit_212_transformacion_digital_alvaro_a_sensio.pdf)
- Banco de Crédito del Perú (2019). Reporte Anual 2019. Recuperado de [https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2020/mailling/pdf2703/Reporte\\_Anual\\_BCP\\_2019.PDF](https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2020/mailling/pdf2703/Reporte_Anual_BCP_2019.PDF)
- Basco, A. I., Beliz, G., Coatz, D., & Garnero, P. (2018). *Industria 4.0: Fabricando el Futuro*. Iadb.Org; Inter-American Development Bank. <https://publications.iadb.org/es/industria-40-fabricando-el-futuro>
- BBVA (2019). Memoria Anual 2019. Recuperado de <https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/prefooter/nuestro-banco/memoria-anual-2019.pdf>
- BCP – Banco de Crédito. (13 de junio de 2018). *BCP SAMAY - Lanzamiento de Principios* [Archivo de Vídeo]. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Lz9iq1E9FJk>
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001), *The HR Scorecard; Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press, Boston, MA
- Best, J. (2018). *Breaking Digital Gridlock: Improving your bank's digital future by making technology changes now*. John Wiley & Sons, Inc.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). "Digital business strategy: Toward a next generation of insights," *MIS Quarterly* (37:2), 471-482.
- Boston Consulting Group (2016). *Transformation: Delivering and sustaining breakthrough performance*.

- Bouée C., & Schaible S. (2015) Die Digitale Transformation der Industrie. Roland Berger Strategy Consultants und Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Berlin
- Burke, W., & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523–545. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Buvat, J., Solis, B., Crummenerl, C., Aboud, C., Kar, K., El Aoufi, H. & Sengupta, A. (2017). *The digital culture challenge: Closing the employee-leadership gap*. Recuperado de [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/06/dti-digitalculture\\_report\\_v2.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/06/dti-digitalculture_report_v2.pdf)
- Buvat, J., Slatter, M., Puttur, R. K., Westermann, G., Bonnet, D., & Crummenerl, C. (2018). *Understanding digital mastery today: Why companies are struggling with their digital transformations*. Recuperado de [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/07/Digital-Mastery\\_08Jan2019\\_with\\_latestlogo.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/07/Digital-Mastery_08Jan2019_with_latestlogo.pdf)
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Base on the Competing Values Framework*. (3ª ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Campus Virtual Romero (2019). *Transformación digital en el Perú: ¿A qué ritmo va el cambio en las empresas?* Recuperado de <https://www.campusromero.pe/blog/potenciar-mis-conocimientos/transformacion-digital-en-el-peru-que-ritmo-va-el-cambio-en-las>
- Capgemini & EFMA (2012). World Retail Banking Report 2012. Recuperado de [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/World\\_Retail\\_Banking\\_Report\\_2012.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/World_Retail_Banking_Report_2012.pdf)
- Capgemini Research Institute (2017). *The digital culture journey: All on board!* Digital transformation review. 10th edition. Recuperado de [https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/08/digital\\_transformation\\_review\\_10.pdf](https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/08/digital_transformation_review_10.pdf)
- Catlin, T.; Scanlan, J. & Willmott, P. (2015): “Raising your digital quotient”, *McKinsey Quarterly*, June. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. (10ª ed.). Mc Graw Hill Education.
- Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J., Halén, M., Itälä, T., & Helenius, M. (2015). *It Leadership in Transition-the Impact of Digitalization on Finnish Organizations*
- Deloitte. (2016). *Digital future readiness: How do companies prepare for the opportunities and challenges of digitalisation?* Recuperado el 18 de Setiembre de 2020, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-cip-en-swiss-transformation.pdf>
- Deloitte. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital - Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Recuperado el 18 de Setiembre de 2020, de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP\\_Global-Tendencias-Capital-Humano\\_2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf)

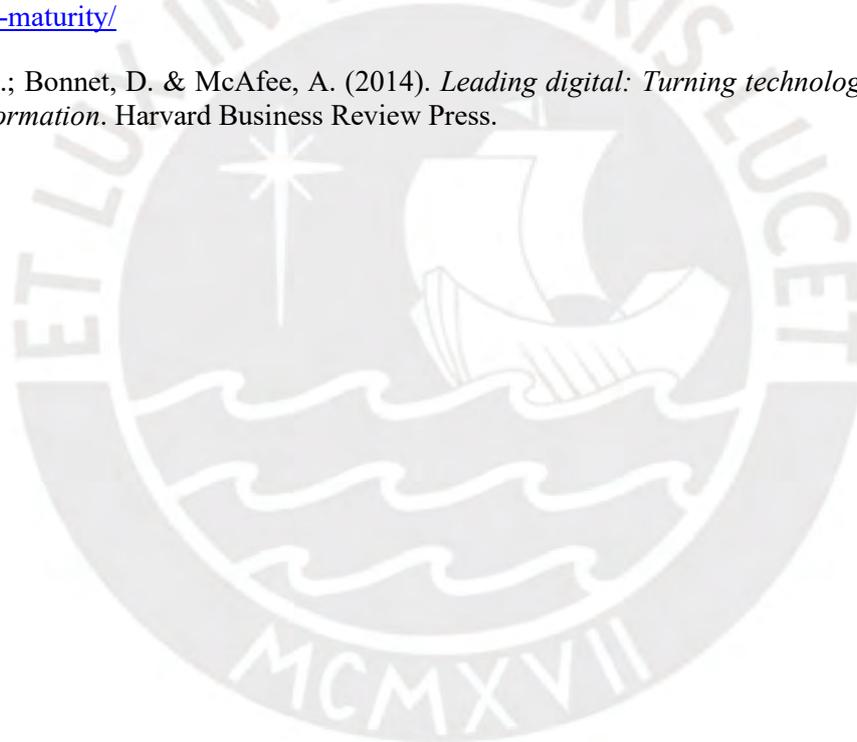
- Diario Gestión (2018). *Transformación Digital en Scotiabank | Blogs | GESTIÓN*. <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2018/06/transformacion-digital-en-scotiabank.html/?ref=gesr>
- Duarte, A (2020). *Transformación digital. Caso de estudio: sector hotelero de Santander*. [Tesis de maestría, Universidad de Cantabria] Repositorio abierto de la Universidad de Cantabria. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/19076/DUARTELESMESANGEL-AMARCELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ernst & Young (2017). *Transformación bancaria: perspectivas en tiempos de incertidumbre*.
- Ernst & Young (2020). *Madurez digital de las empresas en el Perú 2020* [Archivo PDF]. [https://www.ey.com/es\\_pe/consulting/madurez-digital-en-peru](https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru)
- Everis (2019). *Transformación digital en el Perú: testimonios y experiencias de los principales líderes empresariales del Perú*. Everis Perú SAC. Recuperado el 19 de septiembre del 2020 de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf>
- Fitzgerald, M. (2013). "How Starbucks has gone digital," MIT Sloan Management Review (54:5), pp. 1-8.
- Fleisch, E., Weinberger, M., & Wortmann, F. (2015). Business models and the internet of things. In *Interoperability and Open-Source Solutions for the Internet of Things* (pp. 6-10). Springer, Cham. Recuperado de [https://www.iot-lab.ch/wp-content/uploads/2014/11/EN\\_Bosch-Lab-White-Paper-GM-im-IOT-1\\_3.pdf](https://www.iot-lab.ch/wp-content/uploads/2014/11/EN_Bosch-Lab-White-Paper-GM-im-IOT-1_3.pdf)
- Gartner. (2018). *Mastering the new business executive job of the CIO. Insights from the 2018 CIO Agenda Report*.
- Gimpel, H. & Röglinger, M. (2015). Digital Transformation: Changes and Chances—Insights Based on an Empirical Study
- Great Place To Work Peru (2020). Interbank. Greatplacetowork.com.Pe. <https://www.greatplacetowork.com.pe/interbank>
- Hallward-Driemeier, M., Nayyar, G. (2017). *Trouble in the Making? The Future of Manufacturing-Led Development*. Washington, DC: World Bank. © World Bank. Recuperado de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27946>
- Halpern, D., & Valderrama, M. (Julio de 2018). *Adaptando la empresa a la sociedad digital*. Recuperado el 20 de Setiembre de 2020, de <http://indicedigital.cl/downloads/manual.pdf>
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management* (4ed). Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2011). *Organizational behavior*. (13ª ed.). Cengage Learning South-Western.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital Transformation challenges. *MCIS 2016 Proceedings*. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=mcis2016>

- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesboeck, F. (2016). "Options for formulating a digital transformation strategy," *MIS Quarterly Executive* (15:2), 123-139.
- Indra Company (2014). *Del sistema bancario tradicional al ecosistema financiero centrado en el cliente: Video-infome de Tendencias en Banca*. NEO ideas and innovation, Indra. Recuperado de [https://www.indracompany.com/sites/default/files/indra-tendencias-en-banca-octubre-2014\\_v.\\_pc.pdf](https://www.indracompany.com/sites/default/files/indra-tendencias-en-banca-octubre-2014_v._pc.pdf)
- Interbank (2018). Reporte de sostenibilidad 2018. Recuperado de <https://interbank.pe/documents/20182/2263274/reporte-de-sostenibilidad-2018.pdf/44b35dfc-d449-466a-ab6c-0bab6db02cd3>
- IPAE. (14 de mayo de 2019). *CADE Digital 2019: Transformación organizacional, mucho más que la transformación digital* [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=zujbZQISAbw>
- Joseph Galli, B. (2018). *Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns*. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124–132. doi:10.1109/EMR.2018.2866860
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation, vol. 14. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press
- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences* (2a ed.). New York: SEGA Publications.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. The Free Press.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103. Recuperado de <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Klitou, D., Conrads, J., Rasmusen, M., Probst, L., & Pedersen, B. (2017). Germany: Industrie 4.0. *In Digital Transformation Monitor*. Recuperado de [https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/DTM\\_Industrie%204.0.pdf](https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/DTM_Industrie%204.0.pdf)
- La Cámara (2020). *Se acelera la digitalización de la banca peruana*. Revista electrónica de la CCL.
- Laboratoria (2019). *Transformación en la era digital y los 5 motores del cambio: Una investigación con más de 1300 personas encuestadas en la región y una propuesta que responde a las necesidades encontradas*.
- Lewin, K. (1947). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row
- Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Vogelsang, K. (2018). "Drivers of digital transformation in manufacturing," Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa Beach, HI, pp. 3926-3935
- Lorenzo, O. (2016). "Modelos de Madurez Digital: ¿en qué consisten y qué podemos aprender de ellos?" In Boletín de Estudios Económicos. LXXI, n° 219. Pp. 573-590. Deusto Business Alumni. Recuperado de [https://issuu.com/deustobusinessalumni/docs/boletin\\_219](https://issuu.com/deustobusinessalumni/docs/boletin_219)

- Magro, C. & Salvatella, J. (2014). Sobre la transformación digital y su impacto socioeconómico. Recuperado el 29 de septiembre del 2020 de [https://rocasalvatella.com/app/uploads/2014/12/rs-transf\\_digital\\_cast\\_3\\_0.pdf](https://rocasalvatella.com/app/uploads/2014/12/rs-transf_digital_cast_3_0.pdf)
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press
- Mazzone DM (2014) Digital or death: digital transformation: the only choice for business to survive smash and conquer. Smashbox Consulting
- Mehdiabadi, A., Tabatabeinasab, M., Spulbar, C., Karbassi Yazdi, A., & Birau, R. (2020). Are We Ready for the Challenge of Banks 4.0? Designing a Roadmap for Banking Systems in Industry 4.0. *International Journal of Financial Studies*, 8(2), 32.
- Mocetti, S., Pagnini, M. & Sette, E. (2017). Information Technology and Banking Organization. *J Financ Serv Res* 51, 313–338. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10693-016-0244-3>
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017, June). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. In *Bled eConference*. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=bled2017>
- Pacífico Business School & RocaSalvatella (2018). *1er Informe de madurez digital de los directores del Perú* [Archivo PDF]. <https://rocasalvatella.com/blog-rs/1er-informe-de-madurez-digital-de-los-directivos-en-el-peru/>
- Perú Retail (2020). *5 claves para impulsar la Transformación Digital en el Perú*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/5-claves-para-impulsar-la-transformacion-digital/>
- Polk, J (2011). Lean six sigma, innovation, and the change acceleration process can work together. *Physician Executive*, 37(1), 38-42. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/lean-six-sigma-innovation-change-acceleration/docview/846786725/se-2?accountid=28391>
- PriceWaterhouseCoopers (2017). *Bank to the future: Finding the right path to digital transformation*.
- Rankia (12 de diciembre de 2020). *Mejores Fintech del Perú*. <https://www.rankia.pe/blog/mejores-opiniones-peru/4281229-mejores-fintech-peru>
- Reis J., Amorim M., Melão N. & Matos P. (2018) Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. In: Rocha Á., Adeli H., Reis L.P., Costanzo S. (eds) *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 745. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41)
- Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Essentials of organizational behavior*. (14<sup>a</sup> ed.). Pearson Education
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing
- Rojko, A. (2017). Industry 4.0 Concept: Background and Overview. *International Journal Of Interactive Mobile Technologies (IJIM)*, 11(5), 77-90. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3991/ijim.v11i5.7072>

- SBS (2012). *Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero, de seguros, AFP y unidades de inteligencia financiera*. Guía del docente. Lima, Perú.
- SBS (2020 a). “Boletín estadístico: Sistema financiero”. Recuperado de: [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)
- SBS (2020 b). “Boletín informativo mensual de la Banca Múltiple”. Recuperado de: [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)
- Schinasi, G. (2005 a). Safeguarding financial stability: theory and practice-Washington. *B C. International Monemazy Fund*.
- Schinasi, G. (2005 b). Preservación de la estabilidad financiera. Temas de Economía N°36. Fondo Monetario Internacional.
- Schlaepfer, R. & Von Radowitz, K. (2016). *Digitale Zukunftsfähigkeit-Wie wappen sich Unternehmen für die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung?*. Johannesburg.
- Schaefer, D. Bohn, U., & Crummenerl, C. (2017). *Culture first!* Berlin.
- Schallmo, D. R. A., & Williams, C. A. (2018). Digital Transformation Now! SpringerBriefs in Business. doi:10.1007/978-3-319-72844-5
- Schein E. (2009). *The corporate survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. (5ª ed.). John Wiley & Sons.
- Schneider, B. & Barbera, K. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press
- Schreckling, E. & Steiger, C. (2017). Digitalize or Drown. En G. Oswald y M. Kleinermeir (Eds.), *Shaping the Digital Enterprise: Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*. 3-28.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Recuperado de: <https://luminariaz.files.wordpress.com/2017/11/the-fourth-industrial-revolution-2016-21.pdf>
- Scotiabank Perú (2019). Memoria Anual 2019. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202019-vf.pdf>
- Sejzer, R. (2019). Modelo de Lewin: Gestión del Cambio Organizacional en 3 pasos.
- Spichalsky, K. (2016). *Change Management und Mitarbeiterbefragungen*. Springer, Hannover.
- Stolterman, E. & Fors. A. (2004), Information Technology and the Good Life, in: B. Kaplan et al. (dir.) *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*, London: Kluwer Academic Publishers.
- Torrado, U. (2018). *El nuevo consumidor en la era digital*. Revista ANDA , 44 – 45. Recuperado de: [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/El\\_nuevo\\_consumidor\\_en\\_la\\_era\\_digital.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/El_nuevo_consumidor_en_la_era_digital.pdf)

- Varas, R. (2017). Fintech vs Sistema Financiero Tradicional ¿Cuál es su Destino? ¿Colaboración o Rivalidad? Centrum Think. Recuperado el 5 de septiembre de 2020, de [https://centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/fintech\\_vs\\_sistema\\_financiero\\_tradicional\\_f.pdf](https://centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/fintech_vs_sistema_financiero_tradicional_f.pdf)
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/am/pii/S0963868717302196>
- Vodanovic Legal (2019). *El panorama de la industria fintech en Perú. Hacia un nuevo ecosistema colaborativo*. (Estudio realizado en noviembre 2018 – Actualizado a junio 2019). <https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/79431536radE2E60.pdf>
- Westerman, G., Calmégane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). “Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations”. *Capgemini Consulting and MIT Center for Digital Business*.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2012). “The Advantages of Digital Maturity”, *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity/>
- Westerman, G.; Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.



## ANEXOS

### ANEXO A: Análisis de fuentes bibliográficas

**Tabla 5: Fuentes académicas**

Autor/Fuentes	Motivo de uso	Nº veces citado
Cultura Organizacional		
Alvesson (2002)	El autor habla acerca de la importancia de la CO, así también, del porqué del surgimiento de las investigaciones sobre el tema.	3694
Alvesson y Sveningsson (2008)	Los autores exponen el fracaso del proyecto de cambio de <i>Technocom</i> , empresa de alta tecnología. Del libro se rescata cuáles fueron las causas del fracaso y las recomendaciones, las cuales fueron usadas para la sección de “Cambio Cultural”. Del mismo modo, explican las razones externas e internas en que se puede dar el cambio.	237
Arbaiza, L. (2014)	La autora recopila a gran parte de los autores más relevantes de la CO. Además, aborda el tema de manera concisa y puntual.	39
Cameron y Quinn (2011)	Los autores hablan acerca de la importancia del cambio en las organizaciones. Asimismo, el punto de vista de los investigadores fue empleado para la sección de “Niveles o dimensiones de la cultura organizacional”	9488
Chiavenato (2019)	Es uno de los autores latinoamericanos más respetados en el área de Administración y RR.HH. Su posición fue utilizada como parte del marco teórico y su diagrama de los estratos de la CO, ayudaron a guiar el marco analítico.	528
Hellriegel y Slocum (2011).	Sus aportes sobre los niveles de CO ayudaron a comprender y construir el marco analítico.	251
Keyton (2005)	Parte de las perspectivas del marco teórico.	31
Kotter y Heskett (1992).	Sus posiciones ayudaron a desarrollar el marco teórico. Además, exponen 10 casos exitosos de cambio cultural, y plantean una nueva hipótesis sobre el factor de éxito.	422

**Tabla 5: Fuentes académicas (continuación)**

Autor/Fuentes	Motivo de uso	N° veces citado
<b>Cultura Organizacional</b>		
Schein (2009)	Schein es uno de los autores más influyentes de la cultura organizacional. Sobre la base de su postura han surgido más investigaciones. Este libro contiene su modelo de cambio denominado “Aprendizaje, desaprendizaje y Cambio Transformacional”, el cual, parte de él, fue usado en la construcción del marco analítico.	3382
Schein y Schein (2017)	Los puntos de vistas de los autores ayudaron a definir de mejor manera el concepto de CO, además, se usó su propuesta de los niveles de la CO.	n.d.
<b>Transformación Digital</b>		
Rojko, A. (2017)	El autor desarrolló una perspectiva académica y analítica de la situación de la industria 4.0, características y origen.	434
Rogers (2016)	El autor aportó al desarrollo de las dimensiones estratégicas de la transformación digital	354
Reis, Amorim, Melão & Matos (2018)	Los autores desarrollaron una revisión académica exhaustiva de las diferentes definiciones de transformación digital en la literatura.	182
Vial (2019)		367
Westerman, Bonnet & McAfee (2014)	A través del desarrollo de su libro, definieron con mayor precisión las características de las dimensiones que se tomaron en cuenta para el mapa de madurez digital del MIT	675
<b>Gestión del Cambio</b>		
Hayes (2014)	Esta fuente permitió analizar los modelos de la gestión del cambio, al brindar definiciones y aplicaciones de estos	1191
Cameron, E., y Green, M. (2015)	Los autores brindaron una perspectiva relacionada a la gestión del cambio desde el punto de vista cultural; además de desarrollar características clave de estos	1218
Becker, Huselid y Ulrich (2001)	En este libro, los autores brindan un mayor entendimiento acerca del modelo CAP	2227
Kotter (1996)	Este libro del autor original del modelo brinda más información acerca del modelo del mismo nombre del autor.	15792

\* Cada autor se indagó en el buscador de Google Scholar con el fin de hallar el número de veces que ha sido citado.

(<https://scholar.google.com>)

**Tabla 6: Artículos en Revistas Académicas**

Autor/Fuentes	Motivo de uso	Nº veces citado
Kotter (2007)	El artículo aborda las causas del fracaso en la implementación de los procesos de transformación y recomienda qué hacer en base a los pasos de su modelo de gestión del cambio.	1506
Morakanyane, Grace & O'Reilly, (2017)	En estos artículos académicos se elaboraron estudios de análisis de las diferentes definiciones sobre transformación y plasmaron también sus propias definiciones. El enfoque de Morakanyane et al. (2017), se utilizó para plasmar la transformación digital como un proceso evolutivo que no dejara de lado a las personas dentro de las organizaciones.	91
Henriette et al. (2016)		56
Burke y Litwin (1992)	Estos autores a través de una investigación y análisis plasmados en este artículo académico desarrollaron el modelo causal de gestión del cambio el cual es usado como referencia para elaborar el marco analítico de la investigación	1872
Joseph (2018)	Este autor en su artículo desarrolla un análisis comparativo entre cada uno de los autores de los modelos de gestión del cambio	31

\* Cada autor se indagó en el buscador de Google Scholar con el fin de hallar el número de veces que ha sido citado.

(<https://scholar.google.com>)

**Tabla 7: Estudios empíricos**

Autor/Fuentes	Motivo de uso	Nº veces citado
Boston Consulting Group (2016)	A través de estos estudios empíricos, se pudo elaborar un mayor entendimiento de lo referente a la transformación digital y sus características. Partiendo de la concepción de que la transformación digital no es un término académico en sí mismo, sino que proviene de los estudios empíricos recientes. En ese sentido, por ejemplo, derivado de los estudios empíricos realizados se da un mayor entendimiento del fenómeno, transformación digital	10
Capgemini Research Institute (2017)		18
Westerman et al (2011)		328
Catlin, T.; Scanlan, J. & Willmott, P. (2015)		98
Buvat et al (2017)		45

\* Cada autor se indagó en el buscador de Google Scholar con el fin de hallar el número de veces que ha sido citado.

(<https://scholar.google.com>)

**Tabla 8: Reportes de organismos internacionales vinculados al sector**

Autor/Fuentes	Motivo de uso	Nº veces citado
Schwab, K. (2016)	Ambos autores fueron de relevancia en la investigación para explicar lo referente a la industria 4.0, el cual es el contexto en el que se desarrolla la transformación digital.	7813
Basco et al. (2018)		52

\* Cada autor se indagó en el buscador de Google Scholar con el fin de hallar el número de veces que ha sido citado.

(<https://scholar.google.com>)

**Tabla 9: Estudios empresariales**

Autor/Fuentes	Motivo de uso	Nº veces citado
PriceWaterhouseCoopers (2017) Ernst&Young (2020)	Estos estudios fueron de aporte en la investigación al momento de brindar una mayor información acerca del estado de la transformación digital en el Perú	n.d.

\* Cada autor se indagó en el buscador de Google Scholar con el fin de hallar el número de veces que ha sido citado.

(<https://scholar.google.com>)

**Tabla 10: Fuentes estadísticas y reportes del ente regulador**

Autor/Fuentes	Motivo de uso	Nº veces citado
ASBANC (2019)	Las estadísticas utilizadas sirvieron para explicar el estado en el cual se encuentra el sector bancario peruano	n.d.
SBS (2012); SBS (2020)	Las fuentes fueron de aporte para identificar la relevancia del sector en la economía peruana, así como también los bancos relevantes del sector	n.d.

\* Cada autor se indagó en el buscador de Google Scholar con el fin de hallar el número de veces que ha sido citado.

(<https://scholar.google.com>)

**Tabla 11: Revisión documental de los principales bancos del Perú (reportes y memorias).**

Autor/Fuentes	Motivo de uso	Nº veces citado
Banco de Crédito del Perú (2019); BBVA (2019); Interbank (2018); Scotiabank (2019)	A través del uso de las memorias de los bancos se pudo recopilar las diferentes iniciativas en miras a la transformación digital y adaptación cultural.	n.d.

\* Cada autor se indagó en el buscador de Google Scholar con el fin de hallar el número de veces que ha sido citado.

(<https://scholar.google.com>)

**Tabla 12: Entrevistas en medios de comunicación de los gerentes de los bancos (periódicos y revistas, vídeos).**

Autor/Fuentes	Motivo de uso	Nº veces citado
BCP – Banco de Crédito. (13 de junio de 2018)	Describe los principios que se rigen bajo la transformación cultural del BCP	n.d.
Diario Gestión (2018).	A través de esta fuente, se restaron las experiencias de la transformación digital del banco Scotiabank	n.d.
Everis (2019)	Recopila los testimonios de los CEO's acerca de la transformación digital de los principales bancos del país: BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank.	n.d.
IPAE. (14 de mayo de 2019)	Ponencia realizada por Bernardo Sombra, Gerente Corporativo de Gestión y Desarrollo Humano de Credicorp y BCP, el cual nos brinda su experiencia de la implementación del proceso de transformación digital en el banco.	n.d.

\* Cada autor se indagó en el buscador de Google Scholar con el fin de hallar el número de veces que ha sido citado.

(<https://scholar.google.com>)