



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**IMPLICACIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS
PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS EN BANCO DA VIVIENDA
HONDURAS.**

SUSTENTADO POR:

**ALEX DAVID OSEGUERA DOMINGUEZ
KATY JISEL BENÍTEZ ESCOTO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN
EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M. HONDURAS, C.A.
JULIO 2018**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**IMPLICACIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS
PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS EN BANCO DA VIVIENDA
HONDURAS.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
ELOISA MARÍA RODRÍGUEZ ÁLVAREZ**

**ASESOR TEMÁTICO
GINA VELÁSQUEZ**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**ALBERTINA NAVARRO
JOSÉ TRANCITO MEJÍA
KAREN PERALTA**

RESUMEN

Banco Davivienda Honduras, comenzó durante el primer trimestre del 2018 la estrategia de transformación tecnológica denominada Davivienda Go, con el objetivo de actualizar sus procesos de negocio apoyándose en el uso de tres plataformas: WorkPlace para mejorar comunicaciones internas, la modernización de espacios de trabajo con ayuda G Suite y la capacitación del personal a través de Xplora.

De acuerdo con las teorías sobre cambio organizacional, los procesos de innovación implican reacciones que facilitan o no su gestión, para estimar los resultados en Davivienda Go, se realizó este estudio no experimental mediante un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, a través de una entrevista realizada a la dirección del proyecto y una encuesta enfocada en describir las percepciones de los colaboradores.

Como resultado se concluyó que, el proceso de gestión obtuvo altos grados de aceptación, con 91.6% de reconocimiento en la socialización y una percepción del 61% en la mejora del desempeño, sin embargo, se generaron situaciones donde las personas modificaron rutinas o hábitos laborales, obteniéndose un 15.96% de resistencia al cambio, y una expresión mayoritaria a la necesidad de capacitaciones en 36.1% de las recomendaciones.

A raíz de estos hallazgos se detalla a manera de propuesta, un plan de seguimiento orientado a minimizar los impactos obtenidos en las áreas de socialización, capacitaciones y fortalecimiento de los liderazgos internos, finalizando con la aplicación de herramientas de evaluación de procesos que sientan la base para una mejora institucional y el apoyo a futuras iniciativas de cambio en banco Davivienda.

Palabras Clave: Estrategias, Banco Davivienda, Cambio, Resistencia, Tecnología

DEDICATORIA

A Dios por la vida y las oportunidades de ser mejores cada día.

A nuestros amigos quienes con su aprecio han acompañado y marcado nuestro camino.

A los docentes que han sido pilar fundamental aportando sus conocimientos en nuestra formación.

Katy Jisel Benítez Escoto

A mis padres Eduardo Benítez y Norma Escoto por ser mi principal apoyo.

Alex David Oseguera Domínguez

A mis padres Edith de Jesús Domínguez y Adán Alberto Oseguera por ser mi principal apoyo.

A mis hermanos quienes me motivan a ser un ejemplo positivo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 3 |
| Antecedentes | 3 |
| Historia de Davivienda | 3 |
| Banco Davivienda en Honduras | 5 |
| Misión | 7 |
| Nuestra Visión | 8 |
| Principios y Valores | 8 |
| Principios Éticos | 8 |
| Principios Corporativos | 9 |
| Valores Éticos | 9 |
| Tecnologías utilizadas | 10 |
| Definición del problema | 10 |
| Enunciado del problema | 10 |
| Formulación del problema | 11 |
| Preguntas de investigación | 11 |
| Objetivos del proyecto | 12 |
| Objetivo general | 12 |
| Objetivos específicos | 12 |
| Justificación | 13 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 16 |
| Administración y Gerencia..... | 16 |
| Administración estratégica. | 17 |
| Diseño organizacional | 18 |
| Cultura organizacional | 19 |
| Cambio organizacional..... | 21 |
| Cambio evolucionario y revolucionario | 23 |
| Gestión del cambio..... | 24 |
| Etapas del proceso de gestión de cambio | 25 |
| Liderar el cambio | 28 |
| Agentes de cambio..... | 29 |
| Resistencia al cambio | 30 |
| El ciclo de vida de las tecnologías de información | 31 |
| Nuevas tecnologías..... | 32 |
| Redes sociales..... | 34 |
| Plataformas de colaboración..... | 35 |
| E-learning | 35 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO | 37 |
| Variables de investigación | 37 |
| Congruencia metodológica..... | 37 |

| | |
|---|-----------|
| Correlación de las variables | 39 |
| Método de la investigación | 41 |
| Enfoque de la investigación | 41 |
| Alcance de la investigación..... | 42 |
| Diseño de la investigación..... | 42 |
| Delimitación de la investigación..... | 42 |
| Fuentes de información | 43 |
| Población..... | 43 |
| Muestra..... | 44 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS | 47 |
| Descripción de la estrategia..... | 47 |
| Metodología utilizada | 47 |
| Alcance | 47 |
| Componentes de la transformación | 47 |
| Etapas de la transformación..... | 48 |
| Fases identificadas | 48 |
| Roles en el proceso de transformación | 49 |
| Equipo de líderes | 50 |
| Datos demográficos..... | 51 |
| Grupos de edad y sexo participantes | 51 |

| | |
|---|----|
| Relación existente del nivel educativo respecto a la antigüedad laboral..... | 52 |
| Departamentos organizacionales analizados | 53 |
| Cambios tecnológicos | 54 |
| Consideración de las herramientas previas..... | 54 |
| Relevancia del cambio de plataformas para la productividad laboral | 55 |
| Evaluación de los mecanismos de socialización de la estrategia | 56 |
| Resistencia al cambio | 57 |
| Reacción ante el cambio de plataformas en relación al género, edad, grado académico | 57 |
| Percepción del cambio de plataforma respecto a las competencias personales | 60 |
| Inclusión y Motivación | 61 |
| Herramientas tecnológicas | 64 |
| Consideración sobre las capacitaciones recibidas | 64 |
| Reconocimiento de características de las herramientas incluidas en las nuevas plataformas | 67 |
| Liderazgo..... | 69 |
| Líderes internos durante la implementación de las nuevas herramientas..... | 69 |
| Grado de aceptación | 72 |
| Efectos de las nuevas herramientas en el desempeño durante las tareas diarias | 72 |
| Apoyo a una estrategia similar a raíz de los resultados de Davivienda Go..... | 74 |
| Seguimiento..... | 76 |
| Consideración sobre la importancia de una estrategia de seguimiento | 76 |

| | |
|--|----|
| Recomendaciones a la estrategia de seguimiento..... | 77 |
| APLICABILIDAD..... | 80 |
| Antecedentes | 80 |
| Definición del problema..... | 80 |
| Objetivo General | 81 |
| Objetivos Específicos | 81 |
| Justificación..... | 82 |
| Diseño metodológico..... | 83 |
| Componente I: Estrategia de socialización | 84 |
| Definición de la estrategia | 84 |
| Actividades | 86 |
| Recursos..... | 87 |
| Presupuesto..... | 87 |
| Componente II: Plan de capacitaciones | 88 |
| Definición del plan de capacitaciones | 89 |
| Recursos necesarios para la implementación del plan de capacitación..... | 90 |
| Programa de actividades | 92 |
| Presupuesto..... | 93 |
| Componente III: Liderazgo | 94 |
| Programa de Coaching empresarial..... | 94 |

| | |
|---|------------|
| Capacitación mediante Xplora..... | 95 |
| Formando líderes transformacionales..... | 95 |
| Actividades | 97 |
| Presupuesto..... | 98 |
| Componente IV: Mecanismos de evaluación..... | 98 |
| Presupuesto de evaluación..... | 99 |
| Presupuesto general..... | 100 |
| Cronograma de general de actividades..... | 101 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 103 |
| Conclusiones | 103 |
| Recomendaciones..... | 105 |
| REFERENCIAS..... | 107 |
| ANEXOS | 110 |
| Anexo 1: Consolidado de recomendaciones a Davivienda Go, según los colaboradores..... | 110 |
| Anexo 2: Encuesta aplicada a los colaboradores | 114 |
| Anexo 3: Entrevista realizada a los directivos de la estrategia Davivienda Go..... | 118 |
| Anexo 4: Instrumento de Medición de Cambio (IMC)..... | 119 |
| Anexo 5: Cuestionario de comunicación organizacional (CCO)..... | 123 |
| Anexo 6: Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ)..... | 126 |
| Anexo 7: Plataforma Xplora | 132 |
| Anexo 8: Plataforma WorkPlace..... | 132 |

| | |
|--|-----|
| Anexo 9: Plataforma G Suite | 133 |
| Anexo 10: Campaña realizada mediante WorkPlace, para generar expectativas sobre la migración hacia la nueva plataforma de G Suite..... | 133 |
| Anexo 11: Invitación innovadora para realizar el lanzamiento de Davivienda Go | 134 |
| Anexo 12: Fase de la inclusión de los Early Adopters, lanzamiento de las herramientas y explicación del funcionamiento a los primeros 300..... | 134 |
| Anexo 13: Equipo de tecnología, los primeros en adoptar el cambio..... | 135 |
| Anexo 14: Comunicación de las primeras jornadas de capacitación de G Suite, por parte de facilitador de Da Vinci. | 135 |
| Anexo 15: Proceso de capacitación de las herramientas de G suite luego de la fase de Global Go Live..... | 136 |
| Anexo 16: Envío de encuesta mediante el correo institucional | 136 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1: Matriz de congruencia metodológica..... | 37 |
| Tabla 2: Correlación de las variables..... | 39 |
| Tabla 3: Distribución de la muestra por departamentos de acuerdo a porcentajes de representatividad..... | 45 |
| Tabla 4: Funcionalidad de las herramientas en relación con su implicación para los usuarios.... | 67 |
| Tabla 5: Seguimiento y comunicación en la estrategia - Valoración de los mecanismos de socialización y la información previa a la implementación..... | 77 |
| Tabla 6: Recomendaciones de capacitación en las nuevas plataformas según características percibidas en cada herramienta..... | 79 |
| Tabla 7: Representatividad de los colaboradores según departamentos..... | 85 |
| Tabla 8: Actividades de la estrategia de socialización..... | 86 |
| Tabla 9: Presupuesto estimado para la socialización, en lempiras (Lps)..... | 87 |
| Tabla 10: Distribución de actividades de capacitación..... | 92 |
| Tabla 11: Presupuesto estimado para la capacitación, en lempiras (Lps)..... | 93 |
| Tabla 12: Plan de actividades del programa de coaching empresarial | 97 |
| Tabla 13: Presupuesto estimado para el coaching de liderazgo transformacional, en lempiras (lps). | 98 |
| Tabla 14: Presupuesto general estimado a los componentes de la propuesta de seguimiento, en lempiras..... | 100 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|-----|
| Ilustración 1: Relación entre las fases de un proyecto y las fases de un proceso de cambio, García Chacón (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores..... | 26 |
| Ilustración 2: Teoría del Campo de fuerza de Lewin, Jones, G. (2008). Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. Pág. 276, México: Pearson Educación. | 27 |
| Ilustración 3: El cambio tecnológico y la duración del ciclo de vida de un producto, Jones, G. (2008). Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. Pág. 371, México: Pearson Educación..... | 32 |
| Ilustración 4: Aplicación de la fórmula para poblaciones finitas aplicada al estudio realizado en banco Davivienda Honduras en su oficina principal en la ciudad de Tegucigalpa. | 44 |
| Ilustración 5: Técnicas y modelos de capacitación, Chiavenato, I. (2007), Recuperado de https://ebookcentral.proquest.com | 90 |
| Ilustración 6: Logo de la compañía Da Vinci. (DaVinci Tech, s. f.) | 91 |
| Ilustración 7: Planificación de actividades dentro del plan de seguimiento, distribución por semanas para cada uno de los cuatro componentes de la propuesta | 102 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Distribución de la muestra por grupos de edad según sexo | 51 |
| Figura 2: Distribución de la muestra por grado académico en relación a la antigüedad laboral .. | 52 |
| Figura 3: Segmentación y muestra de datos por departamento | 53 |
| Figura 4: Percepción de las herramientas previa ejecución de Davivienda Go analizado por departamento..... | 54 |
| Figura 5: Rangos de edades de acuerdo a la percepción Regular sobre las herramientas previas. | 55 |
| Figura 6: Rangos de antigüedad laboral de acuerdo a la percepción Regular sobre las herramientas previas. | 55 |
| Figura 7: Consideración sobre la relevancia de las nuevas plataformas en la productividad laboral de acuerdo a la antigüedad..... | 55 |
| Figura 8: Consideración de las herramientas respecto a la no relevancia en la productividad..... | 56 |
| Figura 9: Identificación clara de la funcionalidad de las herramientas respecto a la no relevancia en la productividad..... | 56 |
| Figura 10: Evaluación de los mecanismos de socialización respecto a la comunicación formal pre- implementación de herramientas | 56 |
| Figura 11: Reacción ante el cambio de plataformas, de acuerdo a rangos de edad | 58 |
| Figura 12: Reacción ante el cambio de plataformas, de acuerdo al género | 58 |
| Figura 13: Reacción ante el cambio de plataformas, de acuerdo a la antigüedad laboral | 59 |
| Figura 14: Departamentos que consideran un reto para sus habilidades y conocimientos..... | 61 |
| Figura 15: Motivación..... | 62 |
| Figura 16: Inclusión | 62 |

| | |
|---|----|
| Figura 17: Cruce entre la inclusión respecto la motivación y confianza generada por parte del líder | 63 |
| Figura 18: Percepción negativa por departamento respecto a la motivación y la inclusión en el proceso de cambio..... | 64 |
| Figura 19: Percepción sobre las capacitaciones recibidas | 64 |
| Figura 20: Porcentaje por departamentos que no recibieron capacitaciones | 65 |
| Figura 21: Percepción de las capacitaciones recibidas segmentado por departamentos | 66 |
| Figura 22: Identificación de la funcionalidad de las herramientas por parte de los usuarios | 67 |
| Figura 23: Características percibidas de las herramientas implementadas con las nuevas plataformas..... | 68 |
| Figura 24: Conocimiento y valoración sobre el apoyo de los líderes durante la implementación de las nuevas plataformas | 69 |
| Figura 25: Participación como agente de cambio interno en relación a la antigüedad laboral..... | 70 |
| Figura 26: Distribución por sexo de los liderazgos internos y la participación como agentes de cambio..... | 71 |
| Figura 27: Autoevaluación del desempeño con las nuevas herramientas..... | 72 |
| Figura 28: Autoevaluación de incremento en la mejora del desempeño en cada departamento a raíz de las nuevas herramientas tecnológicas..... | 73 |
| Figura 29: Factores de mejora en el desempeño de las funciones con las nuevas herramientas tecnológicas..... | 74 |
| Figura 30: Consideración de los colaboradores sobre el apoyo a una estrategia similar a raíz de la experiencia de Davivienda Go. | 74 |

| | |
|---|----|
| Figura 31: Desagregación de colaboradores que no apoyan la estrategia respecto a la consideración de las herramientas y la antigüedad laboral | 75 |
| Figura 32: Conocimiento y percepción de importancia de una estrategia de seguimiento..... | 76 |
| Figura 33: Áreas de recomendación para la estrategia Davivienda Go. | 77 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la tecnología forma parte de nuestro diario vivir, a través del tiempo la humanidad ha sido testigo y participe de los procesos de adaptación hacia la modernidad. Las instituciones bancarias no son la excepción, al contrario, para las organizaciones hoy en día la información es el bien más preciado, y quien mejor para proteger la información de las empresas, que las personas que le dan uso, los empleados/colaboradores.

Así mismo los procesos de gestión de estrategias han evolucionado a lo largo del tiempo, cada vez, con metodologías más nuevas e innovadoras, cuyo fin es realizar transiciones graduales, para minimizar el impacto en los usuarios finales.

Como menciona Moya, (1997):

El cambio tecnológico puede rejuvenecer un sector determinado, Si un sector maduro tiene tecnologías emergentes o en crecimiento, con potencial para convertirse en tecnologías o en crecimiento, con potencial para convertirse en tecnologías clave (aquellas que determina la base competitiva del negocio), existe una discrepancia que puede interpretarse como indicativo de un posible proceso de rejuvenecimiento, es decir, de un nuevo periodo de crecimiento. (p. 13)

Por lo que ésta investigación se centra en realizar una evaluación de la estrategia de implementación de nuevas tecnologías bajo la estrategia de Davivienda Go, aplicada en Davivienda Honduras, analizando las percepciones que tienen sobre aspectos como ser el liderazgo, proceso de implementación de la estrategia, el grado de aceptación, la percepción de los beneficios a nivel personal, el seguimiento luego de la ejecución, entre otros indicadores, y su correlación para obtener resultados agreguen valor a la investigación.

La investigación se segmenta en 6 capítulos, los cuales se describen:

En el Capítulo I, planteamos con claridad el problema y sus antecedentes; definimos los objetivos generales, específicos y las preguntas de investigación, así como nuestra justificación del porque existe la necesidad de realizar este estudio.

El Capítulo II, se centra en el marco teórico, donde nos adentramos en investigaciones de diferentes autores que nos muestran su enfoque en el tema referente a las ventajas de la transición que se pretende hacer, también abordamos acerca de administración estratégica y el cambio organizacional, entre otros temas de interés.

En el Capítulo III, se expone la metodología de investigación que se utilizó al igual que el instrumento que se consideró el correcto para este tipo de estudio.

El Capítulo IV, muestra los resultados y análisis que se obtuvieron durante el estudio. Estos últimos van estrechamente relacionados con los objetivos que se plantearon y de donde se obtendrán las conclusiones y recomendaciones para la empresa involucrada. De manera complementaria en este capítulo se presenta la aplicabilidad y cómo se dará respuesta a los hallazgos obtenidos en los capítulos anteriores. Se desarrolla la formulación de un proceso que acompañe a las estrategias de transformación y gestión de cambio tecnológico.

En el Capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones arrojadas durante la investigación. Es importante mencionar que también se expondrán los hallazgos y elementos de relevancia surgidos a lo largo del estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes

Historia de Davivienda

Davivienda es una de las marcas más queridas y recordadas por los colombianos. El desarrollo del concepto publicitario “en estos momentos su dinero puede estar en el lugar equivocado” ha sido uno de los más exitosos en Colombia, merecedor de importantes premios y reconocimientos.

Desde 1973 Davivienda adoptó la Casita Roja como símbolo, el cual se ha convertido en parte en parte de la vida cotidiana de los colombianos. En Colombia identifican a Davivienda como una banca innovadora y sólida, que busca hacerles la vida más fácil a las familias y más eficiente el manejo bancario y financiero a las empresas de todos los sectores.

La esencia la marca en Colombia, se ha construido a través del servicio, respaldo de la gente, la publicidad y, por supuesto, ofertas de valor.

Reseña histórica

1972. Se crea la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda con el nombre ColdeAhorro, una oficina principal en Bogotá y 6 oficinas de atención al público en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. La empresa inicia operaciones con 23 funcionarios, un capital autorizado de 60 millones de pesos y la “Casita Roja” como símbolo, vigente hasta la fecha.

1973. ColdeAhorro cambia su nombre por Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda, Davivienda. Desde entonces la entidad ocupa los primeros lugares en el sector financiero colombiano, innovando con productos y servicios.

1997. Davivienda se convierte en banco comercial con el nombre de Banco Davivienda S.A. Su concepto publicitario empieza a manejarse como “Aquí, lo tiene todo”, conservando la imagen de la Casita Roja. Es una entidad joven, dinámica, eficiente y líder en tecnología. A partir de este momento, el Banco Davivienda se enfoca en su consolidación en el sector financiero colombiano.

2006. Se realiza la fusión entre Davivienda y el Banco Superior, complementando su portafolio de productos, posicionándose en el primer lugar de la banca de personas y consolidándose como líder en productos de consumo en Colombia.

2007. Se autoriza la fusión entre Davivienda y Gran Banco S.A. Bancafé, que permite a Davivienda tener presencia en Panamá y Miami e incursionar en nuevos nichos de mercado, principalmente en segmentos corporativos, pymes (pequeña y mediana empresa) y en sectores como el cafetero y el agropecuario, con la consecuente diversificación y consolidación de su cartera comercial. Así, su portafolio crediticio se distribuye proporcionalmente en las categorías de vivienda, consumo y comercial.

2010. Se culmina el proceso gradual de fusión operativa con Bancafé, sin afectar a los clientes de las dos entidades, prestándoles servicios adicionales y generando mayor eficiencia operativa. Asimismo, se le imprime fuerza a la consolidación comercial de los negocios de banca personal y banca empresarial.

2010 y 2011. Marcamos una nueva etapa en nuestra organización con la exitosa emisión de acciones preferenciales, que nos permitió apalancar nuestro constante crecimiento, agregando mayor valor a nuestros accionistas y convirtiéndonos en una mejor entidad para nuestros clientes y funcionarios en los países en los que tenemos presencia.

2012. En el mes de enero Davivienda firma un acuerdo para que HSBC Costa Rica, HSBC Honduras y HSBC El Salvador formen parte del Banco, fortaleciendo su presencia regional, la adquisición de estas operaciones se formalizó a final de año marcando el inicio de una nueva etapa en la organización, conservando su foco en agregar valor a clientes, funcionarios y accionistas, con un portafolio ampliado de productos y servicios.

2013. En el mes de septiembre se cerró el acuerdo por una de las firmas comisionistas de Bolsa más importantes del país, Corredores Asociados. Esta adquisición nos permite fortalecer nuestra oferta de negocios en la línea de portafolios administrados por terceros.

Banco Davivienda en Honduras

Banco Davivienda Honduras S.A. empresa hermana de Davivienda Seguros, cuya denominación social es Seguros Bolívar Honduras S.A., forman parte del Grupo Financiero Davivienda constituido en Honduras en el año 2012, ofreciendo una amplia gama de servicios financieros.

A finales de 1947 nace la Capitalizadora Hondureña, S.A, Institución de crédito especializado, dedicada al ahorro sistemático mediante la emisión de pólizas de ahorro y capitalización, la que destinaba sus recursos a préstamos para la vivienda.

En 1959 los accionistas de la compañía de seguros El Ahorro Hondureño S.A, fundan el Banco Ahorro Hondureño (BANCAAHORRO), traspasándole a esta institución toda su cartera de depósitos de ahorro.

En 1968 La Capitalizadora Hondureña” es autorizada para Convertirse en banco comercial, denominándose “Banco la Capitalizadora Hondureña S.A” “BANCAHSA” ampliando sus servicios y productos.

En 1970 Se funda la primera Asociación de ahorro y préstamo en Honduras, denominada “Asociación de Ahorro y Préstamo LA VIVIENDA” con sede principal en Tegucigalpa, cuyo objetivo principal era financiar viviendas a personas, como entidad especializada teniendo al redescuento de sus hipotecas.

Así mismo en 1971, extienden este beneficio a la zona norte del país, fundando LA VIVIENDA DE SULA con sede en la ciudad de San Pedro Sula, el propósito era idéntico a la primera, debido a que la ley no permitía la creación de sucursales fuera de la sede fue necesario formar esta empresa.

En años subsiguientes y de acuerdo con las necesidades de mercado se establecieron empresas cuyos principales accionistas eran las empresas de los grupos:

- Honducard, emisora de tarjetas de crédito fue absorbida por BANCAHSA.
- Ranshbolsa, corredora de bolsa, fue liquidada.
- Honduleasing, arrendamiento financiero, liquidada.
- Almahsa, almacenadora de productos, fue vendida.

El 7 de febrero del 2000, ocurre uno de los eventos más relevante de los últimos tiempos dentro del sistema financiero hondureño; la fusión mediante absorción de BANCAHSA Y BANCAHORRO, empresas hermanas y complementarias en sus mercados. Esta operación produjo el nacimiento del Banco Grupo El Ahorro Hondureño, S.A BGA.

Con esta importante posición en el sistema financiero hondureño en el año 2001, el grupo de accionistas mayoritarios de Banco BGA y Seguros El Ahorro Hondureño buscan un socio estratégico que aportará capital, tecnología y nuevas ideas para la modernización y fortalecimiento de la institución e inició negociaciones con Banistmo.

En el mes de abril del año 2002 las empresas que conformaban El Grupo el Ahorro Hondureño pasaron a formar parte del Grupo Banistmo, continúa usando el nombre comercial de BGA.

En el 2003, las asociaciones de ahorro y préstamo previamente fusionadas fueron absorbidas por “BGA”. Año 2006 HSBC firma un acuerdo para adquirir el Grupo Banistmo S.A. basado en Panamá, el principal grupo financiero y bancario de América Central, por USD\$1.77 mil millones.

Año 2007, se devela la marca HSBC, para todo el país y todas las sucursales visten la nueva marca HSBC.

El 24 de enero de 2012, HSBC anuncia su acuerdo para vender todas sus operaciones en Costa Rica, El Salvador y Honduras a Banco Davivienda S.A. (“Davivienda”), un grupo bancario colombiano, por un total de USD\$801 millones en efectivo.

En 07 de diciembre de 2012, se anuncia la compraventa después de varios meses de haber anunciado la venta de las operaciones de HSBC Honduras, oficializando las aprobaciones regulatorias pertinentes para la transferencia de acciones y el cambio de nombre de las sociedades que conforman el Grupo Financiero HSBC Honduras S.A. al Banco Davivienda Honduras S.A.

El 10 de diciembre de 2012, se devela la marca Davivienda, para todo el país, vistiendo todas las sucursales con la marca Davivienda, así como Davivienda Seguros en las oficinas de Seguros y centros de estimación. Éste proceso se realizó de manera gradual con el fin de no afectar a los clientes de ambas entidades, ofreciéndoles beneficios, prestándoles servicios adicionales y generando mayores eficiencias operativas

Misión

Generar valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas:

- Conocimiento del Cliente
- Manejo del Riesgo
- Tecnología y Procesos
- Innovación
- Sinergia Empresarial
- Conocimiento del Negocio
- Manejo Emocional de las relaciones.

Nuestra Visión

Somos un conjunto de empresas privadas, sólidas y rentables. Compartimos una misma cultura corporativa y los mismos principios y valores corporativos.

Principios y Valores

Nuestros Principios y Valores hacen parte de un todo y se interrelacionan entre sí, formando un conjunto de elementos que funcionan para formar una cultura particular, la cultura de la Familia Bolívar.

Principios Éticos

Respeto: enriquecemos la vida porque respetamos la dignidad humana de nuestros clientes, empleados y de todas las personas con las que interactuamos, así como el entorno y el medio ambiente. Resolvemos nuestras diferencias en el marco de nuestros principios y valores.

Honestidad y transparencia: enriquecemos la vida porque somos honrados, decentes y veraces. Somos coherentes entre lo que decimos, pensamos y hacemos. Nos comportamos con integridad y carácter.

Justicia: enriquecemos la vida porque nuestras relaciones se caracterizan por tratar a cada persona con responsabilidad, equidad e imparcialidad, y por ofrecer a cada quien un trato acorde con sus méritos y derechos. Nuestra principal guía es la conciencia y el sentido del deber.

Disciplina: enriquecemos la vida porque cumplimos los acuerdos y compromisos que adquirimos. La disciplina nos facilita el logro y el mejor desempeño de nuestro trabajo, nos hace confiables y nos permite alcanzar la excelencia.

Principios Corporativos

Responsabilidad social ambiental: enriquecemos la vida con nuestro liderazgo y compromiso con el bienestar de la comunidad, el fortalecimiento de la democracia y la protección del medio ambiente

Economía del mercado: enriquecemos la vida porque apoyamos la iniciativa privada para crear empresa y respaldamos la libertad de elegir. Creemos en un ambiente de libre competencia bajo la supervisión justa del Estado.

Valores Éticos

Lealtad: Enriquecemos la vida porque somos fieles a nuestras empresas y a los principios y valores que profesamos.

Perseverancia: Enriquecemos la vida porque luchamos con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas. No desfallecemos ante la adversidad.

Entusiasmo, alegría y buen humor: Enriquecemos la vida porque somos positivos, alegres y optimistas, aún en los momentos difíciles. Somos entusiastas para afrontar nuevos retos y realizar nuestro trabajo. Contamos con la risa como el mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones.

Sentido de pertenencia y Orgullo: enriquecemos la vida porque nos sentimos comprometidos con nuestras empresas y con lo que ellas representan. Estamos orgullosos de pertenecer a un grupo que vive una cultura centrada en el ser humano.

Tecnologías utilizadas

Los colaboradores de Davivienda han sido participe de los cambios que la organización ha tenido a través del tiempo. Davivienda Go, es una estrategia impulsada por tecnologías basadas en la nube y que viene a sustituir el entorno tecnológico actual, en el cual se llevan a cabo las tareas.

Previo a la implementación de las nuevas herramientas tecnológicas la institución utilizaba las siguientes herramientas: en el área de comunicaciones internas se hacía uso del correo institucional Outlook. Así mismo eran empleadas las herramientas de ofimática ofrecidas por Microsoft y por su parte para el proceso de aprendizaje de los colaboradores era utilizada la plataforma de conocimientos de Eureka. La nueva estrategia supuso un cambio significativo a las herramientas descritas y fue realizado durante el primer trimestre del año 2018, bajo el lema “Transformar la forma de hacer las cosas”.

Definición del problema

En este apartado se determina el enunciado del problema, la formulación del mismo y las preguntas de esta investigación

Enunciado del problema

Durante el primer trimestre del 2018 se ejecutó en banco Davivienda Honduras la estrategia de cambio tecnológico a nivel organizacional, denominada como Davivienda Go.

Davivienda Go es la estrategia de transformación organizacional, impulsada por tecnologías con el objetivo de simplificar el trabajo y convertirlo en un entorno más amigable,

fácil y sencillo por medio de la implementación de la plataforma de Google Suite. Esta supone la transformación tanto a nivel tecnológico como a nivel cultural de la organización, a través de nuevas herramientas como ser:

- **WorkPlace by Facebook:** es una herramienta de comunicaciones internas para socializar entre los colaboradores de la organización.
- **Google G Suite:** es un paquete de herramientas online para mensajería y colaboración basadas en servicios en la nube (internet).
- **Xplora:** es una herramienta de aprendizaje y autoformación organizacional que sustituye a la plataforma Eureka anteriormente utilizada.

Los resultados de esta transformación en la cultura organizacional se ven reflejados en la manera en que se comunican todos los eventos sociales y el uso de correos institucionales, a través del cambio en aspectos básicos, como el uso de la palabra “enviar” por el término “compartir”, ofreciendo como ventaja la reducción de tiempos para finalizar las tareas.

Formulación del problema

¿Qué implicaciones representa para el personal, la ejecución de la estrategia de transformación tecnológica de Davivienda Honduras? es la pregunta base para el desarrollo de esta investigación, a raíz de los cambios introducidos por las nuevas tecnologías y con el antecedente de variaciones mínimas en el entorno tecnológico de Banco Davivienda Honduras a lo largo del tiempo.

Preguntas de investigación

Las siguientes son las preguntas de investigación para el estudio en curso:

- ¿Cuáles son las etapas, ámbitos y las herramientas involucrados en el proceso de gestión de cambio en la estrategia de implementación de nuevas tecnologías?
- ¿Cuál es la percepción, consideración y el grado de aceptación que manifiestan los colaboradores a raíz la transformación de las plataformas?
- ¿Cuál sería la propuesta de seguimiento que permita mejorar y acompañar la estrategia de nuevas herramientas de acuerdo con la evaluación del proceso realizado?

Objetivos del proyecto

Los objetivos de la presente investigación se centran en el análisis de la estrategia Davivienda Go, empleada en la implementación de nuevas plataformas tecnológicas y el descubrimiento de las implicaciones que esta ha representado para los colaboradores.

Objetivo general

Evaluar la estrategia de transformación de plataformas tecnológicas de banco Davivienda Honduras mediante el análisis de la gestión del cambio durante su implementación, para determinar las implicaciones producidas en el personal.

Objetivos específicos

Describir la estrategia de implementación de nuevas plataformas tecnológicas en Banco Davivienda Honduras identificando las etapas, los ámbitos y las herramientas involucradas en el proceso de gestión de cambio.

Determinar la percepción, consideraciones y el grado de aceptación de los colaboradores respecto a las nuevas tecnologías utilizadas en Banco Davivienda Honduras.

Formular una propuesta de seguimiento a la gestión del cambio que acompañe y fortalezca la transformación tecnológica de acuerdo con la evaluación de los procesos realizados.

Justificación

Hoy en día la tecnología forma parte de todo, en nuestra vida personal, social y laboral encargándose de facilitar los procesos, automatizándolos y mejorándolos de una manera u otra. En las instituciones financieras estos cambios no pueden ser omitidos y por lo tanto es necesario la formulación de estrategia de gestión que minimicen los impactos a nivel organizacional.

Chiavenato (2009), menciona que, dado que en una burocracia todo es rutinario, estandarizado, y previsible, el trabajador se acostumbra a la repetición de lo que hace, lo cual le proporciona total seguridad sobre su futuro. Así, Cuando surge alguna posibilidad de cambio, el empleado lo interpreta como algo desconocido, peligroso, indeseable, por lo que en la medida de lo posible el trabajador se resistirá a cualquier cambio en la organización. (pág. 70)

De acuerdo con el anterior enunciado, todo proceso de gestión de cambio a nivel organizacional podrá presentar algún nivel de resistencia, es decir que, cambiar las herramientas que actualmente todo colaborador utiliza para la realización de su trabajo y mantener comunicación interna con sus demás compañeros, no será una excepción, como resultado podría presentarse una baja considerable en la eficacia y productividad de los equipos, en caso de que la gestión no se lleve a cabo de manera adecuada.

Sumado a lo anterior, la cultura clásica en cuanto a tecnología que presentan las organizaciones bancarias como Davivienda Honduras debido a la naturaleza de sus negocios, orientados a la administración recursos monetarios de los clientes hace que las estrategias utilizadas a nivel de tecnología tiendan a tomar riesgos mínimos y por tanto quedarse fuera de la vanguardia tecnológica. De esta forma, el tipo de herramientas aplicadas por la estrategia Davivienda Go se centran en una constante innovación tecnológica, haciendo necesario que los procesos de gestión de cambio tecnológico mejoraren en su aplicabilidad, ejecución y seguimiento.

Es así como, al pasar de un ambiente de almacenamiento de información en la computadora directamente, a un ambiente de almacenamiento en la nube, representa un cambio que a nivel organizacional implica un proceso de adaptación que integre a los usuarios en distintos grupos etarios y con distintos perfiles de formación profesionales.

Como complemento a lo anterior, Anthony & Govindarajan (2008), explican que:

Los detalles del proceso de control de gestión, varían en cada compañía y entre los centros de responsabilidad de ésta. Las diferencias se relacionan principalmente con la manera en que se aplique el sistema de control. Para funcionar bien, el sistema formal de control de gestión debe ser básicamente el mismo en toda la organización.

La importancia radica entonces, en el análisis de todo el proceso de planeación que se requirió antes de la ejecución del proyecto, porque si no se sabe hacia dónde se quiere llegar, nunca se llegará al destino, resultando importante también conocer el alcance, los métodos, las etapas y los grupos de acción, que se fueron entrenando para compartir con el resto de la organización y servir de guía para los demás.

Finalmente, de acuerdo a Hernández Sampieri (2010), es recomendable abordar la justificación de una investigación, mediante cinco criterios a saber:

Conveniencia: para determinar si el proceso de gestión aplicado a la planeación estratégica de Davivienda Go fue efectiva y la manera en que se llevó a cabo la ejecución fue la más adecuada, para que en futuras ocasiones se tomen en cuenta los puntos débiles del actual proceso y se puedan continuar ejecutando procesos innovadores dentro de la organización.

Relevancia social: para lograr analizar y mejorar los procesos de cambios drásticos a nivel organizacional y que los involucrados sepan que la metodología de administración de este tipo de proyectos da resultados y son aplicables a organizaciones financieras.

Valor teórico: con la propuesta de metodología que fije las bases para administrar proyectos de este tipo, se pretende, mejorar los requisitos y objetivos que se plantean en procesos similares dentro de la institución.

Implicaciones prácticas: es decir, aquellas que mediante su aplicación y análisis generen la información necesaria para llegar al resultado deseado, mediante la toma de decisiones luego del proceso de transformación.

Utilidad metodológica: la formulación de la propuesta de metodología para gestionar los procesos de cambio y que atiendan los elementos de resistencia al cambio, la organización tendrá una guía de acción para minimizar los efectos a futuros cambios tecnológicos e incluso organizacionales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Administración y Gerencia

Con el surgimiento de las sociedades comienza la consolidación de las organizaciones y con ello el inicio de la administración, en la actualidad considerada una ciencia, orientada al manejo de los recursos de manera eficaz, la dirección de los procesos y los procedimientos que pretenden de manera eficiente lograr los objetivos planteados en las estrategias de cada organización.

Robbins & Coulter, (2014), definen la administración como: “la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz” (pág. 39)

En ese mismo sentido y de manera complementaria, surge la gerencia y las labores de los gerentes, como resultado de un proceso de administración que define distintos niveles organizativos con tareas específicas que pretenden llevar a cabo de manera detallada la administración en general, mediante enfoques especializados y disciplinas complementarias que integran los profesionales de acuerdo con los puestos y funciones definidas en una estructura organizacional.

Con base a lo descrito anteriormente, los gerentes son los encargados de desempeñar las funciones administrativas al nivel que compete según estructura organizativa y por lo tanto deben contar con una serie de habilidades que los faculten y les permitan desarrollar sus unidades o equipos.

Por esta razón, Robbins y Coulter (2014), categorizan estas habilidades como: “técnicas, es decir aquellas orientadas al conocimiento explícito sobre las tareas específicas, habilidades

humanas que les permiten el desarrollo y desenvolvimiento de grupos de trabajo y habilidades conceptuales para actuar en situaciones puntuales y complejas.” (pág. 40)

Ambos autores resaltan a la vez una serie de habilidades que en la actualidad junto a la transformación de los mercados globales con una naturaleza cambiante repercuten en el éxito de las empresas, algunas de estas habilidades mencionadas son: la administración del cambio, la administración de la estrategia y la innovación, así como de la logística y la tecnología, siendo estos los factores que a lo largo de esta investigación se desarrollaran y en los cuales se profundiza en distintos momentos.

Tal como se ha visto, la administración y la gerencia son las herramientas que dan sentido y garantizan un ciclo de vida para las organizaciones, de esta importancia, surge también el concepto de administración estratégica, es decir, la creación de una estrategia que oriente las acciones administrativas y en consecuencia garantice el cumplimiento exitoso de los objetivos planteados.

Administración estratégica.

En efecto, la administración estratégica integra las unidades funcionales a través del análisis de cada una de las actividades dentro de la organización y para ello los sistemas de información representan un papel de vital importancia. Así mismo, estos sistemas se constituyen como herramientas que apoyan el cumplimiento de objetivos a largo plazo y su uso se fortalece mediante el análisis previo, la planeación, ejecución, evaluación y control de estrategias a las cuales los gerentes y directivos deben prestar puntual atención.

“Se afirma que información equivale a poder y esta aseveración es particularmente aplicable a la administración estratégica. Quien cuenta con información veraz, confiable, reciente y oportuna, tiene poder.” (Gonzalo, 2006).

Por lo tanto, la administración estratégica se vuelve exitosa al contar con la información de manera oportuna a través de herramientas tecnológicas, que proveen los recursos necesarios para garantizar este insumo, fortaleciendo la formulación de planes adecuados en un panorama real y favoreciendo la gestión del cambio para mantener la competitividad de la empresa.

Así mismo, para Gonzalo (2006), la estrategia es:

...cómo se llevarán a cabo las acciones y asignar los recursos que se destinarán a cada acción, recursos que pueden ser humanos, financieros, tecnológicos y de tiempo. La dirección debe examinar tanto las fortalezas como las debilidades de la propia firma y de sus competidores tanto directos como indirectos, buscando la forma de asegurar el éxito de lo que se desea lograr. Lo que se quiere lograr muchas veces se denomina misión y se encarga a personas que estarán a cargo de implementarlas en determinado tiempo.

En este orden de ideas, la forma en como una organización está definida propicia y orienta las estrategias y los cambios que esta toma para poder afrontar el mercado en el que se desenvuelve y es el diseño organizacional el que define esta estructura funcional.

Diseño organizacional

De los planteamientos anteriores, deducimos que la distribución de las tareas y la organización de los puestos y jerarquías en una organización, determinan la forma en como esta efectúa sus procesos de negocio y llevará a cabo su estrategia para alcanzar los objetivos planteados al corto, mediano y largo a plazo.

En su estudio sobre estructura organizacional, Idárraga (2012) aborda el diseño organizacional como:

...un proceso de edificación reflexionado de la arquitectura organizativa, en donde confluyen unos cimientos y pilares que deben estar perfectamente sincronizados, y que, además, están en constante evolución a través de relaciones e interdependencias endógenas y exógenas (Ranson, Minings & Greenwood, 1980).

Como puede observarse el autor abona con su abordaje sobre el diseño organizacional los conceptos de factores tanto endógenos como exógenos que de manera significativa influyen en este proceso de diseño, de aquí surge la importancia de considerar la cultura organizacional como uno de los factores endógenos.

La influencia de este elemento repercute de manera directa en el desempeño de los colaboradores de la organización y por consiguiente en la forma en como la estrategia es llevada a cabo, la relación en este caso es directamente proporcional a los resultados de la estrategia y en este sentido son varias las circunstancias que entran al foco de atención cuando hablamos de cultura organizacional y gestión de cambio, puesto que definimos en este el cambio en sí, su progresión, desarrollo y la resistencia que encontramos de manera natural en dicho proceso.

Posteriormente, dentro de los factores exógenos se hace referencia a las nuevas tecnologías y como su influencia junto a las habilidades de la gerencia para la administración de la innovación y los avances tecnológicos determinan el segundo componente de peso para un diseño organizacional que elabore y gestione de manera adecuada estrategias empresariales exitosas y la relevancia de un modelo de negocios en mercados competitivos garantizando la evolución de las empresas y el manejo adecuado de los retos que el cambio organizacional representa.

Cultura organizacional

En el orden de las ideas anteriores y de acuerdo al estudio realizado por Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes & Rosano-Ortega. (2017), estos mencionan que, “para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura, ya que formar parte de ella significa asimilarla.

(Chiavenato, 2007). ... Schein (2010) la relaciona con las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización”.

Se observa así la importancia expresada a la cultura organizacional como un determinante para llevar a cabo la ejecución de estrategias exitosas y es que, a través de ella se expresa la forma en cómo funciona una empresa u organización, y por tanto se debe considerar también la forma como dicha cultura es transmitida y los aspectos intrínsecamente relacionados a este tema, como lo son: la motivación, el desarrollo de personal, las relaciones formales e informales, la integración, la comunicación dentro de la organización y los canales que para esta son utilizados.

Al mismo tiempo, Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes & Rosano-Ortega (2017), también hacen énfasis en que:

“la cultura organizacional debe cumplir, entre otras funciones, con hacer diferentes a las organizaciones, generar un sentido de identidad, orientar las conductas hacia las metas institucionales, facilitar la adaptación de la empresa al entorno, al aprendizaje, al cambio, y mantener estable el sistema social interno (Alcocer & Vera, 2004).”

Atendiendo a estas ideas expresadas en el estudio, denotamos la presencia del manejo y gestión del cambio en las organizaciones como una tarea que es atendida por la cultura organizacional y como finalmente refieren los autores “para lograr todos estos objetivos, es clave que las empresas tengan una cultura organizacional fuerte, saludable y que apoye estas estrategias, de tal manera que sus empleados las adopten como parte de sus valores y cultura personal. (Olivares, 2013, p. 72)”

En vista de lo anterior, se considera que, con el fortalecimiento de la cultura organizacional las dificultades que pueden encontrarse en los procesos de gestión del cambio tienden a disminuir, dando como resultado el éxito de las gestiones y procedimientos tanto gerenciales como

administrativos planteados en la introducción de nuevas metodologías de trabajo en los modelos de negocios.

Cambio organizacional

Jones, (2008), define el cambio organizacional como:

El proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia. El objetivo del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas. (pág. 269)

Partiendo de la definición, es oportuno resaltar los momentos de los cuales se valen los procesos para ser denominados como cambio organizacional; un estado actual y un estado futuro son las premisas básicas. Existen diversas herramientas de las cuales se vale la administración estratégica, para diagnosticar y determinar un estado actual. Un análisis de estos resultados permite generar y estructurar nuevos procesos y procedimientos que encaminen las acciones de las empresas hacia un estado futuro, que se convierte en una forma optimizada de llevar a cabo los modelos de negocios y que generan los resultados esperados haciendo un correcto uso de los recursos.

Así mismo, para Negron, (2010), el proceso de cambio significa:

Definir objetivos operacionales, seleccionar las actividades para introducir el proceso, precisar como el trabajo se va a efectuar en el futuro, establecer estrategias de implementación y dirección, y evaluar el trabajo a través de la continuación del proceso. En muchas ocasiones el cambio es tratado solamente desde su enfoque inicial. Por ende, la implementación del cambio no tiene valor cuando el mismo no es persistente. (pág. 2)

Observamos como ambos autores coinciden en que el cambio es un proceso que requiere tiempo; dentro de estos márgenes de tiempo se establecen etapas con igual nivel de importancia y

que a la vez involucran distintos recursos, tanto humanos como materiales, para garantizar un proceso de gestión de cambio que resulte de manera adecuada y cumpla con los objetivos establecidos. Dicha tarea finalmente comienza como una actividad impulsada por la alta gerencia, pero involucra a toda la organización de manera integral.

Jones (2008) refiere que los cambios son efectuados para generar eficiencia y en este sentido denota cuatro niveles en los cuales esto ocurre, cada uno de ellos abordados de manera oportuna de acuerdo con el diseño de una estrategia.

En este orden de ideas, se identifican cuatro niveles son involucrados en la gestión del cambio: en primer lugar, el recurso humano a través de las capacitaciones, la cultura organizacional, las normas, las promociones o las rotaciones de personal. El cambio de estructuras funcionales, es decir la forma en cómo se desarrollan las tareas representan el segundo nivel.

Como tercer nivel, se establece el cambio tecnológico denotado por la actualización de los recursos y plataformas de la organización con el objetivo de agregar valor a sus productos o servicios y finalmente en el cuarto nivel, el cambio en las capacidades funcionales que involucra conceptos de diseño, estructura y cultura organizacional permite abordar la integración y eficiencia de los grupos de trabajo

Es así que, un cambio organizacional que no incluya de manera integral los cuatro niveles mencionados, resultaría en un fracaso ya que de manera directa o indirecta las repercusiones de cada nivel se ven reflejadas en otros e incluso resulta necesario abordar un nivel previo al cual se pretende realizar una iniciativa de cambio con el objetivo de facilitar el proceso o evitar un impacto dañino para la organización.

En consecuencia, el cambio organizacional es un proceso complejo que involucra toda la organización y en vista de que el mismo es un evento natural al cual, tanto las personas como las organizaciones, deben adaptarse para mantenerse en coexistencia en los entornos en los cuales se desarrollan, este involucra la consideración de múltiples factores que deben ponerse de manifiesto en distintos momentos, pero igualmente considerados como un todo capaz de garantizar la supervivencia de la organización.

Según Lientz y Rea (2004), la importancia y necesidad de administrar el cambio implica tener en cuenta los siguientes factores: conocer el cambio que pretenden los administradores, establecer objetivos realistas y alcanzables, mercadear el cambio para compensar la posibilidad de resistencia, buscar el apoyo de la administración para las actividades que van a promover el cambio, crear una visión para el cambio, introducir un acercamiento gradual del cambio, necesidad de múltiples niveles de administración, evaluar los factores de motivación y beneficios, necesidad de un cambio a largo plazo y la construcción de un efecto acumulativo. (Negrón, 2010, pág. 3)

Cambio evolucionario y revolucionario

Conocer la naturaleza de los cambios y la forma en como estos se desarrollan, es otra de las tareas propias de la administración; y por tanto no debe descuidarse la forma en como esto repercute en las acciones de gestión, de manera puntual abordar el cambio como un proceso natural es conveniente, ya que permite orientar planes específicos que minimizan los efectos de este y que a la vez maximizan los beneficios que pueden obtenerse.

El cambio institucional puede tener lugar en períodos cortos y concentrados o, con el paso del tiempo, en décadas o siglos. También se puede llevar a cabo de manera gradual de modo que los observadores y los participantes se dan cuenta de cualquier cambio suscitado de manera poco significativa; o improvisadamente, en eventos fuertes donde se presenten grandes discontinuidades en relación con los antiguos modos de comportamiento. (Murillo-Vargas, González-Campo & García-Solarte, 2015)

Por lo tanto, y como parte de la naturaleza misma del cambio, reconocer la forma en como este se presenta y se gestiona es una tarea crucial para la gerencia; quien es la encargada de llevar

a cabo las consideraciones necesarias para abordar ya sea un cambio evolucionario o uno revolucionario.

Según Jones (2008), el cambio evolutivo es gradual, incremental y específicamente enfocado. No implica una alteración drástica o repentina de la naturaleza básica de la estrategia y estructura de una organización, sino que es un intento constante de mejorar, adaptar y ajustar la estrategia y estructura de manera creciente para acomodar los cambios que ocurren en el ambiente... El cambio revolucionario es rápido, drástico y a todos los niveles. Implica un audaz intento de encontrar rápidamente nuevas maneras de ser eficaz. (pág. 277)

La importancia de reconocer el tipo de cambio que las organizaciones necesitan es de vital importancia para garantizar un correcto abordaje que permita establecer las estrategias adecuadas e incluir en ellas las herramientas que aprovechen los recursos actuales, reflejen la necesidad de nuevos elementos y la reorganización de procesos y procedimientos de gestión.

Gestión del cambio

Para comprender los procesos de gestión del cambio dentro de una organización, se ha establecido la cultura organizacional como un pilar en dicha tarea, haciendo énfasis en esto, una tarea importante enmarcada durante este proceso es la integración de las fuerzas de trabajo en el cumplimiento de las tareas globales y particulares de cada parte de la estructura, es decir, la gestión de personal.

De acuerdo con esto y según Murillo-Vargas, González-Campo y García-Solarte (2015), los procesos de integración conllevan también la reorganización de los procesos de trabajo, reestructuración tecnológica, nuevos procesos de capacitación y una reorganización del mercado financiero, que incluye nuevos procesos de adaptación a través de la reconfiguración de las estructuras administrativas para integrar nuevas líneas de negocios y mercados.

Es así que al hablar de un proceso de cambio y la gestión del mismo debemos considerar numerosas tareas orientadas a los colaboradores y esencialmente al manejo de la natural resistencia

humana al cambio, una adecuada gestión de los procesos de cambio resulta en un desarrollo de personal con el crecimiento de las habilidades de los equipos de trabajo, la minimización de los efectos negativos, el aprovechamiento de los tiempos de ejecución de trabajo, la maximización de las ganancias y finalmente la mejora de las estrategias planteadas dentro de una administración estratégica orientada a objetivos puntuales.

Etapas del proceso de gestión de cambio

La gestión del cambio constituye un proceso clave en las organizaciones y es independiente del momento o periodicidad del mismo, ya sea este evolutivo o revolucionario y comprende a su vez un conjunto de etapas.

De acuerdo con esto, Jones (2008), refiere a Kurt Lewin quien expresa que:

La implementación del cambio es un proceso de tres pasos: (1) descongelar la organización de su estado actual, (2) hacer el cambio y (3) volver a congelar la organización en el estado nuevo y deseado para que sus integrantes no regresen a sus actitudes laborales y comportamientos anteriores. (pág. 288)

En referencia a la teoría expuesta anteriormente, conocer las etapas de un proceso de gestión de cambio implica identificar las circunstancias que lo propician y la necesidad del mismo de acuerdo a estas condiciones, por lo tanto, comprender y analizar el estado presente constituye la base para la etapa de descongelamiento en la cual se debe presentar toda la información necesaria que permite generar un plan de acción que propicie el cambio y lo lleve a cabo durante la segunda etapa, posteriormente la tarea de lograr establecer e integrar el cambio como parte de los procesos empresariales y que este sea asimilado de manera positiva en la cultura organizacional permite el congelamiento del proceso y la etapa final de una gestión del cambio exitosa.

En efecto, como se muestra en la ilustración 1, García Chacón (2005) refiere la necesidad de considerar los procesos de gestión de cambio como una actividad paralela a la ejecución de proyectos en los cuales la planificación debe ser integral y conjunta considerando las fases expuestas anteriormente junto a elementos conceptuales, organizativos, ejecutivos y de cierre.

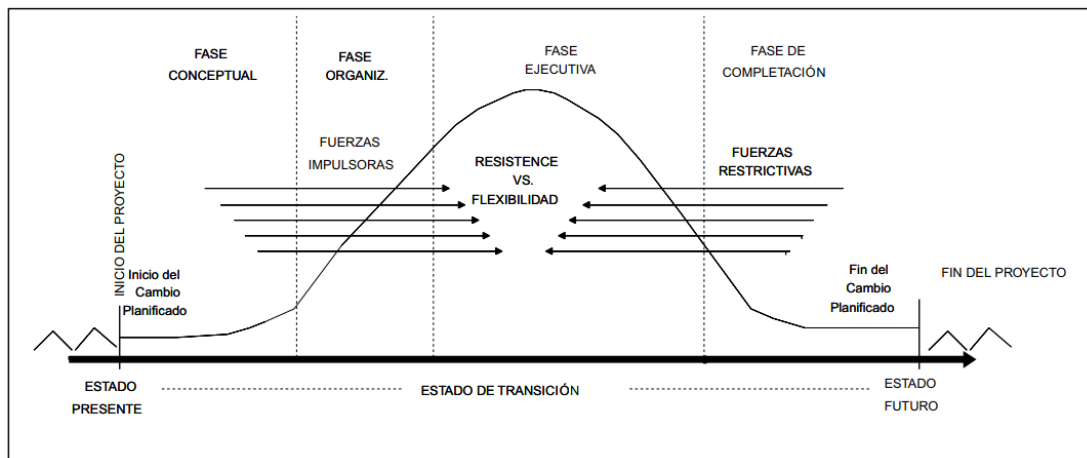


Ilustración 1: Relación entre las fases de un proyecto y las fases de un proceso de cambio, García Chacón (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. Estudios Gerenciales, Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300003&lng=en&tlng=es.

De igual forma en la ilustración 1 es importante considerar el papel que juegan las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas, puesto que durante toda actividad empresarial existen diversos elementos capaces de influir en cualquiera de las fases de la ejecución, por lo tanto, deben ser tomadas en cuenta para garantizar el cumplimiento planteado en el ciclo de vida de estos procesos.

Jones (2008), haciendo referencia a la teoría del campo de fuerza de Lewin establece que, “los gerentes deben encontrar una manera de aumentar las fuerzas a favor del cambio, reducir la resistencia al cambio o hacer ambas cosas simultáneamente. Cualquiera de estas estrategias superará la inercia y provocará que una organización cambie.” (pág. 276)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, existen una serie de fuerzas involucradas en el desarrollo de los procesos de cambio, aquellas que se encargan de impulsarlo y favorecer su ejecución y las que representan una resistencia al mismo generando oposición a dichos procesos, la procedencia de cada una de estas es variada e incluyen el entorno, las características sociales, la competencia del mercado, la ética, las funciones de la organización, su estructura, las características de sus colaboradores y las normas establecidas de manera implícita y explícita.

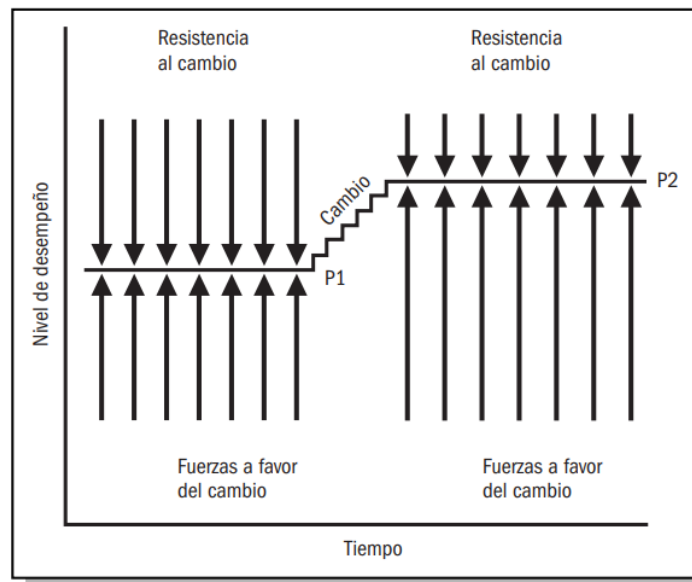


Ilustración 2: Teoría del Campo de fuerza de Lewin, Jones, G. (2008). Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. Pág. 276, México: Pearson Educación.

La teoría del campo de fuerza de Lewin consta de tres elementos principales: las fuerzas a favor, la resistencia al cambio (fuerzas en contra) y el cambio, estos se mueven a lo largo del desempeño y el tiempo, esta teoría brevemente ejemplificada en la ilustración 2, establece que para llevar la organización de un estado P1 (actual) a P2 (Futuro) es necesario ya sea reducir la resistencia o aumentar las fuerzas a favor, siendo esta la esencia de los planes de gestión de cambio, es decir, orientar las tareas para lograr uno o ambos resultados y garantizar el cambio de estado,

puesto que, “Cuando las fuerzas están equilibradas, la organización se encuentra en un estado de inercia y no cambia”. (Jones, 2008, pág. 276)

Liderar el cambio

Los procesos de cambio son tareas habituales que las organizaciones hoy en día realizan para poder mantenerse competitivas y seguir aportando valor a sus propuestas de negocio, en vista de esto, es necesario sumar a las etapas identificadas del cambio y la naturaleza del mismo el componente de liderazgo como mecanismo de vital importancia en la orientación de dichos procesos, en su estudio sobre liderazgo y cambio organizacional Rubiano (2011) cita algunos autores y refiere que:

El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores. (Bustamante y Barreat, 1998)

En consecuencia, la consideración y percepción de los liderazgos dentro de la organización y sobre todo en los procesos de cambio, es un factor determinante que apoya cualquier estrategia de gestión en este sentido, así mismo, es necesario identificar los niveles de liderazgo y la naturaleza en la que se desenvuelven estos líderes evaluando su actuación, ya que, de ellos se desprende gran parte de la responsabilidad en el éxito de cualquier plan de cambio y por tanto los cargos que conllevan liderazgo intrínseco y aquellos líderes que surgen de manera informal denominados en muchas ocasiones agentes de cambio internos, son la base de la motivación y participación de los grupos de trabajo.

Agentes de cambio

La naturaleza social de los seres humanos actúa como factor determinante al momento de hacer frente a etapas de cambio tanto a nivel personal como organizacional y son muchos los elementos que determinan el grado de incidencia que las personas hacen en los grupos sociales para apoyarse y afrontar estos cambios reduciendo sus grados de incertidumbre y afianzar su posición ante situaciones que comprometen su gestión.

En vista de lo anterior, las organizaciones definen en sus estrategias de cambio personas encargadas de llevar a cabo la dirección de estos procesos de transformación y son considerados los líderes técnicos o directivos designados por su posición pero que no siempre cuentan con la influencia sobre los grupos de trabajo capaz de motivar e impulsar las acciones que conducen al cumplimiento de objetivos, de acuerdo a esto, Vilorio-Escobar, Pedraza-Álvarez, Cuesta-Tamayo, & Pérez-Correa (2016) afirman que:

El liderazgo informal está asociado a la posición que una persona pueda tener en el marco de los grupos informales al interior de la empresa. En este punto, las capacidades de esa persona para aportar a la consecución de los objetivos que se han establecido para el grupo y para defender los intereses del colectivo, serán de gran importancia para determinar el poder y el grado de influencia sobre los demás en función de las pretensiones planteadas por los dirigentes.

En efecto, son estos liderazgos informales los que se traducen y confieren a los agentes de cambio el poder de gestionar grupos de trabajo y con ello servir de apoyo en los procesos de cambio a través de la consideración adecuada de las relaciones intrínsecas producto de las habilidades, capacidades y conocimientos de ciertos individuos dentro de las áreas funcionales de cualquier organización, características que deben ser reconocidas por aquellos líderes directivos para lograr conseguir el apoyo necesario en su gestión.

Resistencia al cambio

Según estudios de los psicólogos John P. Kotter y de Phyllis F. Schlesinger se plantean algunas ideas para disminuir la resistencia al cambio en las organizaciones. Entre las razones que encontraron los autores para resistirse al cambio por parte de la fuerza laboral están el interés propio, que tiene relación con la mayor importancia que algunas personas le dan al cambio para sí mismos y cómo puede afectar sus propios intereses. También están los malentendidos, por problemas de comunicación o información inadecuada. La baja tolerancia al cambio afecta y tiene que ver con que las personas prefieren la sensación de seguridad y estabilidad en el trabajo. (Portafolio, 2007).

De manera semejante, Negrón (2010), menciona que, para Davis y Newstrom (2003), “la resistencia es una respuesta a las necesidades de seguridad, interacción social, estatus y autoestima que disfruta el personal... mencionan tres tipos de resistencia: resistencia lógica, resistencia psicológica y resistencia sociológica.” (pág. 3)

De acuerdo a estas teorías, se aduce que debido a los procesos de cambio en las organizaciones surgen situaciones en las cuales los colaboradores pueden verse afectados de distintas maneras, ya sea porque el tiempo en cual este se desarrolla no permite su asimilación o la preparación necesaria para hacerle frente dando paso a la resistencia lógica.

Los sentimientos y emociones de las personas también entran en juego al momento de enfrentar al cambio y aquí surge lo que los autores denominan una resistencia psicológica, puesto que, la incertidumbre normal en cualquier proceso de cambio altera estas emociones.

En virtud de lo anterior, la naturaleza sociológica en la resistencia al cambio se manifiesta cuando entran en juego situaciones que involucran los individuos como un colectivo de personas con intereses y valores en común, como podrían ser los sindicatos o departamentos completos dentro de la organización.

Es así que, Lewin advierte que la resistencia al cambio rápidamente provocará que la organización y sus integrantes regresen a la antigua forma en que hacían las cosas a menos

que se tomen medidas activas para volver a congelarla con los cambios en su lugar. (Jones, 2008, pág. 288).

El ciclo de vida de las tecnologías de información

Las teorías anteriormente expuestas establecen a la tecnología como uno de los detonantes del cambio a nivel organizacional y que de acuerdo a la naturaleza evolutiva de las mismas determinan uno de los factores exógenos a los cuales las organizaciones deben prestar suma atención para de mantener su competitividad en el mercado, es decir que, estas juegan un papel como fuerza impulsora del cambio, pero a la vez representan un factor capaz de generar resistencia cuando este no es gestionado e impulsado con un acompañamiento que instruya su uso, exprese sus beneficios y establezca las etapas de transición que facilitaran su puesta en marcha y que en conclusión faciliten la migración entre tecnologías.

Jones (2008), menciona que:

Para ser líder en eficiencia o calidad, una organización debe adoptar constantemente la tecnología más reciente conforme esté disponible, y esa adopción generalmente cambia las relaciones de tareas a medida que los trabajadores aprenden nuevas habilidades o técnicas para operar la tecnología. (pág. 272)

El ciclo de vida de las tecnologías de información y los productos relacionados a esta se ve representada en la ilustración 3, en la cual se observa como a medida que los cambios en la tecnología se incrementan, el ciclo de vida de los productos y servicios relacionados a este disminuye de manera inversamente proporcional, basado en esto Jones (2008) establece que, “la demanda por la mayoría de los productos exitosos atraviesa cuatro etapas: la etapa embrionaria, la de crecimiento, la de madurez y la del declive”. (pág. 371)

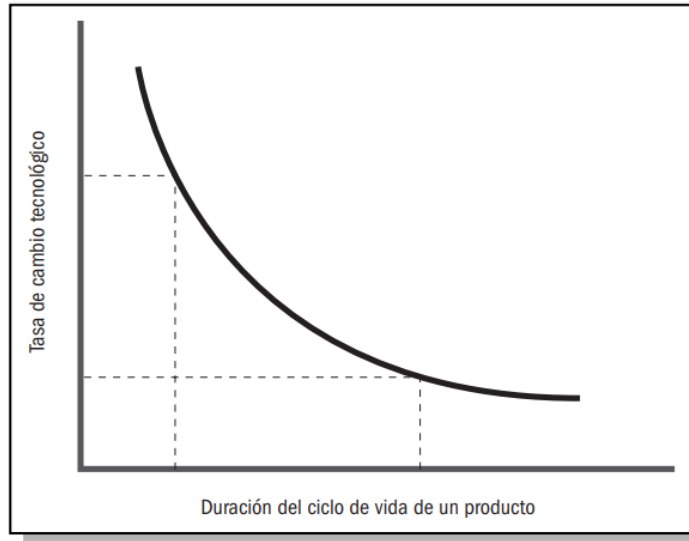


Ilustración 3: El cambio tecnológico y la duración del ciclo de vida de un producto, Jones, G. (2008). Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. Pág. 371, México: Pearson Educación.

En efecto, de acuerdo a lo expresado por el autor, las etapas identificadas determinan la forma en como los productos en este caso las tecnologías juegan un papel en el mercado y la demanda del mismo, siendo la etapa embrionaria aquella donde comienza el descubrimiento y la presencia comienza siendo mínima puesto que aún debe demostrarse el valor que los productos ofrecen, la siguiente etapa representa una mayor participación de los productos una vez que estos llegan al conocimiento público y generan una expectativa de sus funcionalidades, la madurez se ve representada con un estancamiento ya que se ha abarcado la mayoría del mercado y finalmente el declive representa el momento en que la demanda es tan baja que es necesario motivar el cambio y la innovación.

Nuevas tecnologías

En la actualidad muchos de los cambios producidos en las organizaciones conllevan el uso de tecnologías de información o se desprenden de la adaptación de los negocios a estos desarrollos,

en materia de innovación el avance es constante y por tanto el cambio persigue esa misma naturaleza.

Con los nuevos desarrollos tecnológicos se ha producido mayor agilidad en las operaciones, centralización de las funciones y mayor control de los dirigentes administrativos. ... También se ha encontrado que el componente tecnológico ha permitido respuestas de innovación de los procesos y una disminución de los costos de funcionamiento... La tecnología ha permitido ejercer mayor control sobre los funcionarios y sobre los procesos de trabajo. (Murillo-Vargas, González-Campo & García-Solarte, 2015)

En esencia, el desarrollo tecnológico en los últimos años ha propiciado una serie de tendencias que orientan la gestión de los procesos empresariales hacia procedimientos que garantizan simplicidad para los usuarios a la vez que ofrecen mayor información a los tomadores de decisiones, existen y cada año se producen innumerables soluciones tecnológicas con distintos matices de acuerdo a las funciones para las cuales se desarrollan, la proliferación del uso de las redes de comunicaciones, los dispositivos móviles, herramientas de trabajo basadas en la nube y la conectividad permanente o uso fuera de línea de las mismas permiten entornos de trabajo que ofrecen ventajas operativas en el trabajo diario.

De acuerdo a García de la Torre (2003), en la búsqueda de la eficacia tecnológica se han de conceder una serie de decisiones como, por ejemplo, que tareas va a asumir, nivel de sustitución de empleados, grado de reorganización de tareas, quien/quienes van a ser sus usuarios, como lo van a utilizar individual/en equipo, en qué relación y posición física, durante qué tiempo/tiempos, etc.

Para afrontar los retos que las nuevas tecnologías suponen para las empresas y organizaciones, estas han desarrollado departamentos dedicados a considerar los procesos de negocio y observar las nuevas tecnologías con el objetivo de determinar elementos nuevos que a través del uso de tecnologías generen ventajas competitivas y logren obtener resultados eficientes en las operaciones.

Jones (2008), define la innovación como: “el proceso mediante el cual una organización utiliza sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos o mejores bienes y servicios o nuevos sistemas de producción y operación con el fin de responder mejor a las necesidades de sus clientes”. (pág. 366)

En este sentido, la innovación se refleja en las organizaciones de manera significativa en diversos procesos que apoyan su estrategia, ya sea a través de nuevas herramientas, procedimientos o mecanismos orientados a mejorar las comunicaciones, los espacios de trabajo y las plataformas educativas para el desarrollo de personal son solo algunas de las áreas estrechamente relacionadas al uso de nuevas tecnologías en las organizaciones.

Redes sociales

En cuanto el desarrollo de tecnologías las comunicaciones y relaciones sociales se han visto marcadamente influenciadas por nuevas tendencias tecnológicas a través de la proliferación de las redes sociales y su uso masivo.

El estudio realizado por Sánchez y Bradley (2015), hace mención de una encuesta del año 2012, en donde se expresa que:

2.000 norteamericanos, con edades comprendidas entre 13 a 25 y 39 a 75 años, utilizaban la comunicación online, concluyó que el 83% de los encuestados consideraba que dicha comunicación es un método eficaz para mantener el contacto con familiares. Además, el 30% de los abuelos y el 29% de los adolescentes y jóvenes dijeron que a través de conexiones online se pueden entender mejor unos con otros (AARP, 2012).

En la actualidad, el uso de redes sociales ha permitido el desarrollo de canales de comunicación tanto a nivel personal como empresarial y son muchas las herramientas que las organizaciones utilizan como canal de difusión de sus contenidos y a través de los cuales ofrecen información tanto a los colaboradores como a los clientes o usuarios finales de los productos o servicios que distribuyen.

La transmisión de información a nivel institucional determina un factor clave en la cultura organizacional ya que los colaboradores actuales deben estar informados en lo que respecta a sus funciones y las decisiones que los involucran, esto en el afán de generar un compromiso real que se vea reflejado en el desempeño y finalmente en los resultados de la estrategia.

Plataformas de colaboración

El desarrollo de los mercados globales y la creciente expansión de las empresas en distintos espacios geográficos hace necesario el surgimiento de plataformas comunes que faciliten el trabajo y la interacción de los colaboradores con herramientas de trabajo colaborativas en las cuales tal como lo expresa Pacheco (2013), “los usuarios pueden ir trabajando en forma conjunta en la información de su interés, participar en discusiones en redes, desarrollar proyectos en conjunto, entre otros, y ampliar sus conocimientos poniendo en práctica las habilidades o estrategias de la meta cognición.”

Son cada vez más las herramientas basadas en esta filosofía de trabajo en conjunto y que apoyan cada vez diversas tareas dentro de las organizaciones tal es el caso de los wikis, los portafolios electrónicos, las herramientas de almacenamiento basado en la nube, los archivos compartidos, herramientas de comunicación y tele presencia que significan un portal de avance que posibilita las organizaciones con la capacidad de gestionar la información en tiempo real haciendo casi irrelevantes las barreras de distribución geográfica o segmentación de las empresas.

E-learning

El uso de tecnologías en la educación corresponde de manera tradicional a la inclusión de herramientas tecnológicas por parte de las universidades y las instituciones educativas a través de la historia, la idea de compartir contenidos y gestionar el desarrollo de personal hace uso de los mecanismos y avances tecnológicos que las organizaciones hacen a nivel interno con el objetivo

de hacer más competitivos sus colaboradores a través de la expansión de conocimientos, trabajos conjuntos mediante enlaces interinstitucionales y formación basada en herramientas disponibles tanto en redes públicas como privadas, sistemas de administración de conocimiento y bases de datos basadas en la inteligencia de negocios.

Rosenberg (2001), pone el acento en el uso de Internet como medio para el desarrollo de soluciones tecnológicas orientadas a la mejora del conocimiento. Así, define eLearning como el uso de tecnologías Internet para la entrega de un amplio rango de soluciones que mejoran el conocimiento y el rendimiento. (García-Peñalvo & Pardo, 2015)

Con todo lo expresado anteriormente, se denota la necesidad de inclusión de las tecnologías en distintos ámbitos a nivel empresarial, para todas aquellas organizaciones que plantean generar ventajas competitivas y garantizar su supervivencia en la economía con modelos de negocios atractivos para los clientes y que finalmente generan rentabilidad y eficiencia en las operaciones; las comunicaciones, trabajo en conjunto y el aprendizaje son tres herramientas fundamentales en este sentido y por tanto han de ser abordados en los planes estratégicos como guías para el desarrollo de personal y la innovación de los negocios.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se describe la forma en cómo se realizó la investigación, la metodología a seguir, los procedimientos y las técnicas que permitieron obtener los datos para llevar a cabo el proyecto.

Variables de investigación

Las variables por medirse en la presente investigación son las siguientes:

1. Estrategia de implementación
2. Cambios tecnológicos
3. Resistencia al cambio
4. Herramientas tecnológicas
5. Liderazgo
6. Grado de aceptación
7. Plan de seguimiento

Congruencia metodológica

Para plasmar la congruencia metodológica se toma como estructura de matriz, la cual se presenta a continuación.

Tabla 1: Matriz de congruencia metodológica

| Título de la Investigación | Objetivo General | Objetivos Específicos | Preguntas de Investigación |
|--|---|---|---|
| Estrategias de gestión y sus implicaciones en el nivel de resistencia al cambio durante la implementación de nuevas | Evaluar la estrategia de transformación de plataformas tecnológicas de banco Davivienda Honduras mediante el análisis de la gestión del cambio durante su implementación, para determinar las | O1. Describir la estrategia implementación de nuevas tecnologías en el Banco Davivienda Honduras identificando las etapas, los ámbitos y las herramientas | P1.1. ¿En qué consiste la estrategia de implementación de nuevas tecnologías en el Banco Davivienda Honduras? P1.2. ¿Cuáles son las etapas de implementación de la estrategia de transformación tecnológica? P1.3. ¿Cuáles son los ámbitos que comprende la implementación de |

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>plataformas Tecnológicas en Banco Davivienda Honduras</p> | <p>implicaciones producidas en el personal.</p> | <p>involucradas en el proceso de gestión de cambio.</p> | <p>la de la estrategia de transformación?</p> |
| | | <p>O2. Determinar la participación, funciones y el grado de aceptación de los colaboradores en la implementación de nuevas tecnologías en el Banco Davivienda Honduras.</p> | <p>P1.4. ¿Qué herramientas tecnológicas incluídas el proceso de gestión de cambio en las plataformas de software?</p> <p>P2.1. ¿Cómo se estructura la distribución de usuarios involucrados en la ejecución de la estrategia de transformación tecnológica?</p> <p>P2.2. ¿En que qué niveles de liderazgo se apoya la gestión del cambio para la implementación de las nuevas plataformas?</p> <p>P2.3. ¿Qué funciones cumplen los colaboradores dentro de la estrategia de transformación?</p> <p>P2.4. ¿Cuál es el grado de aceptación expresado por los usuarios de las nuevas plataformas tecnológicas luego del proceso de gestión de cambio?</p> |
| | | <p>O3. Formular una propuesta de seguimiento en la gestión del cambio que acompañe la transformación tecnológica de acuerdo a la</p> | <p>P3.1. ¿Existe algún proceso de seguimiento post implementación de la transformación tecnológica?</p> <p>P3.2. ¿Cuál es la principal recomendación dirigida hacia la estrategia Davivienda Go?</p> |

evaluación de los procesos realizados.

P3.3. ¿Cuáles es la principal razón de la resistencia al cambio, luego de ejecutar un proceso de transformación tecnológica?

P3.4. ¿Sería beneficioso, para futuras ejecuciones de estrategias similares a Davivienda Go, el contar con un plan de seguimiento que acompañe al proceso de gestión de cambio?

Correlación de las variables

A continuación, se detalla una matriz para exponer la correlación de variables que refleja la relación entre las mismas, el tipo de variable, la definición y la fuente de donde se obtuvieron los datos. El estudio se llevará a cabo de manera que permita analizar las diferentes variables para tener una mejor comprensión sobre la investigación.

Tabla 2: Correlación de las variables

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensión | Indicadores | Ítem |
|-------------------------------------|--|---|----------------------|--|--------------------|
| Factores demográficos | Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes y características demográficas | Características asignadas a la edad, sexo, antigüedad laboral, y departamento en el que laboran los empleados de Davivienda | Atributos personales | Edad Sexo Antigüedad laboral Nivel educativo Departamento | Encuesta: 1-5 |
| Estrategia de implementación | Proceso que pone planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos. En él se detalla todos pasos a seguir para organizar los recursos de manera que la estrategia resulte exitosa | Planeación de cómo se ejecutarán todas las fases definidas en implementación de la nueva estrategia Davivienda Go | Cognitiva | Etapas Ámbitos de aplicación Herramientas Distribución de usuarios Roles de los usuarios | Entrevista: 1-6 |

| | | | | | |
|----------------------------------|--|--|-----------------------|--|--|
| Cambios tecnológicos | Efecto de la combinación de varias actividades tecnológicamente relacionadas haciendo referencia a los nuevos productos derivados de la tecnología | Es la incorporación de nuevas tecnologías, formas de uso, nuevas reglamentaciones y nuevos productos derivados de la tecnología | Cognitiva Afectiva | Grado de Socialización Beneficios percibidos Valoración de la necesidad | Encuesta:3 Entrevista:7 |
| | Son las situaciones en las que las personas deben modificar ciertas rutinas o hábitos, pero les resulta costoso por miedo o dificultad a realizar algo diferente | Medir el grado de renuencia de los empleados, sobre el uso de las nuevas tecnologías incorporadas en banco Davivienda | Afectiva | Razones del cambio Naturaleza del cambio Nivel de comunicación Respuesta al cambio Nivel de inclusión de usuarios Percepción del cambio | Encuesta: 4,7,5,16,8 |
| Herramientas tecnológicas | Artefactos diseñados para facilitar el trabajo y permiten que los recursos sean aplicados eficientemente, que facilitan el intercambio dentro y fuera de la organización | Conjunto de herramientas de trabajo que engloban la estrategia de innovación tecnológica, las cuales son WorkPlace, Explora, G suite | Cognitiva | Capacitación Percepción de funcionalidad Reconocimiento | Entrevista: 10-12 |
| | Está relacionado con aprobar, dar por bueno o recibir algo de forma voluntaria y sin oposición | Percepción que poseen los empleados de Davivienda sobre las nuevas herramientas de colaboración en el trabajo | Afectiva | Relevancia Percepción de beneficios Respaldo | Encuesta:2 Encuesta:17 |
| Liderazgo | Es el conjunto de características y habilidades gerenciales que una persona posee, cuyas acciones modifica la motivación o las capacidades de los miembros de un grupo | Valoración que se le da a las funciones y acciones ejecutadas por las personas con una posición de liderazgo durante el proceso de cambio de | Afectiva Cognitiva | Papel del líder Apoyo percibido Participación como líder interno (agente de cambio) | Entrevista: 7 Encuesta:14 Encuesta:8 |

| | | | | | |
|--------------------|--|--|-----------|--|-------------|
| | | plataformas tecnológicas | | | |
| | | Captación que tienen los empleados sobre un plan de seguimiento que acompañe y apoye la estrategia Davivienda Go | | | |
| Seguimiento | Es la observación minuciosa de la evolución y desarrollo de un proceso | | Cognitiva | Conocimiento de un plan de seguimiento | Encuesta:18 |
| | | | Afectiva | Valoración de la necesidad | Encuesta:19 |
| | | | | Recomendaciones | Encuesta:20 |

Método de la investigación

El método de investigación emplea un enfoque cuantitativo, teniendo un alcance descriptivo, mediante un diseño no experimental, transversal. Los elementos mencionados anteriormente, son la base de la investigación, cuya intención de este método es exponer y encontrar el conocimiento ampliado mediante datos detallados y principios teóricos.

Enfoque de la investigación

Para esta investigación el enfoque determinado fue de tipo cuantitativo, donde se permitió medir los resultados de la estrategia de implementación de nuevas plataformas tecnológicas y conocer los niveles de adaptación junto a las implicaciones producidas para los colaboradores y la organización, tales como la resistencia al cambio, el grado de aceptación y el nivel de liderazgo durante el proceso de transformación, la evaluación de las herramientas y la socialización de las etapas incluidas en la definición de la estrategia.

Como instrumento de medición cuantitativa se diseñaron y aplicaron dos instrumentos de recolección de información; en primer lugar, una encuesta orientada a los usuarios finales, para medir las variables de aceptación y resistencia respecto al uso de las nuevas plataformas. En segundo lugar, se entrevistó el equipo involucrado directamente en la ejecución de la estrategia de transformación Davivienda Go, lo que permitió conocer el mecanismo de liderazgo en procesos de cambio y la participación de colaboradores clave en este proceso, así como los detalles de la implementación.

Alcance de la investigación

La investigación tiene un alcance tipo descriptivo, cuyo propósito es el de describir el fenómeno, especificando las características y rasgos importante de la estrategia de Davivienda Go. Mostrando de manera precisa el enfoque para el abordaje de las variables e identificar el fenómeno y los elementos involucrados, junto a un proceso de medición y análisis de los hallazgos que permitió desarrollar el tema.

Diseño de la investigación

Esta investigación posee un diseño tipo no experimental, transversal ya se recolectaron datos en un solo momento y en un tiempo único, comprendido durante la etapa de ejecución de la estrategia Davivienda Go, durante el primer trimestre del 2018. De manera que este método permitió describir el tema planteado, analizar sus elementos en un momento dado y conocer la incidencia de los valores manifestados por una o más variables, para determinar la pertinencia de la propuesta establecida en el capítulo de aplicabilidad en esta investigación.

Delimitación de la investigación

La investigación se realizó en la oficina principal de Davivienda Honduras en la ciudad de Tegucigalpa, debido a que en esta oficina se encuentran los departamentos administrativos y

tecnológicos en donde se aplicó completamente la estrategia Davivienda Go y donde fue realizado el proceso de recopilación de información con el instrumento presentado al personal administrativo, así como la entrevista a nivel gerencial con los encargados de llevar a cabo todo el proyecto de gestión y seguimiento de la estrategia de cambio.

Fuentes de información

Las fuentes de esta investigación que fueron utilizadas, facultaron el sustento teórico expresado en a lo largo del capítulo dos y el presente desarrollo del marco metodológico, propiciando el acceso y expansión del conocimiento sobre el tema en estudio.

De acuerdo al tipo de información proporcionada, se utilizaron las siguientes fuentes: primarias como ser, libros, artículos electrónicos, monografías, entrevistas; las fuentes secundarias utilizadas comprendieron, diccionarios y enciclopedias para definición de términos. Finalmente, se aplicaron los instrumentos de recolección de información a los colaboradores de Davivienda Honduras, que laboran en las oficinas principales ubicadas en Tegucigalpa.

El tratamiento de las fuentes mencionadas se realizó mediante el análisis crítico de la información adquirida, para argumentar teóricamente el trabajo y contribuir a la formulación de metodología de seguimiento para la estrategia de Davivienda Go.

Población

Para banco Davivienda Honduras, la estrategia de implementación de nuevas plataformas tecnológicas es el resultado de un proceso de cambio regional impulsado por los altos directivos, a raíz de esto, dicha estrategia pretende que el cambio influya de manera estructural en todos los niveles organizativos en la institución.

En Honduras, estos cambios han sido incluidos en todos los departamentos administrativos dentro de la oficina principal de manera integral. Esta oficina ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, está compuesta por 12 áreas funcionales que agrupan 577 colaboradores entre los niveles operativos, mandos intermedios y alta gerencia, por lo que la población definida para este estudio consiste en la totalidad de dichos empleados.

Muestra

De acuerdo a la definición metodológica y objetivos del estudio se hizo uso de un muestreo probabilístico aleatorio simple que otorga a todos los colaboradores de banco Davivienda definidos como la población meta, la posibilidad de hacer parte, así mismo al contar con una población definida de manera general y con los segmentos poblacionales de cada área funcional debidamente delimitados se llevó a cabo una ponderación porcentual que permite establecer la representatividad necesaria para cada uno y con ellos ofrecer resultados generalizables en cada área.

Datos:

| | |
|---|------|
| N (Universo) | 577 |
| p (Probabilidad de éxito) | 50% |
| q (Probabilidad de fracaso) | 50% |
| Numero de σ (sigma) * (Nivel de confianza) | 1.96 |
| E (Error de estimación permitido) | 10% |

Fórmula
$$n = \frac{pqN\sigma^2}{E^2(N-1) + \sigma^2 pq}$$

$$\frac{554.1508}{6.7204} = \boxed{82} \Rightarrow \text{Tamaño de la muestra}$$

Ilustración 4: Aplicación de la fórmula para poblaciones finitas aplicada al estudio realizado en banco Davivienda Honduras en su oficina principal en la ciudad de Tegucigalpa.

La fórmula establecida para el cálculo de muestras con poblaciones finitas se define en la ilustración 4.

n = El tamaño de la muestra a calcular

N = Tamaño del universo o población definida, es decir, 577 empleados de la oficina principal de Banco Davivienda

σ = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. De acuerdo al nivel de confianza empleado, el valor constante se desprende de la campana de distribución normal de Gauss, que para nuestro objetivo fue establecido como un intervalo de confianza de 95% y por lo tanto se utilizó el valor constante de 1.96.

p y q = representan el nivel de probabilidad de los individuos de la población de formar parte del estudio y como este fue definido como aleatorio los valores para cada uno corresponden a 50%.

E = representa el margen de error admitido para el estudio, siendo para este estudio un error muestral del 10%.

De acuerdo a la aplicación de la fórmula anteriormente descrita se obtuvo un marco muestral de 82 individuos a ser considerados para la aplicación del instrumento de recolección de información.

Tabla 3: Distribución de la muestra por departamentos de acuerdo a porcentajes de representatividad

| Departamento | Población | Porcentaje de representatividad | Muestra |
|--------------------------|-----------|---------------------------------|---------|
| Auditoria | 17 | 2.9% | 2 |
| Banca empresarial | 36 | 6.2% | 5 |
| Banca personal | 57 | 9.9% | 8 |
| Cumplimiento | 19 | 3.3% | 3 |
| Finanzas | 19 | 3.3% | 3 |
| Legal | 12 | 2.1% | 2 |
| Mercadeo | 5 | 0.9% | 1 |
| Operaciones y tecnología | 241 | 41.8% | 34 |
| Recursos humanos | 19 | 3.3% | 3 |
| Riesgos | 41 | 7.1% | 6 |
| Tarjetas de crédito | 23 | 4.0% | 3 |
| Seguros | 88 | 15.3% | 13 |
| Total | 577 | 100.0% | 82 |

En la tabla 2 se expresa la distribución de la muestra obtenida de acuerdo a su porcentaje de representatividad, donde se estableció la cantidad mínima de participantes para cada área con la cual se pueden llevar a cabo análisis generalizados de acuerdo a las variables de estudio. En vista de esta distribución esperada se obtuvo una participación de 119 individuos es decir un 45% de participación mayor al esperado, en base a esto los análisis presentados en el capítulo 4 consisten en mediciones realizadas sobre una base muestral de 119 con representatividad generalizada en cada departamento.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS

Descripción de la estrategia

Metodología utilizada

La metodología utilizada se basa en Davivienda Go, que es una estrategia de Transformación Organizacional, impulsada por tecnologías basadas en la nube, éstas, permitirán simplificar los flujos de trabajo internos, apoyados en herramientas colaborativas, que les ayuda a comunicarse, trabajar y aprender en forma digital.

Alcance

El alcance se refiere a transformar la forma de trabajar en DAVIVIENDA hacia una manera más sencilla, fácil y amigable, por medio de la implementación de la plataforma de Google Suite, para mejorar la comunicación y la colaboración, como precursores de procesos más eficientes, con un resultado final de aceleración de la organización.

Componentes de la transformación

Los tres elementos clave que forman la estrategia de transformación son los siguientes:

- a. Gente: La gente es el componente primordial, ya que son los que deben afrontar el cambio, y adaptarse a él. Consta del recurso humano que posee Davivienda.
- b. Procesos: Se refiere al cambio de paradigma sobre los anteriores procesos y maneras de realizar las actividades, a su vez, es un cambio cultural en donde se ve involucrada la forma en que interactuamos con otros miembros del equipo Davivienda.
- c. Tecnología: Es el conjunto de herramientas que forman parte del proceso de transformación, como lo son WorkPlace, Xplora y G Suite.

Etapas de la transformación

En estas etapas de transformación es donde se ve involucrada la gestión del cambio, consta de tres fases, la primera es la etapa de adopción en la que se comienza a conocer las herramientas, es la etapa de descubrimiento de las funcionalidades por cuenta propia. La segunda es la etapa de uso, en la cual se cambia la forma de hacer las cosas, es un proceso de adopción de las herramientas y cambio de cultura partiendo desde la terminología utilizada hasta la interacción con otros usuarios. Y la tercera es la etapa de la transformación, en la que se comprende a fondo las funcionalidades que las herramientas tienen, y todos los beneficios que se pueden obtener.

Con esta estrategia se impulsan nuevas formas de mejorar las comunicaciones internas mediante Workplace siendo foco y generando velocidad en la interacción para obtener una mejor alineación con la estratégica. Se gestiona la organización de una manera más sencilla y efectiva a través del trabajo colaborativo haciendo uso de la ofimática de G Suite en tiempo real y al unísono. Y al hacer uso de Xplora Se potencia el aprendizaje organizacional autoformación y el desarrollo de liderazgo talento.

Fases identificadas

La estrategia consta de tres fases, las cuales son el núcleo del proceso de implementación de la estrategia de Davivienda Go, además de una etapa previa, y una posterior, las cuales se describen a continuación:

- a. La Planeación es una etapa cero en la que consta de todos los requisitos principales, como ser el workshop IT, la reunión inicial de los encargados del proyecto y la definición de los requerimientos.

- b. Luego comienza con la Fase 1, ésta le corresponde al denominado Core IT que es el equipo conformado por IT y equipo que gestiona el proyecto. En esta fase se realizan actividades técnicas de manera que el ambiente quede preparado para la siguiente fase.
- c. La Fase 2, compuesta por los llamados Early Adopters, que es un equipo conformado por 300 funcionarios que puedan ser capaces de adoptar fácilmente los cambios, los mismos deben ser elementos propagadores de conocimiento para las personas que no han pasado por la transformación. Al mismo tiempo que se realizan pruebas de funcionamiento y ajustes junto con el equipo de IT.
- d. Luego la Fase 3, denominada Global GoLive, aquí se libera la estratégica a toda la población de funcionarios en Davivienda, y realizando actividades técnicas como ser la activación de los usuarios, configuraciones pertinentes de los registros, y el apagado del servidor de que daba el servicio de las herramientas que se utilizaban anteriormente.

Por último, se realiza un proceso de taller de transformación, en el que se capacita por segmentos a todo el resto del personal que no había sido capacitado dentro de los 300 Early adopters.

Roles en el proceso de transformación

Como parte de la metodología utilizada en la estrategia Davivienda Go, cada persona debe cumplir un rol específico con un objetivo a cumplir, los roles son los siguientes:

- a. Líderes: Dan el ejemplo, movilizan a las personas y crean el clima necesario para la transformación.
- b. Sponsor: Promueven y comunican la importancia del proyecto activando a toda la organización y manteniendo la visión.
- c. Funcionarios: Garantizan la transformación, mantienen el cambio en su vida diaria.

- d. Equipo Go: Guías y Gestores Go, son los coaches y mentores que orientan y desafían a los funcionarios hacia la autogestión.

Equipo de líderes

Los líderes al ser el faro a seguir, tienen sus actividades y funciones definidas de acuerdo al tipo:

- a. Gerente de proyecto: responsable por la gestión general del proyecto, se relaciona con el gerente de proyectos de Davivienda para:
 - Dirigir y gestionar el proyecto
 - Integrar el plan de proyecto
 - Responsabilizarse de la gestión de acciones correctivas, problemas y riesgos
 - Actuar como el principal punto de contacto para Davivienda
 - Coordinar los recursos de DaVinci Technologies. para implementar este proyecto.
- b. Líder de transformación: realiza el desarrollo táctico de la visión de transformación, alineando objetivos de Davivienda con el equipo de innovación y transformación dedicado al proyecto.
- c. Líder técnico, encargado de dar definición, asistencia y supervisión de la estrategia de implementación de la plataforma. Se encarga de coordinar el equipo de Tecnología.
- d. Líder gestor del cambio, debe promover la correcta gestión de cambio dentro de la organización. Habilitar medios y mecanismos de comunicación que motiven a los funcionarios con el proyecto. Se encarga de coordinar el plan de capacitación.

Datos demográficos

Grupos de edad y sexo participantes

Los datos obtenidos de la encuesta realizada muestran que, del total de la muestra final de 119 personas, hubo una distribución equitativa en cuanto al sexo de los participantes como se puede observar en la figura 1, al reflejarse una diferencia de 0.84% entre mujeres y hombres, resultando provechoso para ejecutar con mayor precisión el análisis que a continuación se desarrolla.

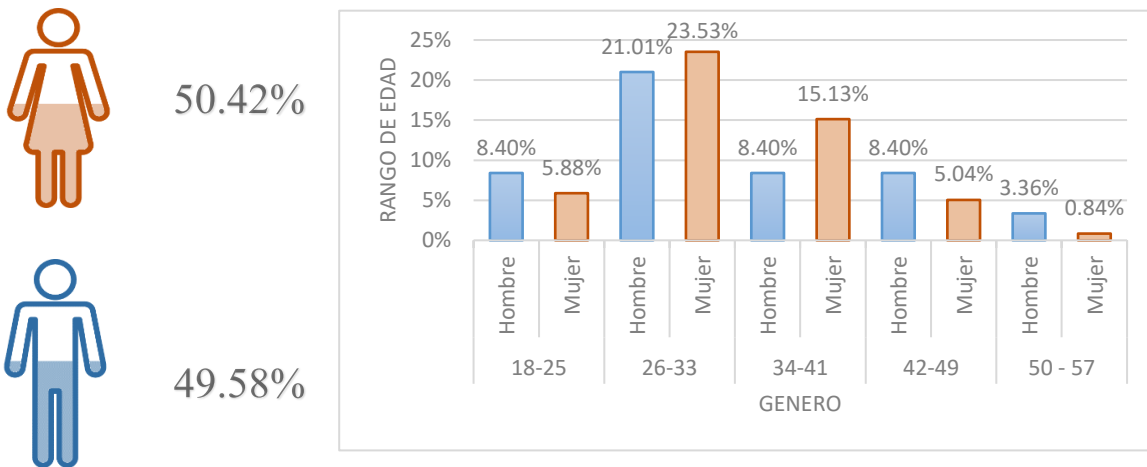


Figura 1: Distribución de la muestra por grupos de edad según sexo

De acuerdo a la figura 1 se encontró que, de los rangos de edades, 58.82% son personas jóvenes y de mediana edad entre 18 a 33 años, lo que determina que en su mayoría son millennials, con un alto nivel de adaptación a las nuevas tecnologías.

Cómo menciona Calvo Cebrián (2017), la generación de los millennials, jóvenes nacidos ya en la era digital, son los pioneros en la revolución tecnológica que lo está cambiando todo. Sin embargo, tomando como un solo grupo los rangos de edades entre 34 y 57 años de edad suma un total del 41.17% son personas que son más propensas a mostrar ciertos inconvenientes para interactuar con las nuevas tecnologías, debido a que no son parte de la era tecnológica tal cual y como las nuevas generaciones las han vivido.

Relación existente del nivel educativo respecto a la antigüedad laboral

Planteando la relación entre las variables de grado académico y la antigüedad laboral dentro de las personas en el estudio, se observó que, 67.23% está cursando o ha obtenido un título de pregrado universitario. De forma complementaria, el 32.77% estudia o es egresado de una maestría. Denotando personal académicamente preparado y en constante formación.

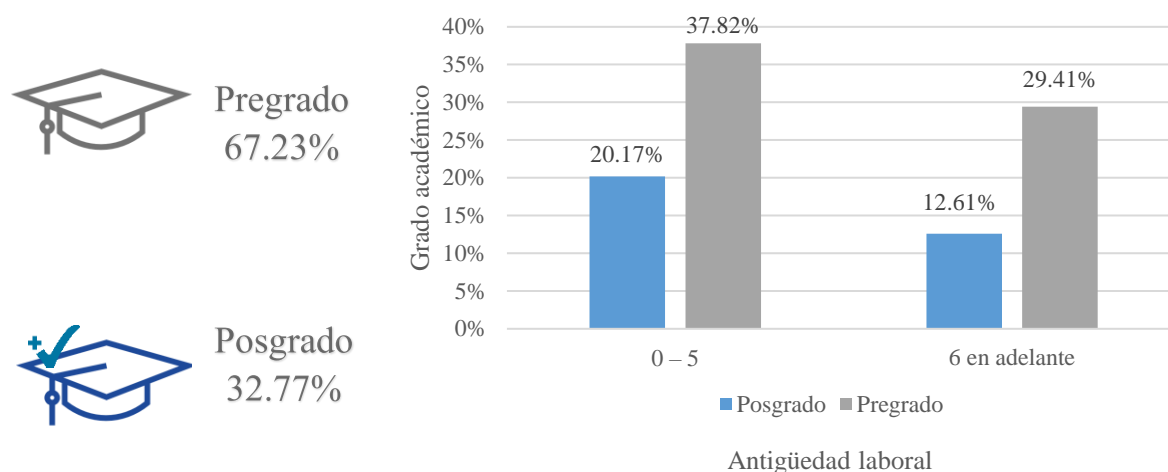


Figura 2: Distribución de la muestra por grado académico en relación a la antigüedad laboral

Analizando la figura 2 al relacionar ambas variables, a nivel de posgrado se denota un incremento de 7.56% entre las personas con más de 6 años de laborar (12.61%) y las de reciente ingreso (20.67%), pudiendo asociar esto a las exigencias actuales en cuanto a los requerimientos académicos para realizar una contratación, así mismo, el nivel de pregrado se comporta de manera similar al reflejar 8.41% de incremento para los nuevos empleados.

En vista de lo anterior se puede inferir que la formación académica que una persona debe cumplir se incrementa de manera directamente proporcional a la evolución tecnológica. Adicionalmente, se observó que para las personas con menos de dos años de antigüedad laboral

son quienes representan el mayor porcentaje en cuanto a estudios de posgrado con 28.2% dentro de este segmento.

Departamentos organizacionales analizados

Uno de los puntos analizados dentro del marco metodológico, fue la toma de muestras segmentados por departamento o área dentro de banco Davivienda, específicamente en el edificio principal.

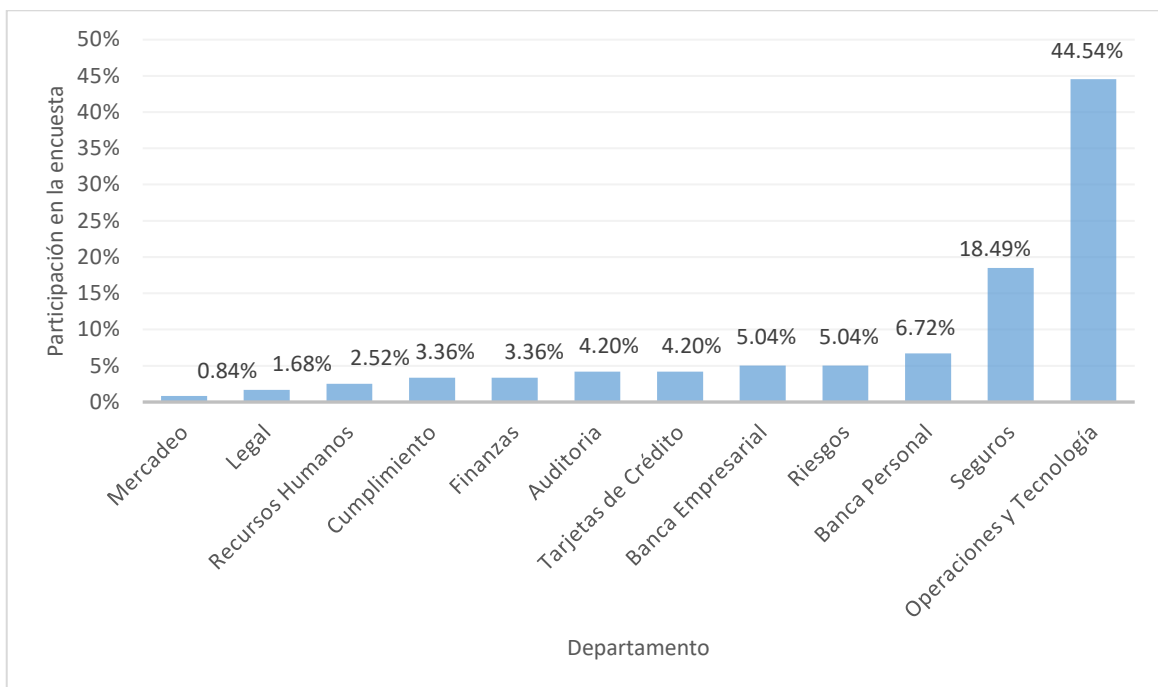


Figura 3: Segmentación y muestra de datos por departamento

Como se muestra en la figura 3, en total fueron 12 departamentos incluidos para el análisis, en ellos se observa que, operaciones y tecnología sobresalen en porcentaje de participación, ya que, corresponde a esta área afrontar cambios tecnológicos en primera instancia, incluso antes que los demás departamentos de la organización. Por lo cual su nivel de conocimiento y respuesta hacia los cambios tecnológicos debe ser inmediata, reflejándose así en la participación durante el proceso de aplicación del instrumento de evaluación.

Cambios tecnológicos

Consideración de las herramientas previas

Previamente a la ejecución de la estrategia Davivienda Go se hacía uso de las siguientes herramientas; para las comunicaciones se usaba únicamente los correos institucionales mediante Outlook, en cuanto al aprendizaje y capacitaciones la plataforma utilizada era Eureka, y herramientas de ofimática de Microsoft.

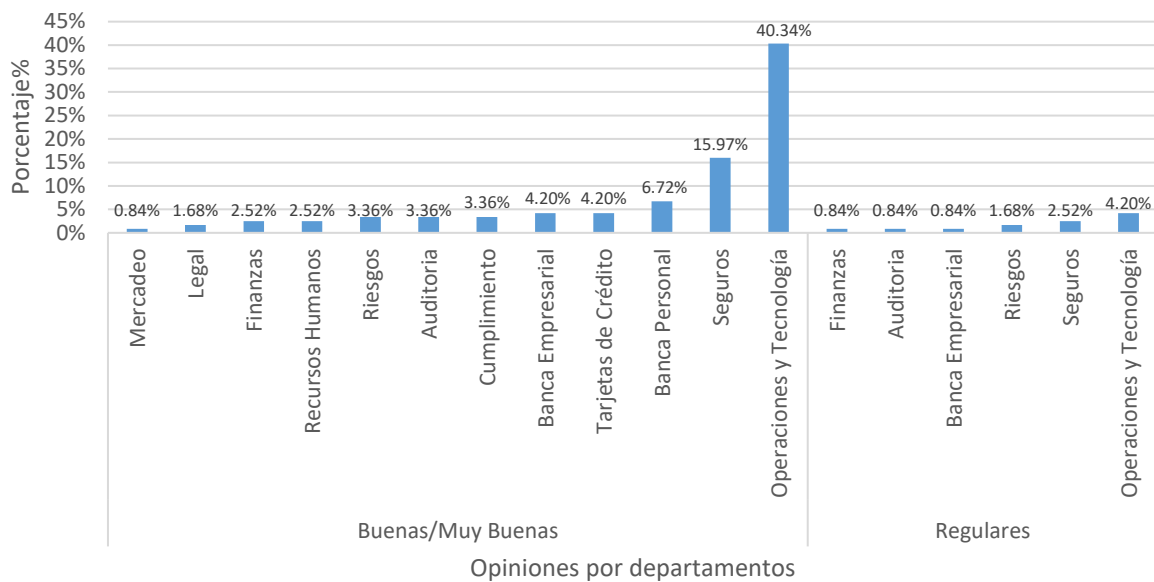


Figura 4: Percepción de las herramientas previa ejecución de Davivienda Go analizado por departamento

La percepción sobre las herramientas mencionadas anteriormente se resume en la figura 4 y de acuerdo a esta, 89.08% de los encuestados por departamento piensan que las herramientas anteriores se agrupaban entre buenas y muy buenas, sin embargo, el 10.92% opinó que eran regulares. Dentro de este porcentaje anterior, el 61.54% pertenece al grupo etario entre 26 a 33 años y el 53.85% posee una antigüedad laboral de 0 a 5 años. (Ver figuras 5 y 6)

Lo anterior, indica que quienes opinan que las herramientas anteriores son regulares, se distribuyen en personas jóvenes, con relativamente poco tiempo de laborar en la institución, es

decir, con una vinculación mínima a las plataformas anteriores y mayor aceptación a las nuevas tecnologías, presentando así una mayor anuencia al cambio de herramientas.

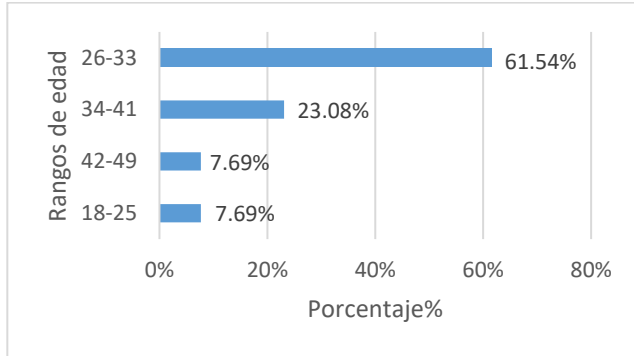


Figura 5: Rangos de edades de acuerdo a la percepción Regular sobre las herramientas previas.

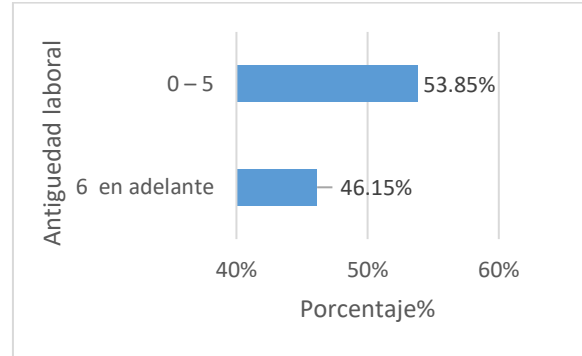


Figura 6: Rangos de antigüedad laboral de acuerdo a la percepción Regular sobre las herramientas previas.

Relevancia del cambio de plataformas para la productividad laboral

La percepción que los encuestados tienen respecto a la relevancia del cambio de plataformas y la consideración a las implicaciones para su productividad laboral se refleja en la figura 7, donde, el 91.6% consideran que el uso de las nuevas herramientas es relevante para su productividad laboral.

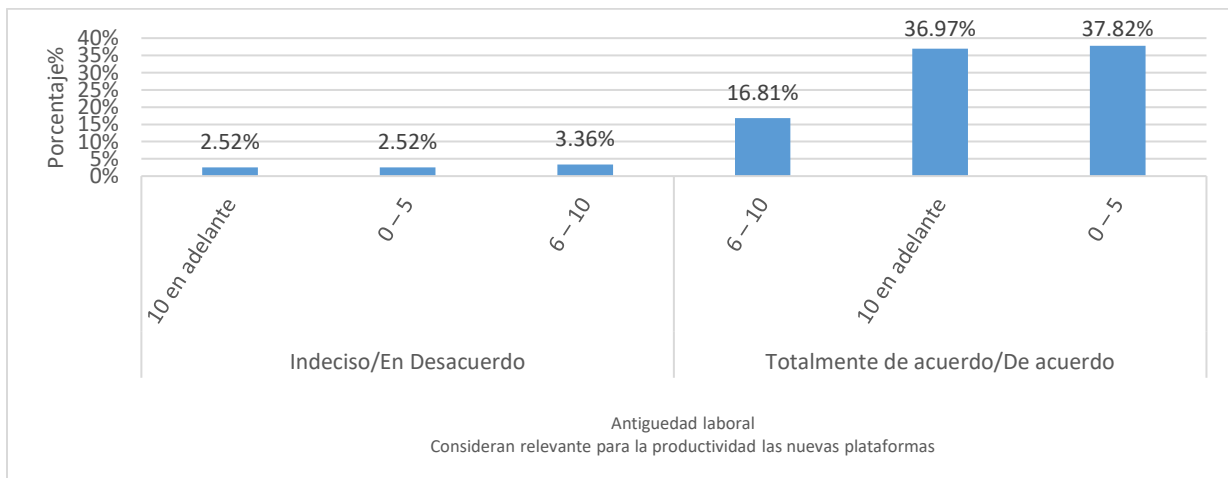


Figura 7: Consideración sobre la relevancia de las nuevas plataformas en la productividad laboral de acuerdo a la antigüedad.

Las figuras 8 y 9, representan al segmento de 8.40% de quienes no consideran relevante para su productividad laboral el cambio de plataformas, en ellas se resume que, para dicho grupo el uso de las nuevas herramientas representa un reto para sus habilidades y conocimientos, en un 70%, estos a su vez, no identifican claramente las funcionalidades de las herramientas en 80% de los resultados.

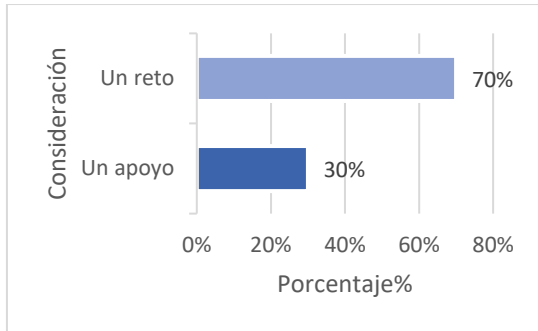


Figura 8: Consideración de las herramientas respecto a la no relevancia en la productividad.

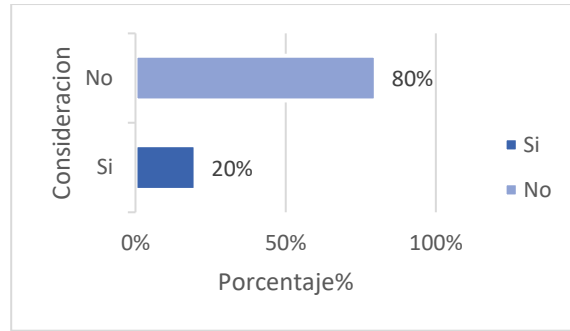


Figura 9: Identificación clara de la funcionalidad de las herramientas respecto a la no relevancia en la productividad.

Evaluación de los mecanismos de socialización de la estrategia

La socialización de la estrategia de Davivienda Go, fue realizada mediante el uso de correos de expectativa utilizando la herramienta WorkPlace y presentaciones por departamento en el cual se explicó la metodología a seguir para socializar las fases del proceso.

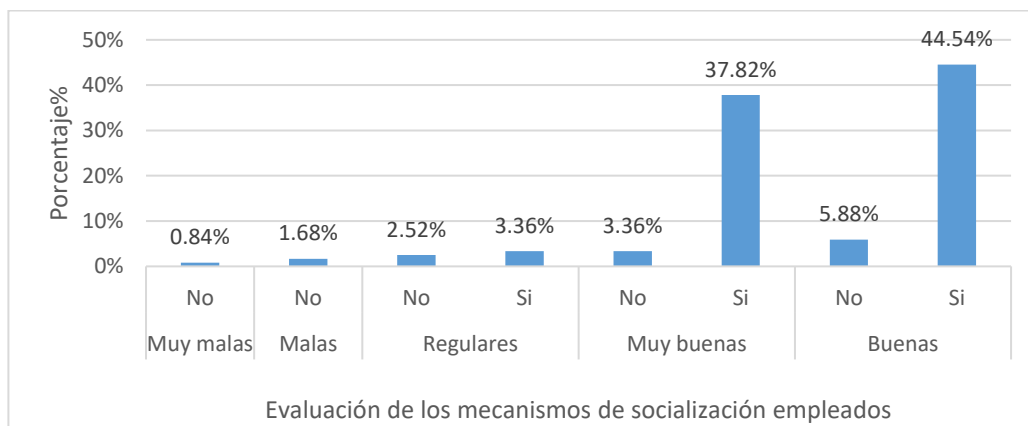


Figura 10: Evaluación de los mecanismos de socialización respecto a la comunicación formal pre-implementación de herramientas

La figura 10, agrupa las categorías de opinión muy buenas y buenas que representan el 91.60% de la muestra (denominado categoría 1 para su análisis) y las categorías de opinión muy malas, malas y regulares representan en conjunto un 8.40%, siendo una percepción negativa. (Denominado categoría 2 para su análisis)

Las consideraciones dentro de categoría 1, expresaron en 85.35% haber recibido algún tipo de comunicación formal que los ayudó de alguna manera a prepararse para los cambios futuros. A su vez, en la categoría 2, se contempla que el 5.4% no recibieron una comunicación formal que lo hiciera prepararse para los futuros cambios y por ende consideran de manera negativa los mecanismos de socialización de la estrategia.

Resistencia al cambio

Reacción ante el cambio de plataformas en relación al género, edad, grado académico

A continuación, se presenta el análisis de los datos obtenidos por la encuesta respecto a la reacción producto del cambio de plataformas. Dicho análisis está representado en tres apartados principales, los cuales son representados por tres cruces de variables descritos a continuación:

El primero es el análisis entre la reacción percibida, respecto al rango de edad de los encuestados. Representado en la figura 11, donde, el 84.03% muestra una reacción de emoción y tranquilidad ante los cambios de plataformas, grupo compuesto en 36.98% por personas de entre 26 y 33 años de edad. Lo que demuestra que son personas adultas, de mediana edad con la madurez necesaria para afrontar cambios y manejar sus emociones.

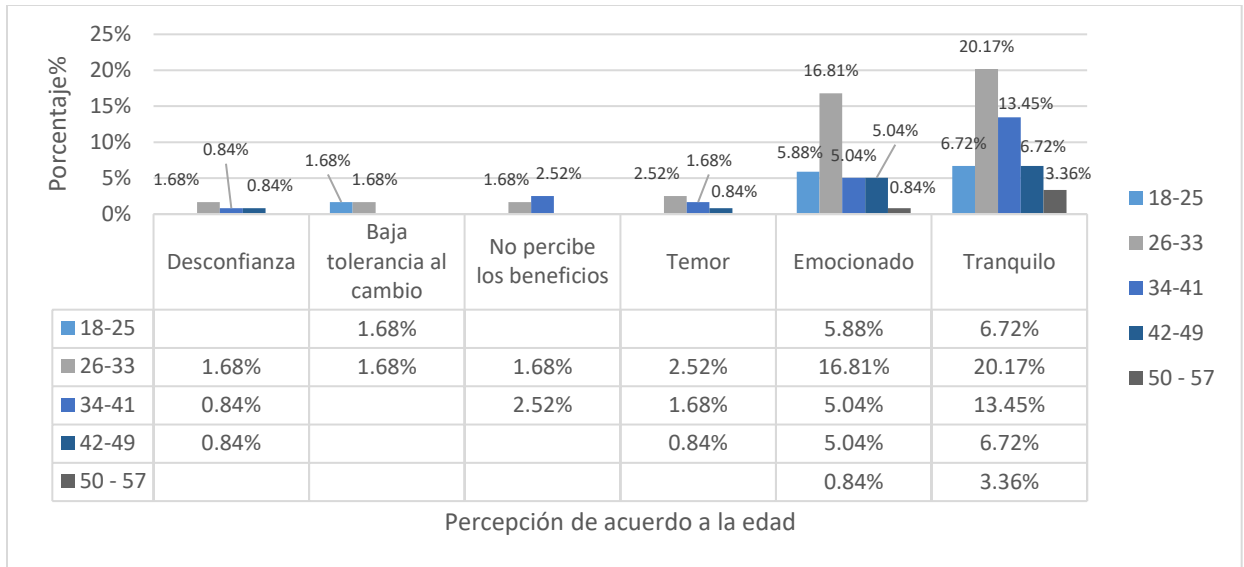


Figura 11: Reacción ante el cambio de plataformas, de acuerdo a rangos de edad

El 15.97% de los encuestados representaron resistencia al cambio, expresada en términos de: falta de confianza al no comprender la necesidad de las nuevas herramientas (3.36%), baja tolerancia al cambio (3.36%), no percibir los beneficios que las nuevas tecnologías traen a sus labores (4.20%) y el egoísmo miope o temor a perder algo debido al uso de las nuevas herramientas (5.04%).

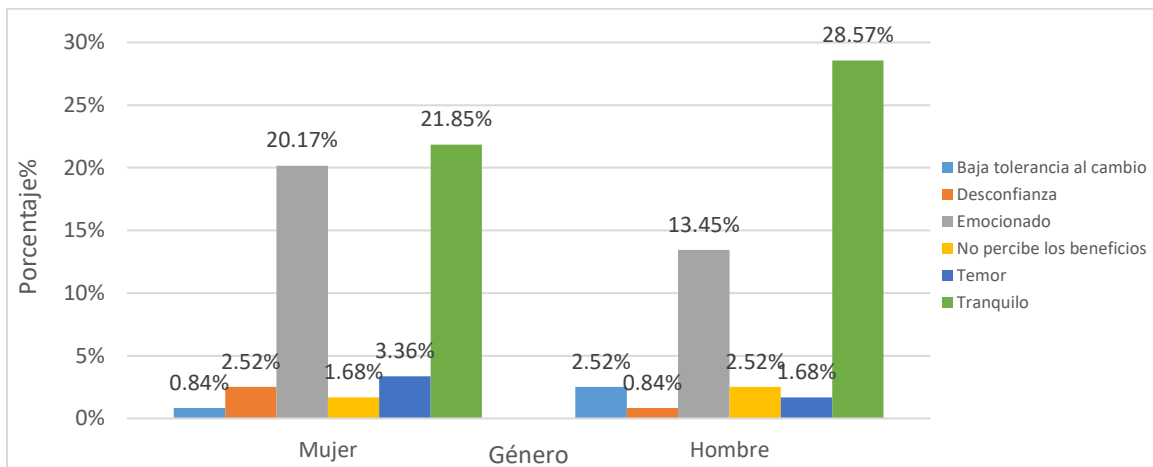


Figura 12: Reacción ante el cambio de plataformas, de acuerdo al género

En segundo lugar, la figura 12, presenta el análisis entre la reacción percibida y el sexo de los encuestados, de acuerdo a esta relación, las mujeres se muestran más emocionadas con 20.17%, mientras que los hombres representaron el 13.45%. En contraste, los hombres se mostraron con mayor tranquilidad ante los cambios, en un 28.57%, y las mujeres un 21.85%.

En cuanto al aspecto negativo, el 15.97% de resistencia al cambio se distribuye en 8.40% para las mujeres y 7.57% para los hombres, es decir, una diferencia porcentual menor a un punto en este aspecto. Donde las mujeres reflejaron los valores más altos en cuanto a la desconfianza y el temor hacia los cambios con 2.52% y 3.36% respectivamente, mientras que, los hombres expresaron valores altos en baja tolerancia al cambio y la falta de percepción de los beneficios de las nuevas herramientas en 2.52% cada uno.

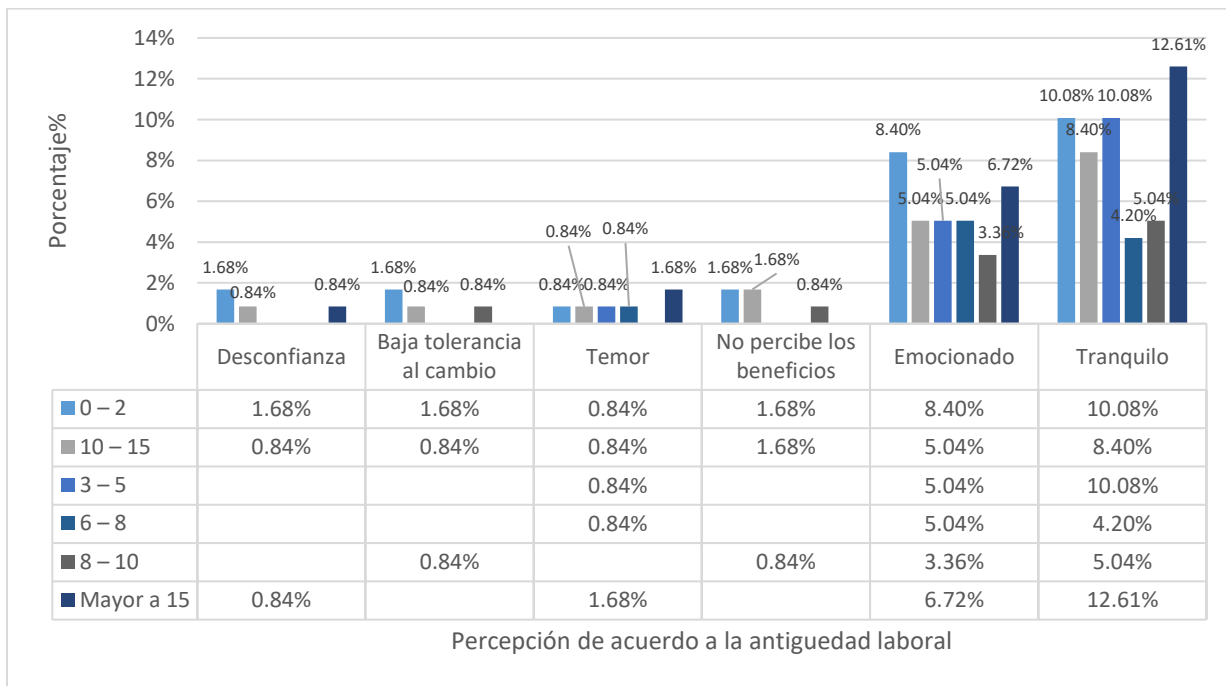


Figura 13: Reacción ante el cambio de plataformas, de acuerdo a la antigüedad laboral

En tercer lugar, la figura 13 involucra el análisis entre la reacción percibida, respecto a la antigüedad laboral de los encuestados. En esta se observa que, el 84.03% de las reacciones de emoción y tranquilidad se distribuye en mayor porcentaje en las personas con más de 15 años de laborar en la institución (23.0%).

En contraste, dentro el 15.97% de resistencia al cambio, las personas con más de 5 años de laborar para la organización denotaron el mayor porcentaje, correspondiente al 9.24% de este total, siendo el temor a perder algo (egoísmo miope) la principal razón de expresada con el 3.36% de las consideraciones, seguido por la falta de percepción a los beneficios con 2.52% y finalmente la falta de confianza y la baja tolerancia al cambio acumularon un porcentaje similar de 1.68% en cada factor.

Los tres análisis anteriores resumen que, los cambios tecnológicos tal y como lo fue Davivienda Go, generan situaciones en las cuales las personas deben modificar ciertas rutinas o hábitos de vida, pero se niegan por miedo o dificultad a realizar algo nuevo o diferente. Y se ven afectados por factores como ser la edad, el género y la antigüedad laboral.

Percepción del cambio de plataforma respecto a las competencias personales

Al analizar los datos sobre la consideración del proceso respecto a las competencias personales, en su mayoría opinan que las nuevas herramientas han significado un apoyo para sus actividades laborales, representado por el 63.87% de los cuales, 45.38% percibió que el cambio se realizó de manera gradual mientras que, 18.49% consideró que se realizó de manera espontánea.

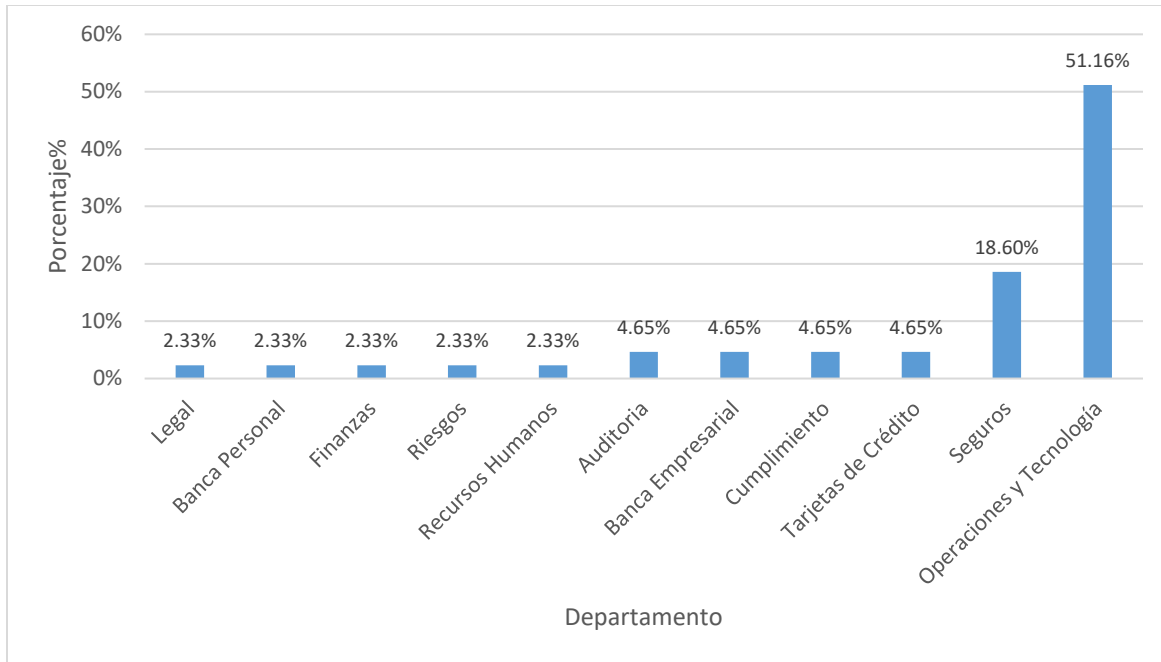


Figura 14: Departamentos que consideran un reto para sus habilidades y conocimientos

La figura 14 muestra que, el 36.14% considera las herramientas implementadas como un reto para sus habilidades. De lo anterior, resulta interesante mencionar que con marcada diferencia el 51.16% la procedencia de estas personas está conformada por el departamento de operaciones y tecnología, seguido en 18.60% por el área de Seguros y el restante 30.24% está compuesto por los demás departamentos. En este sentido se denota que, el personal de operaciones y tecnologías es quien recibe el mayor impacto de los cambios en las plataformas, ya que debe asimilar el cambio y brindar soporte ante fallas y consultas que el resto de los usuarios tengan, por lo que deben estar familiarizados y convertirse en expertos sobre el funcionamiento de cada una de ellas.

Inclusión y Motivación

En análisis de la figura 16, los resultados sobre inclusión muestran que el 73.11% consideran que en el cambio realizado se ven incluidas sus opiniones y consideraciones respecto

a cómo desarrollar las tareas de su puesto, y el 26.89% considera que no toman en consideración su opinión respecto a sus labores.

De acuerdo a lo anterior se deduce a que en banco Davivienda por ser una gran corporación toman las decisiones a nivel de dirección en base a convenios y alianzas estratégicas de negocio ya establecidas a nivel regional, por lo tanto, en muchas ocasiones los colaboradores deben adaptarse a los cambios, en este sentido, lo que se analiza es el proceso para que dicha adaptación no sea brusca para los colaboradores, y sea lo más sencilla y amigable posible.

En cuanto a la motivación se observa que, el papel de los líderes y encargados del proyecto durante el proceso de cambio ha generado un nivel de confianza y motivación de 86.55% en los colaboradores para involucrarse en el uso de las nuevas herramientas; 12.61% opinó de manera contraria no identificando una motivación en sus líderes.

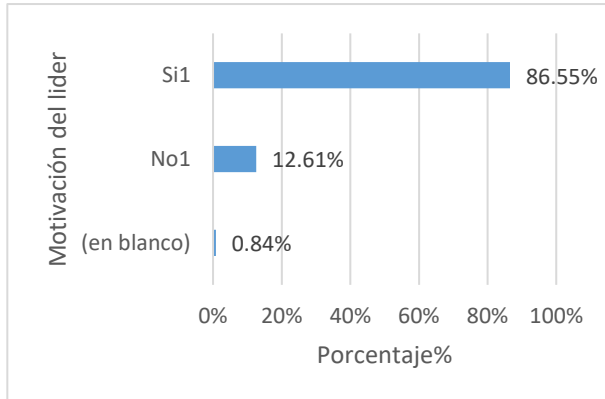


Figura 15: Motivación

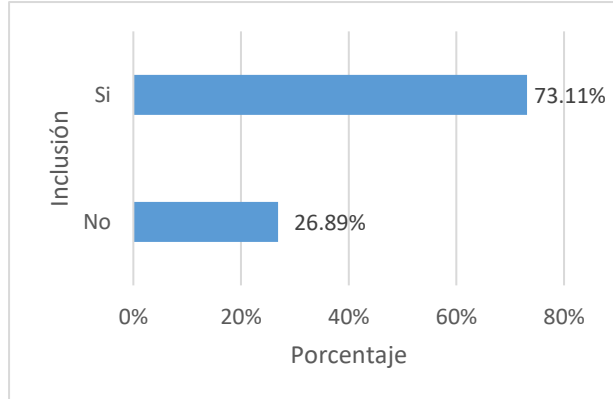


Figura 16: Inclusión

En la figura 17, se observa el cruce entre los indicadores de inclusión y el papel de líder respecto a la motivación. Los resultados generales arrojan que, representado por el 68.9% de la muestra, los líderes sí generan confianza y motivación referente al uso de las herramientas, y el

personal se siente que sus opiniones y consideraciones si se ven incluidas en cuanto al desarrollo de sus tareas.

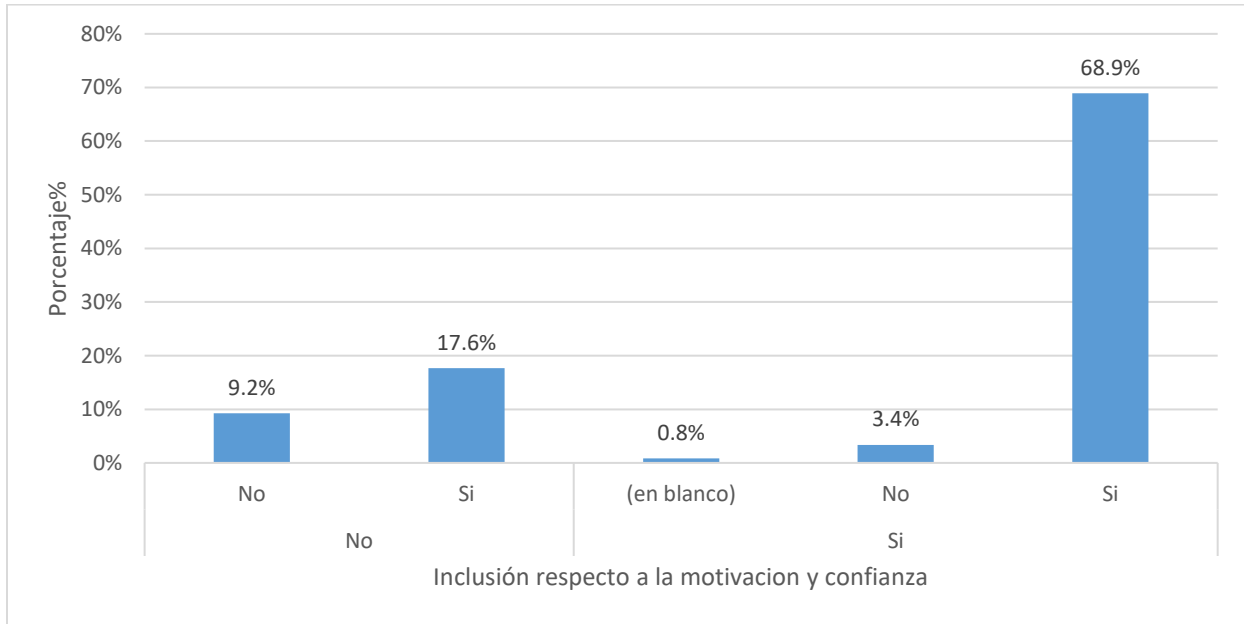


Figura 17: Cruce entre la inclusión respecto la motivación y confianza generada por parte del líder

Sin embargo, el punto principal de análisis es la percepción negativa que se obtuvo. Ya que el 9.2% no consideran que durante el proceso de cambio se vieron incluidas sus opiniones sobre cómo desarrollar las tareas de su puesto, y se debe a que los mismos, consideran que tanto los líderes como los encargados del proyecto no han generado ni motivación ni confianza para involucrarlos en el uso de las nuevas herramientas.

Dentro de este segmento mencionado anteriormente la figura 18 muestra que, el 54.55% corresponde al departamento de Operaciones y tecnología, seguido de Seguros con un 27.27%. Por lo anterior, debe realizarse una retroalimentación a ambos líderes de área para que en futuros proyectos puedan dirigir mejor sus comportamientos relacionados a la motivación e inclusión de los colaboradores en los procesos de cambio.

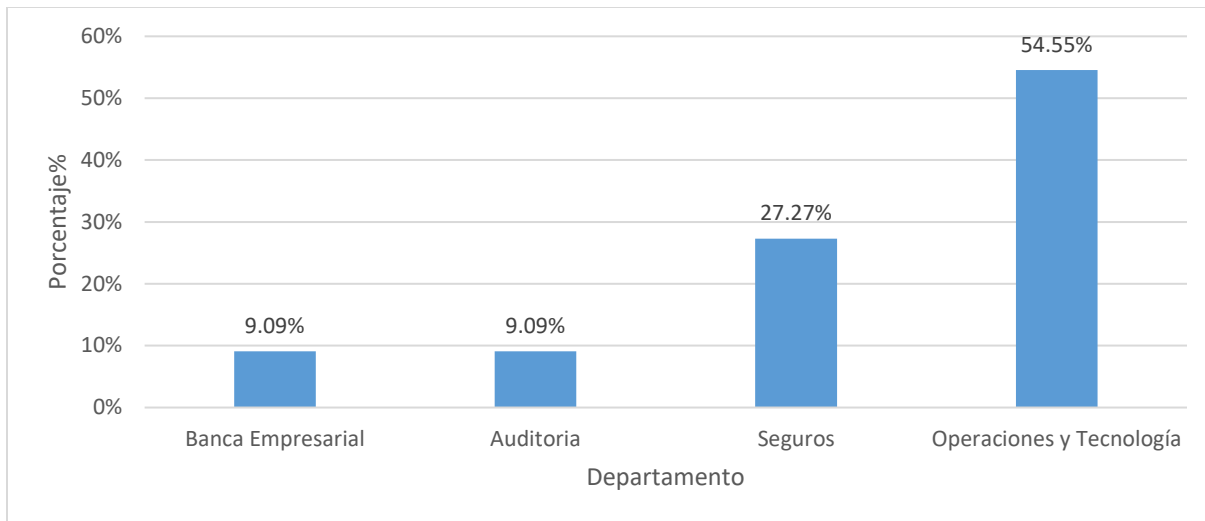


Figura 18: Percepción negativa por departamento respecto a la motivación y la inclusión en el proceso de cambio.

Herramientas tecnológicas

Consideración sobre las capacitaciones recibidas

El análisis de los datos recolectados indica, de acuerdo a la figura 19 que, el 19.33% no recibieron capacitaciones, y el 80.67% que recibieron, las consideran de manera positiva, calificadas como buenas y Muy buenas en un 27.73% y 42.02% respectivamente.

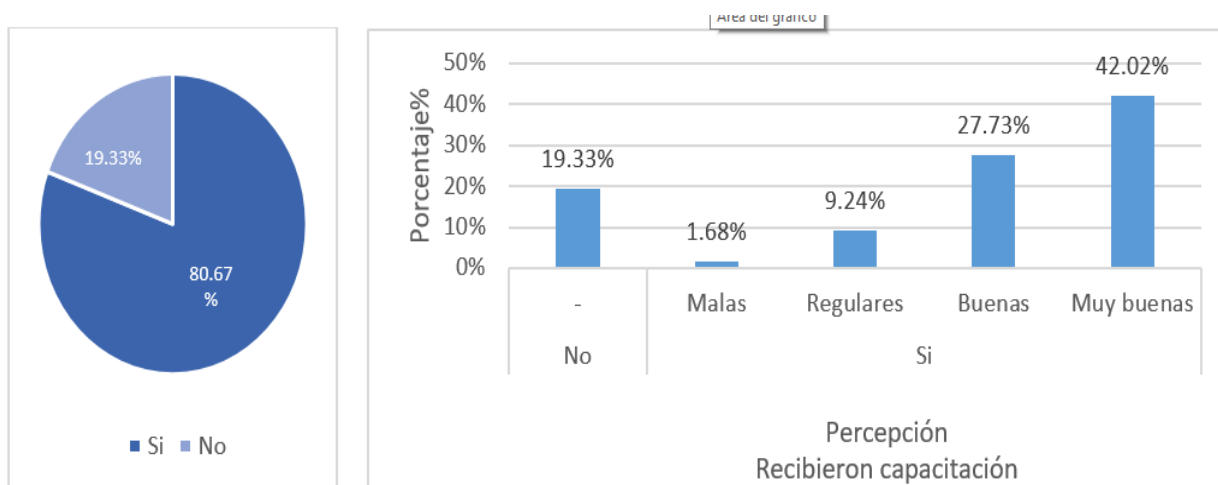


Figura 19: Percepción sobre las capacitaciones recibidas

La figura 20 muestra la segmentación por departamentos del 19.33% que afirmó no haber recibido capacitaciones, en este grupo la mayor procedencia es del departamento de Seguros con 30.43%, seguido del departamento de Operaciones y tecnología con 17.39% y el 52.17% lo conforman los 10 departamentos restantes.

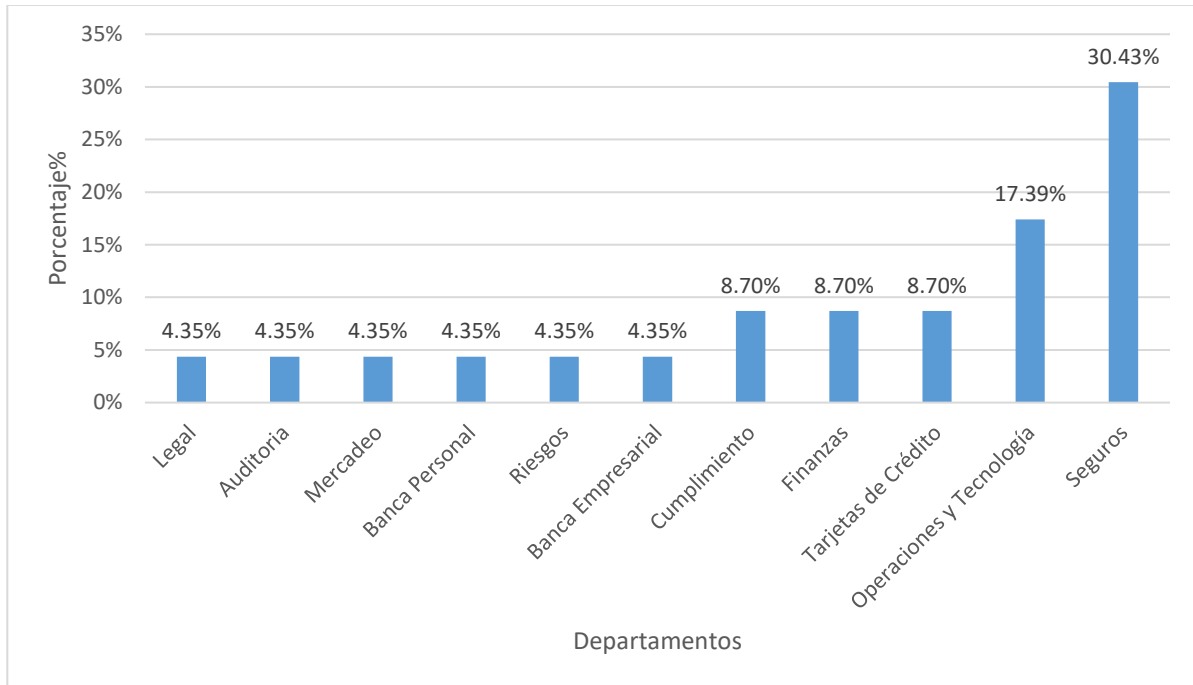


Figura 20: Porcentaje por departamentos que no recibieron capacitaciones

Del 80.67% que, sí recibió capacitaciones, la segmentación por departamentos se muestra en la figura 21, y de este grupo la tendencia en la percepción es de carácter positiva, ya que, el departamento de Operaciones y tecnología, que es el de mayor tamaño, opinó que las capacitaciones fueron buenas o muy buenas, representadas por el 14.58% y 29.17% respectivamente. Así mismo, el departamento de Seguros mostró la misma tendencia a opinar que las capacitaciones son buenas o muy buenas con 7.29% y 5.21%, respectivamente.

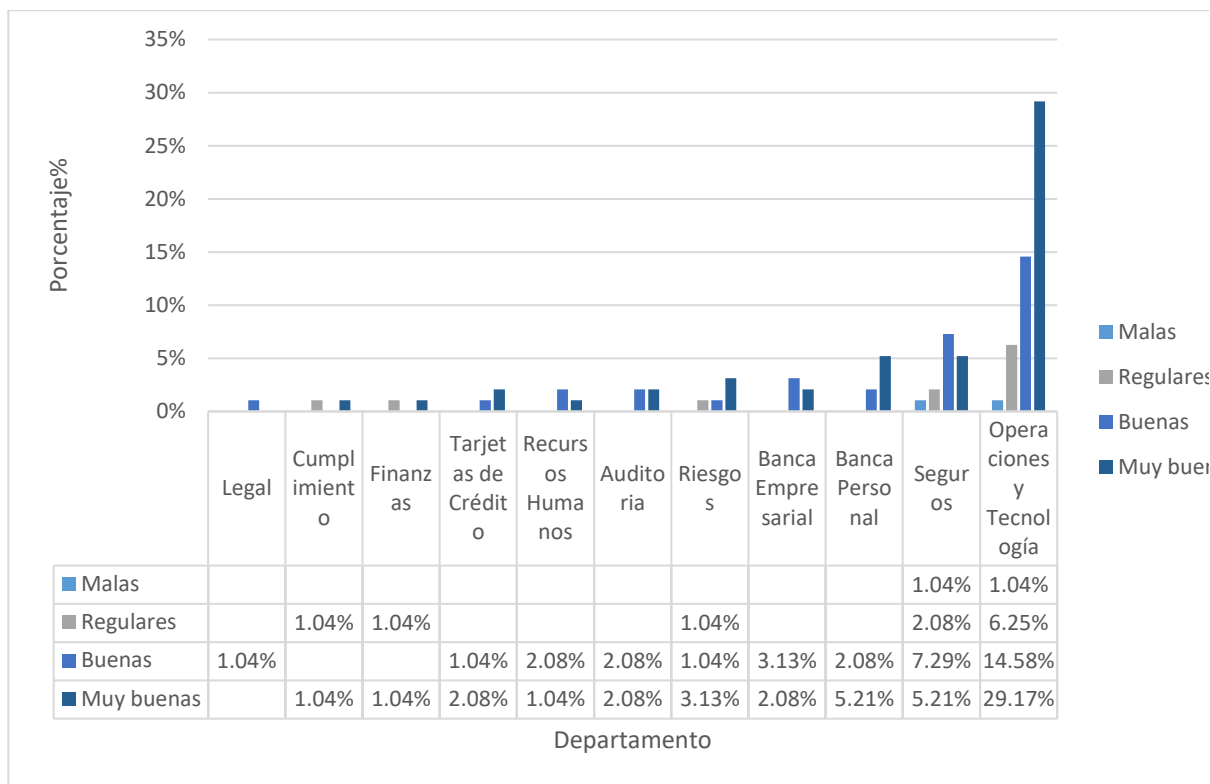


Figura 21: Percepción de las capacitaciones recibidas segmentado por departamentos

Solamente el 2.08% considera que las capacitaciones recibidas para aprender del funcionamiento de las herramientas, fueron malas; porcentaje distribuido en Seguros y Operaciones y tecnología, ambos departamentos con 1.04%. El restante 11.45% opinaron que las capacitaciones fueron regulares.

Funcionalidad de las herramientas implementadas con la nueva plataforma tecnológica

En relación a la funcionalidad percibida por parte de los usuarios sobre las nuevas herramientas, 85% manifestaron conocer la forma en como las nuevas herramientas implementadas con la estrategia contribuyen para llevar a cabo sus labores, de manera similar, existe una coincidencia similar reflejada en la figura 22, ya que 80.7% del personal afirmó haber recibido capacitación sobre el uso de las nuevas herramientas.

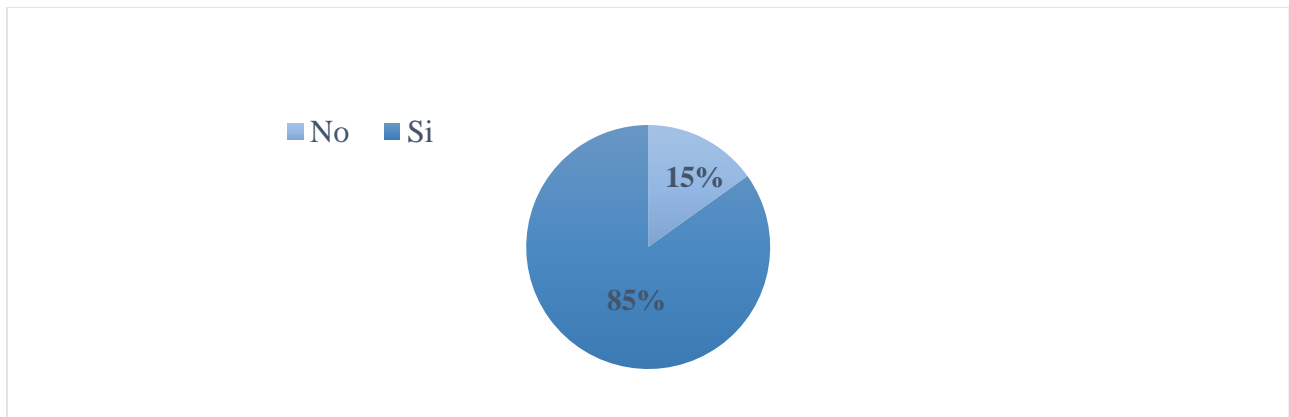


Figura 22: Identificación de la funcionalidad de las herramientas por parte de los usuarios

Así mismo, la tabla 5 muestra que, el uso de las nuevas tecnologías ha representado un reto para el 61.1% (11) de los usuarios quienes no perciben la funcionalidad de las herramientas para su trabajo, en contraste, 31.9% (32) consideraron las herramientas como un reto pese a estar conscientes del uso de las mismas, de acuerdo a esto se observa una relación directamente proporcional entre la percepción de funcionalidad y la implicación de las herramientas para los usuarios.

Tabla 4: Funcionalidad de las herramientas en relación con su implicación para los usuarios

| Percepción de funcionalidad | Implicación para los usuarios | | | Total |
|-----------------------------|-------------------------------|---------|-------------|-------|
| | Un apoyo | Un reto | Una barrera | |
| No | 7 | 11 | 0 | 18 |
| Si | 69 | 32 | 0 | 101 |
| Total | 76 | 43 | 0 | 119 |

Reconocimiento de características de las herramientas incluidas en las nuevas plataformas

De acuerdo a lo expresado anteriormente, observamos que el componente de la percepción de la funcionalidad sobre las nuevas herramientas es de vital importancia cuando se producen cambios tecnológicos en las empresas, de manera coincidente, Robles Rodríguez (2005), menciona que:

... existen condiciones que determinan el cambio tecnológico, como son: la base del conocimiento (conjunto de información de insumos y capacidades que los inventores, productores, trabajadores o empresas tienen), y el aprendizaje (proceso de acumulación de habilidades y conocimiento por la empresa, trabajador y productor).

En efecto, la acumulación de habilidades y conocimientos que la autora menciona se relacionan a la capacitación y el uso que los usuarios hacen de las nuevas plataformas, a raíz de esto, en la figura 23 se observa la percepción sobre cada herramienta implementada y la percepción de características que facilitan o disminuyen el nivel de aceptación de las mismas por parte de los usuarios.

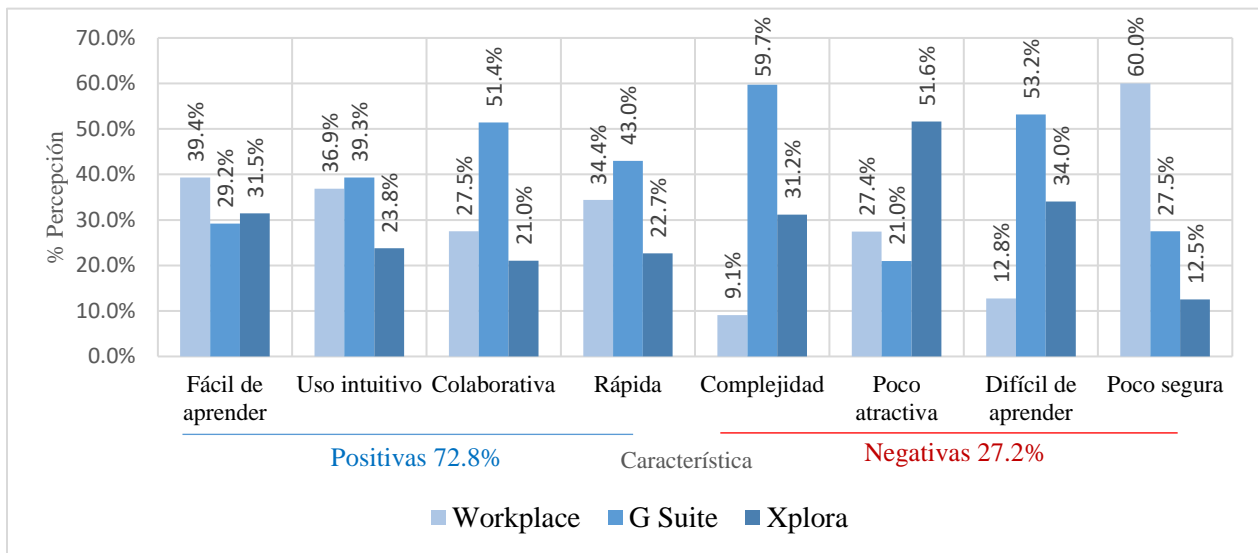


Figura 23: Características percibidas de las herramientas implementadas con las nuevas plataformas

En conjunto fueron evaluadas ocho características las cuales se agrupan tanto en positivas (fácil de aprender, uso intuitivo, colaborativa y rápida) como negativas (complejidad, poco atractiva, difícil de aprender y poco segura), de acuerdo a esto, 72.8% de las respuestas fueron consideraciones positivas y 27.2% negativas.

En resumen, G Suite se consideró la herramienta con mayores características positivas con un 39.2% y como se muestra en la figura 2, presenta los mayores porcentajes dentro de las tres

plataformas evaluadas en cada categoría en cuanto a rapidez y grado de colaboración con 51.4% y 43.0% respectivamente; sin embargo, esta herramienta también presenta un alto porcentaje de consideraciones negativas con 42.0%, resaltando entre estos aspectos la complejidad y la dificultad de su aprendizaje (59.7% y 53.2% respectivamente), datos que se reflejan en su bajo porcentaje en la facilidad de aprendizaje y su uso intuitivo respecto a las otras plataformas.

Liderazgo

Líderes internos durante la implementación de las nuevas herramientas

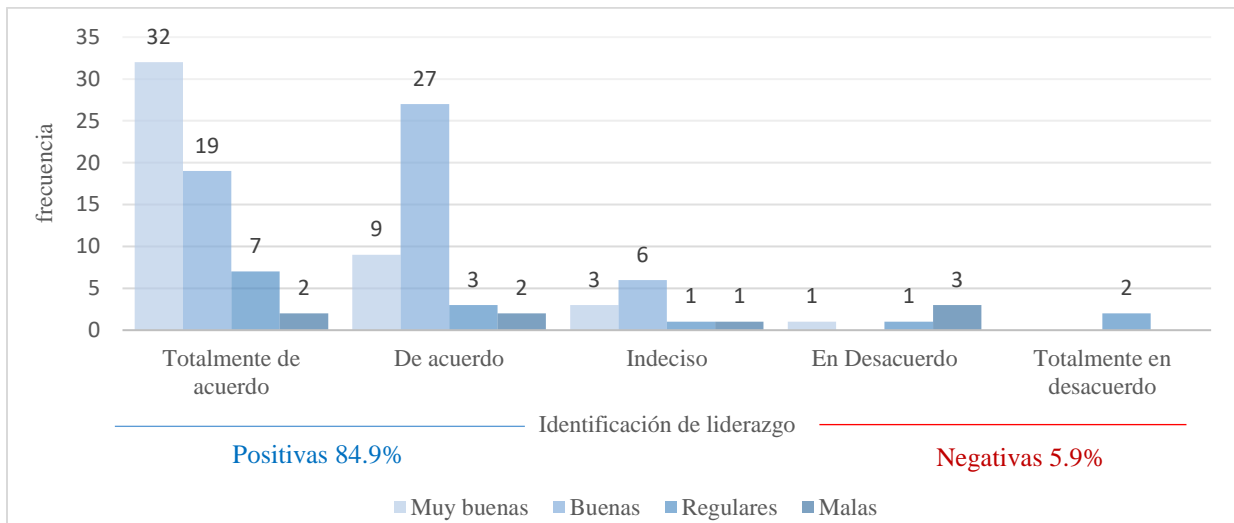


Figura 24: Conocimiento y valoración sobre el apoyo de los líderes durante la implementación de las nuevas plataformas

Durante los procesos de cambio resulta importante considerar el papel de los líderes para facilitar su gestión y mostrar los resultados como algo prometedor que ofrezca crecimiento y beneficios tanto personales como colectivos a los colaboradores, de acuerdo a esto, en un artículo sobre el liderazgo ante el cambio Lopez Vargas (2008), expresa que:

En el caso de aquellos que sean promotores y tengan el compromiso requerido con el cambio, debemos mantener una vigilancia constante para que no se conviertan en resistencia al cambio. Entre estas acciones podemos considerar el asignar un rol o función específica a aquellos involucrados que consideremos importantes, o bien, dar un

seguimiento puntual a las reacciones y mantener una comunicación constante para aterrizar expectativas y clarificar dudas.

Con base en lo anterior, la figura 24 refleja la percepción sobre la existencia de líderes para la estrategia de cambio de plataformas, en ella se mostró una connotación positiva con 84.9% de quienes conocen a sus líderes, en contraste, el 9.2% no son identificados claramente y el restante 5.9% son desconocidos para sus colaboradores y por lo tanto no calificables.

Evaluando el desempeño de aquellos líderes identificados por sus colaboradores, en 81.5% su gestión es considerada como muy buena o buena y el restante 18.5% no reflejo un grado de satisfacción al respecto, esto al agrupar los resultados de aquellos que no identifican a sus líderes junto a las valoraciones negativas o nulas en el desempeño de aquellos plenamente identificados.

Apoyo a los compañeros

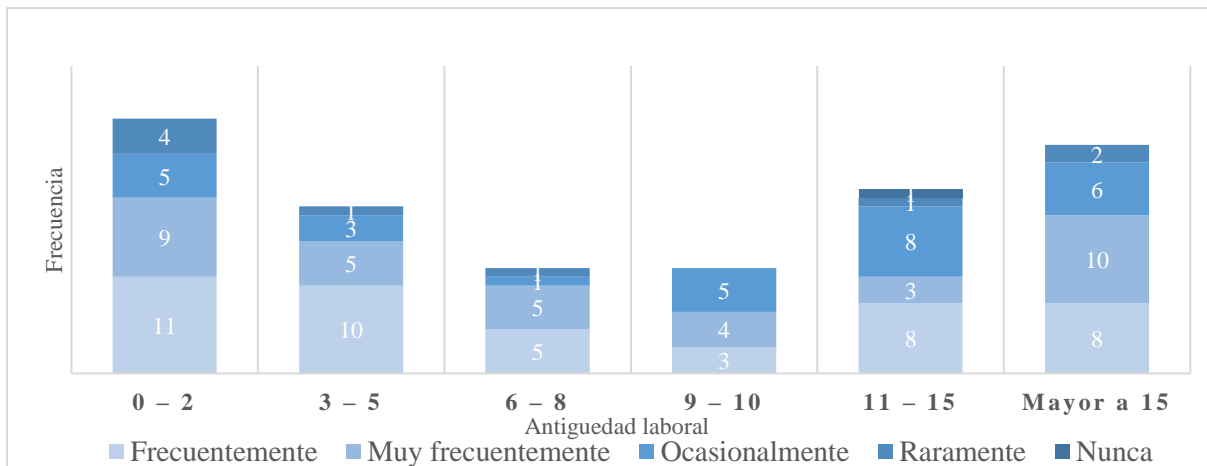


Figura 25: Participación como agente de cambio interno en relación a la antigüedad laboral

La estrategia Davivienda Go incluye en su definición la asignación de roles a distintos grupos de usuarios a través de los cuales se establecieron diversas tareas orientadas a desarrollar un proceso ágil y que ofreciera resultados positivos a la institución, en este sentido, el papel de los

denominados “Early adopters” es fungir como guías durante la socialización del cambio y apoyar en sus departamentos a los usuarios en general, las figuras 25 y 26 detallan la percepción sobre los resultados obtenidos con esta práctica de acompañamiento entre colaboradores.

En cuanto a la participación de los colaboradores en el apoyo a sus compañeros, 91.6% de los empleados expresó haber cumplido este papel dentro de sus departamentos de trabajo con algún intermedio o muy frecuente, dentro de este porcentaje, la mayor cantidad se refleja en personas con una antigüedad laboral menor a los dos años con 22.9%, en segundo lugar, aquellos con más de 15 años de servicio con 22.0% (24) del total, en tercer lugar, el personal con una antigüedad entre 11 y 15 años se ve involucrado como líder en algún grado de frecuencia en un 17.4% (19).

De manera complementaria, 23.5% (28) del personal se involucra en el liderazgo interno con una frecuencia ocasional, finalmente, el 8.4% no se involucra en las labores de apoyo a sus compañeros o raramente juega el papel de agentes de cambio y apoyo a los líderes del proyecto.

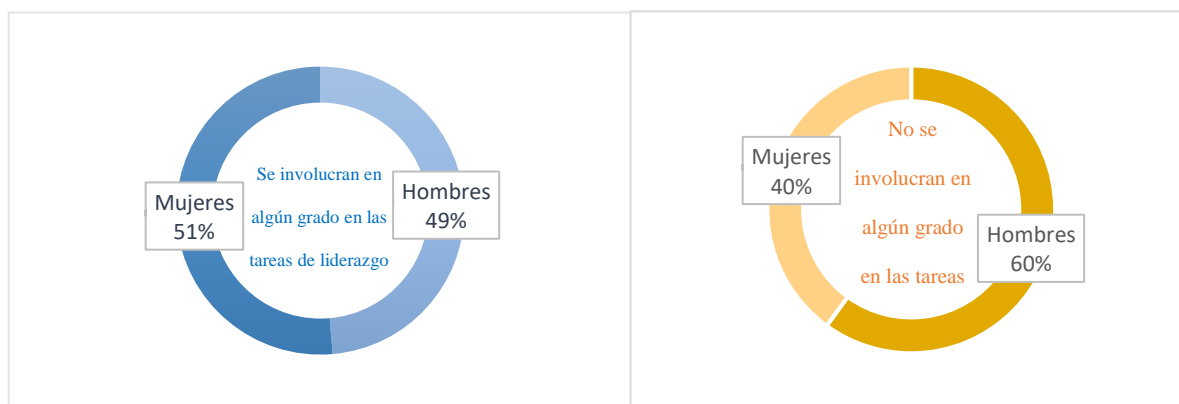


Figura 26: Distribución por sexo de los liderazgos internos y la participación como agentes de cambio

De acuerdo a lo expresado en el análisis demográfico de los resultados, la muestra obtenida presentó porcentajes similares en cuanto a la distribución por sexo; referente a la distribución de los líderes en este aspecto, se observó que, las mujeres estuvieron más involucradas en las tareas de liderazgo y apoyo a los colaboradores, esta diferencia se observa en mayor grado al considerar

que 40.0% de las personas que prefirieron no participar como líderes son mujeres frente al 60% representado por los hombres.

Grado de aceptación

Efectos de las nuevas herramientas en el desempeño durante las tareas diarias

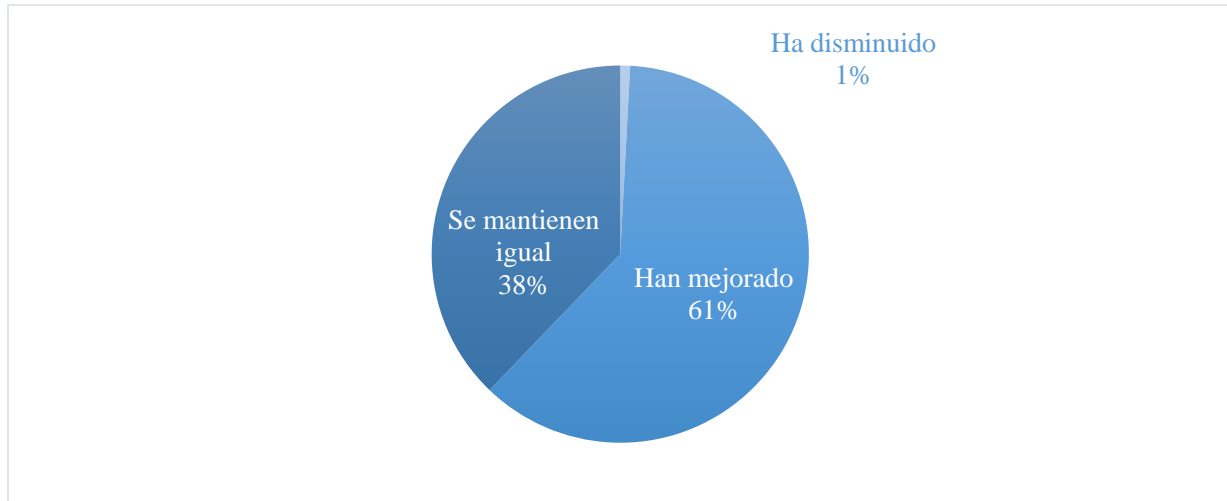


Figura 27: Autoevaluación del desempeño con las nuevas herramientas

De acuerdo a la autoevaluación de desempeño que los usuarios hicieron sobre sus labores a raíz de la implementación de las nuevas plataformas la figura 27 refleja que no se percibió una disminución en la productividad debido a los cambios desarrollados, ya que, solamente el 1% considero una disminución, de acuerdo a esto, el grado de comparación se reflejó entre quienes manifestaron un nivel de desempeño similar y quienes consideran una mejora, marcándose en esta última categoría una notable diferencia de 23 puntos porcentuales con un resultado global del 61%.

A raíz de los resultados mostrados anteriormente, donde se estableció una percepción de mejora en el desempeño de acuerdo a la autoevaluación de los empleados, la figura 28 detalla el porcentaje de incremento dentro de cada departamento.

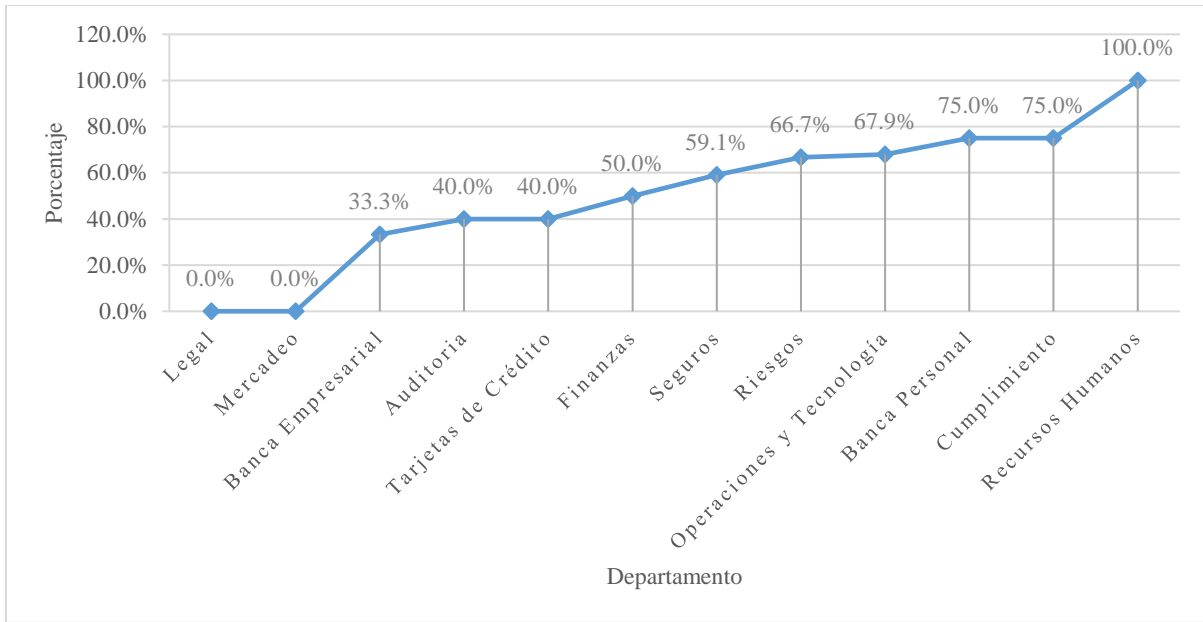


Figura 28: Autoevaluación de incremento en la mejora del desempeño en cada departamento a raíz de las nuevas herramientas tecnológicas

Según el análisis por departamento, siete de las doce áreas de funcionales de la oficina principal del banco reflejan aumentos variados en su desempeño al sobrepasar el 50% en comparación a quienes consideran que sus resultados laborales se han mantenido igual; dentro de estos, Recursos Humanos, Cumplimiento y Banca Personal reflejaron los mayores resultados con 100%, 75% y 75% respectivamente. En contraste, los departamentos de: Banca Empresarial, Legal y Mercadeo presentaron los resultados con menor o ninguna influencia en su gestión a raíz de las nuevas tecnologías.

Finalmente dentro de este aspecto, como complemento al efecto de mejora en el desempeño percibido a raíz de las nuevas plataformas, se consultó sobre las características que influyen en esta consideración y de acuerdo a esto: la calidad, el orden, los tiempos de ejecución y la comunicación fueron los criterios evaluados.

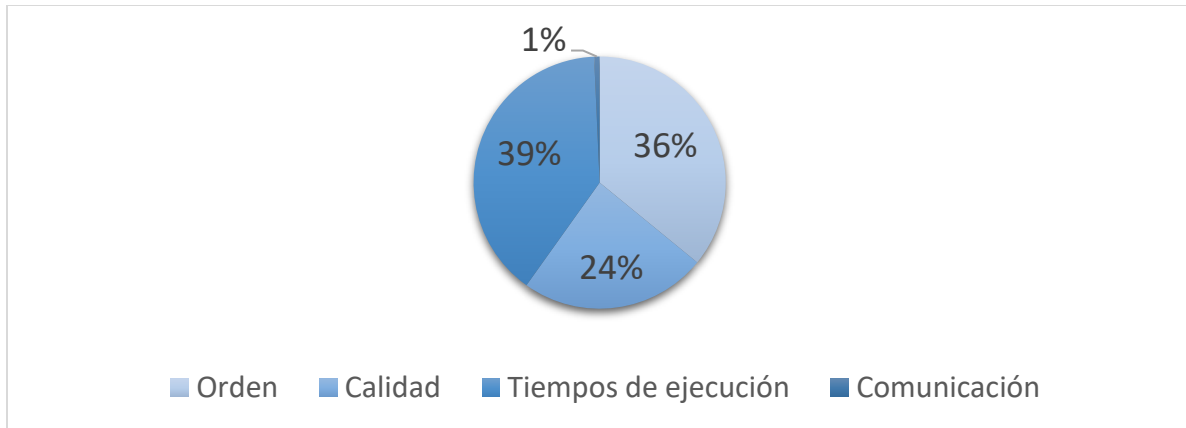


Figura 29: Factores de mejora en el desempeño de las funciones con las nuevas herramientas tecnológicas

De acuerdo a las características evaluadas, la figura 29 muestra que, el incremento en el desempeño es producto en primer lugar de los tiempos de ejecución que ofrecen las nuevas herramientas con un 39%, el orden, representa el segundo factor considerado con un 36% y la calidad con 24% el tercero, haciendo referencia a la figura 2, observamos la relación entre estos resultados con la rapidez, naturaleza colaborativa y uso intuitivo expresados como principales características positivas del análisis de las herramientas con el 22.8%, 21.2% y 20.1% respectivamente.

Apoyo a una estrategia similar a raíz de los resultados de Davivienda Go.

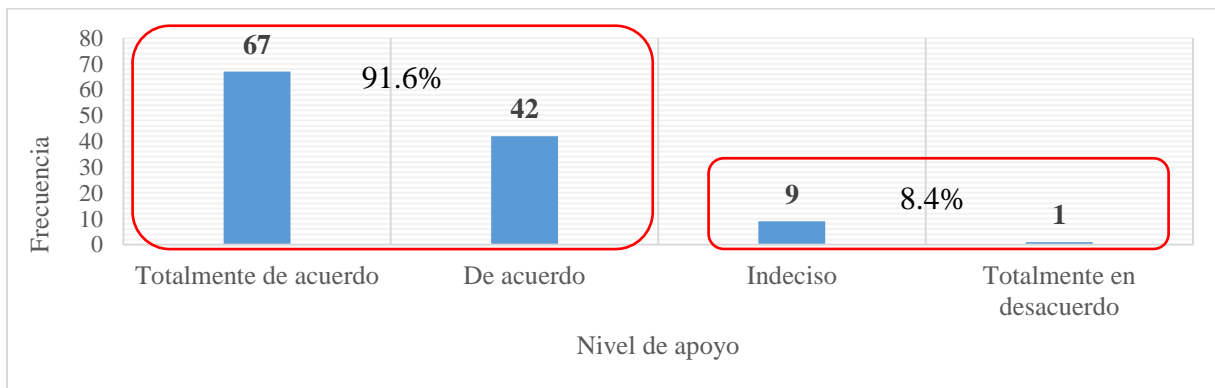


Figura 30: Consideración de los colaboradores sobre el apoyo a una estrategia similar a raíz de la experiencia de Davivienda Go.

Al consultar sobre el nivel de apoyo que recibirá una posterior implementación de nuevas tecnologías con base en la experiencia de la estrategia utilizada, en la figura 30 se observa que, 91.6% de los colaboradores expresó estar de acuerdo en mayor o menor grado, mientras, el 8.4% no se mostró positivo al respecto.

En relación a las implicaciones sobre el nivel de apoyo a la estrategia y la consideración de las herramientas evaluadas, se observó que, para los colaboradores que consideran positiva la implementación actual 67.9% consideran las herramientas como un apoyo y 32.1% las consideran un reto. Por otra parte, para aquellos que no reflejaron seguridad en el apoyo de la estrategia, 20.0% consideran las herramientas como un respaldo a sus tareas y 80.0% las consideró un reto, finalmente, la figura 31 enfatiza en este último porcentaje y aquí se observa la agrupación de los usuarios de acuerdo a su antigüedad laboral, en donde, dentro de este porcentaje 62.5% corresponde a colaboradores con mas de 8 años de servicio y el restante 37.5% representa aquellos con un un antigüedad menor.

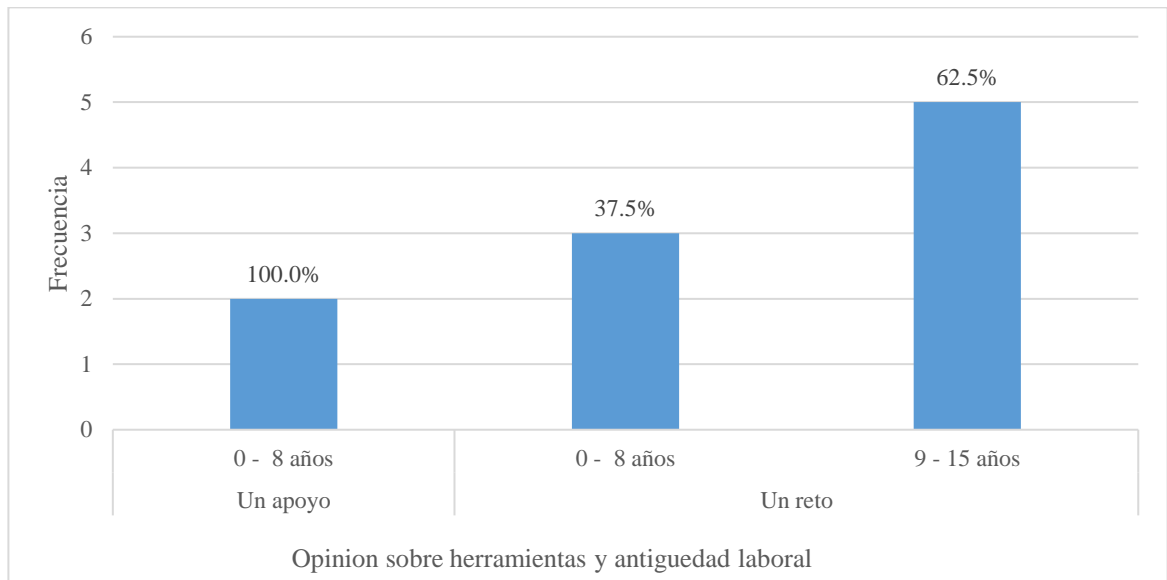


Figura 31: Desagregación de colaboradores que no apoyan la estrategia respecto a la consideración de las herramientas y la antigüedad laboral

Seguimiento

Consideración sobre la importancia de una estrategia de seguimiento

En las secciones anteriores se evaluaron una serie de dimensiones y aspectos característicos de la estrategia de transformación de plataformas tecnológicas denominada Davivienda Go, así mismo, fueron abordados criterios de definición de la misma en los cuales se definen las etapas de implementación que se han llevado a cabo, y es en este sentido que la figura 32, aborda las consideraciones de los colaboradores sobre el nivel de conocimiento sobre los pasos a seguir en el proceso y la pertinencia de una estrategia de seguimiento.

Por consiguiente, la distribución sobre el conocimiento de los pasos a seguir luego de la implementación de nuevas plataformas mostró que 66.4% de los colaboradores se considera al tanto sobre los siguientes pasos y expresó a la vez la importancia de una estrategia de seguimiento para completar el proceso de manera adecuada. En contraste, 33.6% consideró no estar informado sobre lo que sucederá después, pero considera oportuno en su totalidad una estrategia de seguimiento que acompañe el proceso en su etapa final, con porcentajes de 55.0%, 35.0% y 10% para los niveles de mucha importancia, importancia y moderada importancia respectivamente.

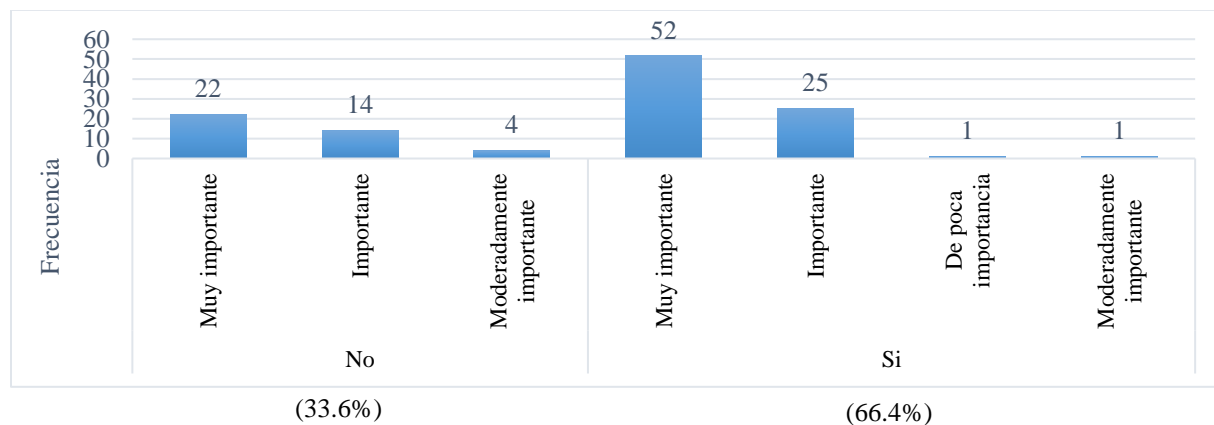


Figura 32: Conocimiento y percepción de importancia de una estrategia de seguimiento.

Por último, la tabla 6 muestra el resultado del cruce entre el porcentaje de colaboradores que manifestó no estar informado sobre los pasos futuros con los niveles de socialización de la estrategia y la comunicación previa del cambio se observa que, dentro de este grupo, 20.0% no se expresa de forma positiva respecto a los mecanismos de socialización utilizados y 27.5% no fue informado previamente del cambio que supondría la implementación de nuevas plataformas.

Tabla 5: Seguimiento y comunicación en la estrategia - Valoración de los mecanismos de socialización y la información previa a la implementación.

| Mecanismos de Socialización | | Informado Previamente | |
|--------------------------------|---------------|-----------------------|----------------|
| Valoración | % | Valoración | % |
| Positivos (Muy buenos, buenos) | 80.0% | Si | 72.50% |
| Negativos (Regulares, Malos) | 20.0% | No | 27.50% |
| Total | 100.0% | Total | 100.00% |

Recomendaciones a la estrategia de seguimiento

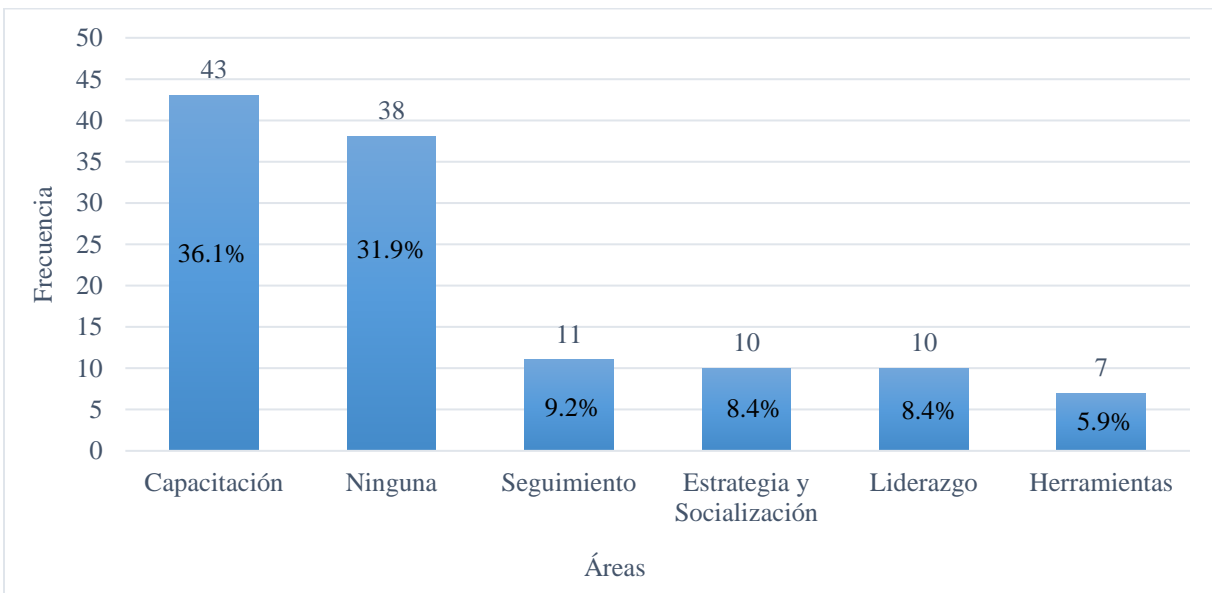


Figura 33: Áreas de recomendación para la estrategia Davivienda Go.

Dentro del marco a las recomendaciones hechas a la estrategia, la figura 33 muestra la agrupación de las mismas en áreas generales de atención.

En primer lugar, el 36.1% se orientan al tema de capacitaciones, dentro de estas, se hace énfasis a la necesidad de mayor tiempo de capacitación en cada herramienta con especial atención al uso de Google Sheets, es decir la hoja de cálculo para la herramienta G Suite, así mismo, se resalta la necesidad de disponer de manuales, ayudas interactivas y la inducción del personal nuevo. Por otro lado, 31.9% no aportó recomendaciones al respecto considerando que la implementación se ha hecho de manera exitosa y debe continuar su curso tal como se ha hecho hasta el momento.

Dentro del 9.2% de las recomendaciones hechas específicamente al tema de seguimiento los temas resaltados son: las mejoras en la comunicación y el énfasis en la retroalimentación para acentuar la atención en los problemas abordados por áreas y el manejo de los usuarios que han presentado dificultades. Así mismo, tanto el liderazgo en la implementación como aspectos de diseño de la estrategia y su socialización presentaron el 8.4% de las recomendaciones en cada tema, con recomendaciones enfocadas a mejorar los canales de socialización, la selección de los líderes internos denominados “guías Go” y el esclarecimiento de los objetivos y su comunicación en las distintas gerencias funcionales.

Para completar el conjunto de recomendaciones, 5.9% de estas se orientan a la mejora de las herramientas nuevas abarcando aspectos como la mejora de los equipos para aprovechar de mejor manera estas plataformas y el desarrollo de estándares o plantillas de uso que faciliten la gestión de las actividades.

Tabla 6: Recomendaciones de capacitación en las nuevas plataformas según características percibidas en cada herramienta

| Herramienta | Dificultad de Aprendizaje | Complejidad |
|-------------|---------------------------|-------------|
| WorkPlace | 14.3% | 3.3% |
| G Suite | 57.1% | 66.7% |
| Xplora | 28.6% | 30.0% |
| Total | 100.0% | 100.0% |

Al contrastar las recomendaciones con mayor porcentaje, es decir, las hechas para temas de capacitación, respecto a las características negativas de cada herramienta abordadas anteriormente, la tabla 7 muestra que, en primer lugar, G Suite representó los mayores porcentajes en cuanto a complejidad y dificultad de aprendizaje con 66.7% y 57.1% respectivamente, siendo coincidente el resultado expresado en varias de las recomendaciones mostradas en el anexo 1 donde se hace énfasis en mayor capacitación para el uso de las herramientas ofimáticas de esta plataforma.

En segundo lugar, la plataforma de aprendizaje Xplora registró entre 28% a 30% para ambas características; en tercer lugar, WorkPlace presentó los menores porcentajes con 3.3% en cuanto a complejidad y 14.3% en su dificultad de aprendizaje.

APLICABILIDAD

Propuesta de plan de seguimiento a la estrategia Davivienda Go

Antecedentes

Banco Davivienda cuenta con presencia en Honduras a partir del año 2012, a lo largo de 6 años la institución mediante su incursión en el sector financiero del país ha enfrentado un margen de cambio en cuanto a tecnología con escasos impactos registrados, de acuerdo a esto, en el año 2017 se plantea como parte de la estrategia de crecimiento interno la implementación de nuevas plataformas tecnológicas, para lo cual se generó una estrategia denominada Davivienda Go orientada a cambiar aspectos de comunicación, trabajo colaborativo y desarrollo de personal en el área de capacitaciones.

La estrategia con planes de iniciar su ejecución durante el primer trimestre del año 2018 forma parte de una iniciativa regional que promueve la transformación de los negocios con el apoyo de las tecnologías, en este sentido, durante mayo y junio del mismo año se realizó una primera revisión a los resultados obtenidos con la cual se pretendió descubrir las implicaciones que hasta el momento las nuevas tecnologías habían conllevado mediante la gestión del cambio propuesto, con el objetivo final de ofrecer lineamientos para un seguimiento adecuado que oriente los aspectos de mejora y los siguientes pasos para Davivienda Honduras en su transformación tecnológica.

Definición del problema

A raíz de lo anterior, en el siguiente capítulo se da respuesta a ¿Cuáles son las principales áreas de intervención que debe incluir un plan de seguimiento para garantizar el éxito de Davivienda Go?, así mismo, se hace referencia dentro de cada sección a resultados puntuales de cada dimensión de la propuesta como apoyo al objetivo que se persigue en cada una.

Objetivo General

Establecer un plan de seguimiento que aproveche el alto porcentaje de aceptación que la estrategia Davivienda Go ha demostrado, así como el nivel de elevado de expectativa en cuanto a los siguientes pasos de la implementación, mediante el desarrollo de técnicas de mejores prácticas de socialización, capacitación y desarrollo de liderazgos en el personal, para acompañar y fortalecer los procesos de gestión de cambio aplicados.

Objetivos Específicos

Diseñar una estrategia de comunicaciones que ofrezca un canal de socialización, líneas de tiempo y guías de trabajo que aseguren la interacción en todos los niveles de la organización para llevar a cabo una campaña masiva que exprese de manera puntual los objetivos esperados.

Desarrollar un programa de capacitaciones iterativo orientado al aprendizaje de las herramientas de G Suite, tanto el correo como las herramientas colaborativas de ofimática contenidas en la plataforma G Suite para garantizar el aprovechamiento de las nuevas plataformas.

Plantear un programa de coaching especial para mediana gerencia y alta gerencia mediante el fortalecimiento y desarrollo de las habilidades y competencias directivas para mantener equipos de trabajo motivados en un ambiente de confianza y comunicación en los distintos niveles de la organización.

Sugerir a Davivienda la realización de periodos de evaluación de la percepción y consideración sobre las nuevas herramientas y el liderazgo, en dos periodos estimados de seis meses para valorar los resultados y que tanto la estrategia como el seguimiento generen el efecto esperado.

Justificación

La estrategia de implementación de nuevas plataformas tecnológicas conocida como Davivienda Go, desarrollada durante el primer trimestre del año 2018 conforma uno de los elementos principales dentro del plan estratégico de banco Davivienda, que aspira a transformar la forma de realizar los procesos mediante el apoyo de las nuevas tecnologías.

A raíz de esta etapa de ejecución surgió una evaluación inicial de los resultados obtenidos denominada “implicaciones de la implementación de nuevas plataformas tecnológicas en banco Davivienda Honduras” que incluyó una descripción de los elementos definatorios de dicha estrategia obteniéndose que esta iniciativa recibió un grado de aceptación del 91.6% respecto al proceso de socialización y 8.4% de consideraciones negativas en este aspecto, así mismo, dentro de este último grupo, 5.4% expreso que el cambio le llego por sorpresa y no fueron notificados previamente del mismo.

Así mismo, sobre la percepción de los elementos de la estrategia se obtuvo que, en los cambios tecnológicos llevados a cabo existió un 85% de percepción de utilidad en las nuevas herramientas tecnológicas y 72.8% de características positivas resaltadas en las mismas, complementariamente, 84.9% de las personas reconocieron como positiva la estrategia de liderazgos utilizada, reflejándose en lo anterior el 61% de mejora en el desempeño de las actividades dentro de las 12 áreas funcionales de la institución.

En contraste a los datos anteriores, se generaron situaciones en las cuales las personas modificaron ciertas rutinas o hábitos laborales, encontrando en estos procesos un acumulado de 15.96% de resistencia al cambio en distintos factores, donde se consideró que, la gestión de los lideres fue mal evaluada en 18.4% de los casos y en cuanto a la consideración de las nuevas herramientas, G Suite presentó las mayores ventajas para los usuarios, sin embargo, fue también

considerada la herramienta con mayor complejidad y dificultad de aprendizaje requiriendo capacitaciones a mayor detalle.

Finalmente, la evaluación de la estrategia y reflejo valores de aceptación positivos, el 66.4% de los colaboradores se consideran informados sobre los siguientes pasos y en general estos consideran que una estrategia de seguimiento para finalizar la ejecución es de gran importancia (99.2%). De manera similar los segmentos de mejora identificados por los usuarios incluyen la capacitación con 36.1%, tanto el liderazgo como la socialización acumulan 16.8%, y finalmente, el proceso de seguimiento y las mejoras a las herramientas representaron 15.1% del total de consideraciones hechas por los colaboradores

En consecuencia, resulta oportuno abordar los altos porcentajes de aceptación mostrados y seguir las recomendaciones hechas por los usuarios finales de las nuevas herramientas, a la vez continuar con un proceso de seguimiento como el que se detalla a continuación ofrece valor a la estrategia de transformación tecnológica de la institución mediante el fortalecimiento de sus procesos internos de negocios, los liderazgos en la mediana y alta gerencia y las mejoras en las herramientas de comunicación que posteriormente pueden apoyar futuras iniciativas similares en otras áreas y con otros enfoques, pero que necesitaran obtener altos grados de aceptación que garanticen el éxito y fomenten el desarrollo general de banco Davivienda Honduras.

Diseño metodológico

Como un complemento esencial para afianzar la implementación de las nuevas tecnologías que conlleva Davivienda Go, la siguiente propuesta enfatiza en tres dimensiones generales de intervención siendo estas el área de socializaciones, las capacitaciones y el desarrollo y fortalecimiento de los liderazgos internos, dentro de cada una se detalla la definición de las

herramientas a aplicar, cronogramas de trabajo y evaluaciones de costos versus los beneficios esperados.

Al mismo tiempo, se establecen sugerencias orientadas al desarrollo de evaluaciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos y con mayor importancia que promuevan la mejora de los procesos desarrollados dentro de la organización.

Componente I: Estrategia de socialización

De acuerdo a la valoración sobre el proceso de socialización de la estrategia Davivienda Go, las opiniones de muy buenas y buenas que representaron el 91.6% de la muestra y las categorías de opinión muy malas, malas y regulares acumularon 8.4%, siendo estas consideradas como una percepción negativa. Complementariamente, 85.4% del personal expresó haber recibido algún tipo de comunicación formal que los ayudó de alguna manera a prepararse para los cambios futuros y el restante 5.4% afirmó no recibir una comunicación formal.

En consecuencia, se presenta la siguiente estrategia de comunicaciones que se pretende constituir un canal de socialización que aseguren la interacción en todos los niveles de la organización para llevar a cabo una campaña masiva que exprese de manera puntual los objetivos esperados con la estrategia y sienten las bases de procesos de socialización futuros.

Definición de la estrategia

Ámbito de aplicación:

Con la finalidad de ofrecer un canal de socialización que asegure la interacción en todos los niveles para llevar a cabo una campaña masiva que exprese de manera puntual los objetivos esperados, el ámbito de aplicación se define como: interno.

Público objetivo:

El público objetivo está comprendido por los 577 colaboradores distribuidos en los 12 departamentos y áreas funcionales de la organización. La tabla 7, resume el nivel de participación por departamentos dentro del público objetivo.

Tabla 7: Representatividad de los colaboradores según departamentos

| Departamento | Porcentaje de representatividad |
|--------------------------|---------------------------------|
| Auditoria | 2.9% |
| Banca empresarial | 6.2% |
| Banca personal | 9.9% |
| Cumplimiento | 3.3% |
| Finanzas | 3.3% |
| Legal | 2.1% |
| Mercadeo | 0.9% |
| Operaciones y tecnología | 41.8% |
| Recursos humanos | 3.3% |
| Riesgos | 7.1% |
| Tarjetas de crédito | 4.0% |
| Seguros | 15.3% |
| Total | 100.0% |

Canales:

Para el desarrollo y ejecución de la campaña se hará uso de tanto de los canales formales como informales. Entiéndase como un canal formal, aquel controlado por las líneas de autoridad institucional, con los cuales se pretende garantizar la efectividad, control y consolidación de los mensajes que se transmitirán.

Así mismo, por canales informales, nos referiremos a los provenientes del flujo de las comunicaciones grupales y sociales dentro de la organización, siendo estos considerados por la rapidez y el alto grado de participación que involucran dentro de las comunicaciones a nivel empresarial.

A través de los medios seleccionados se plantea la difusión de material audio/visual, documentos textuales y contenidos multimedia.

Actividades

El conjunto de actividades destinadas a la ejecución de la estrategia de socialización se detalla en la tabla 7

Tabla 8: Actividades de la estrategia de socialización

| Actividad | Responsables | Duración | Código |
|--|---|--|---------------|
| Establecimiento de los lineamientos de diseño y comunicación | Equipo de dirección Equipo de mercadeo | 5 días | SCZ-01 |
| Definición del plan de actividades grupales | Equipo de dirección Equipo de coordinación de capacitaciones | 5 días | SCZ-02 |
| Inclusión de los contenidos en el manual inducción | Equipo de Recursos Humanos | 5 días | SCZ-03 |
| Diseño de material gráfico para la socialización | Equipo de mercadeo | 15 días | SCZ-04 |
| Reproducción de material publicitario | Equipo de mercadeo | 3 días | SCZ-05 |
| Socialización de contenidos y línea de comunicaciones a los Guías Go. | Equipo de dirección Equipo de mercadeo | 5 días | SCZ-06 |
| Envío a través de canales formales de los materiales de socialización de la estrategia. (plataforma de correo institucional) | Guías Go Equipo de Recursos Humanos | 12 días (distribuidos en toda la ejecución) | SCZ-07 |
| Inclusión de material gráfico en la plataforma WorkPlace (canal informal) | Equipo de dirección Equipo de mercadeo | 30 días (distribuidos en toda la ejecución) | SCZ-08 |

| | | | |
|--|----------------------------|-------------------|--------|
| Desarrollo de actividades grupales durante las jornadas de capacitación. | Guías Go | 30 min. en | |
| | Equipo de Recursos Humanos | cada capacitación | SCZ-09 |
| | | | |
| Evaluación de los resultados | Equipo de mercadeo | 3 días | SCZ-10 |

Recursos

Con el planteamiento de una campaña interna de socialización, orientada al personal de la oficina principal de banco Davivienda, los recursos necesarios para este componente incluyen:

- **Recurso Humano:** conformado por colaboradores de los departamentos de mercadeo, recursos humanos, el equipo de dirección y el personal seleccionado como Guías Go.
- **Recurso físico/material:** El material necesario para realizar las actividades de socialización, es reproducido en las oficinas del área de mercadeo y recursos humanos. Dentro de este aspecto se incluye: recurso tecnológico tanto a nivel de software como de hardware.

Presupuesto

La definición presupuestaria para el área de socialización incluye el diseño, reproducción y distribución de material publicitario a través de los canales descritos anteriormente.

Tabla 9: Presupuesto estimado para la socialización, en lempiras (Lps)

| Descripción | Unidad | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|------------------------|----------|----------|----------------|------------------|
| Afiches | | 50 | 50 | 2,500.00 |
| Trifolios informativos | | 577 | 10 | 5,770.00 |
| Gafetes Guías Go | unidades | 156 | 25 | 3,900.00 |
| Afiche digital* | | 1 | 0 | 0.00 |
| Videos informativos* | | 3 | 0 | 0.00 |
| Costo total | | | | 12,170.00 |

* El diseño y distribución de material digital no incurre en costos, puesto que será distribuido a través del correo institucional, la plataforma WorkPlace, la inclusión en los boletines informativos y la reproducción de los videos informativos en las pantallas institucionales.

Componente II: Plan de capacitaciones

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a un entorno caracterizado por niveles crecientes de complejidad, globalización y cambios rápidos y profundos consecuencia de las transformaciones tecnológicas. La capacitación se ha convertido en una necesidad puntual dirigida a hacer más eficiente el desempeño de los empleados e impactar la productividad de las organizaciones.

En este sentido, los resultados de la evaluación reflejan una necesidad sustentada en las recomendaciones al seguimiento de la estrategia, siendo estas orientadas a la profundización y reforzamiento de las capacitaciones en 36.1%. Sumado a esto se encontró que, el 19.3% de los participantes no recibió capacitaciones, así mismo, el 10.9% de las personas capacitadas consideraron las capacitaciones como malas o regulares. Complementariamente, se obtuvo que G Suite es considerada como una plataforma compleja (59.7%) y difícil de aprender (53.2%), siendo enfáticas las recomendaciones recibidas sobre la capacitación de esta herramienta y todos sus componentes como ser, hojas de cálculo, presentaciones, drive, sites, formularios y Google Keep entre otras.

Según lo anterior, y como estrategia de reforzamiento para afianzar el aprendizaje y mejorar el alcance hacia todos los miembros de la organización, incrementando la confianza y motivación en los empleados, se integrará un plan de capacitaciones orientado a cumplir estas expectativas de conocimiento en las herramientas anteriormente mencionadas.

Definición del plan de capacitaciones

Alineación

El plan de capacitación como tal, está alineado con los objetivos estratégicos de la institución y específicamente con la estrategia Davivienda Go. La cual es la de transformar tanto la manera de hacer las cosas al optimizar los procesos, al modificar tanto la interacción y colaboración entre los miembros del equipo, y de esta manera orientar la formación de equipos de alto desempeño capaces de auto gestionarse.

Alcance

Conforme a los resultados de la investigación, se recomienda centrar el foco de capacitación en las áreas que conforman el 19.3% del personal que no recibió capacitaciones, representado en gran parte por las áreas de Seguros con el 30.4% y Operaciones y Tecnología, con 17.4%. Complementariamente, la mayor recomendación sobre más capacitaciones se distribuye en las áreas de Recursos Humanos (100%), Auditoría (100%), Seguros (77%), Finanzas (67%), Operaciones y Tecnología (56%) y Legal (50%).

Estrategia

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Realizar talleres. Metodología de exposición (diálogo).

Modelo de capacitación

Al utilizar un modelo de capacitación se asegura que se sigue un estándar de aplicación y seguimiento de mejores prácticas, de esta manera la organización tenga un punto de referencia para toma de decisiones y orientarlo hacia el desempeño de la compañía.

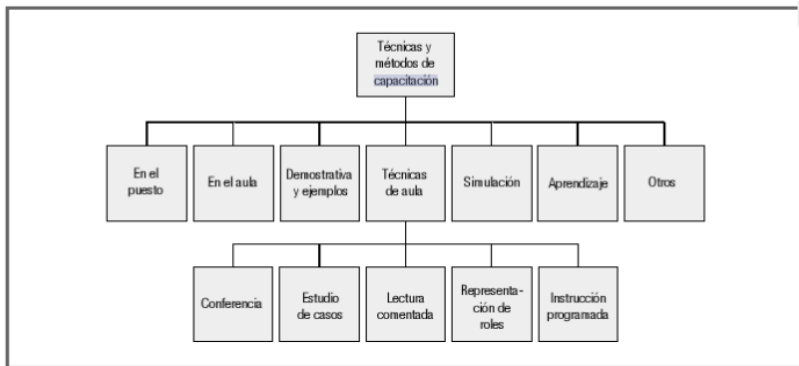


Ilustración 5: Técnicas y modelos de capacitación, Chiavenato, I. (2007), Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Como se esquematiza en la ilustración anterior, existen varios tipos de técnicas a utilizar para capacitar el personal, la que se encuentra acorde a los objetivos de esta planeación es la siguiente:

Técnica mixta de capacitación

Al utilizar la técnica mixta de capacitación, se transmite la información necesaria y se procura un cambio en las actitudes y conductas del personal. Aquí no solamente se transmite conocimiento y contenido, sino que se alcanzan objetivos de técnicas orientadas al proceso. Dentro de las técnicas a utilizarse se encuentran los estudios de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el día a día laboral. Mediante estas técnicas se procura una modificación en la actitud, de la conciencia de los funcionarios de Davivienda y de la eficacia intrapersonal.

Recursos necesarios para la implementación del plan de capacitación

Los recursos que se necesitan para este proceso son recurso humano, físico y tecnológico, detallado a continuación:

- **Recurso Humano:** Lo conforman los participantes (personal de todos los niveles organizacionales de Davivienda), los facilitadores y los recursos expertos en la materia, como: consultores.

- **Recurso Físico:** Los bienes físicos necesarios para realizar las actividades de capacitación, se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa. Estos pueden incluir desayuno, meriendas y almuerzo.
 - Se proveerán materiales, mesas de trabajo, lápices, libretas, trifolio informativo, pizarra (de ser necesaria) y ventilación adecuada.
 - Se proveerán equipos técnicos y materiales educativos tales como: laptops, certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.
- **Recurso Tecnológico:** Son los medios de los que se vale la tecnología para cumplir su propósito:
 - Recurso tecnológico tangible: Computadoras, encuestas de evaluación, material de estudio, certificados.
 - Recurso Tecnológico intangible: Software o programas de computadora; todas las herramientas que la plataforma de G Suite incluye (Hojas de cálculo, Presentaciones, Google Drive, Gmail, formularios, Google Keep, Calendar).

Facilitadores

Al existir un 70% de consideración positiva a las capacitaciones realizadas en la primera etapa de la estrategia, el nuevo ciclo de capacitaciones cuenta con el respaldo necesario para ser realizadas nuevamente por DaVinci, con el objetivo de reforzar y afianzar conocimiento.



Ilustración 6: Logo de la compañía Da Vinci. (DaVinci Tech, s. f.)

Da Vinci es una empresa colombiana que trabaja de manera conjunta con Google Cloud enfocada y se enfoca en proveer servicios de Cloud computing o Sistemas de cómputo en la nube con la misión de hacer la innovación accesible a las personas y empresas para transformar el mundo. Esta empresa es un aliado estratégico de las organizaciones habilitando la tecnología disponible para que los integrantes de las compañías puedan ser más eficientes e innovadores en su espacio de trabajo; motivando la implementación de una cultura interna de innovación y transformación, respaldados por Google. Actualmente, DaVinci Tech cuenta con más de 500 organizaciones transformadas en múltiples industrias y su equipo se ha convertido en un experto que permite generar valor en las empresas.

Programa de actividades

En este apartado se detalla en la tabla 10 el programa de actividades a realizarse. Consta de 10 días para capacitar a 577 personas, se dedicarán 2 días orientados para a el aprendizaje y capacitación de una herramienta en específico. La capacitación se realizará en grupos de 20 personas recibiendo una hora de capacitación por cada herramienta para ser un total de 5 horas de capacitación por empleado.

Durante el proceso se reforzará el conocimiento obtenido, y se solventaran dudas mediante el estudio de casos que el personal provea, ya sea un problema con el que se han enfrentado, o solamente puntos para ahondar más en el tema.

Tabla 10: Distribución de actividades de capacitación

| Capacitación de Herramienta | Duración en horas por grupo | Código |
|------------------------------------|------------------------------------|---------------|
| Hojas de Cálculo | 1 | CP-1 |
| Google Drive | 1 | CP-2 |

| | | |
|-------------------------------|-------------|------|
| Presentaciones | 1 | CP-3 |
| Documentos | 1 | CP-3 |
| Gmail | 1 | CP-4 |
| Calendar | 1 | CP-4 |
| Hangouts | 1 | CP-5 |
| Formularios | 1 | CP-5 |
| Google Keep | 1 | CP-5 |
| Evaluación de las capacidades | Permanentes | CP-6 |

Presupuesto

Al igual que en la etapa anterior de capacitaciones, el reforzamiento está planteado para desarrollarse en las instalaciones de Davivienda, en el espacio del Auditorio “Daniel Casco” del edificio principal, siendo el mobiliario (mesas, sillas, computadoras) proveído por la institución. En vista de lo anterior, el costo de esta capacitación no genera ningún efecto para el presupuesto y únicamente se debe realizar las reservas del auditorio en mención con antelación.

Debido a convenios previos con la compañía facilitadora, por razones de privacidad y seguridad de información institucional, los presupuestos sobre la capacitación de DaVinci quedan a discreción de la organización. En consecuencia, el presupuesto que se detalla en la tabla 11 está orientado tanto en el material didáctico para el facilitador, como material para el personal capacitado para que puedan tomar notas, indicaciones de los guías.

Tabla 11: Presupuesto estimado para la capacitación, en lempiras (Lps).

| Descripción | Unidad | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|-------------------------|----------|----------|----------------|-------------|
| Libreta de apuntes | unidades | 577 | 50 | 28,850.00 |
| Marcadores para pizarra | unidades | 6 | 30 | 180.00 |
| Lápices | unidades | 577 | 10 | 5,770.00 |

| | | | | |
|--------------------|----------|-----|----|------------------|
| Galletas | paquetes | 600 | 35 | 21,000.00 |
| Café | Bolsas. | 15 | 50 | 750.00 |
| Jugo | Cajas. | 100 | 20 | 2,000.00 |
| Costo total | | | | 58,550.00 |

Componente III: Liderazgo

Durante la evaluación realizada se encontró que, el 81.5% de los colaboradores consideró la gestión de los líderes como muy buena o buena, mientras que, el restante 18.5% no reflejó un grado de satisfacción al respecto, esto al agrupar los resultados de aquellos que no identifican a sus líderes junto a las valoraciones negativas o nulas en el desempeño de aquellos plenamente reconocidos.

Con base a lo anterior, se describe un programa de coaching especial para mediana gerencia y alta gerencia mediante el fortalecimiento y desarrollo de las habilidades y competencias directivas para mantener equipos de trabajo motivados en un ambiente de confianza y comunicación en los distintos niveles de la organización.

Programa de Coaching empresarial

El programa tiene como finalidad la de mejorar las habilidades y competencias a nivel de dirección y gerencia, y todo personal que tenga empleados a su cargo. La naturaleza y estilo de liderazgo de los gerentes y directores depende de los tipos de rasgos personales que cada uno posea, así como los poderes que les permiten ser eficaces. A continuación, se detalla en qué aspectos se puede ahondar crear líderes de cambio.

Dentro de los beneficios a obtener al seguir este plan se encuentra el descubrimiento del liderazgo inmerso en las personas y que sirva de ayuda para desplegar su potencial, practicar y

hacer uso de herramientas para hacer emerger el talento de las personas y los equipos de la organización, pero más importante es generar una nueva estructura de innovación en los líderes con alto potencial transformador.

Capacitación mediante Xplora

Xplora es por ser una plataforma de aprendizaje y capacitación en línea que consta con un sinnúmero de tópicos accesibles desde la página web y la aplicación en el celular. Se enfatizar en el uso de esta herramienta para la transformación de los líderes, ya que en ella cuenta con temas sobre liderazgo como ser; temas de estimulación intelectual, motivación, influencia, las consideraciones individuales, entre otras.

Lo anterior es tanto para dar el uso adecuado a las herramientas como para ampliar conocimientos y habilidades de liderazgo.

Formando líderes transformacionales

Así como la tecnología evoluciona exponencialmente y genera un cambio en la vida de las personas, el liderazgo se ha transformado estratégicamente para realizar cambios profundos dentro de la sociedad. La figura de líder dentro de una organización es esencial tanto para el buen funcionamiento del negocio y obtener gestiones eficaces como para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado.

El liderazgo transformacional engloba lo anterior, cuya característica principal es la de crear cambios en el comportamiento y en la actitud de los miembros de la organización, de manera que se influya, guíe y dirija a los miembros de un grupo, hacia el éxito en alcanzar los objetivos.

Bernard M. Bass elaboró la teoría del Liderazgo Transformacional de Bass, en el que considera que el liderazgo transformacional está definido por el impacto que se tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

Como Jones, Gareth R., Jennifer M. George (2008) mencionan:

Liderazgo transformacional; Liderazgo que logra que los subordinados cobren plena conciencia de la importancia que su trabajo y desempeño tienen para la organización, así como de sus necesidades para el crecimiento personal, y que los motiva a trabajar por el bien de la organización. (p. 500)

En este punto se refiere a orientar a los líderes a ser influyentes en el personal a su cargo, generar motivación y conciencia de sus propias necesidades de crecimiento. Mediante el liderazgo transformacional los líderes transforman las actitudes de las personas de manera significativa.

Bass determinó cuatro componentes claves que diferencian a este tipo de liderazgo siendo en primer lugar la estimulación intelectual; los líderes transformacionales fomentan la creatividad de sus subordinados alentándolos a reinventar la manera de hacer las cosas, lo que resulta beneficioso para la empresa.

El segundo es la consideración individualizada; se refiere a mantener una comunicación constante y fluida, para que surjan nuevas ideas, productos, de esta manera al ser reconocidos y motivados, se fomenta la proactividad.

En tercer lugar, se localiza la innovación y motivación; aquí los líderes transmiten motivación y pasión lo que provoca en los empleados a tener una mayor productividad y que se sientan comprometidos con la organización.

En cuarto y último lugar la influencia idealizada; como consecuencia de la confianza y respeto ganados por el líder, éste se convierte en un modelo para sus seguidores. De esta manera

pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización debido a que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.

El programa detalla las actividades a realizarse durante el programa de líderes con alto potencial transformador. Tomando como cuatro puntos principales en el proceso de aprendizaje y mejora de habilidades a desarrollar para orientar e impulsar hacia el liderazgo transformacional. Los cuatro puntos principales en los que se centrará el plan son los siguientes:

- Influencia idealizada
- Motivación e inspiración
- Estimulación emocional e intelectual
- Consideración individualizada

Actividades

El siguiente es un programa en el que se detallan las actividades a realizarse durante el programa de líderes con alto potencial transformador.

Tabla 12: Plan de actividades del programa de coaching empresarial

| Capacitación | Duración en semanas | Código |
|-------------------------------|---------------------|--------|
| Influencia idealizada | 1 | LD-1 |
| Motivación e inspiración | 2 | LD-2 |
| Estimulación emocional | 2 | LD-3 |
| Consideración individualizada | 2 | LD-4 |
| Evaluación del programa | 5 | LD-5 |

Presupuesto

De manera similar al programa de reforzamiento en de las capacitaciones, para el coaching orientado al liderazgo transformacional, se plantean los costos de realización que involucran material y logística para su desarrollo, incluyendo dentro del programa los 156 Guías Go, a su vez, se dispondrá del mobiliario, equipo y espacios de la institución por lo que no se incurrirá en gastos en estos aspectos y finalmente los gastos de los facilitadores en las temáticas sugeridas dependerán de las negociaciones de la empresa con los consultores. En la tabla 13 se detalle la descripción de los costos estimados.

Tabla 13: Presupuesto estimado para el coaching de liderazgo transformacional, en lempiras (lps).

| Descripción | Unidad | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|--|--------------|----------|----------------|------------------|
| Facilitadores | Capacitación | 4 | ** | ** |
| Papelería y material | unidades | 156 | 30 | 4,680.00 |
| Snacks | platos | 156 | 35 | 5,460.00 |
| Café | Bolsas. | 8 | 50 | 400.00 |
| Jugo | Cajas. | 10 | 20 | 200.00 |
| Costo total del programa de coaching de liderazgo | | | | 10,740.00 |

Componente IV: Mecanismos de evaluación

Como componente final, se establece la inclusión de mecanismos de evaluación y diagnóstico en aspectos de comunicación, cambio y liderazgo para garantizar el cumplimiento a mediano y largo plazo de los objetivos planteados tanto para la estrategia Davivienda Go como para futuras iniciativas.

El proceso de evaluación comienza con la aplicación del instrumento de medición del cambio organizacional (IMC) mismo que se utilizó en el estudio de Rubiano (2011), donde se expresa que, dicha herramienta fue elaborada por García y Forero (2010), comprendiendo 9

variables principales agrupada en factores de nivel individual (adaptabilidad, liderazgo, capacidad de innovación); nivel grupal (participación, comunicación, trabajo en equipo), y nivel organizacional (aceptación activa y pasiva, resistencia activa y pasiva, conocimiento de las organizaciones y cultura del cambio). (*Anexo 4*)

Para el área de socialización, se establece la revisión, adaptación al entorno banco Davivienda y aplicación del cuestionario de comunicación organizacional (CCO), el cual abarca elementos de envío, recepción, seguimiento, fuentes, nivel de oportunidad y carácter organizacional de la información que se transmite en las organizaciones. (*Anexo 5*)

Dentro del diagnóstico y evaluación de liderazgo se aplicará a los guías Go el cuestionario multifactor de liderazgo (MLQ) forma 5X corta de Bass y Avolio (2000), que consta de variables orientadas al liderazgo transformacional, de desarrollo/transaccional y correctivo/evitador. (*Anexo 6*)

Como elemento final y siendo Davivienda Go una estrategia de cambios con reciente ejecución la evaluación de los resultados debe hacerse de manera periódica para detectar en los momentos oportunos oportunidades de mejora y corregir tendencias que no favorecen a su proceso de adaptación, en vista de esto se establece la aplicación de mediciones del desempeño, y evaluación del conocimiento sobre las herramientas, mismas que serán elaboradas en conjunto entre los directivos del proyecto y el departamento de recursos humanos con el acompañamiento de la empresa seleccionada para las capacitaciones.

Presupuesto de evaluación

La aplicación de los cuestionarios y evaluaciones planteadas serán distribuidas a través del correo institucional mediante formularios desarrollados de manera digital, por lo tanto, no hay

costo presupuestario en esta área. Queda a consideración de la institución incluir gastos para eventos de socialización de resultados a la media y alta gerencia, así como a los directivos del proyecto.

Presupuesto general

En cada uno de los apartados anteriores se detallan costos estimados en cada actividad, en la tabla 12 se resume la inversión presupuestaria necesaria para llevar a cabo el plan de seguimiento en todos sus ámbitos.

Tabla 14: Presupuesto general estimado a los componentes de la propuesta de seguimiento, en lempiras.

| Descripción | Unidad | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|--|----------|----------|----------------|------------------|
| Reproducción de afiches | | 50 | 50 | 2,500.00 |
| Trifolios informativos | | 577 | 10 | 5,770.00 |
| Gafetes Guías Go | unidades | 156 | 25 | 3,900.00 |
| Afiche digital | | 1 | 0 | 0 |
| Videos informativos | | 3 | 0 | 0 |
| Costo total del programa de socialización | | | | 12,170.00 |

| Descripción | Unidad | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|---|----------|----------|----------------|------------------|
| Libreta de apuntes | unidades | 577 | 50 | 28,850.00 |
| Marcadores para pizarra | unidades | 6 | 30 | 180 |
| Lápices | unidades | 577 | 10 | 5,770.00 |
| Galletas | paquetes | 600 | 35 | 21,000.00 |
| Café | Bolsas. | 15 | 50 | 750 |
| Jugo | Cajas. | 100 | 20 | 2,000.00 |
| Costo total de plan capacitación | | | | 58,550.00 |

| Descripción | Unidad | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|---------------|--------------|----------|----------------|-------------|
| Facilitadores | Capacitación | 4 | ** | ** |

| | | | | |
|--|----------|-----|----|------------------|
| Papelería y material | unidades | 156 | 30 | 4,680.00 |
| Snacks | platos | 156 | 35 | 5,460.00 |
| Café | Bolsas. | 8 | 50 | 400.00 |
| Jugo | Cajas. | 10 | 20 | 200.00 |
| Costo total del programa de coaching de liderazgo | | | | 10,740.00 |

| | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|------------------|
| Costo total de la propuesta | | | | 81,460.00 |
|------------------------------------|--|--|--|------------------|

Cronograma de general de actividades

Luego de la definición de las dimensiones del seguimiento, donde en cada una de ellas se detallan las características propias, a continuación, se presenta el cronograma de evaluación ejecución, el cual comprende un periodo de tres meses, e incluye la aplicación de las herramientas necesarias y el desarrollo de cada una de los aspectos de la intervención.

Planificador de proyecto de seguimiento

Seleccione un periodo para resaltarlo a la derecha.

Periodo resaltado: 1

 Duración del plan

 Inicio real

 % Completado

 Real (fuera del plan)

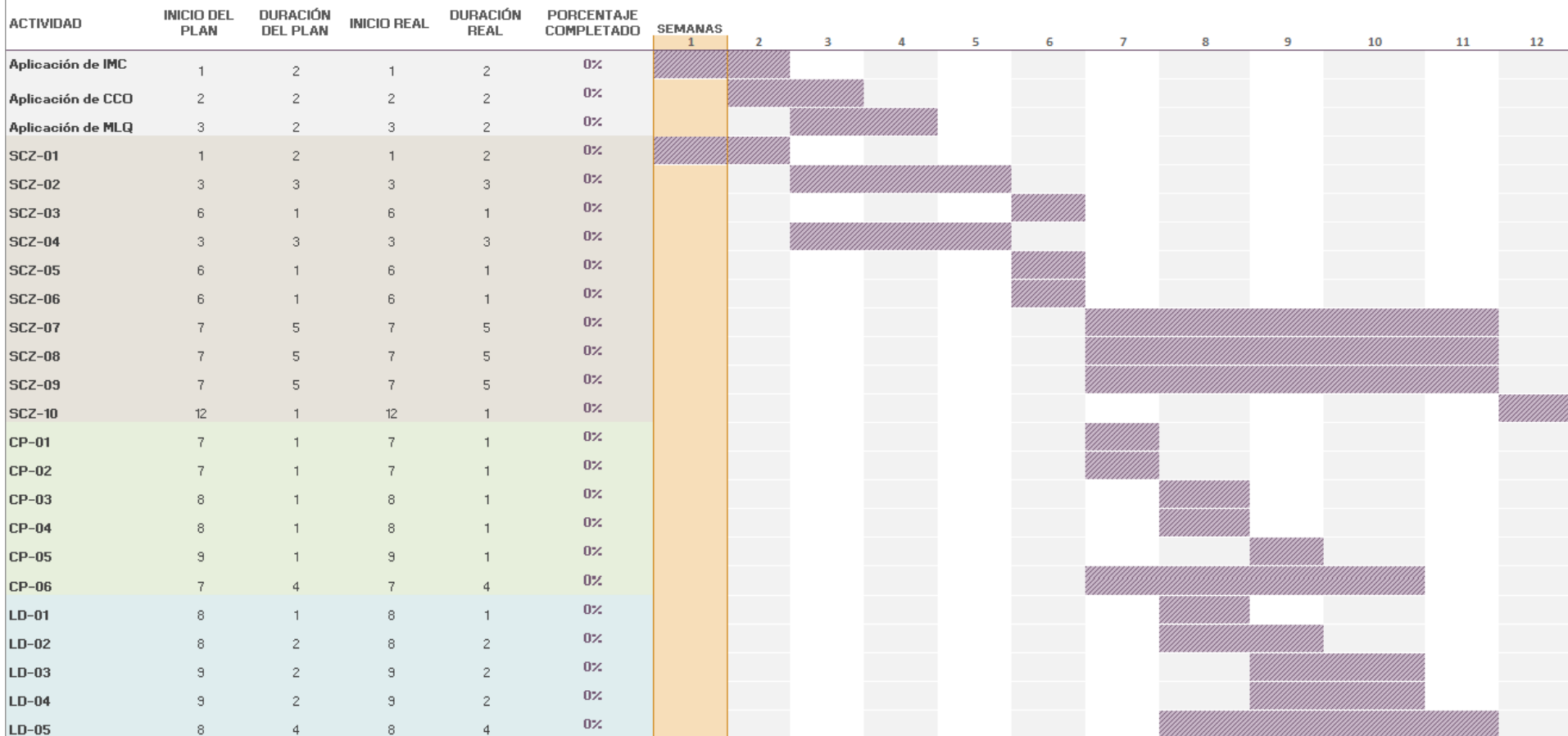


Ilustración 7: Planificación de actividades dentro del plan de seguimiento, distribución por semanas para cada uno de los cuatro componentes de la propuesta

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Davivienda Go, es una estrategia que a través del uso de las tecnologías ofrece la oportunidad de simplificar los procesos internos en banco Davivienda Honduras, mediante la transformación de las plataformas con la inclusión de herramientas colaborativas, favoreciendo la comunicación, el trabajo y el aprendizaje en forma digital.

A raíz de la evaluación realizada, esta iniciativa ha demostrado ser exitosa para la institución, con porcentajes favorables en múltiples ámbitos y con implicaciones negativas dentro de márgenes manejables que no minimizan su excelente gestión en la introducción de cambios tecnológicos, en este sentido, a continuación, se describen los hallazgos resaltados a manera de conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

De acuerdo a lo expresado en la definición de objetivos el estudio de las implicaciones de la implementación de la estrategia Davivienda Go, esta investigación evalúa los componentes de la estrategia definida por los encargados de su ejecución, así como las implicaciones de la misma que son observadas en la percepción y nivel de aceptación de los cambios realizados, para finalmente establecer la formulación de una estrategia de seguimiento, siendo las conclusiones obtenidas:

En primer lugar, la estrategia de implementación de nuevas plataformas tecnológicas conocida como Davivienda Go, incluyó tres etapas durante su ejecución con una subdivisión estructura de usuarios y gestión de liderazgos que facilitaron su implementación.

En vista de esos aspectos se observó que, la brecha generacional de la institución está compuesta en un 58.8% de personal con edades comprendidas entre 18 a 33 años, y dentro de este grupo se registra una antigüedad laboral menor a dos años en 37.1%, estos porcentajes reflejan un grupo significativo que denota una mayor anuencia al cambio de herramientas y reflejan un mejor aprovechamiento traducido en un 61.0% de mejora en el desempeño. En cuanto a la estructura del personal, se determinó que es el departamento de operaciones y tecnologías quien recibe el mayor impacto de los cambios en las plataformas, ya que debe asimilar el cambio y brindar soporte a las áreas restantes.

En consecuencia, esta iniciativa de cambio obtuvo un grado de aceptación del 91.6% respecto al proceso de socialización y 8.4% de consideraciones negativas en este aspecto, así mismo, dentro de este último grupo, 5.4% expresó que el cambio le llegó por sorpresa y no fueron notificados previamente del mismo, dichos porcentajes se ven reflejados en la agrupaciones de recomendaciones donde un porcentaje similar a la negativa sobre la socialización enfatiza en el reforzamiento de la comunicación y socialización, tanto a nivel operativo como gerencial.

Como segundo elemento, sobre la percepción de los elementos de la estrategia se obtuvo que, en los cambios tecnológicos llevados a cabo durante la implementación de Davivienda Go existe un 85% de percepción de utilidad en las nuevas herramientas tecnológicas y 72.8% de características positivas resaltadas en las mismas, así mismo, 84.9% de las personas reconocen como positiva la estrategia de liderazgos utilizada.

En contraste, se generaron situaciones en las cuales las personas modificaron ciertas rutinas o hábitos laborales, encontrando en estos procesos un acumulado de 15.97% de resistencia al cambio en distintos factores. Sumado a esto, la gestión de los líderes es mal evaluada en 18.4% de los casos y en cuanto a la consideración de las nuevas herramientas, G Suite presenta las mayores

ventajas para los usuarios (rapidez, intuición y colaboración), sin embargo, es también considerada la herramienta con mayor complejidad y dificultad de aprendizaje requiriendo capacitaciones a mayor detalle, siendo este último dato soportado por el 36.1% de los colaboradores que consideran como primera necesidad el reforzamiento de los procesos formativos, enfatizando en 62.7% las temáticas relacionadas a dicha herramienta.

En el tercer punto, de acuerdo a la evaluación de la estrategia y sus valores de aceptación en las distintas dimensiones abordadas, el 66.4% de los colaboradores se consideran informados sobre los siguientes pasos y en general estos consideran que una estrategia de seguimiento para finalizar la ejecución es de gran importancia (99.2%). De manera similar los segmentos de mejora identificados por los usuarios incluyen la capacitación con 36.1%, tanto el liderazgo como la socialización acumulan 16.8%, y finalmente, el proceso de seguimiento y las mejoras a las herramientas representaron 15.1% del total de consideraciones hechas por los colaboradores.

Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos, las consideraciones contenidas en las siguientes recomendaciones se orientan a mejorar las debilidades detectadas en la percepción de los usuarios y fortalecer la estrategia, mediante el plan de seguimiento propuesto en la sección de aplicabilidad detallada en el capítulo anterior.

Como primer punto, si bien es cierto las etapas de la estrategia Davivienda Go están detalladas en la definición de la misma, es necesario generar un canal de socialización para llevar a cabo una campaña masiva que exprese de manera puntual los objetivos esperados con los cambios, estableciendo en esta, líneas de tiempo para poder medir resultados en cada etapa y orientar al personal en cuanto al tema de los conocidos “Early adopters”, garantizando identificar

plenamente las funciones que implica su rol dentro de la ejecución de la estrategia y definiendo equipos de trabajo que garanticen la vinculación con los miembros de sus departamentos.

En segundo lugar, reducir el porcentaje de resistencia al cambio de manera temprana aprovechando que presenta un grado manejable, al adoptar dentro de la estrategia de seguimiento mecanismos para reducir el temor y la incertidumbre, fortaleciendo las habilidades de los usuarios finales y garantizando una mejor exposición de los beneficios, así mismo, realizar programas de capacitación más extensos sobre todo para el uso de todas las herramientas de G Suite enfatizando el uso de las hojas de cálculo, herramientas que registran el mayor grado de dificultad de aprendizaje, en este sentido, también resulta conveniente incluir la socialización y el fortalecimiento de los conocimientos de Xplora, así como garantizar la seguridad de la red social de WorkPlace para proliferar su uso de manera gradual.

Finalmente, aprovechar el alto porcentaje de aceptación que la estrategia ha demostrada así como el nivel de elevado de expectativa en cuanto a los siguientes pasos de la implementación, haciendo énfasis en las recomendaciones y gestionando los recursos adecuados para llevar a cabo esta última etapa sugerida como lo es el seguimiento a las acciones realizadas hasta el momento, considerando las recomendaciones hechas por los colaboradores para aumentar la confianza y la motivación manifestada en los resultados.

REFERENCIAS

- Anthony, R. N. (2008). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Calvo Cebrián, C. (2017). Análisis de las mentalidades de los Millennials ante el uso de las tecnologías digitales. Una adaptación digna de la Generación Y. Recuperado a partir de <http://uvadoc.uva.es:80/handle/10324/27298>
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Chacón, G. G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores, (96), 50.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8.^a ed.). Los Angeles: McGraw-Hill Interamericana
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- DavinciTech. (s. f.). DavinciTech, Quienes Somos. Recuperado 20 de junio de 2018, a partir de <https://www.davincitech.co/index.php/quienes-somos>
- De la Torre García, A. (2003). Cambio Tecnológico: factores críticos y preventivos en el comportamiento laboral. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*. 1997 vol. 13 (1) 16 páginas.
Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3156631>
- Escorsa Castells, Pere Valls Pasola, & Jaume. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa* (2da ed.). Barcelona; España: UPC.
- García Rubiano, M., Arias, F., & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas*, 9(1), 81.
<https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2013.0001.06>

- García-Peñalvo, F. J., & Pardo, A. M. S. (2015). Una revisión actualizada del concepto de eLearning. Decimo Aniversario/An updated review of the concept of eLearning. Tenth anniversary. *Education in the Knowledge Society; Salamanca, 16*(1), 119-144.
- Gonzalez-Campo, C. H., Vargas, G. M., & Solarte, M. G. (2015). La transformación organizacional de la banca colombiana entre 1990-2012 a partir del cambio institucional y organizacional. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia, 9*(3).
<https://doi.org/10.3232/GCG.2015.V9.N3.03>
- Hernández, S. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Honduras, B. D. (s. f.). Acerca de Nosotros | Banco Davivienda. Recuperado 11 de junio de 2018, a partir de <https://www.davivienda.com.hn/banco/acerca-de-nosotros>
- Idárraga, D. A. M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales; Santiago de Cali, 28*(123), 43-63.
- Jones Gareth. (2008). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones* (5ta ed.). México: Pearson Educación.
- Moya, J. P. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Ediciones Díaz de Santos.
- Negrón Dones, G. A. (2010). Administración y gestión del cambio en unidades de información. *Simbiosis, Vol. 7, No. 1, 2010*. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3203909>
- Oz Effy, S. K. J. (2017). *Administración de los sistemas de información* (7ma ed.). México: Cengage Learning.
- Pacheco, A. Q. (2013). Aprendizaje colaborativo en entornos virtuales: los recursos de la Web 2.0. *Revista de Lenguas Modernas; San José, (18)*, 337-350,501.
- PORTAFOLIO. (2007). Cambios: por qué tanta resistencia. *Portafolio; Bogotá*. Recuperado a partir de <https://search.proquest.com/docview/334424182/abstract/737D2BF296DC4B8FPQ/1>

- Robbins, C. (2014). *Administración* (12.^a ed.). México: Pearson. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookDetail.aspx?b=1556>
- Rubiano, M. G. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional1. *Pensamiento Psicológico; Cali*, 9(16), 41-54.
- Sánchez, M., Kaplan, M. S., & Bradley, L. (2015). Usando la tecnología para conectar las generaciones: consideraciones sobre forma y función/ Using Technology to Connect Generations: Some Considerations of Form and Function. *Comunicar, Spanish ed.; Huelva*, 23(45), 95-104.
- Torrco, G. R. (2006). Tópicos Empresariales / Administración estratégica. *Mural; Guadalajara, México*, p. 2.
- Viloria-Escobar, J. de J., Pedraza-Álvarez, L. P., Cuesta-Tamayo, K., & Pérez-Correa, K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Clio América; Santa Marta*, 10(19), 31-42.
<http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1658>

ANEXOS

Anexo 1: Consolidado de recomendaciones a Davivienda Go, según los colaboradores

| Categoría | ¿Qué recomendaciones haría a la estrategia utilizada para la implementación de nuevas tecnologías con Davivienda Go? |
|--------------|--|
| Capacitación | Hacer las capacitaciones más días para aprender bien cada parte de G suite |
| Capacitación | Capacitaciones de Google Sheets |
| Capacitación | Mas capacitaciones en hojas de calculo |
| Capacitación | Circular videos interactivos que enseñen el desarrollo de la g suite |
| Capacitación | Mayor capacitación |
| Capacitación | Que puedan dar más capacitaciones para poder hacer el uso correcto de las próximas herramientas a utilizar. |
| Capacitación | Cursos |
| Capacitación | El proceso de Aprendizaje sea un poco más extenso en la medida de la complejidad de las tecnologías a usar. |
| Capacitación | Que se fuera preparando el personal poco a poco |
| Capacitación | Brindar más capacitación |
| Capacitación | Una nueva capacitación más en detalle de las herramientas |
| Capacitación | Capacitar más profundamente sobre este tipo de herramientas |
| Capacitación | Realizar talleres para el uso de la hoja de cálculo y en que varía con Excel. |
| Capacitación | Tratar de capacitar un número mayor de colaboradores ya que hay muchos que se les dificulta al uso de los mismos igual considero que es un reto. |
| Capacitación | Quizás se debería de identificar a las personas que han presentado inconvenientes para poder utilizar o adaptarse a las nuevas herramientas, esto para poder apoyarlas y permitirles integrarse y sentirse parte del cambio |
| Capacitación | Continuar con capacitaciones avanzadas |
| Capacitación | Un poco más de capacitación, máxime en el documento de Excel. |
| Capacitación | Continuar con las capacitaciones |
| Capacitación | Aumentar las capacitaciones, y dar consejos útiles para el uso de las herramientas, ejemplo se ha capacitado muy poco en el uso de Docs., es diferente para dar formato a los documentos, lo cual es difícil estar adivinando que hacer para aplicar sangrías, u otras funciones necesarias para la elaboración de estos documentos. |
| Capacitación | Más cursos |
| Capacitación | Capacitaciones |
| Capacitación | Capacitación para todos |

| | |
|----------------------------|---|
| Capacitación | Deben capacitar a cada uno de los funcionarios ya que si lo hacen a través de que seleccionan un grupo y luego este grupo tiene que capacitar al resto de los funcionarios, se pierde la objetividad. |
| Capacitación | Que se capacite a todo el personal de una forma adecuada, pues se hizo de una forma tan rápida que a lo máximo fue 1 hora. |
| Capacitación | Mayor capacitación con más interacción |
| Capacitación | Mayor inducción que permita aprovechar con efectividad el uso de la herramienta por todo el personal. |
| Capacitación | Más tiempo en capacitación. |
| Capacitación | Compartir casos de usos en el informador express |
| Capacitación | Compartir plantillas a las áreas para agilizar procesos o trabajos. |
| Capacitación | Apertura de las personas en identificar lo diferente y explicarlo |
| Capacitación | Tiempo de cátedra ya que en el ajetreo del día da muy poco chance |
| Capacitación | Instruir al personal que va ingresando al banco |
| Capacitación | Capacitaciones más personalizadas. - tipo taller, las recibidas fueron muy rápidas y ligeras |
| Capacitación | Ampliar las capacitaciones de las aplicaciones |
| Capacitación | Intuir más a todo el personal y así tendrá más aceptación |
| Capacitación | Un acompañamiento en la herramienta de hoja de calculo |
| Capacitación | Mayor capacitación y retroalimentación a las áreas soportes |
| Capacitación | Para aprovechar bien la nueva herramienta, recomiendo nos puedan brindar cursos sobre los programas de Excel, Word, Power Point. Las nuevas bondades que tiene dicha herramienta. |
| Capacitación | Siempre es necesario mayor capacitación |
| Capacitación | Contar con manuales eléctricos sobre el uso de la herramienta |
| Capacitación | Capacitaciones |
| Capacitación | Mas entrenamiento en el uso de la herramienta |
| Capacitación | Capacitación sobre toda la plataforma a todos los empleados |
| Capacitación | Utilizar presentaciones dinámicas |
| Estrategia y Socialización | Socializar este tipo de tecnologías de mejor forma con las gerencias |
| Estrategia y Socialización | Socializar los beneficios de manera clara y directa. |
| Estrategia y Socialización | Mas comunicación sobre la campaña |
| Estrategia y Socialización | El propósito del cambio no está claro, le falta sencillez para permearlo en todas las personas. Se ha enfocado en la grandeza de la herramienta, pero se necesita llevarlo a la simpleza de su uso diario para que el usuario se enamore de la misma. Hasta ahora parece ser solo un cambio de plataforma y nada más. |

| | |
|----------------------------|--|
| Estrategia y Socialización | Socialización con más anticipación a todos los usuarios. |
| Estrategia y Socialización | Que el Proceso sea de forma sencilla, amigable y confiable |
| Estrategia y Socialización | Previo a realizar nuevas implementaciones medir costo beneficio de estas últimas y ver si realmente conllevan un valor agregado. |
| Estrategia y Socialización | Motivar a su uso continuo |
| Estrategia y Socialización | Ponerlo en practica |
| Estrategia y Socialización | Que pueda haber un mayor conocimiento por los directores del proyecto Mi recomendación es si se pudiera ver el mensaje en la parte inferior derecha como era en el antiguo correo |
| Herramientas | Recomiendo la fotografía de los empleados en el directorio telefónico |
| Herramientas | Algo similar a lo que hicieron para el G suite |
| Herramientas | Mejorar las computadoras o cambiar por más nuevas, para ver mejorar He notado que el correo es muy lento y algunas aplicaciones se tardan la máquina de poner lenta. |
| Herramientas | Solo que trates de mejorar las hojas de cálculos |
| Herramientas | Que manejen los mismos estándares actualización tecnológica. Tiempo de aprendizaje a los demás colaboradores que no son guías, adicionalmente que los cursos de la G suite se realicen de manera obligatoria y con tiempo estipulado, ya que muchas personas son un poco renuentes al cambio y tradicionales por lo que se rehúsan a participar aceptando nuevas tecnologías. |
| Liderazgo | Saber a quién llevar las dudas y que nos den soluciones definitivas. |
| Liderazgo | Optar por personal con conocimiento y no tomar al personal guía al azar, |
| Liderazgo | Mejor Acompañamiento de parte de los guías o líderes de la implementación Ser más apoyo para las personas más débiles, en el aspecto de que no son muy tecnológicas y les está costando un poco más. Así no se sentirán con tanto temor o fuera de lugar con estos nuevos cambios. |
| Liderazgo | Mayor proyección de los Guías Go en brindar consejos a nivel de sus equipos que promuevan la confianza de uso. |
| Liderazgo | Mayor disposición de los enlaces capacitados para ayudar al usuario de su área en dichas implementaciones. |
| Liderazgo | Cuando capaciten personal, sea un apoyo para nosotros, porque al día de hoy nadie se me acerco ayudarme... Hagan algún manual o enviarnos a capacitar a todos. |

| | |
|-------------|--|
| Liderazgo | Crear mesas de ayuda y grupos pequeños de monitoreo |
| Liderazgo | Que los guías Go estén más pendientes y puedan explicar estas implementaciones. |
| Seguimiento | Asegurarse de que todo el personal se sienta cómodo y pueda utilizar correctamente la nueva plataforma |
| Seguimiento | Programar un seguimiento de forma más individual con cada área/departamento para evaluar la efectividad y eficiencia de la implementación de las herramientas en el trabajo diario y evaluar las mejores que se pueden realizar de acuerdo a las necesidades específicas de cada área. |
| Seguimiento | Seguir mejorando en la comunicación |
| Seguimiento | Seguimiento y refrescamiento |
| Seguimiento | Hacer un check list de preguntas y respuestas |
| Seguimiento | Tomar en cuenta siempre la retro alimentación siempre |
| Seguimiento | Seguir mejorando |
| Seguimiento | Hacer seguimientos en puesto de trabajo |
| Seguimiento | Mayor seguimiento |
| Seguimiento | Seguir implementando |
| Seguimiento | Mantener el seguimiento continuo especialmente a aquellas personas con mayor dificultad de adaptación |

Anexo 2: Encuesta aplicada a los colaboradores

Encuesta

Descripción: La presente encuesta tiene como propósito recopilar información sobre la percepción y el nivel de participación de los colaboradores en la estrategia de gestión empleada en la implementación de nuevas plataformas tecnológicas y sus implicaciones para los colaboradores de banco Davivienda Honduras.

Instrucciones: Para garantizar que la información brindada por usted en la presente encuesta le solicitamos siga las siguientes sugerencias: conteste de manera consciente y veraz cada una de las interrogantes planteadas, asegúrese de completar completamente cada pregunta y seguir un orden en sus respuestas, si alguna pregunta tiene opción a múltiples respuestas se le indicara en el planteamiento de esta.

Sección A - Datos del encuestado:

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| 1.1 Sexo | <input type="checkbox"/> | Hombre | <input type="checkbox"/> | Mujer | | |
| 1.2 Rango de Edad (años) | <input type="checkbox"/> | 18-25 | <input type="checkbox"/> | 26-33 | <input type="checkbox"/> | 34-41 |
| | <input type="checkbox"/> | 42-49 | <input type="checkbox"/> | 50 - 57 | <input type="checkbox"/> | 58 o más |
| 1.3 Nivel Educativo (Incluye estudiante del nivel indicado) | <input type="checkbox"/> | Pregrado | <input type="checkbox"/> | Posgrado | <input type="checkbox"/> | Doctorado |
| 1.4 Antigüedad Laboral (años) | <input type="checkbox"/> | 0 – 2 | <input type="checkbox"/> | 3 – 5 | <input type="checkbox"/> | 6 – 8 |
| | <input type="checkbox"/> | 8 – 10 | <input type="checkbox"/> | 10 – 15 | <input type="checkbox"/> | Mayor a 15 |
| 1.5 Departamento Actual | <input type="checkbox"/> | Auditoria | <input type="checkbox"/> | Banca Empresarial | <input type="checkbox"/> | Banca Personal |
| | <input type="checkbox"/> | Cumplimiento | <input type="checkbox"/> | Finanzas | <input type="checkbox"/> | Legal |
| | <input type="checkbox"/> | Mercadeo | <input type="checkbox"/> | Operaciones y Tecnología | <input type="checkbox"/> | Recursos Humanos |
| | <input type="checkbox"/> | Riesgos | <input type="checkbox"/> | Tarjetas de Crédito | <input type="checkbox"/> | Seguros |

Sección B – Desarrollo de la encuesta

1. Previo a la implementación de la nueva plataforma, ¿cómo considera las herramientas tecnológicas utilizadas en la institución?

Muy buenas Buenas Regulares Malas Muy malas

2. ¿Considera relevante para su productividad laboral el cambio de las plataformas tecnológicas en su entorno de trabajo?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

3. ¿Cómo evaluaría los mecanismos empleados para la socialización de la estrategia Davivienda Go?

Muy buenas Buenas Regulares Malas Muy malas

4. Producto del cambio de plataformas, ¿cómo identificaría su reacción?

Temor Desconfianza No percibe beneficios Baja tolerancia al cambio Tranquilo Emocionado

5. Considera que el cambio en las plataformas se produjo de manera:

Gradual Espontanea

6. Previo a la ejecución de la estrategia Davivienda Go, ¿recibió algún tipo de comunicación formal que lo hiciera prepararse para los futuros cambios?

Si No

7. La aplicación de las nuevas herramientas de trabajo ha representado para sus habilidades y conocimientos:

Un apoyo Un reto Una barrera

8. ¿Considera que en el cambio realizado se ven incluidas sus opiniones y consideraciones respecto a cómo desarrollar las tareas de su puesto?

Si No

9. ¿El papel de los líderes y encargados del proyecto durante el proceso de cambio ha generado confianza y motivación de su parte para involucrarse en el uso de las nuevas herramientas?

Si No

10. ¿Ha tenido capacitación sobre las nuevas herramientas que incluye la estrategia Davivienda Go?

Si No

10.1. Si su respuesta fue afirmativa, ¿cómo evalúa esas capacitaciones?

Muy buenas Buenas Regulares Malas Muy malas

11. ¿Identifica claramente la funcionalidad de las nuevas herramientas implementadas a través de la nueva plataforma tecnológica?

Si No

12. Seleccione las características que mejor identifican las herramientas incluidas en la estrategia Davivienda Go. (Puede marcar las que considere adecuadas)

| Característica/ Herramienta | WorkPlace | G Suite | Xplora |
|--------------------------------|-----------|---------|--------|
| Fácil de aprender | | | |
| Uso intuitivo | | | |
| Complejidad | | | |
| Colaborativa | | | |
| Poco atractiva | | | |
| Difícil de aprender | | | |
| Rápida | | | |
| Poco segura | | | |

13. ¿En caso de inconvenientes, identifica claramente o fue informado sobre las personas que pueden brindarle apoyo?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En Desacuerdo Totalmente en desacuerdo

14. ¿Cómo considera el apoyo brindado por su jefe inmediato en su grupo de trabajo durante el proceso de cambio de plataformas?

Muy buenas Buenas Regulares Malas Muy malas

15. Durante el proceso, ¿usted ha colaborado con sus compañeros para solventar dudas en el uso de las nuevas plataformas?

Muy frecuentemente Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

16. En una autoevaluación, considera que su desempeño en las tareas diarias ha:

Han mejorado Se mantienen igual Ha disminuido

16.1. Si ha mejorado, ¿qué aspectos de su desempeño ha visto beneficiados en sus tareas?
(Puede marcar las que considere adecuadas)

Orden Tiempos de ejecución Calidad Otros _____

16.2. Si a ha disminuido, seleccione las posibles razones a las cuales atribuye ese resultado:
(Puede marcar las que considere adecuadas)

Poca capacitación Complejidad de las herramientas Costumbre Poco tiempo de capacitación Otros _____

17. Con base a la experiencia en la estrategia de implementación de nuevas tecnologías con Davivienda Go, ¿usted apoyaría otra iniciativa similar?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

18. ¿Tiene conocimiento sobre los pasos a seguir luego de la implementación de la nueva plataforma tecnológica y la estrategia Davivienda Go?

Si No

19. Como consideraría un proceso de seguimiento a la estrategia Davivienda Go.

Muy importante importante Moderadamente importante De poca importancia Sin importancia

20. ¿Qué recomendaciones haría a la estrategia utilizada para la implementación de nuevas tecnologías con Davivienda Go?

Gracias por su colaboración.

Anexo 3: Entrevista realizada a los directivos de la estrategia Davivienda Go

Entrevista

Descripción: La presente encuesta tiene como propósito recopilar información que permita describir la estrategia de implementación de nuevas plataformas tecnológicas en Banco Davivienda Honduras, mediante un enfoque de la gestión del cambio aplicado que comprende las etapas, los ámbitos y las herramientas involucradas en el proceso.

Instrucciones: Para garantizar que la información brindada por usted en la presente entrevista le solicitamos siga las siguientes sugerencias: conteste de manera consciente y veraz cada una de las interrogantes así durante para el desarrollo de este instrumento las opiniones y comentarios a detalle son de vital importancia para incrementar el conocimiento sobre el tema.

Preguntas:

- 1) ¿En qué consiste la estrategia de implementación de nuevas tecnologías en el Banco Davivienda Honduras?
- 2) ¿Cuáles son las etapas de implementación de la estrategia de transformación tecnológica?
- 3) ¿Cuáles son los ámbitos que comprende la implementación de la de la estrategia de transformación?
- 4) ¿Qué herramientas tecnológicas incluidas el proceso de gestión de cambio en las plataformas de software?
- 5) ¿Cómo se estructura la distribución de usuarios involucrados en la ejecución de la estrategia de transformación tecnológica?
- 6) ¿Qué funciones cumplen los colaboradores dentro de la estrategia de transformación?
- 7) ¿En que qué niveles de liderazgo se apoya la gestión del cambio para la implementación de las nuevas plataformas?

Gracias por su colaboración.

Anexo 4: Instrumento de Medición de Cambio (IMC)

El Objetivo de este instrumento es identificar los aspectos relacionados con el cambio que afectan su desempeño en la empresa. A continuación, encontrará una serie de afirmaciones las cuales se refieren a las condiciones del cargo que desempeña actualmente. Usted deberá indicar con una “X”, la opción que considere se adecue más a su condición actual, de acuerdo con las siguientes especificaciones

| No | ITEM | Totalmente Desacuerdo | Desacuerdo | Indeciso | De acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|----|--|-----------------------|------------|----------|------------|-----------------------|
| 1 | Busca fuentes de aprendizaje para estar al día con la tecnología y la educación | | | | | |
| 2 | Conoce tareas de otros cargos relacionados con su área de desempeño | | | | | |
| 3 | Puede ejecutar tareas que realizan sus compañeros de área sin dificultad | | | | | |
| 4 | Considera que su puesto de trabajo requiere conocimientos de las tareas que se realizan en otros puestos | | | | | |
| 5 | Le es indiferente realizar diversas actividades o tareas diferentes a las asignadas | | | | | |
| 6 | Proyecta su cargo en la empresa en función del mejoramiento continuo | | | | | |
| 7 | Toma la iniciativa para proponer ideas ante un grupo | | | | | |
| 8 | Las funciones de su cargo le permiten sentirse seguro(a) para dirigir a otros | | | | | |
| 9 | Tiene capacidad de convocatoria para la realización de actividades de trabajo en equipo | | | | | |
| 10 | Organiza las actividades que debe realizar en su cargo | | | | | |
| 11 | Es de su interés servir como vocero ante un grupo de trabajo | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 12 | Se involucra en las decisiones tomadas por sus superiores en un proceso de cambio | | | | | |
| 13 | Participa en las actividades que generen cambio en su puesto de trabajo | | | | | |
| 14 | Busca conocer procesos que faciliten la ejecución de nuevas ideas | | | | | |
| 15 | Se interesa por el desarrollo de sus actividades en el área de trabajo | | | | | |
| 16 | Participa en la evaluación y seguimiento de un proceso de cambio en su área de trabajo | | | | | |
| 17 | Sus superiores apoyan las ideas que se generan por el personal de la empresa | | | | | |
| 18 | Para que sus ideas sean tenidas en cuenta se debe contar con la aprobación de sus superiores | | | | | |
| 19 | La comunicación que se desarrolla en las diferentes áreas de trabajo se genera de forma abierta | | | | | |
| 20 | En su área de trabajo se comunica con anterioridad las nuevas actividades a desarrollar | | | | | |
| 21 | Su área de trabajo permite espacios para manifestar ideas frente a un cambio | | | | | |
| 22 | Las ideas que se tienen en el grupo de trabajo se discuten antes de ser aceptadas por el mismo | | | | | |
| 23 | Los grupos de discusión son una de las alternativas para la toma de decisiones | | | | | |
| 24 | En su área de desempeño la toma de decisiones se hace de forma conjunta | | | | | |
| 25 | En su área de desempeño se cuenta con espacios que permiten la discusión e | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | integración de ideas que faciliten la adopción de un cambio | | | | | |
| 26 | Es receptivo a nuevas alternativas que contribuyan al mejoramiento de su trabajo | | | | | |
| 27 | Se preocupa por explorar otras herramientas para realizar sus funciones asignadas y aplicarlas a ellas | | | | | |
| 28 | Apoya los cambios que considera son necesarios para la empresa | | | | | |
| 29 | Los cambios que se generan en la organización los requieren de los aportes de los empleados | | | | | |
| 30 | Los cambios que se generan en la organización los considera positivos | | | | | |
| 31 | El inicio de transformaciones en la organización implica mayor actividad extra | | | | | |
| 32 | Los cambios que se presentan en la organización le generan expectativas positivas o negativas | | | | | |
| 33 | Le son indiferentes los cambios que se puedan presentar en la empresa, ya que no los puede cuestionar | | | | | |
| 34 | Obstaculiza los cambios que se presentan en la organización, cuando los considera una amenaza para su posición laboral | | | | | |
| 35 | Un cambio en su entorno laboral le produce oposición radical | | | | | |
| 36 | Evita cambios en el ambiente laboral que le generen conflictos internos | | | | | |
| 37 | Enfrenta con inconformidad posibles cambios que se generen en la empresa | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 38 | Juzga de manera abierta a las personas que dirigen cambios en la empresa | | | | | |
| 39 | Cuando en la empresa se incorpora un cambio su ritmo de trabajo disminuye | | | | | |
| 40 | Acepta una actividad que requiera cambios constantes solo si es asignada por un superior | | | | | |
| 41 | Durante un proceso de cambio en la empresa evita comprometerse con tareas que no estén dentro de sus funciones | | | | | |
| 42 | Manifiesta verbalmente inconformidad ante los cambios generados en su puesto de trabajo | | | | | |
| 43 | Las situaciones que alteren su ritmo de trabajo le producen incomodidad en la realización de sus funciones | | | | | |
| 44 | El adoptar nuevas formas de realizar su trabajo limita su desempeño | | | | | |
| 45 | Tiene claridad de las funciones que debe asumir ante un cambio | | | | | |
| 46 | Tiene claridad en las acciones que debe asumir para que se genere un cambio | | | | | |
| 47 | Para mantener el posicionamiento en el mercado es necesario implementar un cambio | | | | | |
| 48 | La organización se encuentra preparada para asumir un proceso de cambio | | | | | |
| 49 | La cultura que se vive al interior de la empresa permite la aceptación de un cambio | | | | | |
| 50 | Las creencias que se tiene en la empresa propician un proceso de cambio | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 51 | El crecimiento de la organización permite la adopción de un proceso de cambio | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|

Anexo 5: Cuestionario de comunicación organizacional (CCO)

| A. Recibiendo información de otros | | | | | | | | | | |
|---|------------------------------------|------|--------|-----------|---------------|--|------|--------|-----------|---------------|
| Evalué los siguientes tópicos teniendo en cuenta la cantidad de información que recibe y que necesita recibir por parte de los jefes. En la columna de la izquierda se pregunta sobre la cantidad de información que usted recibe, en la columna de la derecha se pregunta sobre la cantidad de información que necesita recibir para hacer su trabajo. | | | | | | | | | | |
| Áreas de información | Cantidad de información que recibo | | | | | Cantidad de información que necesito recibir | | | | |
| | Muy poca | Poca | Alguna | Abundante | Muy abundante | Muy poca | Poca | Alguna | Abundante | Muy abundante |
| PREGUNTAS | | | | | | | | | | |
| Si hago bien mi trabajo | | | | | | | | | | |
| Los deberes de mi puesto | | | | | | | | | | |
| Las políticas institucionales | | | | | | | | | | |
| Sueldo y beneficios que otorga la universidad | | | | | | | | | | |
| Cómo los cambios tecnológicos afectan mi trabajo | | | | | | | | | | |
| Errores y fracasos de mi institución | | | | | | | | | | |
| Cómo se me evalúa mi desempeño | | | | | | | | | | |
| Cómo se resuelven los problemas relacionados con mi trabajo | | | | | | | | | | |
| Cómo se toman las decisiones institucionales que afectan mi trabajo | | | | | | | | | | |
| Los ascensos y las oportunidades para progresar en mi institución | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| El desarrollo de nuevos proyectos, servicios o programas importantes para mi institución | | | | | | | | | | |
| Cómo mi trabajo se relaciona con los principales procesos de mi institución | | | | | | | | | | |
| Problemas específicos enfrentados por los jefes. | | | | | | | | | | |

| B. Enviando información de otros | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|------|--------|-----------|---------------|---|------|--------|-----------|---------------|
| Evalué los siguientes tópicos teniendo en cuenta que en la columna de la izquierda se pregunta sobre la cantidad de información que usted envía y en la columna de la derecha se pregunta sobre la cantidad de información que necesita enviar para hacer su trabajo. | | | | | | | | | | |
| Áreas de información | Cantidad de información que envió | | | | | Cantidad de información que necesito enviar | | | | |
| | Muy poca | Poca | Alguna | Abundante | Muy abundante | Muy poca | Poca | Alguna | Abundante | Muy abundante |
| PREGUNTAS | | | | | | | | | | |
| Informar lo que hago en mi trabajo | | | | | | | | | | |
| Informar lo que yo considero, requiere mi trabajo | | | | | | | | | | |
| Informar los problemas relacionados con el trabajo | | | | | | | | | | |
| Quejarme sobre mi trabajo y/o condiciones de trabajo | | | | | | | | | | |
| Solicitar información necesaria para llevar a cabo mi trabajo | | | | | | | | | | |
| Evaluar el desempeño de mi jefe inmediato | | | | | | | | | | |
| Solicitar instrucciones claras sobre mi trabajo | | | | | | | | | | |

C. Seguimiento a la información

Evalué los siguientes tópicos teniendo en cuenta que en la columna de la izquierda se pregunta sobre la cantidad de seguimiento que se hace y en la columna de la derecha se pregunta sobre la cantidad de seguimiento que se necesita hacer sobre la información que usted envía a las siguientes personas.

| Áreas de Información | Cantidad de seguimiento que se hace | | | | | Cantidad de seguimiento que se necesita hacer | | | | |
|--|-------------------------------------|------|--------|-----------|---------------|---|------|--------|-----------|---------------|
| | Muy poca | Poca | Alguna | Abundante | Muy abundante | Muy poca | Poca | Alguna | Abundante | Muy abundante |
| PREGUNTAS | | | | | | | | | | |
| Colaboradores para quienes soy el jefe | | | | | | | | | | |
| Compañeros de trabajo | | | | | | | | | | |
| Personal de otros departamentos | | | | | | | | | | |
| Jefe inmediato | | | | | | | | | | |
| Gerentes | | | | | | | | | | |

D. Fuentes de la información

Evalué los siguientes tópicos teniendo en cuenta que en la columna de izquierda se pregunta sobre la cantidad de información que usted recibe actualmente de esa fuente y en la columna de la derecha se pregunta sobre la cantidad de información que usted necesita recibir de esa fuente para hacer su trabajo.

| Áreas de Información | Cantidad de seguimiento que se hace | | | | | Cantidad de seguimiento que se necesita hacer | | | | |
|--|-------------------------------------|------|--------|-----------|---------------|---|------|--------|-----------|---------------|
| | Muy poca | Poca | Alguna | Abundante | Muy abundante | Muy poca | Poca | Alguna | Abundante | Muy abundante |
| PREGUNTAS | | | | | | | | | | |
| Colaboradores para quienes soy el jefe | | | | | | | | | | |
| Compañeros de trabajo | | | | | | | | | | |
| Personal de otros departamentos | | | | | | | | | | |
| Jefe inmediato | | | | | | | | | | |
| Gerentes | | | | | | | | | | |

| E. Información oportuna recibida de fuentes claves | | | | | | |
|---|--|---------------------------------|------|--------|-----------|---------------|
| Evalué los siguientes tópicos, indicando el grado en que la información de las siguientes fuentes es usualmente oportuna (usted recibe la información cuando la necesita – ni muy temprano ni muy tarde). | | | | | | |
| Áreas de Información | | Información oportuna que recibo | | | | |
| PREGUNTAS | | Muy poca | Poca | Alguna | Abundante | Muy abundante |
| Colaboradores para quienes soy el jefe | | | | | | |
| Compañeros de trabajo | | | | | | |
| Personal de otros departamentos | | | | | | |
| Jefe inmediato | | | | | | |
| Gerentes | | | | | | |

Anexo 6: Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ)

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor responda, responda todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

| Pregunta | Nunca | Rara vez | A veces | Casi siempre | Siempre |
|---|-------|----------|---------|--------------|---------|
| 1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen. | | | | | |
| 2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados | | | | | |
| 3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. | | | | | |
| 5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante | | | | | |
| 6. Expreso mis valores y creencias más importantes | | | | | |
| 7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes. | | | | | |
| 8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas | | | | | |
| 9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista | | | | | |
| 10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo. | | | | | |
| 11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño. | | | | | |
| 12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal. | | | | | |
| 13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas. | | | | | |
| 14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace. | | | | | |
| 15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar. | | | | | |
| 16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas. | | | | | |
| 17. Sostengo la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo. | | | | | |
| 18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo. | | | | | |
| 20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones. | | | | | |
| 21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás. | | | | | |
| 22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas | | | | | |
| 23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas | | | | | |
| 24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen. | | | | | |
| 25. Me muestro confiable y seguro. | | | | | |
| 26. Construyo una visión motivante del futuro. | | | | | |
| 27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares | | | | | |
| 28. Suele costarme tomar decisiones. | | | | | |
| 29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas. | | | | | |
| 30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista | | | | | |
| 31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas. | | | | | |
| 32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo. | | | | | |
| 33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora. | | | | | |
| 34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida. | | | | | |

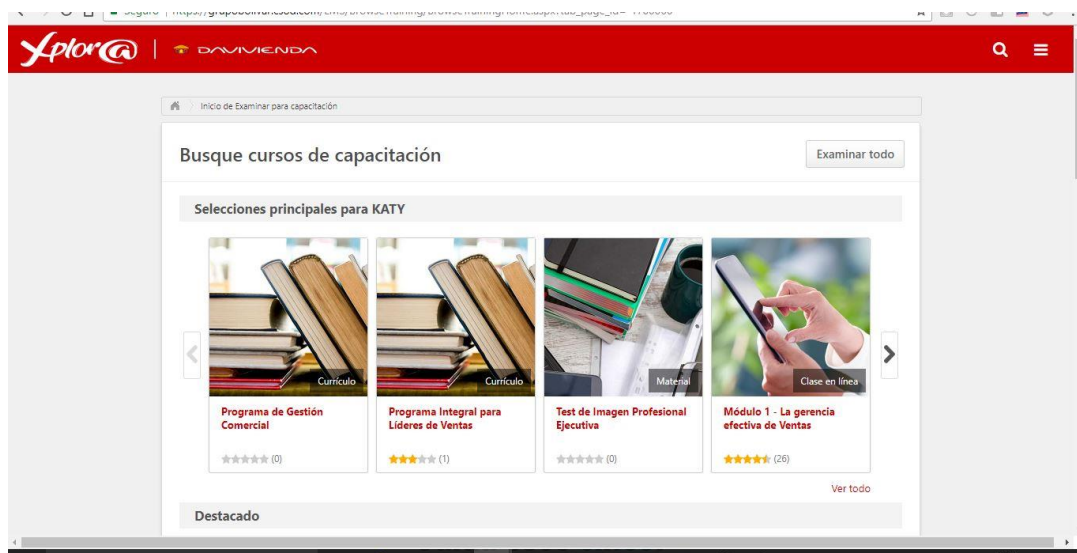
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado | | | | | |
| 36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas. | | | | | |
| 37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades. | | | | | |
| 38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo. | | | | | |
| 39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer. | | | | | |
| 40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores | | | | | |
| 41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria. | | | | | |
| 42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito. | | | | | |
| 43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización | | | | | |
| 44. Motivo a los demás a trabajar más duro. | | | | | |
| 45. Dirijo un grupo que es efectivo. | | | | | |
| 46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo. | | | | | |
| 47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones. | | | | | |
| 48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos. | | | | | |
| 49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás. | | | | | |
| 51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo. | | | | | |
| 52. Me concentro en detectar y corregir errores. | | | | | |
| 53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para comenzar a actuar. | | | | | |
| 54. Tiendo a no corregir errores ni fallas. | | | | | |
| 55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo. | | | | | |
| 56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización. | | | | | |
| 57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago. | | | | | |
| 58. Intento ser un modelo a seguir para los demás | | | | | |
| 59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables. | | | | | |
| 60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión. | | | | | |
| 61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados | | | | | |
| 62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores. | | | | | |
| 63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien | | | | | |
| 64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen | | | | | |
| 65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave. | | | | | |

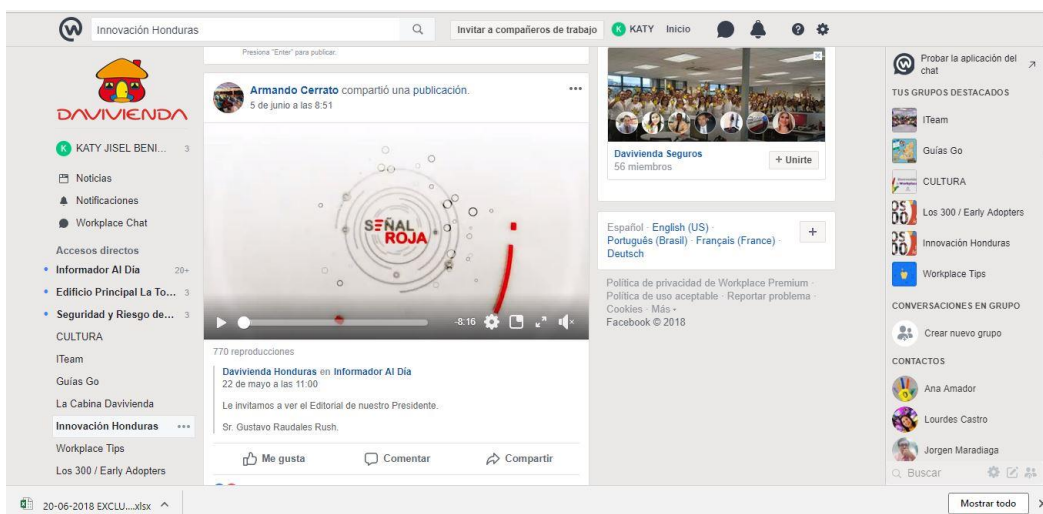
| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones. | | | | | |
| 67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás. | | | | | |
| 68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo. | | | | | |
| 69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas | | | | | |
| 70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo | | | | | |
| 71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo. | | | | | |
| 72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales. | | | | | |
| 73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo. | | | | | |
| 74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo. | | | | | |
| 75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo. | | | | | |
| 76. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados. | | | | | |
| 77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen | | | | | |
| 78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir. | | | | | |
| 79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención. | | | | | |
| 81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo. | | | | | |
| 82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo. | | | | | |

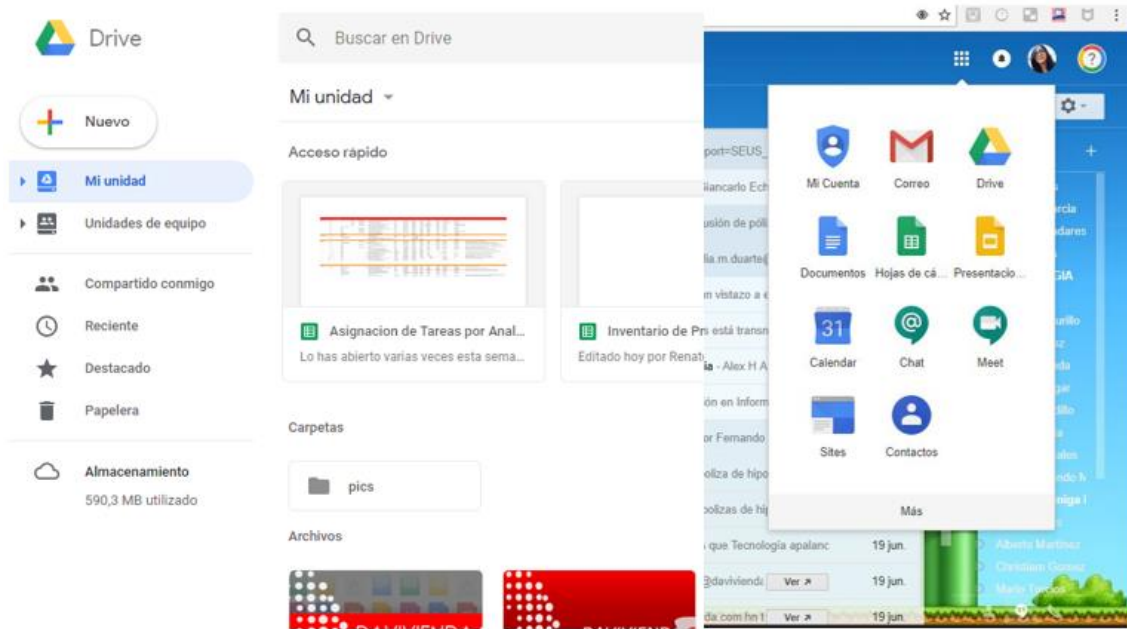
Anexo 7: Plataforma Xplora



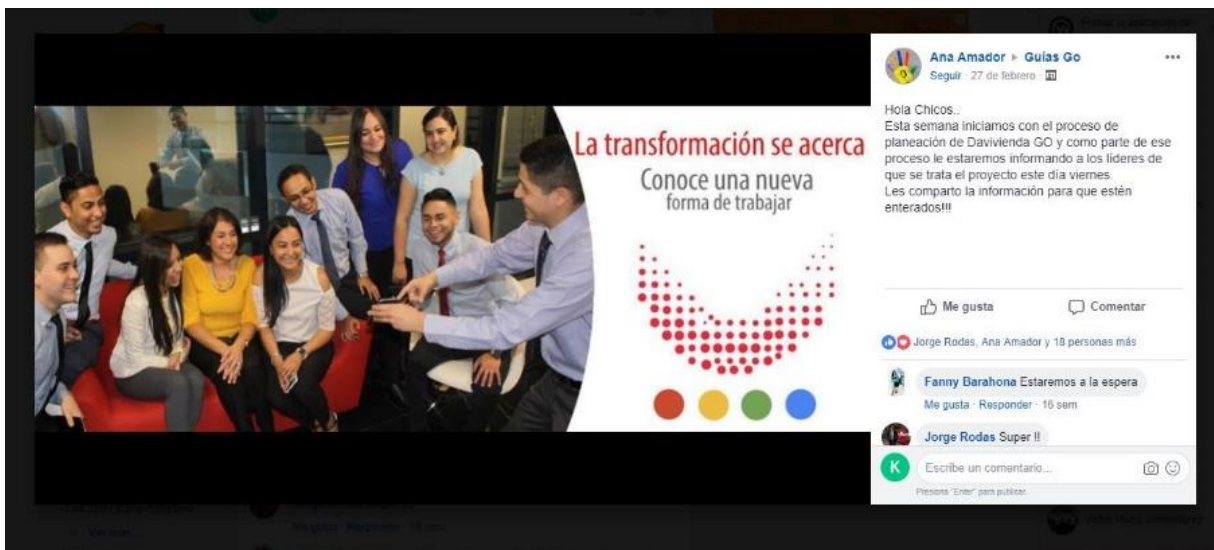
Anexo 8: Plataforma WorkPlace



Anexo 9: Plataforma G Suite



Anexo 10: Campaña realizada mediante WorkPlace, para generar expectativas sobre la migración hacia la nueva plataforma de G Suite.



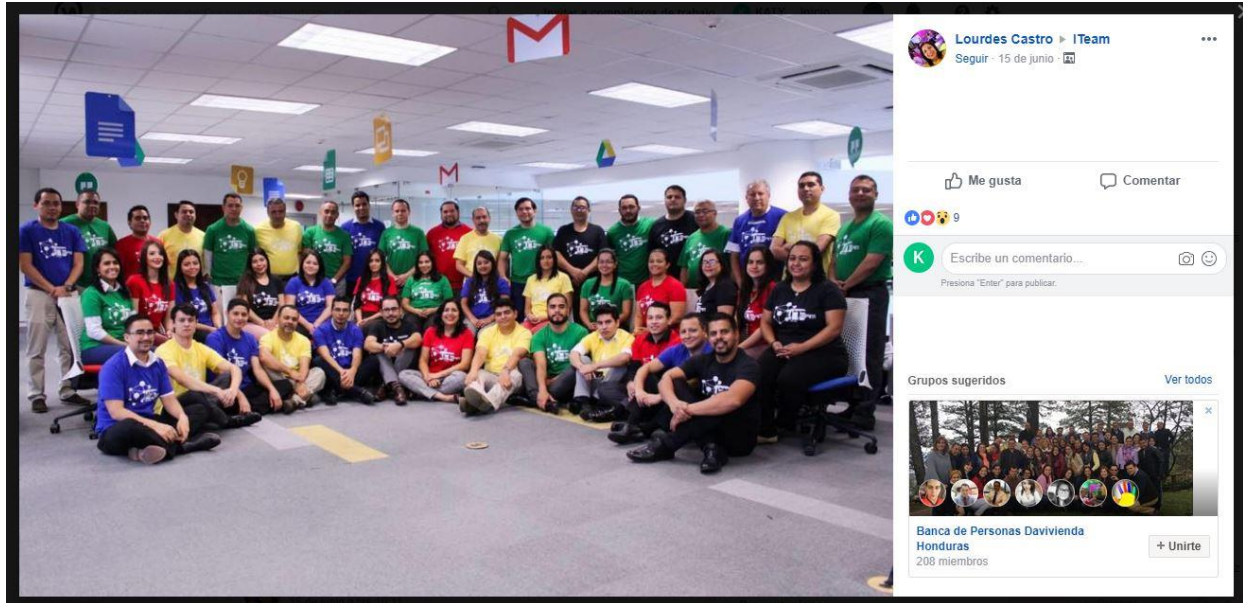
Anexo 11: Invitación innovadora para realizar el lanzamiento de Davivienda Go



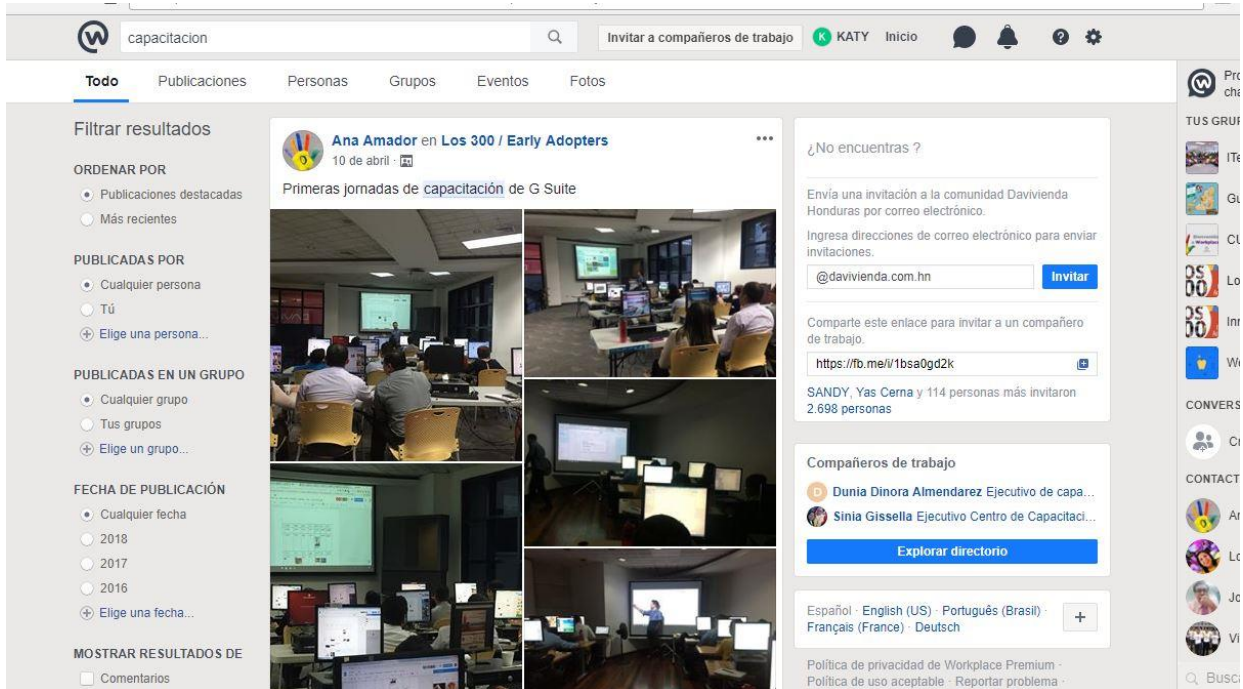
Anexo 12: Fase de la inclusión de los Early Adopters, lanzamiento de las herramientas y explicación del funcionamiento a los primeros 300.



Anexo 13: Equipo de tecnología, los primeros en adoptar el cambio



Anexo 14: Comunicación de las primeras jornadas de capacitación de G Suite, por parte de facilitador de Da Vinci.



Anexo 15: Proceso de capacitación de las herramientas de G suite luego de la fase de Global Go Live



Anexo 16: Envío de encuesta mediante el correo institucional

