



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE DE GUAYAQUIL**

**CARRERA DE ECONOMÍA**

**TÍTULO:**

**LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA BANCA ECUATORIANA Y SU  
INFLUENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL**

**AUTOR:**

**NICOLAS ALEJANDRO RUIZ GARZON**

**TUTOR (A):**

**ECON. KARINA VALLEJO LEÓN, MGTR.**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**PERIODO 2025-2026**

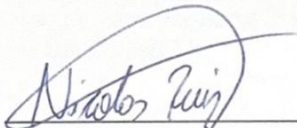
**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

Yo, **Nicolás Alejandro Ruiz Garzón** con documento de identificación N.º **0954889416** manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 22 de enero del año 2026

Atentamente,



---

Nicolás Alejandro Ruiz Garzón  
C.I. 0954889416

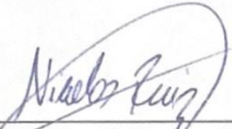
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, **Nicolás Alejandro Ruiz Garzón** con documento de identificación N.º **0954889416**, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor de Artículo Académico: **“LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA BANCA ECUATORIANA Y SU INFLUENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL”**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Economista, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 22 de enero del año 2026

Atentamente,

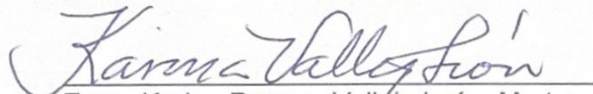
  
\_\_\_\_\_  
Nicolás Alejandro Ruiz Garzón  
C.I. 0954889416

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Karina Roxana Vallejo León** con documento de identificación N.º **0917770778**, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA BANCA ECUATORIANA Y SU INFLUENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL**, realizado por **Nicolás Alejandro Ruiz Garzón** con documento de identificación N.º **0954889416**, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción **Artículo Académico** que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 22 de enero del año 2026

Atentamente,

  
Econ. Karina Roxana Vallejo León, Mgrt.  
C.I. 0917770778

*Nicolas Alejandro Ruiz Garzon, es estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana, (Ecuador) nruizg@est.ups.edu.ec*

*Econ. Karina Roxana Vallejo León Mgs., es docente de la Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador) kvallejo@ups.edu.ec*

## **Resumen**

---

Este estudio examina la transformación digital en la banca ecuatoriana y su relación con el ámbito laboral a partir del uso de aplicaciones móviles banca en línea y procesos automatizados que han cambiado la forma de operar de las instituciones financieras y las actividades desarrolladas por sus colaboradores, el análisis se apoya en un enfoque mixto basado en entrevistas y revisión documental lo que permitió identificar variaciones tanto en la atención al cliente como en las dinámicas internas de trabajo. Los resultados muestran que la digitalización ha facilitado el acceso a los servicios financieros ha diversificado los medios de pago y ha reducido los tiempos de atención mejorando la experiencia del usuario, aunque también se evidencian limitaciones vinculadas a la infraestructura tecnológica la ciberseguridad y la brecha digital presente en usuarios y personal. Desde el ámbito laboral se observa un cambio progresivo de funciones tradicionales hacia tareas que requieren mayor uso de herramientas digitales capacidad de adaptación y manejo de información lo que ha incrementado la demanda de nuevas competencias, al mismo tiempo persisten desafíos relacionados con la insuficiente preparación tecnológica de parte de algunos colaboradores lo que dificulta el aprovechamiento pleno de las soluciones implementadas y resalta la importancia de fortalecer la capacitación continua la gestión del cambio organizacional y el desarrollo del talento humano como elementos necesarios para sostener el proceso de transformación digital en la banca ecuatoriana.

### **Palabras clave**

---

Transformación digital, Banca, Transformación Laboral, Flexibilidad digital, Influencia digital.

### **Abstract**

---

This study examines the digital transformation in Ecuadorian banking and its relationship with the workplace based on the use of mobile banking applications and automated processes that have changed the way financial institutions operate and the activities carried out by their employees. The analysis is based on a mixed approach using interviews and document review, which made it possible to identify variations in both customer service and internal work dynamics. The results show that digitization has facilitated access to financial services, diversified payment methods, and reduced service times, improving the user experience. However, there are also limitations related to technological infrastructure, cybersecurity, and the digital divide between users and staff. In the workplace, there has been a gradual shift from traditional roles to tasks that require greater use of digital tools, adaptability, and information management, which has increased the demand for new skills. At the same time, challenges persist related to the insufficient technological preparation of some employees, which hinders the full use of the solutions implemented and highlights the importance of strengthening continuous training, organizational change management, and human talent development as necessary elements to sustain the digital transformation process in Ecuadorian banking.

### **Keywords**

---

Digital transformation, Banking, Workplace transformation, Digital flexibility, Digital influence.

## 1. Antecedentes

La introducción de tecnologías de inteligencia artificial y algoritmos en los canales digitales de los bancos ha alterado la experiencia del cliente en Ecuador, estableciendo nuevas expectativas sobre personalización, rapidez y confiabilidad en los servicios. Además, estos cambios obligan a las instituciones financieras a crear nuevas capacidades internas y contratar perfiles laborales especializados para manejar sistemas automatizados y realizar análisis de datos (Tulcanza-Prieto, Cortez-Ordoñez, & Lee, 2023).

La literatura regional indica la confianza en las instituciones financieras es un factor clave para la adopción de pagos digitales; en América Latina, una mayor confianza incrementa considerablemente la probabilidad de uso de medios electrónicos, lo cual implica que el sector bancario debe invertir en seguridad digital y en la capacitación de su personal para prevenir fraudes y gestionar riesgos (Rubio & Tulcanaza-Prieto, 2025).

Estudios comparativos sobre el rol de la digitalización en el desarrollo financiero muestran que la transformación digital fomenta el crecimiento del sistema financiero en economías emergentes, aunque su impacto depende del contexto regional y las políticas públicas vigentes; esto tiene consecuencias directas en la demanda de habilidades técnicas en el personal bancario y en la necesidad de marcos regulatorios que apoyen la reorientación del empleo (Edo, 2025).

La digitalización en el sector bancario está influenciada por diversos factores, tanto internos como externos, como la estructura organizativa, las regulaciones vigentes y la experiencia del cliente; investigaciones recientes indican que la adecuada preparación de la organización y la formación del personal son claves para que la implementación de tecnologías genere ventajas operativas, sin generar impactos negativos en el empleo (Porfirio, Felício, & Carrilho, 2024).

La historia de Ecuador en cuanto a innovaciones en pago, como el sistema “Dinero Electrónico”, muestra que las iniciativas digitales pueden impulsar la inclusión financiera, pero también enfrentan obstáculos relacionados con la operación y la aceptación por parte de la sociedad; estos aprendizajes resaltan la importancia de implementar programas que fortalezcan las habilidades de la gente y adapten al personal bancario para incorporar tecnologías de pago en masa, sin comprometer el servicio al cliente ni el empleo (Arauz, Garratt, & Ramos, F, 2021).

En el contexto latinoamericano, el crecimiento de los pagos móviles ha demostrado que la aceptación por parte de los usuarios está fuertemente vinculada a la percepción de beneficio, la confianza en las instituciones y la sencillez de uso de las plataformas; por ello, las entidades financieras deben mejorar la formación de su personal para asegurar un soporte técnico eficiente y una atención especializada en los canales digitales (Bailey, Bonifield, Arias, & Villegas, 2022).

La pandemia de COVID-19 sirvió como un impulso para la transformación digital en las instituciones financieras, obligando a los bancos a acelerar el uso de canales virtuales y a reestructurar sus operaciones internas; estudios prácticos indican que, aunque la digitalización mejoró la eficiencia operativa de las entidades, también generó un mayor esfuerzo por parte del personal para ajustarse rápidamente a nuevas tecnologías y procedimientos (Zhu & Jin, 2023).

Investigaciones recientes han indicado que el uso de blockchain en los procesos bancarios y financieros permite incorporar servicios FinTech, como pagos, análisis y autenticación, en modelos más eficientes y seguros, lo que requiere que el personal bancario adquiera habilidades en automatización distribuida y regulación de tecnologías emergentes (Torres, García-Arango, Echeverri, Acosta Agueldo, & Echeverri, 2023).

En Ecuador, la digitalización del sector bancario ha producido un cambio profundo que no se limita a mejorar la eficiencia en las operaciones: según Araujo Alvarado, Yela, Choez y García (2024), los procesos digitales están modificando las funciones laborales, exigen habilidades nuevas para administrar las plataformas y plantean retos en la organización para garantizar la seguridad y la inclusión financiera (Araujo, Alvarado Cagua, Yela Burgos, Chóez Muñiz, & García Salazar, 2024).

La información disponible sobre la inclusión digital en Ecuador indica que las diferencias en el acceso a la conexión y a los servicios en áreas rurales restringen la posibilidad de muchos usuarios de utilizar los servicios bancarios en línea, lo que afecta indirectamente las necesidades de los bancos, como llevar a cabo la enseñanza digital a sus clientes y ajusta sus procesos para atender a personas con distintos grados de conocimiento tecnológico (Boné-Andrade, 2023).

Las evaluaciones de seguridad realizadas a las aplicaciones de banco móvil en Ecuador han revelado puntos débiles específicos, como los relacionados con los mecanismos que utilizan códigos QR. Esto ha llevado a las instituciones financieras a fortalecer los conocimientos técnicos de su personal y crear protocolos de capacitación en gestión de riesgos y ciberseguridad, con el objetivo de garantizar la protección tanto de los clientes como del funcionamiento interno de las entidades (Fajardo, Yamba-Yugsi, & Campaña O., 2024).

El crecimiento acelerado de las aplicaciones móviles en Ecuador muestra como el banking móvil se ha convertido en una parte fundamental de la vida diaria; por ello, las instituciones financieras locales deben formar a su personal en el uso efectivo de estas herramientas, en atención a distancia y en el apoyo técnico, para asegurar que el acceso digital de los clientes sea seguro y fácil de usar (García-Peña, 2023).

En investigaciones sobre la evolución de la banca digital en Ecuador se ha evidenciado cómo la preferencia por los canales digitales, especialmente entre las generaciones más jóvenes, ha transformado la operación bancaria y ha generado la necesidad de funciones internas que se centren en el diseño de experiencias digitales y en la administración de

plataformas, lo que ha obligado a las áreas de recursos humanos a desarrollar planes de formación específicos (Bernal-Luna, Viteri-Rade, & Maldonado, 2022).

Estudios de caso relacionados con la banca móvil en provincias del Ecuador, como Tungurahua, indican que la usabilidad y la satisfacción del usuario son factores clave para garantizar la fidelidad de los clientes; Las instituciones bancarias necesitan personal capacitado en atención digital y en el diseño de interfaces, junto con técnicos encargados de garantizar la interoperabilidad y la seguridad de las plataformas (Núñez-Cruz, Tite-Quispe, & Sigüenza-Espín, 2022).

La digitalización en Ecuador también ha traído consigo una modernización de los procesos financieros y fiscales, lo cual influye en la manera en que se lleva a cabo el trabajo en entidades públicas y privadas; estos cambios evidencian la importancia de integrar formación técnica, políticas públicas de alfabetización digital y estrategias de recualificación en el sector bancario (Valverde-Alulema, Quito-Guachamín, Rengel-Sandoval, & Ortiz-Moya, 2024).

## **2. Justificación**

La transformación del sector financiero en las instituciones bancarias en la era digital representa un proceso fundamental para reforzar el sistema bancario, al agregar nuevas tecnologías que tendría como resultado poder optimizar los servicios, incrementar la eficiencia operativa y hacer que la experiencia del cliente sea muy positiva.

La propuesta de investigación responde a la necesidad de actualizar los procesos bancarios (como por ejemplo las apps bancarias o los sitios web) ante un ámbito global altamente competitivo y digitalizado, en el que las entidades bancarias deben adaptarse a las altas demandas de los clientes, haciendo que ellos se sientan escuchados y conectados con la institución. Estudiar este proceso en el contexto nacional, permite comprender cómo la digitalización propulsa la inclusión financiera, promueve la innovación y aporta al desarrollo económico del país.

Por su parte, la transformación a la era digital ha generado muchos cambios relevantes en el entorno laboral, exigiendo nuevas competencias tecnológicas y adaptativas para los colaboradores de cada área. Este estudio busca examinar como estos cambios influyen en las condiciones laborales, la trayectoria profesional y las grandes oportunidades de desarrollo, contribuyendo datos útiles para poder orientar políticas y estrategias que benefician una adaptación efectiva a la transformación digital.

### 3. Fundamentación teórica

En años recientes, la realidad del empleo juvenil en Ecuador ha mejorado ligeramente. Según (INEC, Boletín Técnico Nacional. Censo Ecuador., 2022), con el último resultados del censo de población 2022 para la provincia del Guayas se obtuvo en población total 4.391.923 como resultado para mujeres 2.237.631 y hombres 2.154.292 donde se obtuvieron los siguientes resultados para el cantón Guayaquil:

*Tabla 1: Resultados Censo de Población; Guayas - Guayaquil*

SEXO	POBLACIÓN
Mujeres	1.402.138
Hombres	1.344.265
<b>TOTAL</b>	<b>2.746.403</b>

**Elaborado por:** Nicolás Alejandro Ruiz Garzón

**Fuente:** Obtenido de INEC, 2022

*Tabla 2: Personas que utilizaron las Tecnologías de la información y la comunicación*

TECNOLOGÍAS	PORCENTAJE
Teléfono celular	61.9%
Equipamientos Tecnológicos	32,7%
Internet	80.1%

**Elaborado por:** Nicolás Alejandro Ruiz Garzón

**Fuente:** Obtenido de INEC, 2025

Como podemos evidenciar según (INEC, Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC, 2022-2025) la población tiene acceso al internet 40,4% ya sea con un teléfono o de un equipo tecnológico, donde la comparación con el analfabetismo digital, dando como resultado una búsqueda de esta investigación poder llegar a los usuarios y se adapten a la nueva era digital así poder llegar a la transformación digital en la banca ecuatoriana y su influencia en el ámbito laboral.

A pesar de algunos avances, los trabajadores todavía afrontan grandes conflictos para conseguir una transformación digital debido a la falta de experiencia, alejamiento social entre educación, penurias del mercado laboral y la falta de conocimiento formales. Esta situación se agrava especialmente para quienes viven en áreas rurales, así como para

mujeres y los grupos más vulnerables, cabe señalar que los profesionales con títulos universitarios acaban en trabajos inestables o mal remunerados demostrando la clara desvinculación entre educación recibida y las necesidades reales en el sector laboral.

### **Transformación digital**

La transformación digital se entiende como un proceso estratégico en el que las organizaciones integran tecnologías digitales avanzadas en todas sus áreas, generando cambios profundos en los modelos de negocio, los procesos internos y la creación de valor, este fenómeno no se limita a la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, sino que implica una reconfiguración organizacional que abarca la cultura, la estructura y las capacidades humanas, con el objetivo de atender de manera más eficiente a entornos dinámicos y altamente competitivos (Verhoef, y otros, 2021). En este sentido, la transformación digital supone una evolución continua, donde la tecnología actúa como habilitador de innovaciones organizativas y no como un fin en sí mismo.

Desde una vista más amplia, la literatura reciente destaca que la transformación digital combina dimensiones tecnológicas, estratégicas y humanas, lo que la convierte en un proceso complejo y multidimensional; estudios empíricos evidencian que su éxito depende de factores como el liderazgo digital, la alineación estratégica y el desarrollo de competencias digitales en el capital humano, especialmente en sectores intensivos en información como el financiero (Kraus, y otros, 2022). Así, la transformación digital se consolida como un elemento clave para mejorar la eficiencia operativa, la capacidad de adaptación y la sostenibilidad organizacional en largo plazo.

### **Banca**

Durante la última década la incorporación de tecnologías digitales ha generado cambios profundos en el funcionamiento del sistema bancario impulsando a las instituciones financieras a replantear sus esquemas tradicionales de operación ya que diversos estudios señalan que la banca ha pasado de un modelo centrado principalmente en la atención presencial hacia uno más flexible que combina canales físicos con entornos digitales apoyándose en herramientas como plataformas web aplicaciones móviles y procesos automatizados lo cual ha modificado de manera significativa la relación entre las entidades bancarias y sus clientes así como la forma en que se administran los riesgos y se organizan los procesos internos permitiendo optimizar recursos agilizar operaciones y fortalecer la competitividad dentro del sector financiero, según lo expuesto por (Ozili, 2020).

Estudios recientes señalan que las entidades bancarias se enfrentan al reto de equilibrar la incorporación de herramientas tecnológicas con una adecuada gestión del talento humano y el cumplimiento de las normativas vigentes, debido a que la implementación de soluciones digitales exige nuevas capacidades organizacionales, así

como la formación de perfiles laborales especializados en áreas como el análisis de datos, la ciberseguridad y la gestión tecnológica, al mismo tiempo que surgen desafíos relacionados con la protección de la información, la confianza de los usuarios y la capacidad de las instituciones financieras para sostener la continuidad operativa, lo cual demuestra que la banca actual integra de manera conjunta dimensiones tecnológicas, organizacionales y laborales (Thakor, 2020)

### **Transformación Laboral**

La transformación laboral se refiere a los cambios en la naturaleza del trabajo, las competencias requeridas y la estructura del empleo motivados por la adopción de tecnologías digitales, en un contexto digital acelerada, los puestos de trabajo se reajustan de manera que las tareas rutinarias y operativas disminuyen, mientras que aumenta la demanda de habilidades cognitivas, tecnológicas y analíticas, lo que conduce a una reconfiguración de los perfiles ocupacionales y de las relaciones laborales (Dinh & Tang, 2025). Este proceso implica que los trabajadores deban adaptarse a nuevos roles profesionales y desarrollar competencias digitales avanzadas para mantener su empleabilidad en entornos altamente tecnologizados.

De igual manera, diversos estudios señalan que la transformación digital no solo genera nuevas oportunidades de empleo vinculadas a tecnologías emergentes, sino que también intensifica la necesidad de formación continua y capacitación permanente, ya que la carencia de habilidades digitales se identifica como una de las principales barreras para la adopción efectiva de tecnologías, lo que obliga a las organizaciones a implementar estrategias de *reskilling* y *upskilling* para facilitar la transición hacia roles de mayor valor agregado (OECD, 2022)

### **Flexibilidad digital**

La flexibilidad digital hace referencia a la capacidad que tienen las organizaciones y los trabajadores para adaptarse a contextos laborales cambiantes mediante el uso de tecnologías digitales plataformas virtuales y herramientas de comunicación remota, dentro del proceso de transformación digital esta flexibilidad se expresa en nuevas formas de organizar el trabajo como el teletrabajo los horarios flexibles y la digitalización de procesos, lo que permite a las instituciones responder con mayor agilidad a las variaciones del entorno económico y tecnológico, estudios recientes indican que la flexibilidad digital se ha consolidado como un elemento central en la reorganización laboral al facilitar la continuidad de las operaciones fortalecer la capacidad de adaptación organizacional y modificar las condiciones de trabajo en sectores con alta intensidad tecnológica (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Desde la perspectiva laboral la flexibilidad digital genera efectos directos sobre las condiciones de trabajo el rendimiento y el bienestar de los colaboradores, diversas investigaciones evidencian que la implementación de esquemas laborales flexibles sustentados en tecnologías digitales puede contribuir al aumento de la productividad y a

una mayor satisfacción en el trabajo siempre que exista una adecuada gestión organizacional y lineamientos claros para el uso de dichas tecnologías, no obstante también se reconocen riesgos vinculados a la intensificación de la carga laboral la pérdida de separación entre la vida personal y profesional y la necesidad de fortalecer las competencias digitales para un uso eficiente de estas herramientas lo cual subraya la relevancia de una gestión estratégica de la flexibilidad digital en las organizaciones (Carrillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba, & Klarsfeld, 2020).

### **Influencia digital**

La influencia digital se entiende como el impacto que ejercen las tecnologías digitales sobre los comportamientos, decisiones y dinámicas organizacionales y laborales, en el marco de la digitalización, esta influencia se manifiesta en la manera en que las organizaciones utilizan tecnologías digitales para modificar la experiencia del cliente, optimizar procesos internos y redefinir la creación de valor. Investigaciones recientes evidencian que la transformación digital va más allá de la simple incorporación de herramientas tecnológicas ya que fortalece la capacidad de las organizaciones para innovar mejorar sus procesos y consolidar el aprendizaje institucional, estos elementos influyen de manera directa en el desempeño global y en la generación de ventajas competitivas sostenibles (Awad & Martín-Rojas, 2024).

La manera en que los colaboradores ejecutan sus tareas toman decisiones y se comunican con los clientes se ve influenciada por la digitalización desde una perspectiva laboral y de servicio, la transformación de los procesos demanda mayores competencias técnicas y cognitivas al mismo tiempo que redefine las prácticas de trabajo y la interacción entre colaboradores y usuarios, esta influencia digital no solo impacta los resultados operativos sino que también moldea la cultura organizacional y las estrategias de gestión del talento humano frente a nuevos desafíos tecnológicos, lo que refuerza la necesidad de integrar esquemas de aprendizaje continuo y desarrollo de habilidades que permitan aprovechar de forma efectiva las oportunidades que genera la digitalización en el sector financiero (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Antunes Marante, 2021).

## **4. Materiales y métodos**

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo y cuantitativo, con un diseño no experimental y de corte trasversal, ya que analiza la influencia de la transformación digital en la banca ecuatoriana y su impacto en el ámbito laboral en un momento específico, sin manipular deliberadamente las variables de estudio.

El alcance es descriptivo y analítico, debido a que se examinan tanto las percepciones de los actores involucrados como los cambios generados en las funciones laborales, competencias y experiencia del cliente en el contexto bancario ecuatoriano.

La población del estudio está conformada por 164 colaboradores de instituciones bancarias ecuatorianas, 175 clientes de dichas entidades y 6 expertos, de los cuales 3

pertenecen al área de talento y cultura y 3 al área de tecnología, responsables de la implementación y gestión de plataformas digitales bancarias, dado el tamaño manejable de la población de colaboradores y clientes, se aplica un muestreo censal, considerando a la totalidad de los participantes definidos. En el caso de los expertos, se utiliza un muestreo intencional, seleccionándolos por su experiencia y conocimiento en los procesos de transformación digital y gestión del talento humano.

Para la recolección de datos se emplean encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas, en las encuestas se aplican a colaboradores y clientes mediante formularios digitales elaborados en Google Forms y constan de 20 preguntas cerradas organizadas en tres dimensiones. Las preguntas utilizan escala de medición mixtas, que incluyen escalas tipo Likert de cinco niveles, escalas numéricas y opciones de respuestas politómicas, según la naturaleza de la información requerida, ya que permite captar de manera adecuada las percepciones, experiencias y niveles de acuerdo de los participantes respecto a la transformación digital en la banca ecuatoriana.

Las entrevistas se dirigen a los expertos de las áreas de talento y cultura y de tecnología, y están compuestas por 10 preguntas abiertas, agrupadas en dos dimensiones: impacto de la transformación digital en el empleo y gestión del cambio tecnológico; y se realizan también mediante formularios digitales, con el objetivo de obtener información cualitativa que complemente y profundice los resultados obtenidos a través de las encuestas.

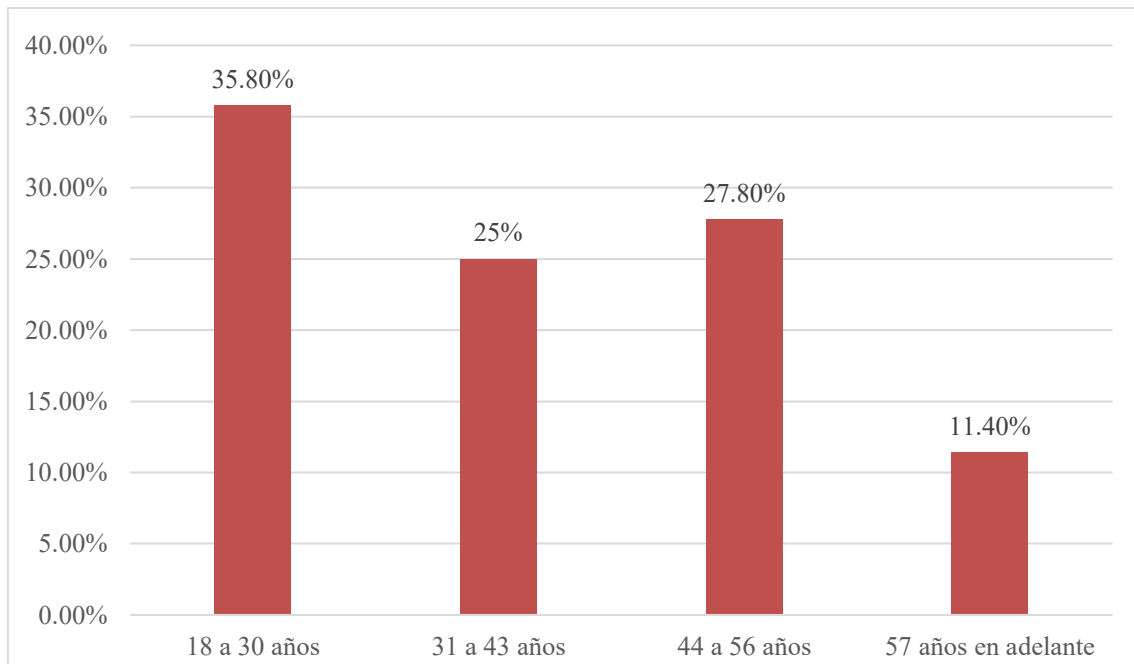
El análisis de los datos cuantitativos se realiza mediante estadísticas descriptiva, permitiendo identificar tendencias, frecuencias y niveles de percepción entre los participantes. Por su parte, la información cualitativa obtenida en las entrevistas se analiza a través de un proceso de categorización temática, lo que facilita la interpretación de los discursos de los expertos y la identificación de patrones relacionados con la influencia de la transformación digital en el ámbito laboral bancario.

## 5. Resultados

### 5.1. Percepción de los clientes

El 35,80% de los usuarios tiene entre 18 y 30 años y lidera la transformación digital bancaria. El resto se distribuye entre los 31 y 43 años 25%, 44 y 56 27,80% y mayores de 57 11,40%, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

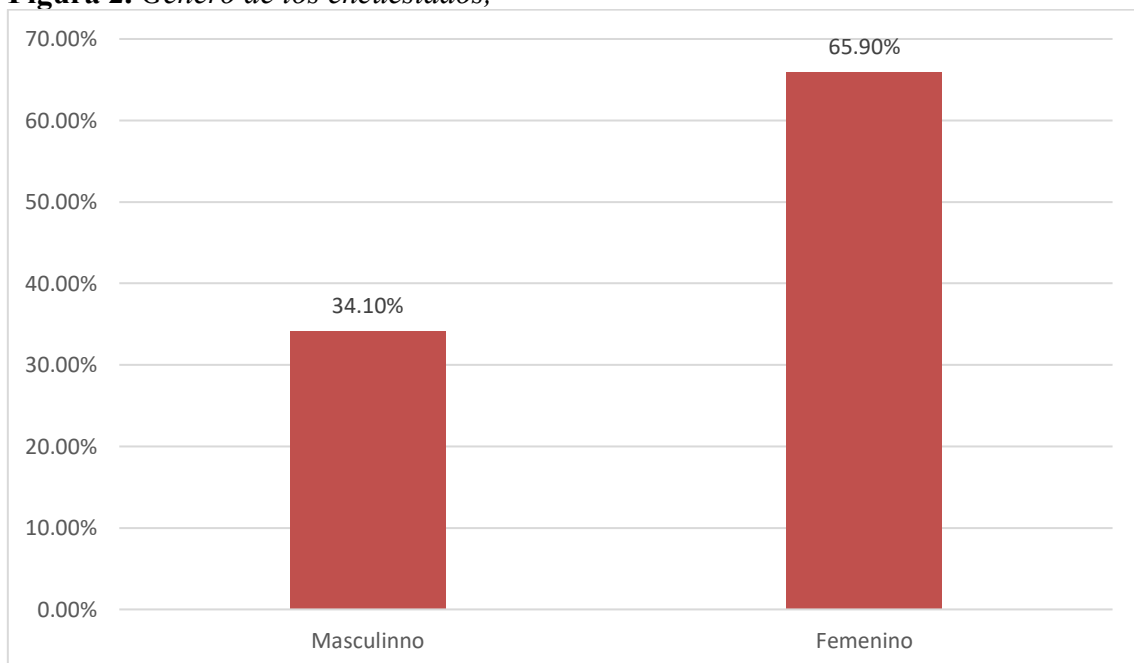
**Figura 1.** *Grupos de edad de los encuestados.*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

De los 150 encuestados, predomina el género femenino con un 65,90% (99 clientes) frente al 34,10% masculino (51 clientes). Las mujeres lideran el uso de la banca y muestran una mayor alineación con la transformación digital, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 2.** *Género de los encuestados,*

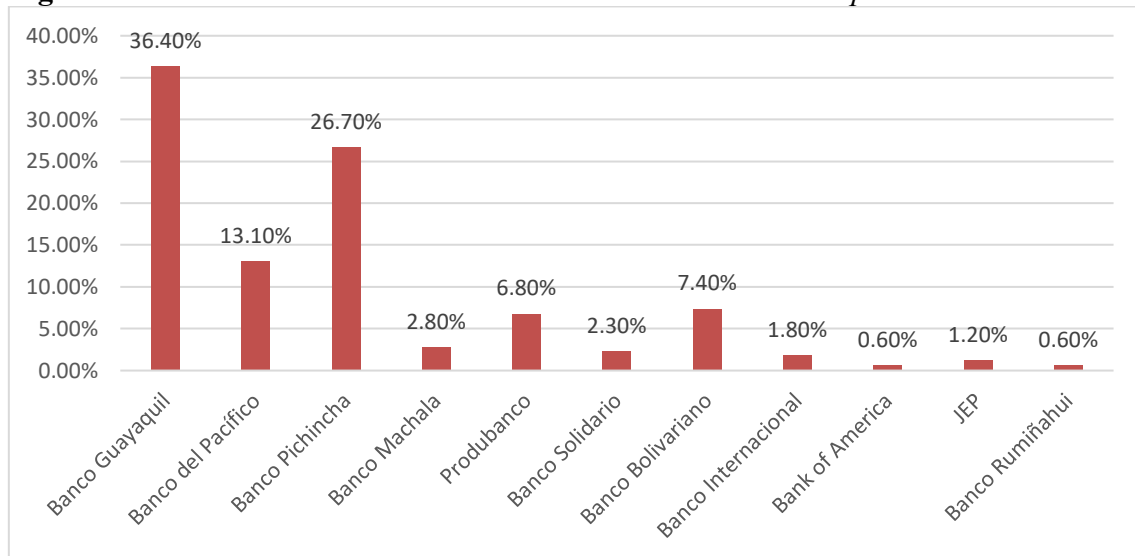


**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El Banco Guayaquil lidera con el 36,40% 55 clientes, seguido por el Pichincha 26,70%, Pacífico 13,10% y otras entidades 23,50%. De los 150 encuestados, la mayoría prefiere el Banco Guayaquil, consolidándolo como la institución principal del grupo, tal como lo

demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 3.** *Distribución de las entidades bancarias más utilizadas por los encuestados.*

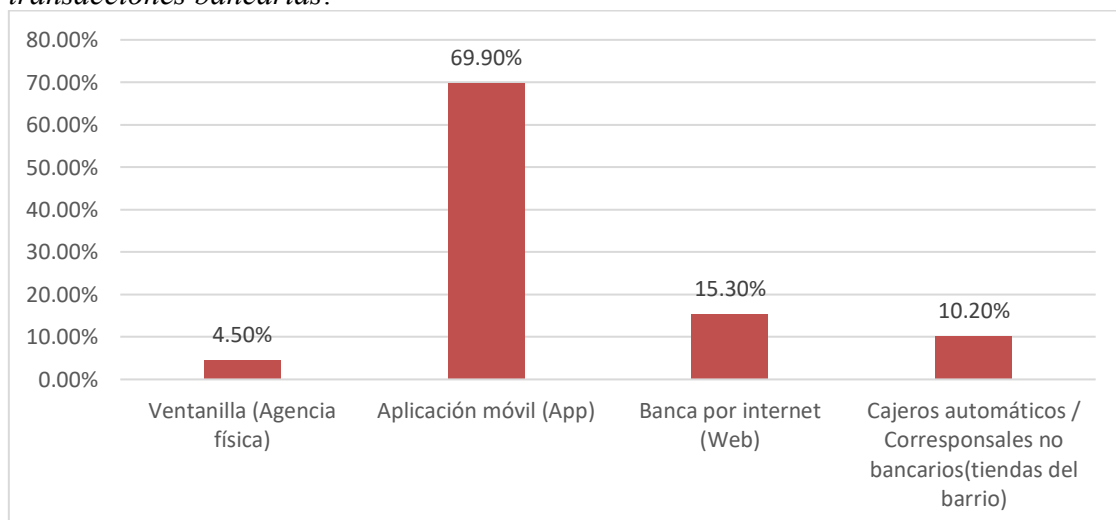


**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

### **Dimensión 1: Uso y accesibilidad de los servicios digitales**

La aplicación móvil es el canal dominante con un 69,90% 105 clientes, superando ampliamente a la banca web, cajeros y agencias. Está marcada preferencia evidencia el avance de la transformación digital entre los 150 usuarios encuestados, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

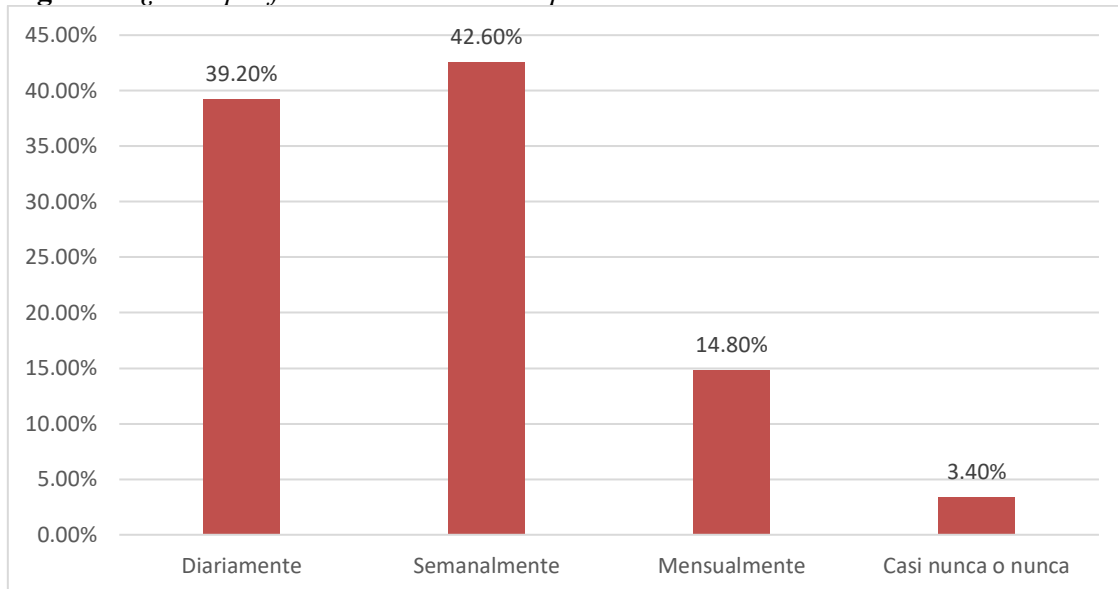
**Figura 4.** *¿Cuál es el canal que utiliza con mayor frecuencia para realizar sus transacciones bancarias?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 81,8% de los usuarios utiliza la app de forma diaria o semanal, reflejando una alta adopción y frecuencia de uso digital. Solo el 18,2% la usa mensualmente o casi nunca, confirmando que la aplicación móvil es la herramienta de gestión habitual, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

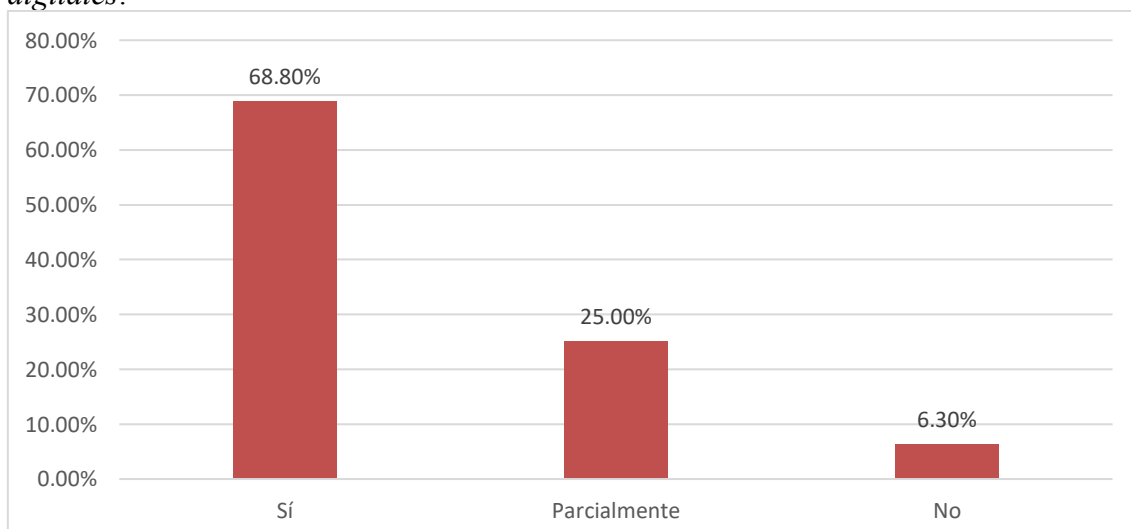
**Figura 5.** *¿Con qué frecuencia utiliza la aplicación móvil del banco?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 68,8% de los usuarios ha dejado de asistir a oficinas físicas gracias a la banca digital, mientras que un 25% lo hace parcialmente. Esto confirma que la digitalización ha reducido drásticamente la necesidad de atención presencial para la gran mayoría; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

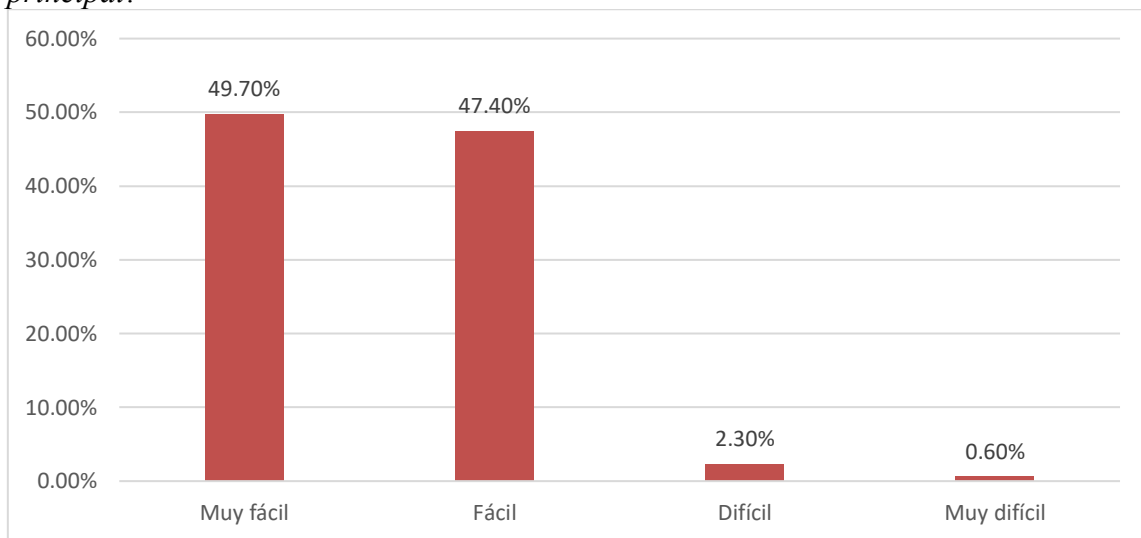
**Figura 6.** *¿Ha dejado de asistir a las oficinas físicas del banco gracias a los servicios digitales?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 97,1% de los usuarios califica la aplicación como fácil o muy fácil de usar, demostrando una valoración altamente positiva. Solo un 2,9% percibe dificultades, lo que confirma que la banca móvil es una herramienta intuitiva y accesible para la mayoría; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

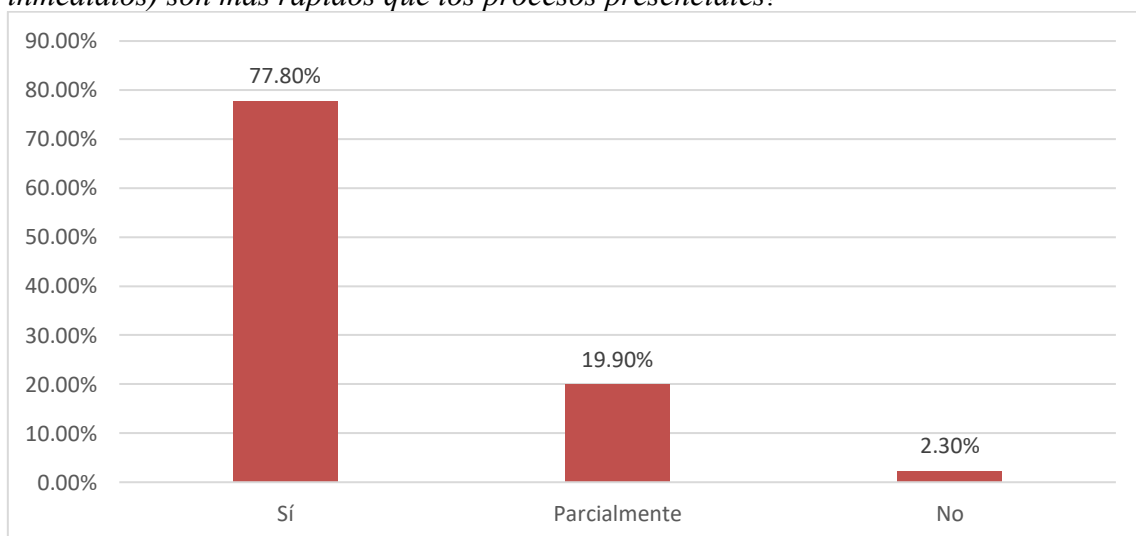
**Figura 7.** *¿Cómo califica la facilidad de uso de la banca móvil de su institución principal?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 77,80% de los encuestados afirma que los procesos digitales son más rápidos que los presenciales, frente a un mínimo 2,30% que no percibe ahorro de tiempo. Este consenso masivo posiciona a la agilidad y eficiencia como los principales motores de la adopción de la banca remota; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 8.** *¿Considera que los procesos digitales (apertura de cuentas online, créditos inmediatos) son más rápidos que los procesos presenciales?*

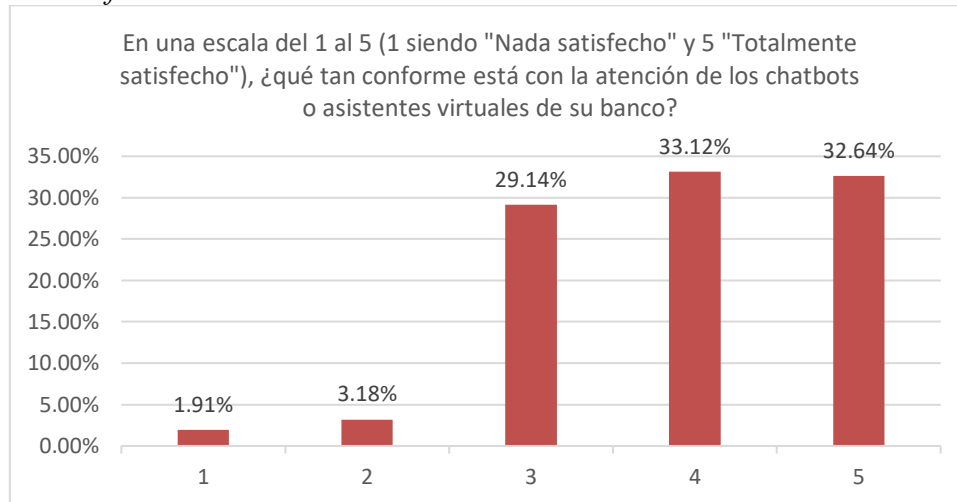


**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

## Dimensión 2: Confianza y seguridad

El 87,5% de los usuarios califica positivamente los chatbots (3 o más puntos), destacando un 52,6% de satisfacción alta entre puntajes de 4 y 5. Solo el 12,6% muestra disconformidad, lo que ratifica la aceptación de este canal automático en la experiencia del cliente; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

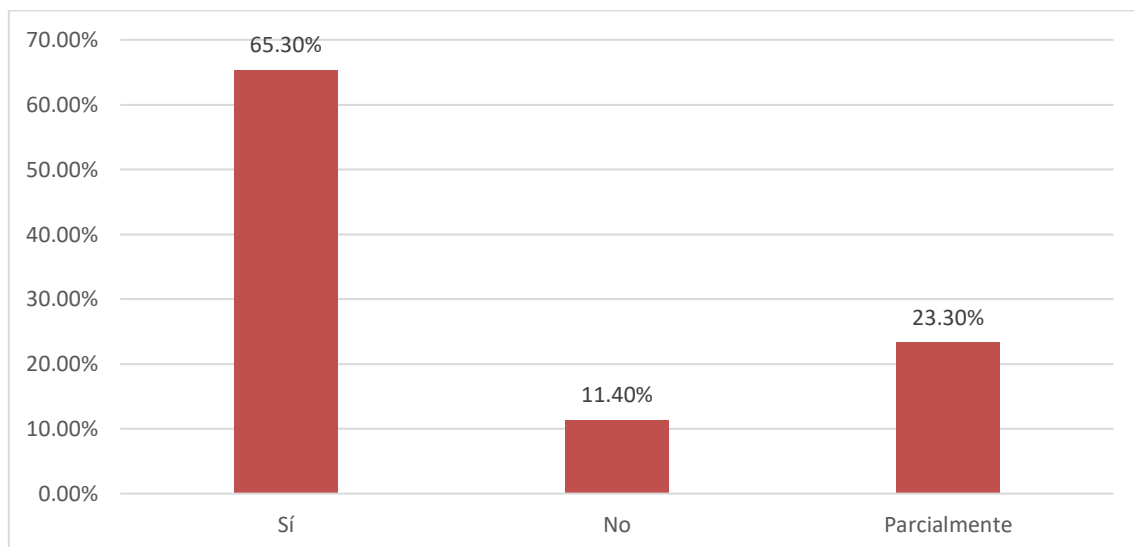
**Figura 9.** *Conformidad con la atención de asistentes virtuales.*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 65,30% de los usuarios confía plenamente en la app para transferencias de alto valor, reflejando una percepción de seguridad predominante. Sin embargo, un 34,70% aún manifiesta dudas o inseguridad, lo que señala un margen de mejora en la confianza digital; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 10.** *¿Se siente seguro realizando transferencias de alto valor a través de la aplicación móvil?*

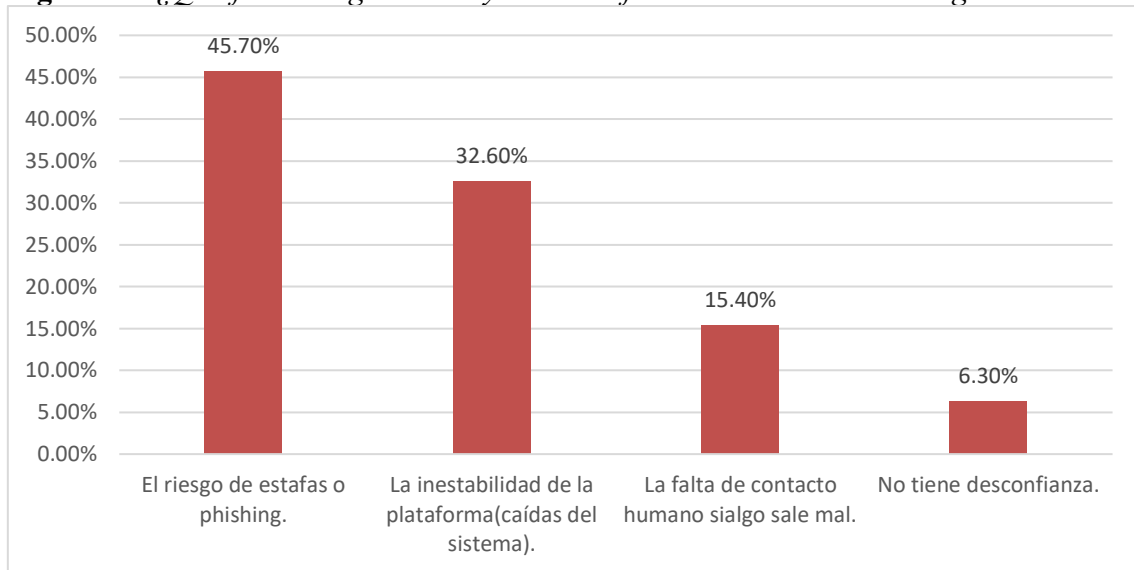


**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El riesgo de estafas o phishing 45,70% y la inestabilidad técnica 32,60% son los

principales factores que generan desconfianza en la banca digital. Solo el 6,30% de los usuarios afirma no sentir temor, mientras que el resto señala la falta de contacto humano como una preocupación adicional; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

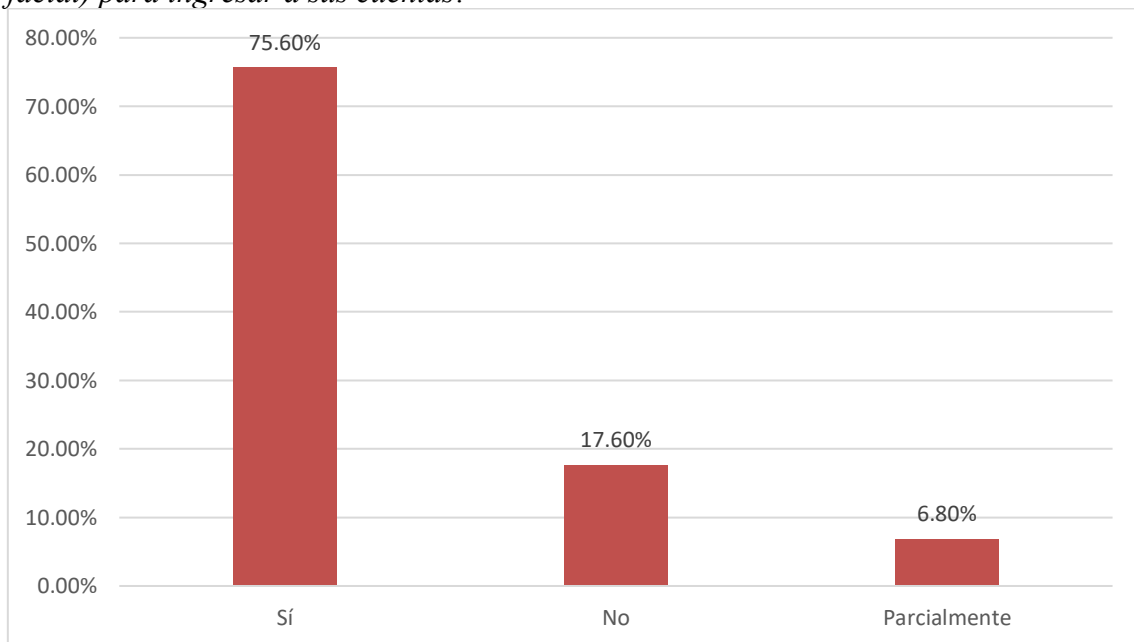
**Figura 11.** *¿Qué factor le genera mayor desconfianza al usar la banca digital?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 75,60% de los clientes prefiere métodos biométricos por su comodidad y seguridad, mostrando una alta adopción frente a las contraseñas tradicionales. Solo un 17,60% rechaza esta tecnología y un 6,80% se mantiene indeciso, consolidando la biometría como el estándar de acceso preferido; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 12.** *¿Utiliza métodos de seguridad biométrica (huella dactilar o reconocimiento facial) para ingresar a sus cuentas?*

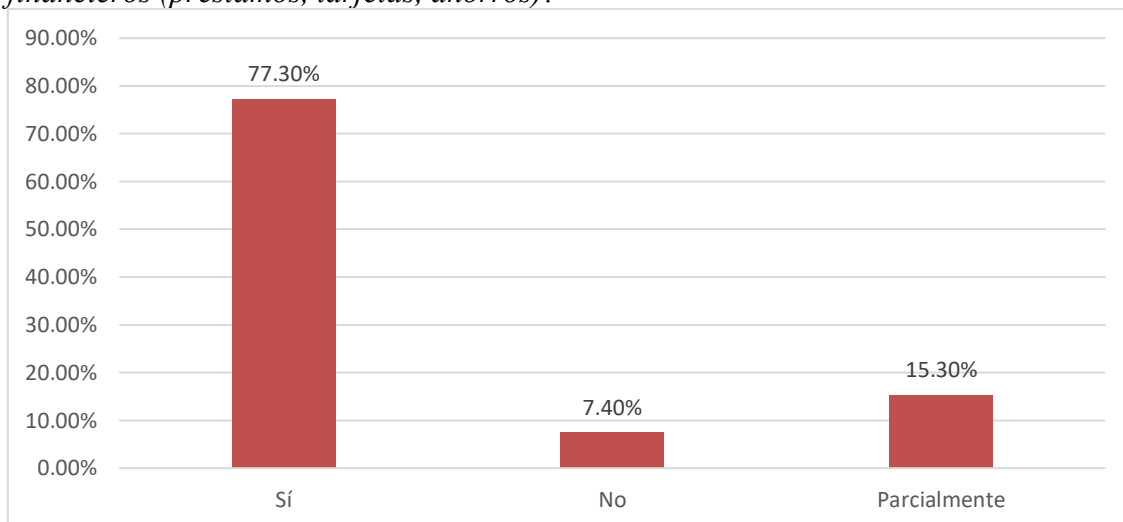


**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 77,30% de los encuestados afirma que la digitalización ha mejorado su acceso a

préstamos y ahorros, mostrando una percepción muy positiva. Frente a esto, solo un 7,40% no percibe mejoras y un 15,30% permanece indeciso ante el impacto del cambio tecnológico; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 13.** *¿Considera que la digitalización ha mejorado su acceso a productos financieros (préstamos, tarjetas, ahorros)?*

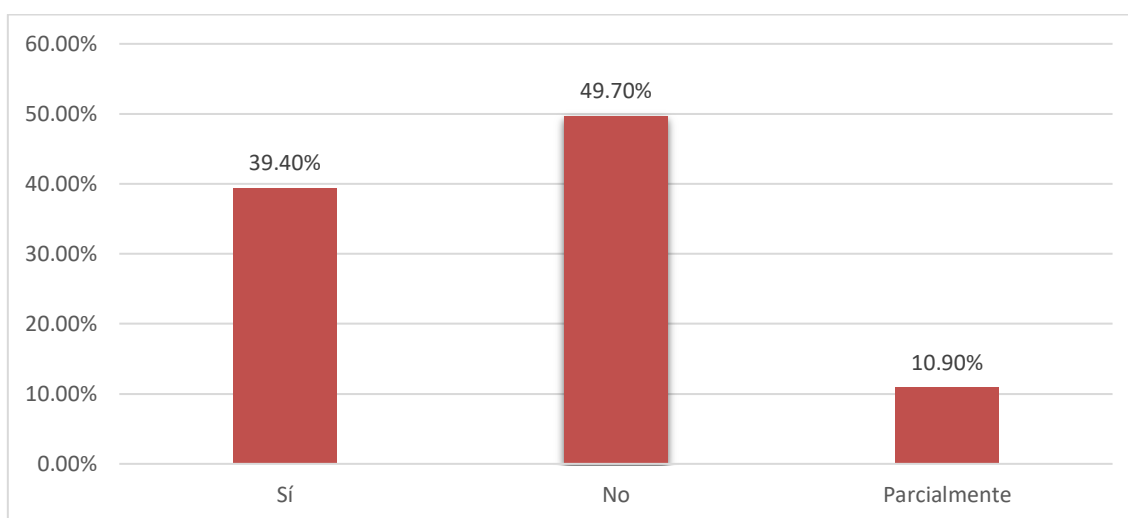


**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

### **Dimensión 3: Calidad del servicio digital**

El 49,70% de los usuarios afirma no haber recibido educación financiera digital de su banco, evidenciando una brecha de capacitación significativa. Aunque un 39,40% sí recibió instrucción, la falta de comunicación y formación bancaria sigue siendo la realidad predominante para la mayoría; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 14.** *¿Ha recibido información o educación financiera por parte de su banco sobre cómo usar las herramientas digitales?*

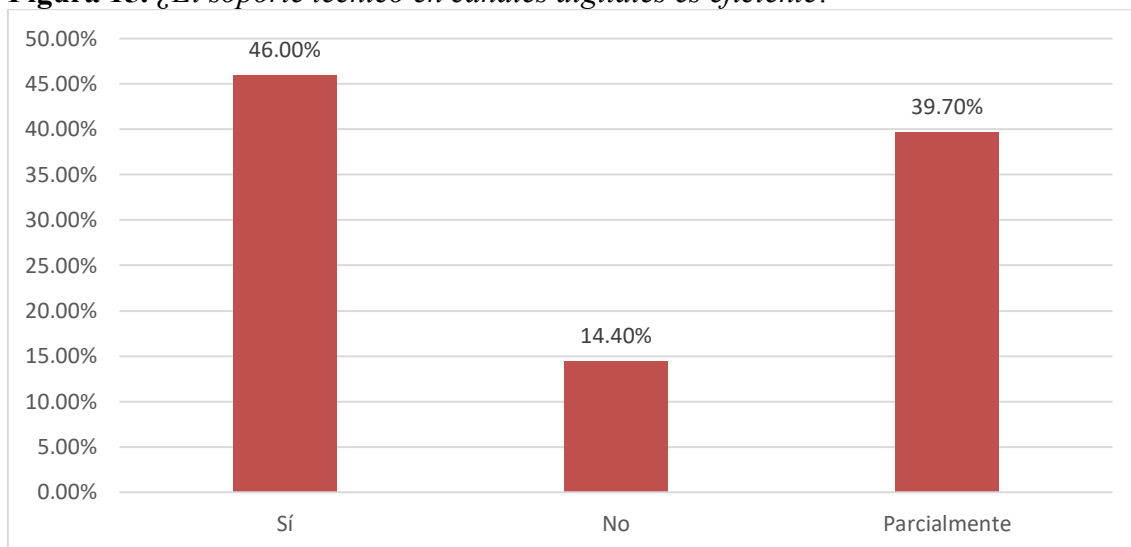


**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 46% de los usuarios considera eficiente el soporte técnico digital, aunque un alto 39,70% percibe una eficiencia solo parcial o inconsistente. A pesar de las dudas, el

rechazo total es bajo 14,40%, lo que sugiere que el servicio cumple, pero requiere mayor estabilidad; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

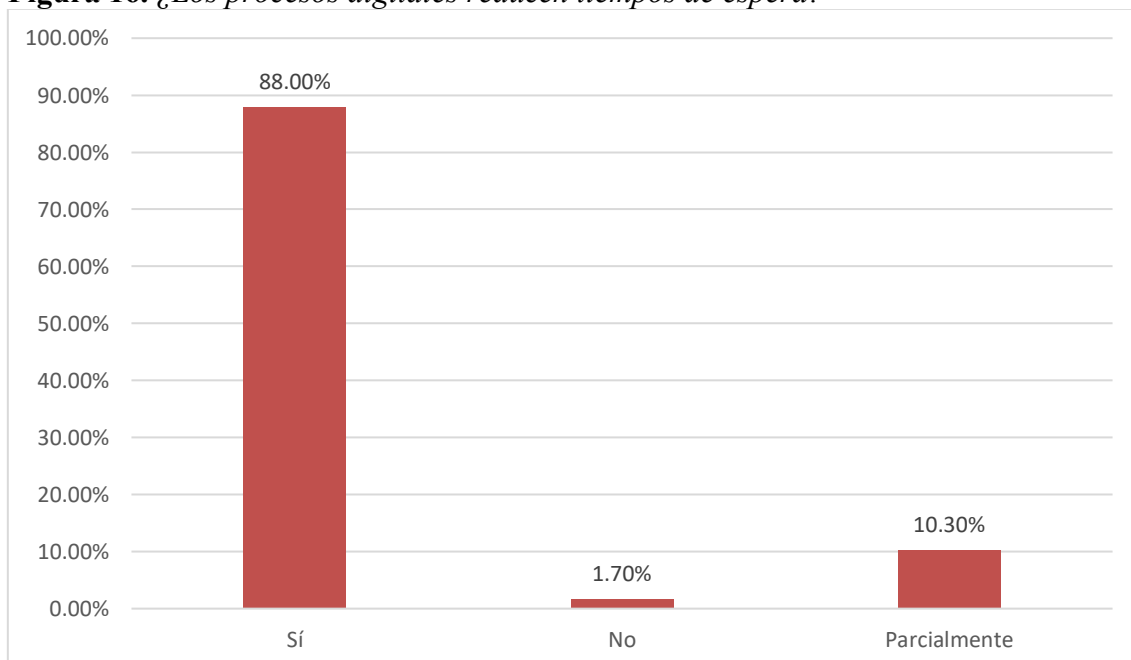
**Figura 15.** *¿El soporte técnico en canales digitales es eficiente?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 88% de los encuestados destaca que los procesos digitales reducen los tiempos de espera, posicionando la agilidad como el beneficio tecnológico principal. Solo un 1,70% no percibe mejoras y un 10,30% duda, confirmando un consenso masivo sobre la eficiencia de la transformación digital; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 16.** *¿Los procesos digitales reducen tiempos de espera?*

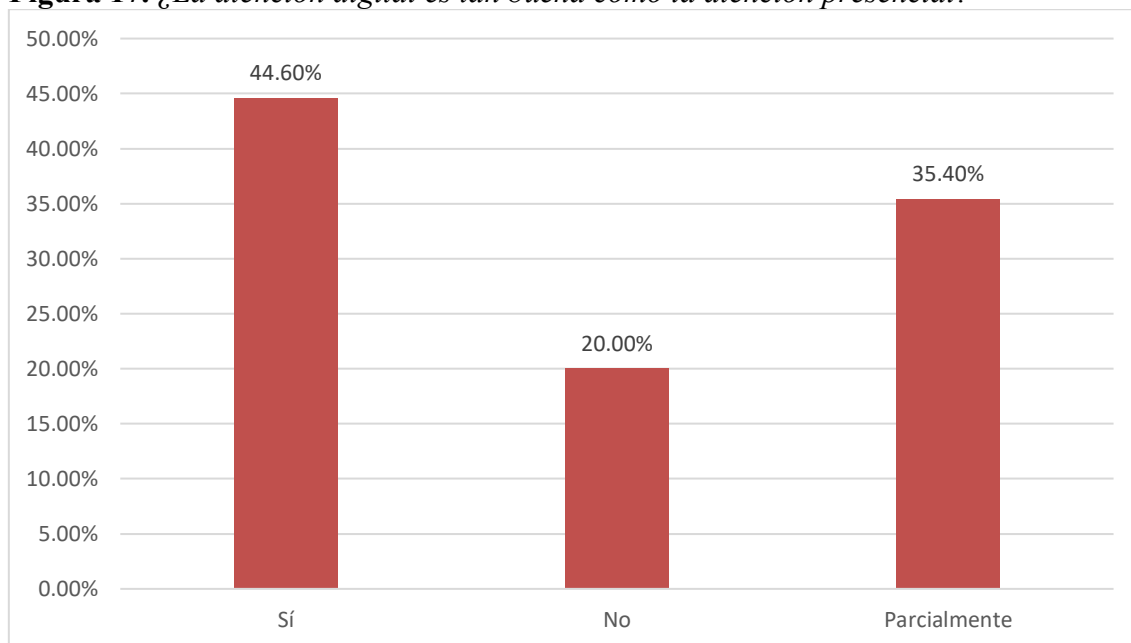


**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 80% de los usuarios considera que la atención digital es igual de eficaz que la presencial o acepta su validez parcial. Solo una minoría del 20% rechaza esta

equivalencia, confirmando una percepción mayoritariamente abierta hacia la gestión virtual; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

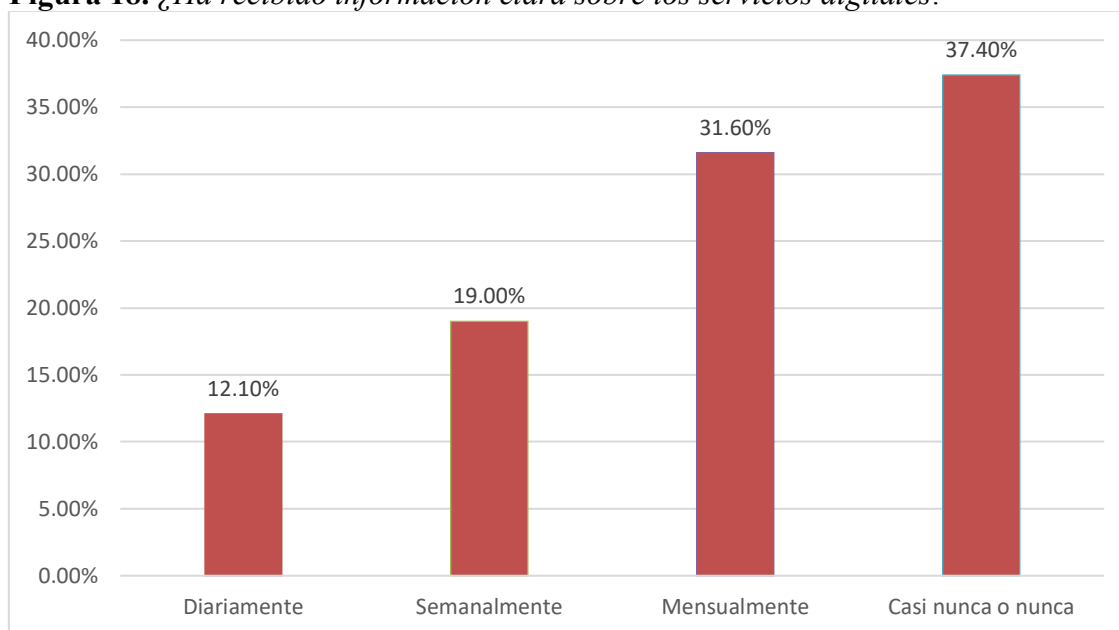
**Figura 17.** *¿La atención digital es tan buena como la atención presencial?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

Casi el 70% de los usuarios recibe información digital de forma mensual o menos, destacando un 37,40% que no recibe comunicación alguna. Esta baja frecuencia informativa evidencia una brecha crítica en la difusión de servicios, con apenas un 12,10% de alcance diario; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 18.** *¿Ha recibido información clara sobre los servicios digitales?*

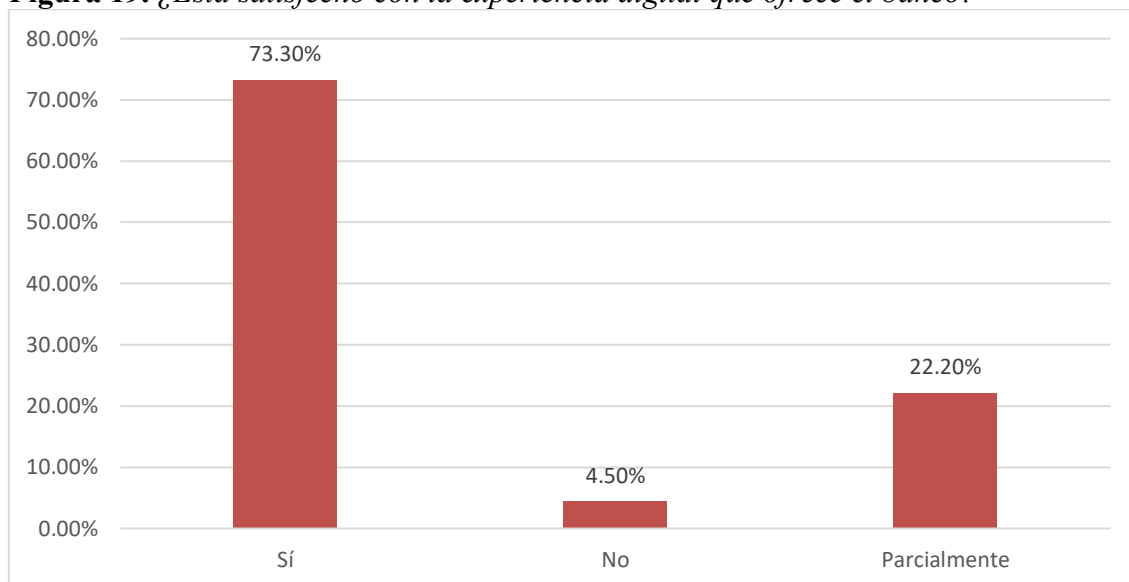


**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

#### Dimensión 4: Satisfacción y experiencia del cliente

El 73,30% de los usuarios está satisfecho con la experiencia digital del banco, frente a un mínimo 4,50% de rechazo directo. No obstante, persiste un 22,20% de indecisos, lo que sugiere un margen de mejora para consolidar la lealtad del cliente; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

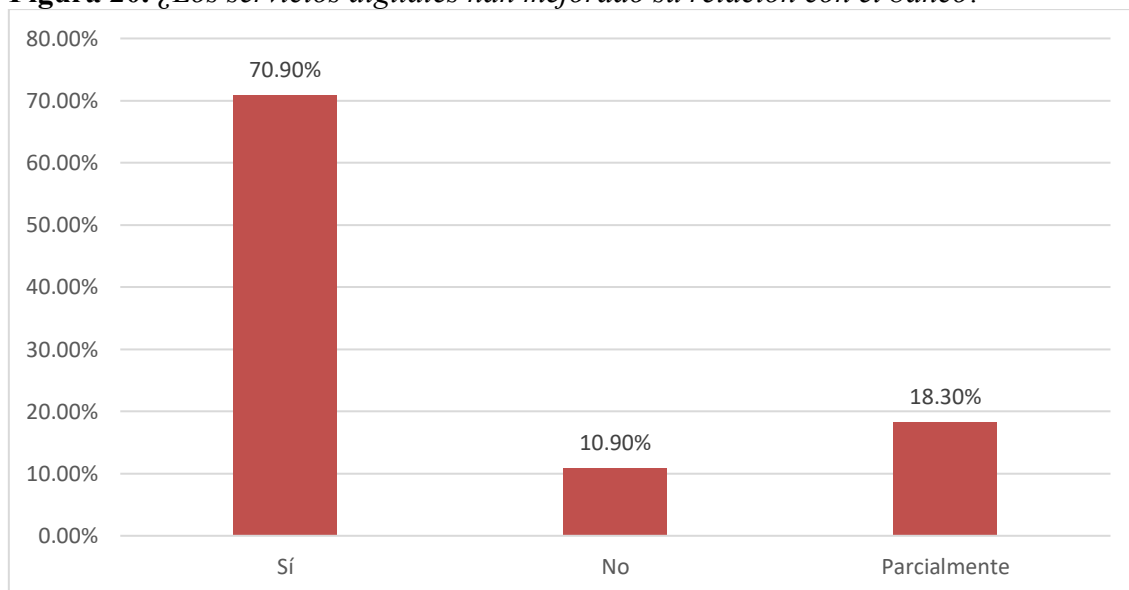
**Figura 19.** *¿Está satisfecho con la experiencia digital que ofrece el banco?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 70,90% de los usuarios afirma que los servicios digitales han mejorado su relación con el banco, fortaleciendo su fidelidad y satisfacción. Solo un 10,90% no percibe avances y un 18,30% se mantiene indeciso, validando la digitalización como un factor clave de éxito; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

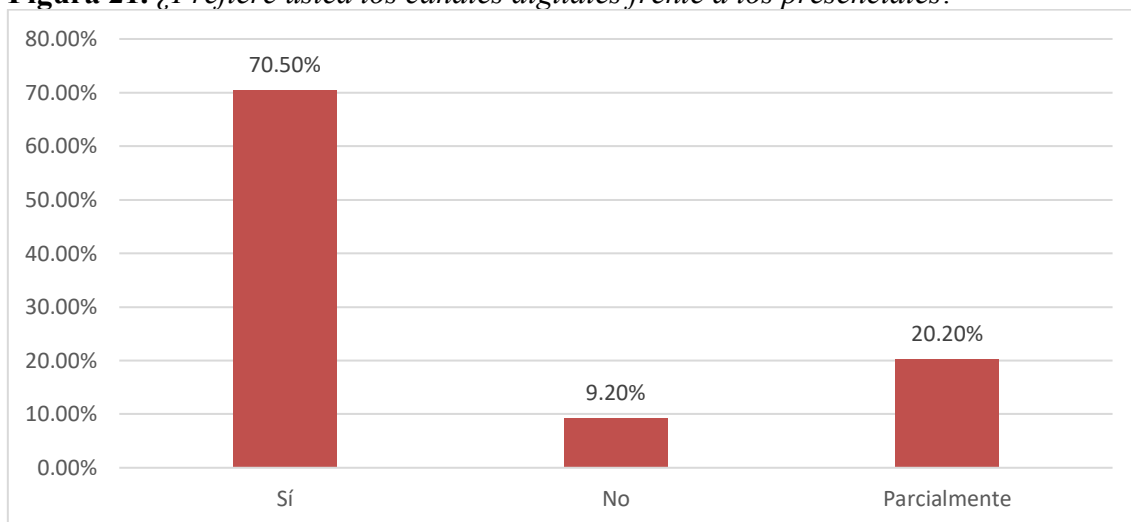
**Figura 20.** *¿Los servicios digitales han mejorado su relación con el banco?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 70,50% de los clientes prefiere los canales virtuales sobre los presenciales, priorizando la comodidad y rapidez de los medios digitales. Solo un 9,20% rechaza esta tendencia y un 20,20% se muestra indeciso, confirmando el desplazamiento de la atención física tradicional; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

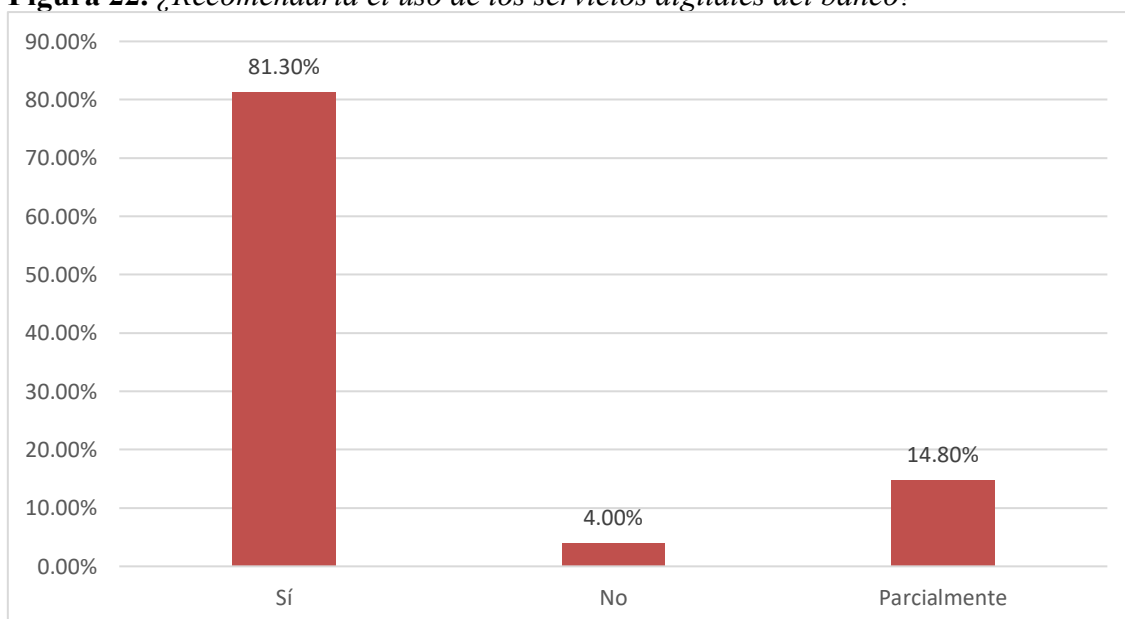
**Figura 21.** *¿Prefiere usted los canales digitales frente a los presenciales?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 81,30% de los usuarios recomendaría los servicios digitales del banco, lo que refleja una plataforma robusta con una tasa de rechazo de apenas el 4,00%. El 14,80% de indecisos representa la única oportunidad significativa para que el banco capture la lealtad total de sus clientes; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

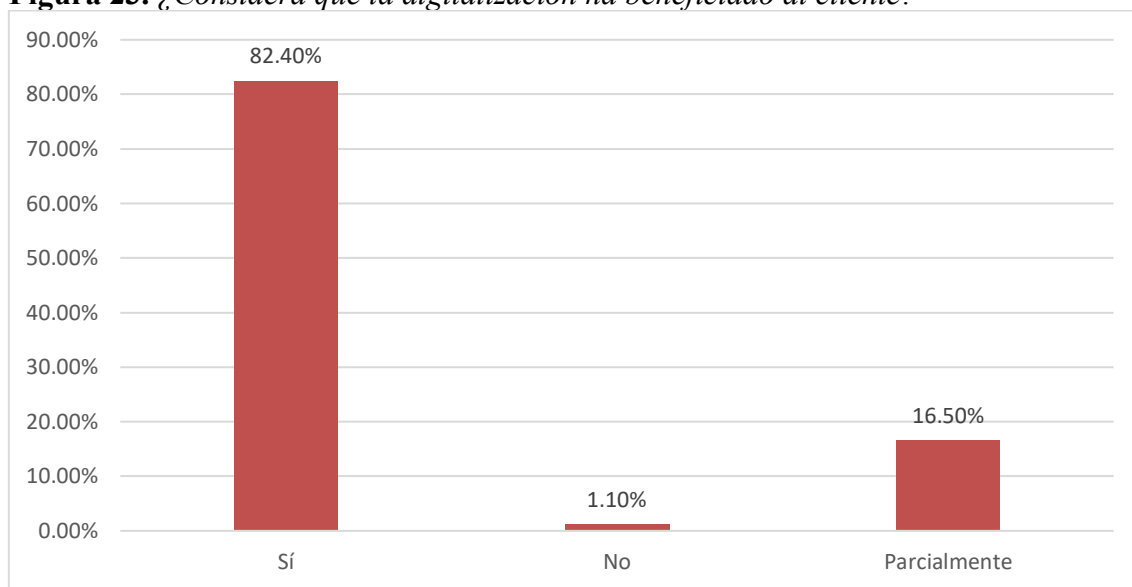
**Figura 22.** *¿Recomendaría el uso de los servicios digitales del banco?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 82,40% de los encuestados afirma que la digitalización ha beneficiado al cliente, consolidándose como la opinión dominante del estudio. Frente a este éxito, solo un 1,10% no percibe beneficios y un 16,50% mantiene dudas, ratificando el impacto positivo de la tecnología; tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 23.** *¿Considera que la digitalización ha beneficiado al cliente?*

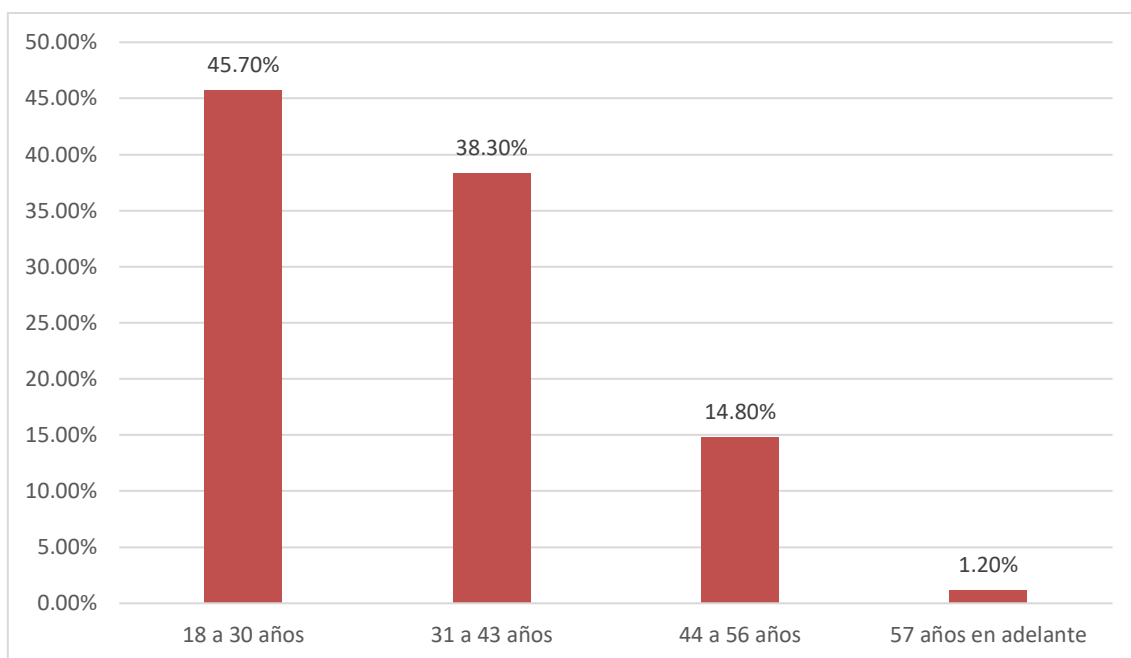


**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

## 5.2. Percepción de los colaboradores

En la encuesta nos detalla el 84% de los participantes se concentra entre los 18 y 43 años. En contraste, la representación disminuye drásticamente en los grupos de mayor edad, alcanzando apenas un 1,2% en personas de 57 años en adelante, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

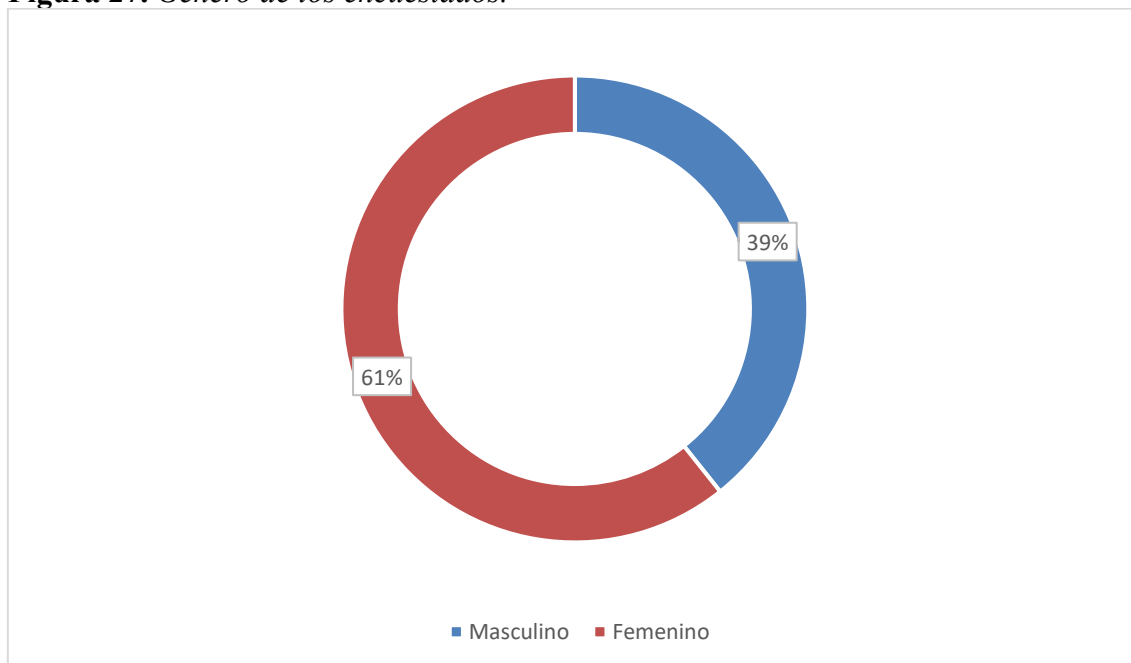
**Figura 26.** *Grupos de edad de los encuestados.*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

La participación femenina con un 61%, frente a un 39% de participación masculina. Esta diferencia de 22 puntos porcentuales evidencia una composición demográfica donde predomina el género femenino sobre el masculino, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

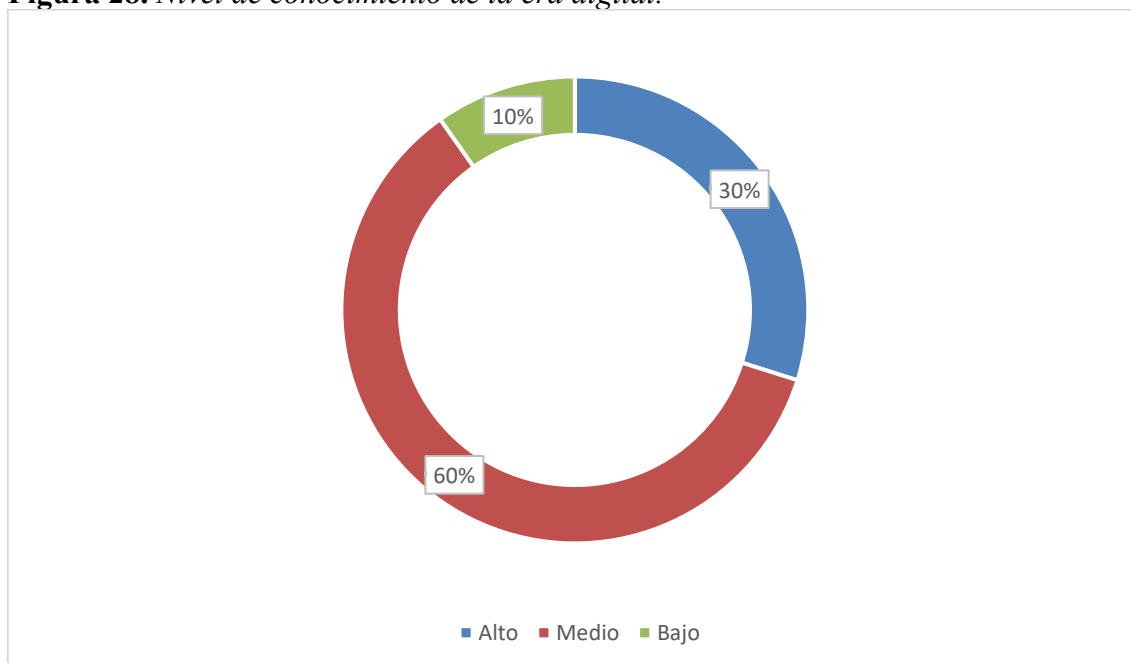
**Figura 27.** Género de los encuestados.



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 60% de los encuestados posee un nivel de conocimiento medio sobre la era digital, consolidándose como el grupo predominante frente al 30% con un nivel alto y solo un 10% con nivel bajo, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 28.** Nivel de conocimiento de la era digital.

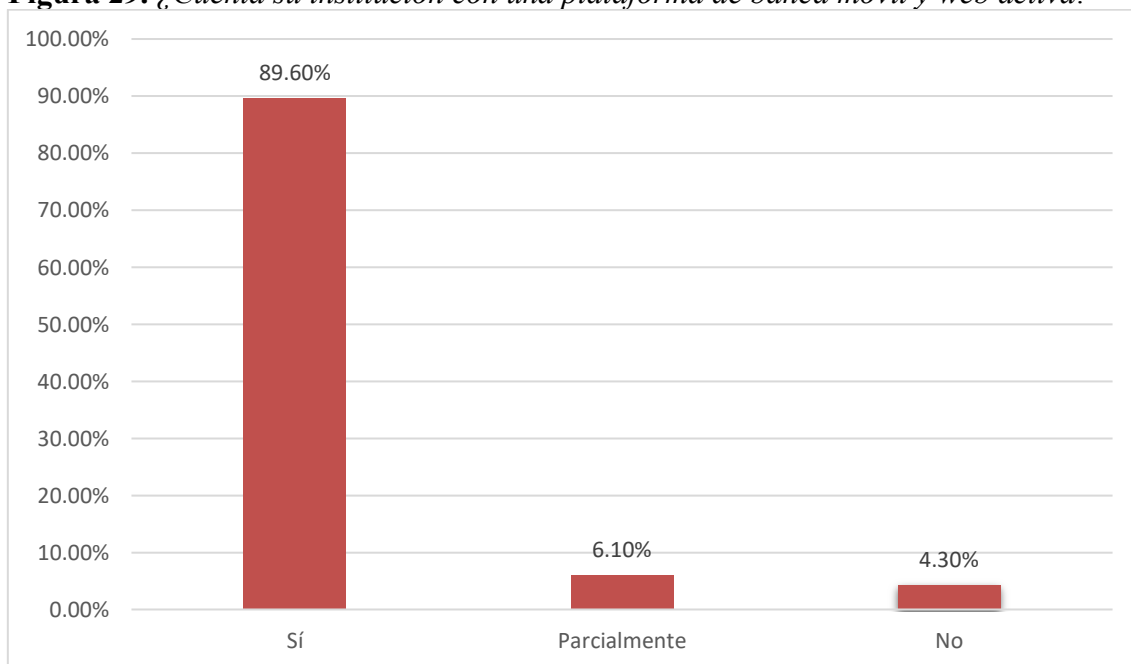


**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

### Dimensión 1: Transformación digital interna

El 89,60% de las instituciones cuenta con plataforma activa, superando ampliamente el 10,40% restante que solo la tiene parcialmente 6,10% o carece de ella 4,30%, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

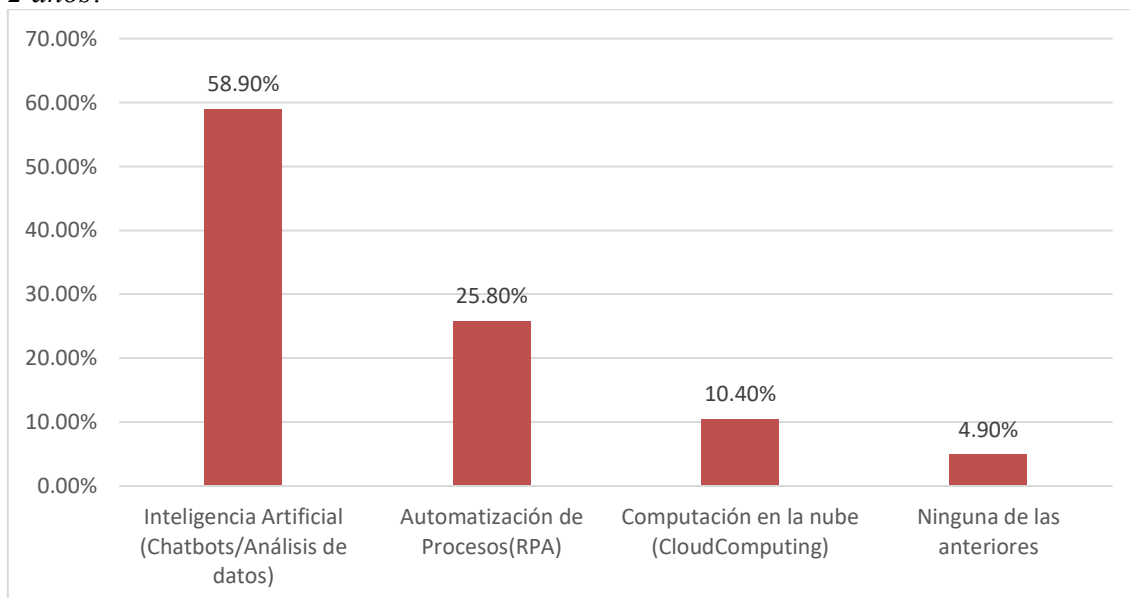
**Figura 29.** ¿Cuenta su institución con una plataforma de banca móvil y web activa?



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

La implementación tecnológica con un 58,90%, seguida por la automatización de procesos 25,80% y la nube 10,40%. Solo un 4,90% de las áreas de trabajo no ha integrado ninguna de estas tecnologías en los últimos dos años%, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

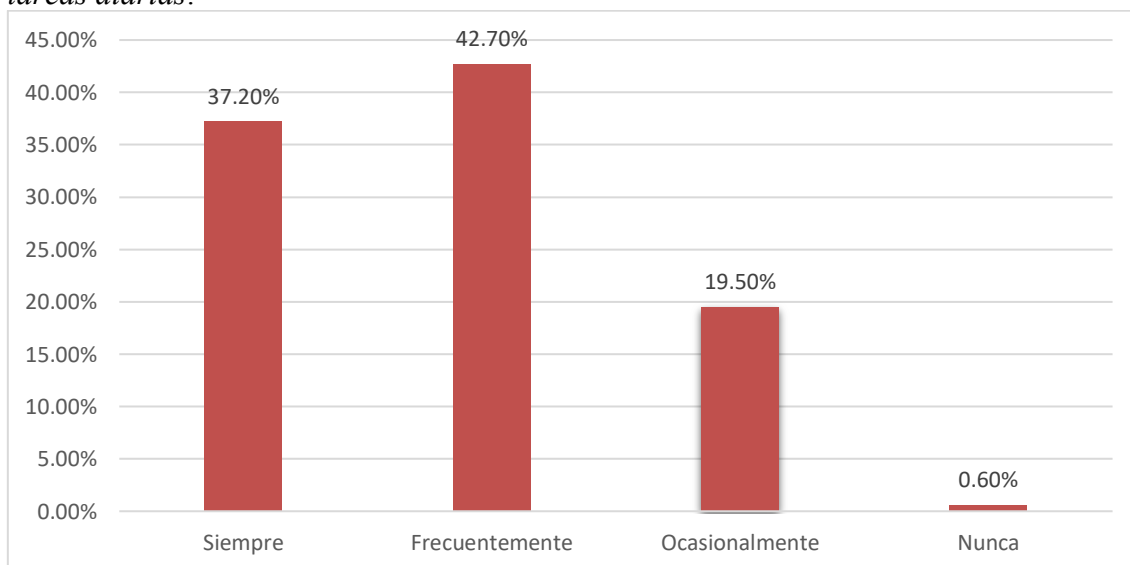
**Figura 30.** *¿Qué tecnologías se han implementado en su área de trabajo en los últimos 2 años?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 79,90% de los usuarios utiliza herramientas digitales con alta frecuencia, Siempre: 37,20%; Frecuentemente: 42,70%, mientras que solo un 0,60% nunca las emplea, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

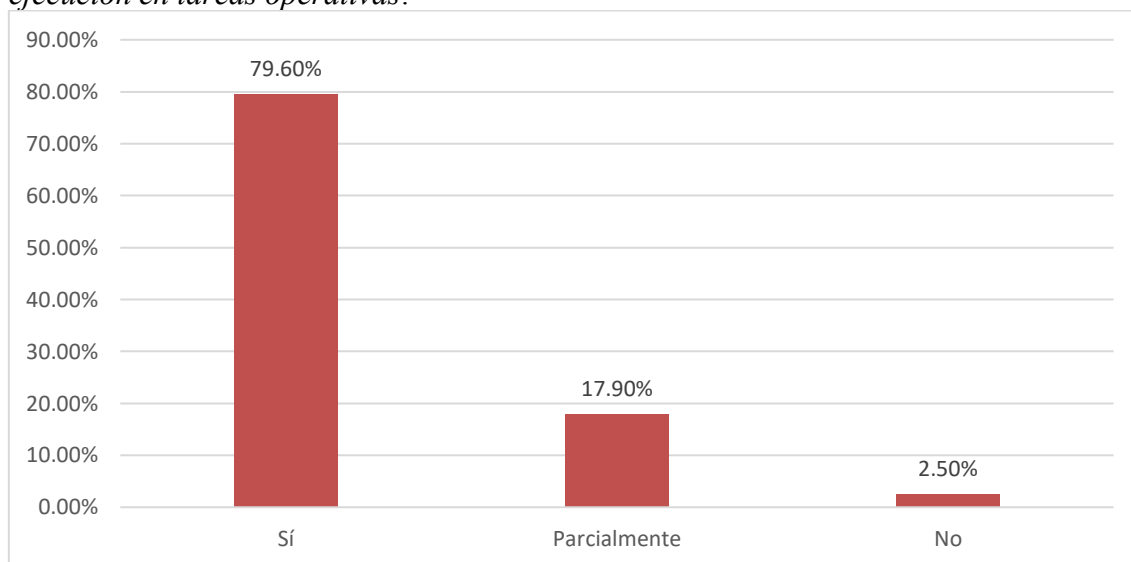
**Figura 31.** *¿Con qué frecuencia utiliza herramientas de gestión digital para realizar sus tareas diarias?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 79,60% de los encuestados afirma que la transformación digital optimizó sus tiempos, mientras que el 17,90% lo considera parcial y solo un 2,50% no percibe mejoras, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

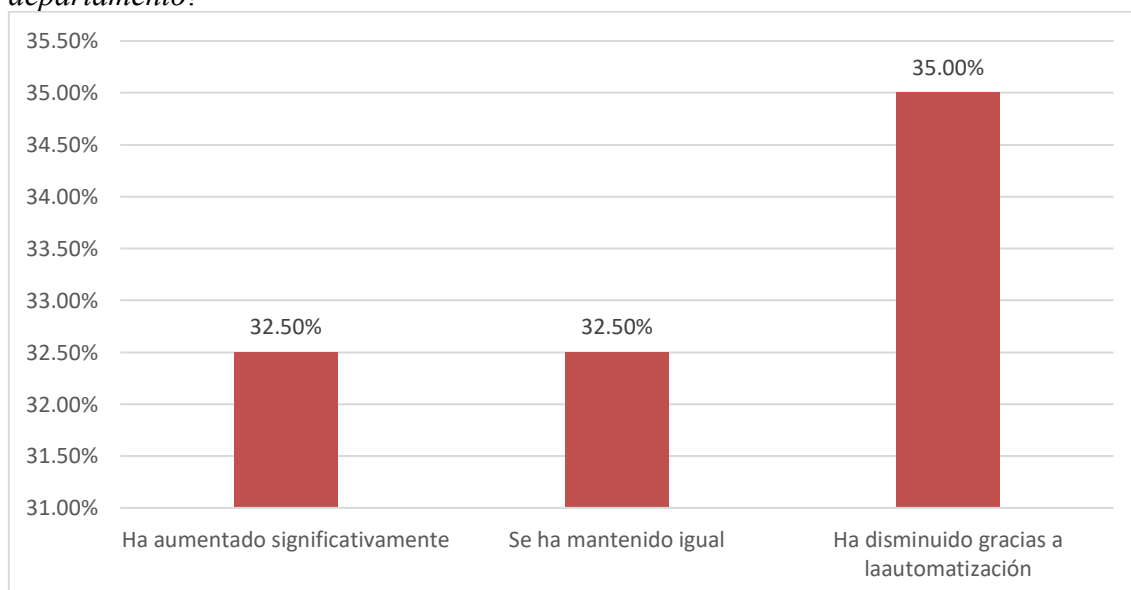
**Figura 32.** *¿Considera que la transformación digital ha optimizado sus tiempos de ejecución en tareas operativas?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 35% de los encuestados reporta una disminución de carga laboral por la automatización, superando ligeramente al 32,5% que indica un aumento y al 32,5% que no percibe cambios. Existe una distribución casi equitativa entre las tres categorías, con una diferencia máxima de solo 2,5 puntos porcentuales entre ellas, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 33.** *¿Cómo ha afectado la digitalización a la carga de trabajo en su departamento?*

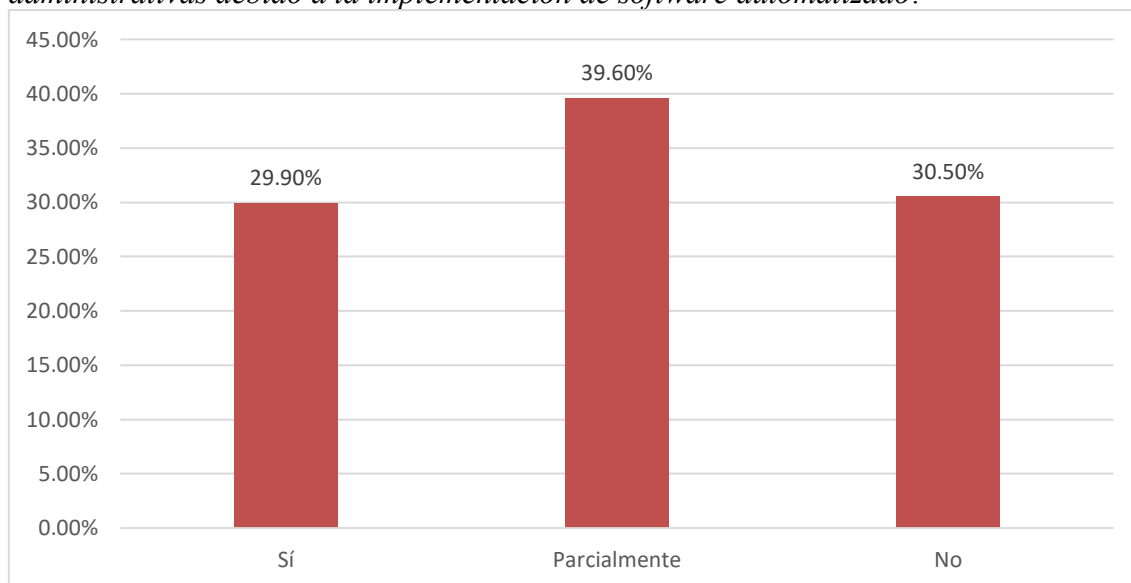


**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

## Dimensión 2: Competencias y capacitación

El 39,60% de las instituciones reporta una reducción parcial de personal, seguido por un 30,50% que no ha experimentado cambios y un 29,90% que afirma haber realizado reducciones totales, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

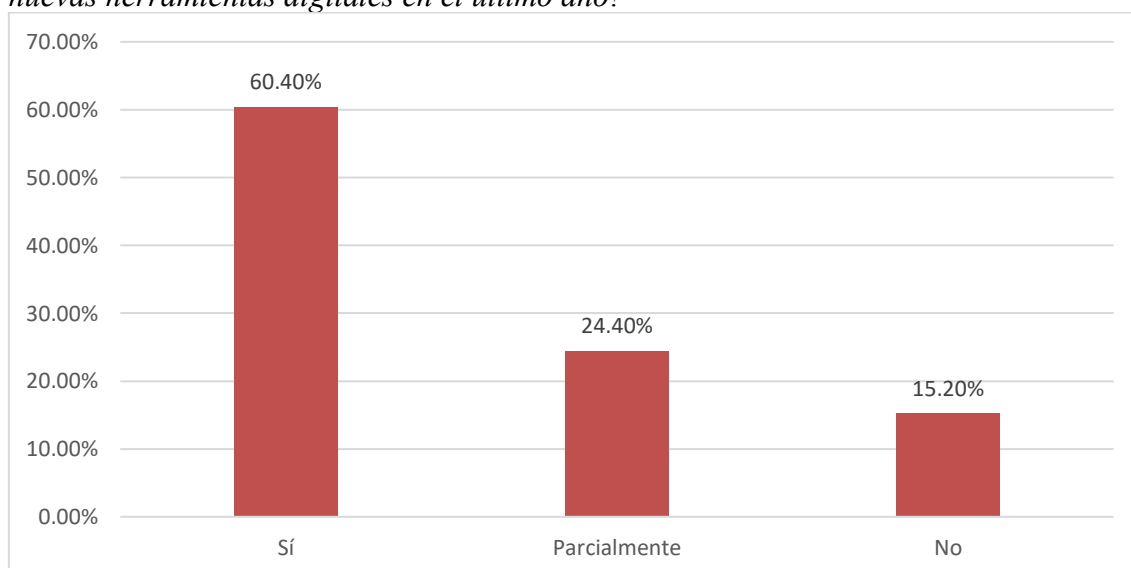
**Figura 34.** *¿Ha experimentado su institución una reducción de personal en áreas administrativas debido a la implementación de software automatizado?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 60,40% de los encuestados recibió capacitación formal, mientras que el 24,40% la recibió parcialmente y el 15,20% no recibió ninguna. En conjunto, el 84,80% contó con algún nivel de formación frente a una minoría que carece de ella, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

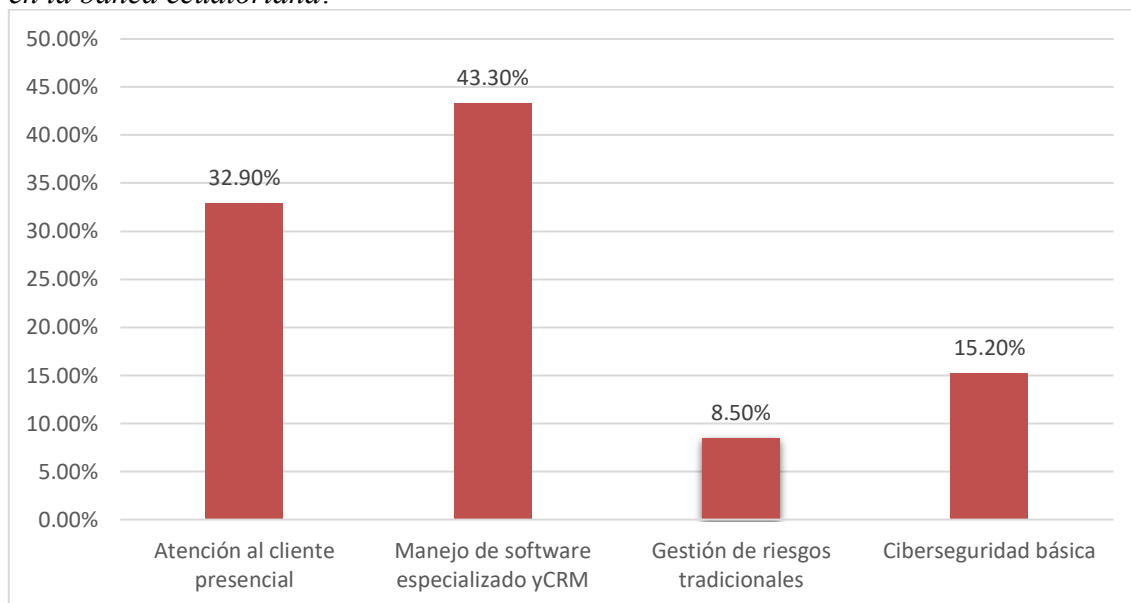
**Figura 35.** *¿Ha recibido capacitación formal por parte del banco para el manejo de nuevas herramientas digitales en el último año?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 43,30% identifica el manejo de software especializado y CRM como la habilidad más demandada, seguida por la atención presencial 32,90%, la ciberseguridad 15,20% y la gestión de riesgos 8,50%, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

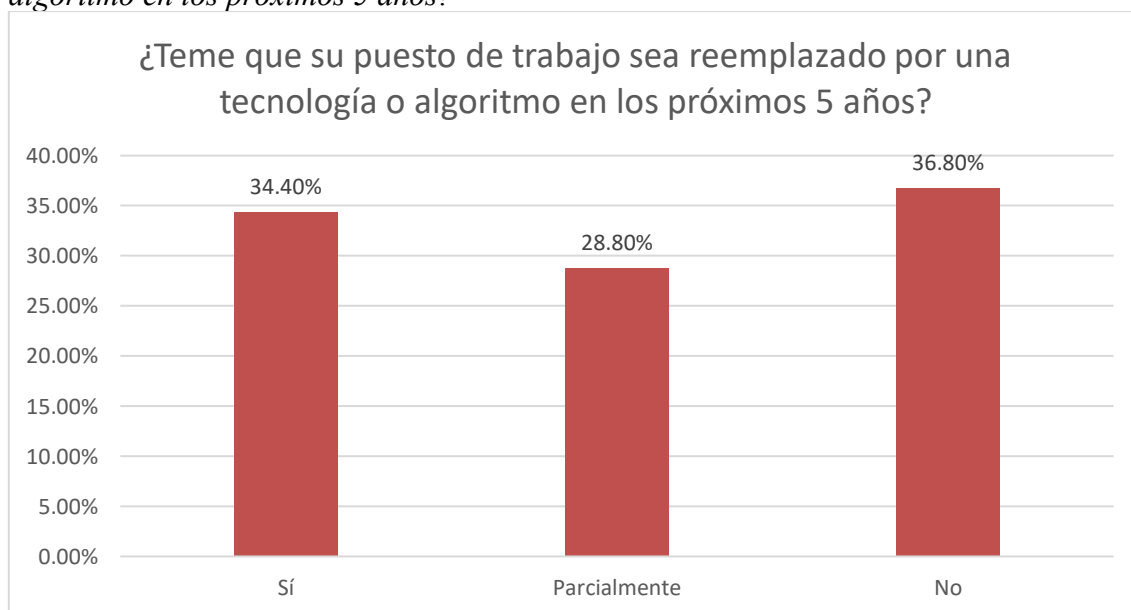
**Figura 36.** ¿Cuál de las siguientes habilidades considera que es la más demandada hoy en la banca ecuatoriana?



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 63,20% de los encuestados teme un reemplazo total 34,40% o parcial 28,80% de su empleo por tecnología, superando al 36,80% que no percibe ese riesgo, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

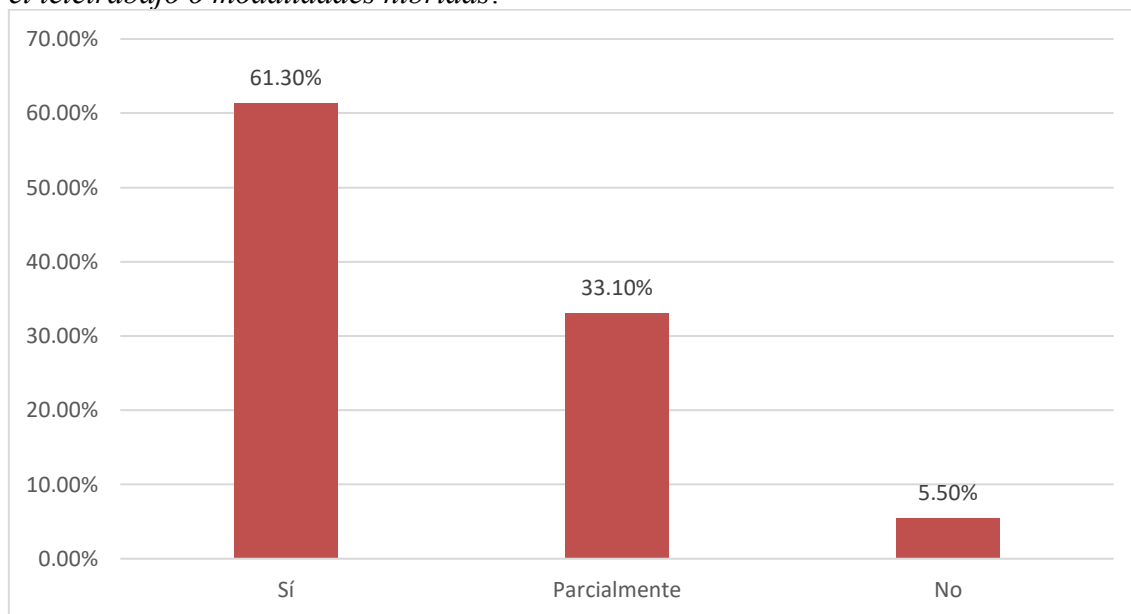
**Figura 37.** ¿Teme que su puesto de trabajo sea reemplazado por una tecnología o algoritmo en los próximos 5 años?



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 61,30% de los encuestados afirma que la transformación digital mejoró el clima laboral, frente a un 33,10% que lo cree parcialmente y solo un 5,50% que opina lo contrario, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 38.** *¿Cree que la transformación digital ha mejorado el clima laboral mediante el teletrabajo o modalidades híbridas?*

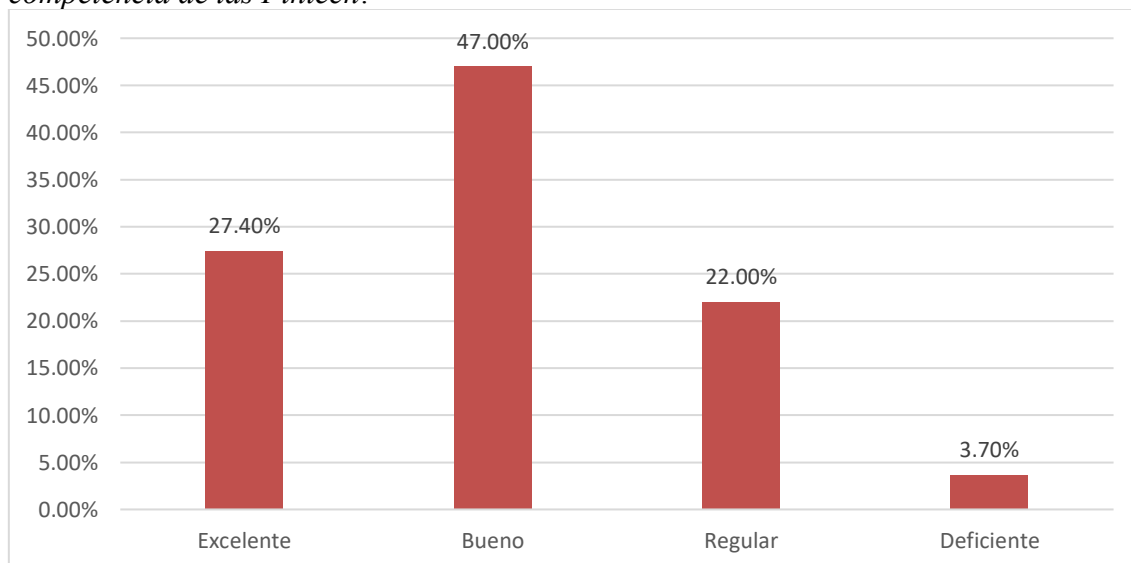


**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

### **Dimensión 3: Impacto laboral**

El 74,40% de los encuestados califica la preparación de la banca como "Excelente" o "Bueno", superando ampliamente al 25,70% que la considera "Regular" o "Deficiente", tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

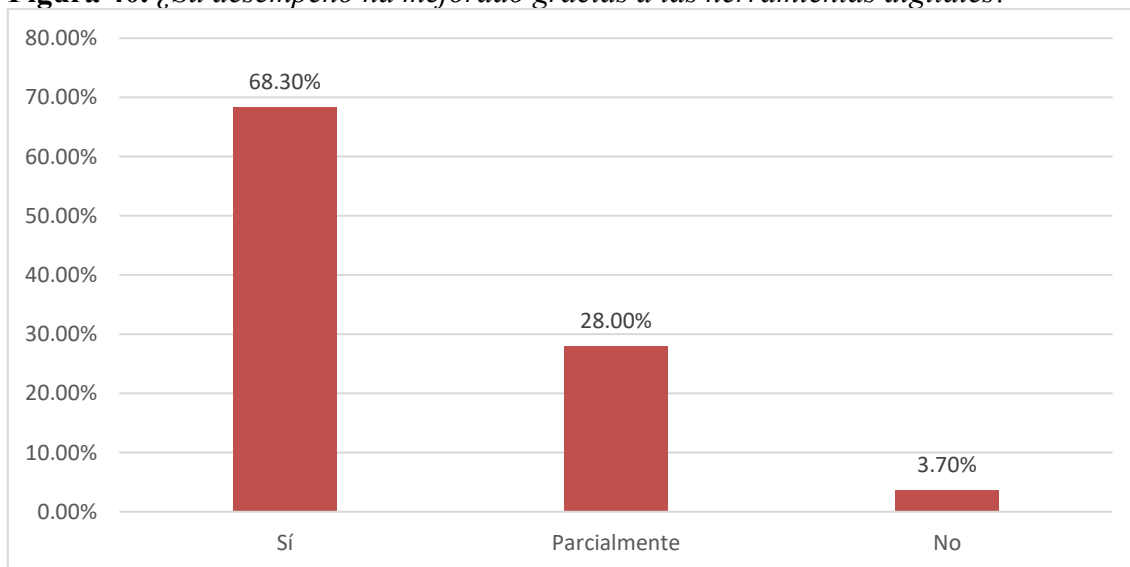
**Figura 39.** *¿Cómo califica el nivel de preparación de la banca ecuatoriana frente a la competencia de las Fintech?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 96,30% de los encuestados afirma que las herramientas digitales mejoraron su desempeño 68,30% totalmente y 28% parcialmente, mientras que solo un 3,70% no percibió mejora alguna, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

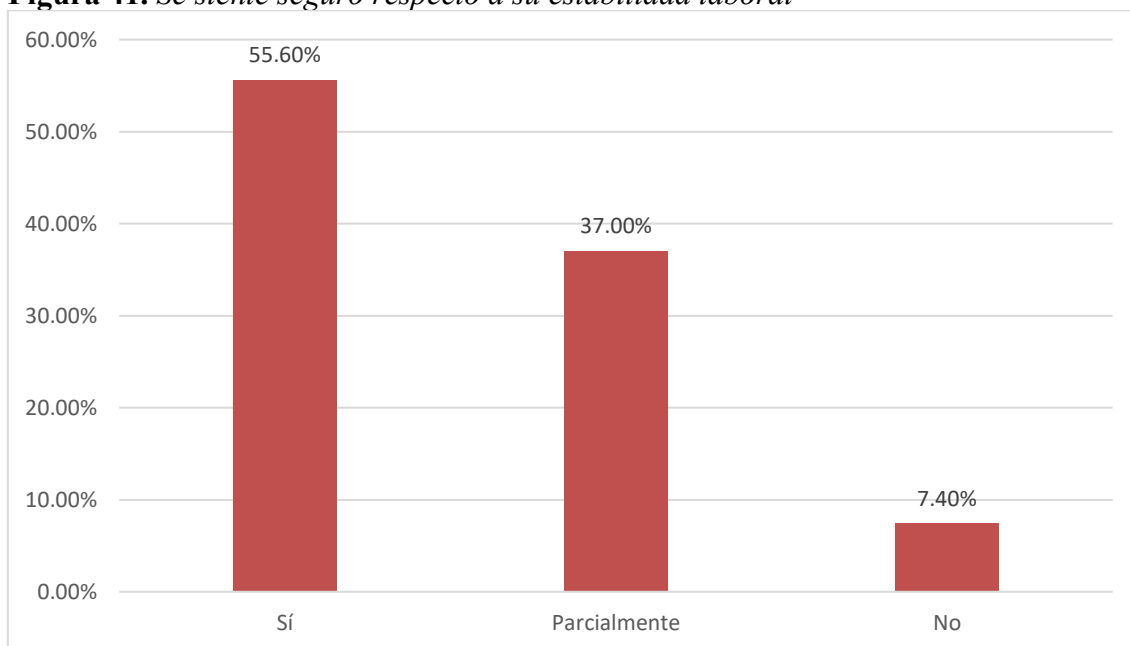
**Figura 40.** *¿Su desempeño ha mejorado gracias a las herramientas digitales?*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 55,60% de los encuestados se siente seguro de su estabilidad laboral, frente a un 37,00% que lo está parcialmente y un 7,40% que no lo está. La mayoría absoluta muestra confianza, superando la suma de las otras dos categorías 44,40%, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

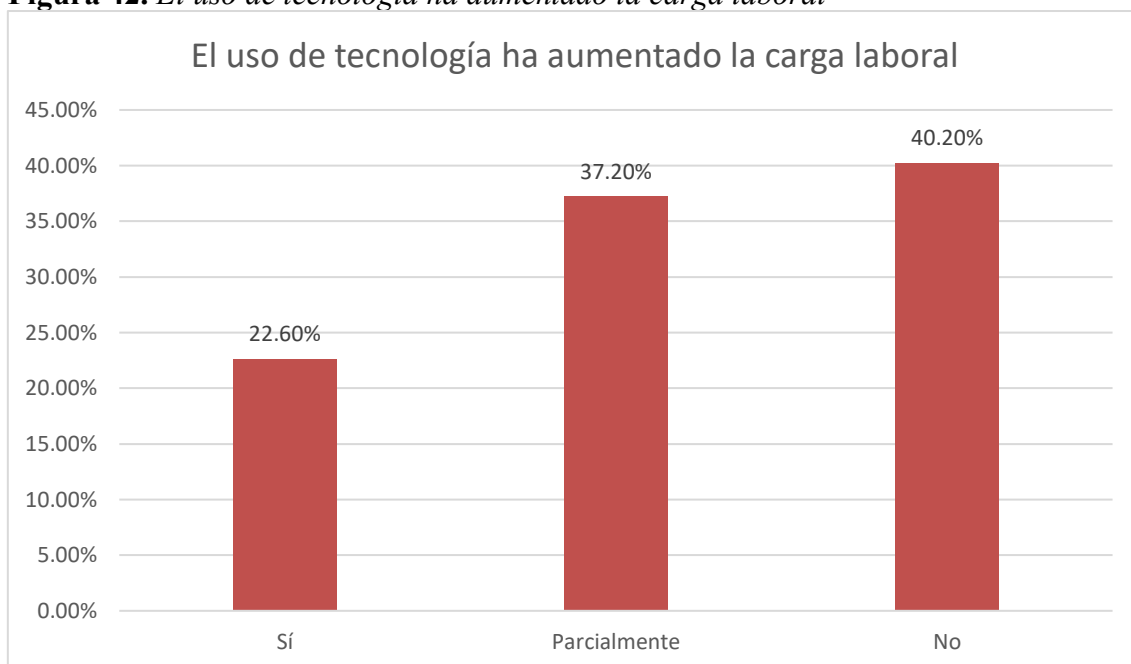
**Figura 41.** *Se siente seguro respecto a su estabilidad laboral*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 40,20% de los encuestados niega un aumento de carga laboral por la tecnología, mientras que el 59,80% restante afirma que sí ha aumentado de forma total 22,60% o parcial 37,20%, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

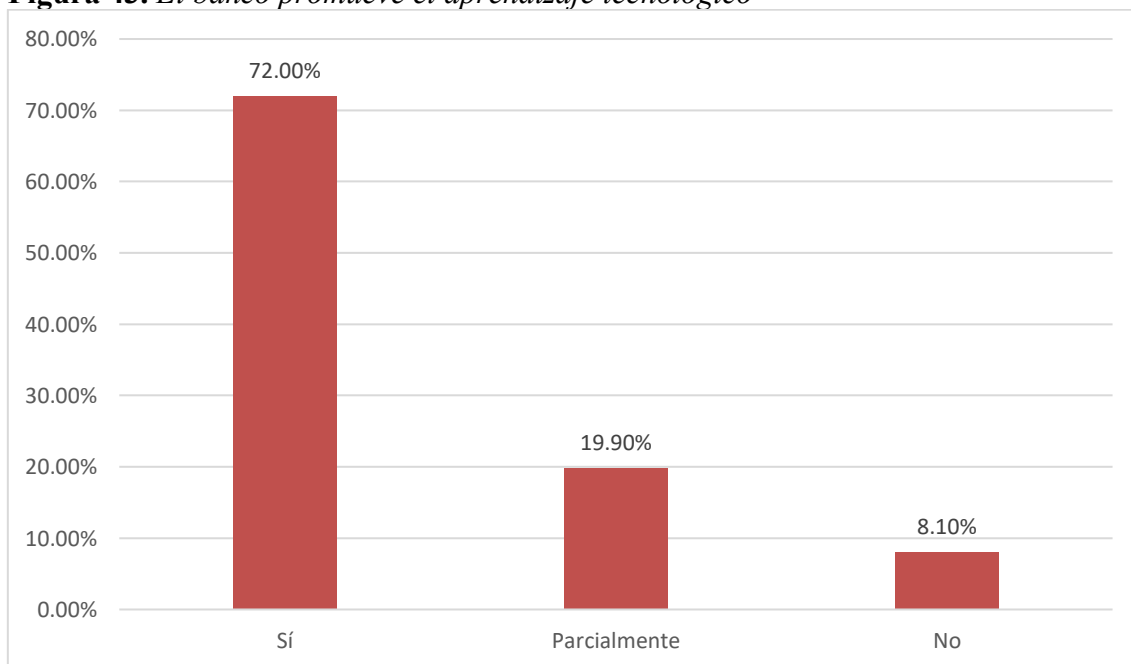
**Figura 42.** *El uso de tecnología ha aumentado la carga laboral*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 72% de los encuestados afirma que el banco promueve el aprendizaje tecnológico, mientras que el 19,90% lo considera parcial y solo un 8,10% opina que no lo hace, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 43.** *El banco promueve el aprendizaje tecnológico*

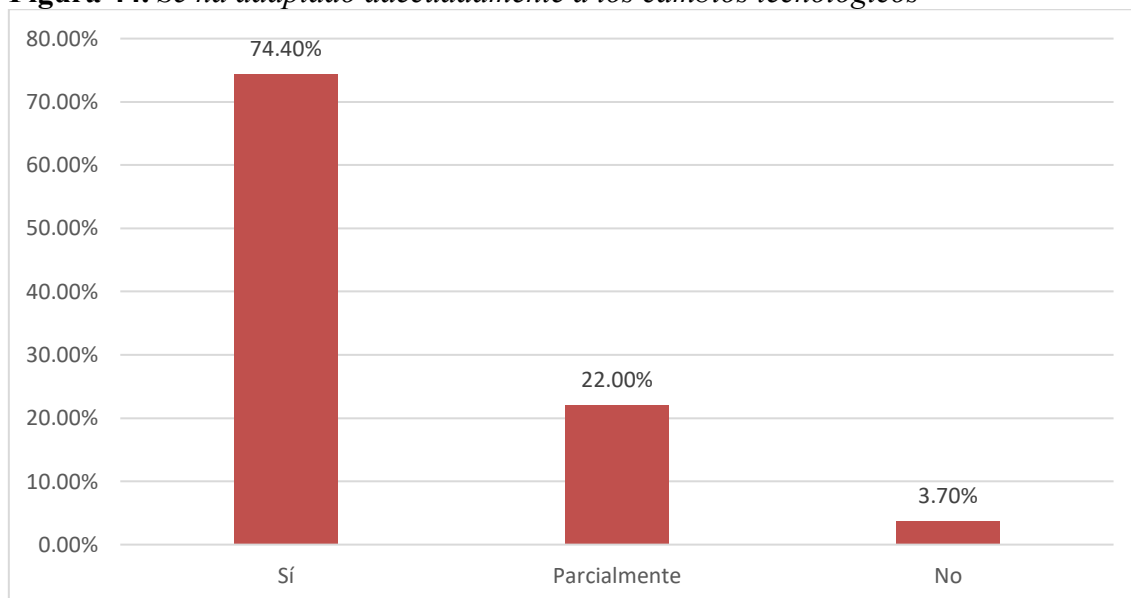


**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

#### Dimensión 4: Clima organizacional y adaptación

El 74,40% de los encuestados afirma haberse adaptado adecuadamente a los cambios tecnológicos, mientras que un 22,00% lo hizo parcialmente y solo un 3,70% indica no haberlo logrado. En conjunto, el 96,40% muestra algún grado de adaptación frente a una mínima resistencia o dificultad técnica, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

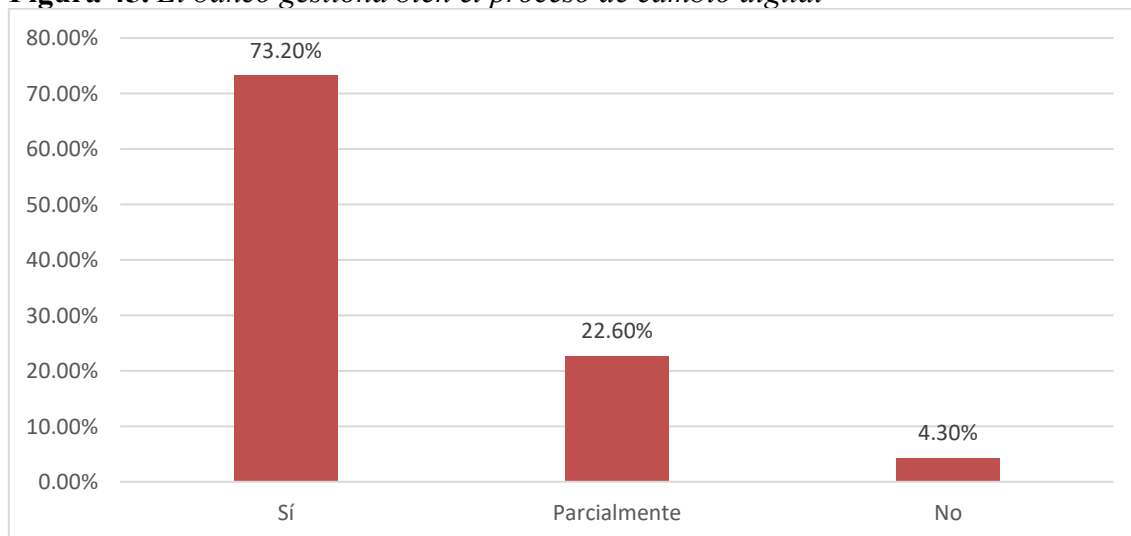
**Figura 44.** *Se ha adaptado adecuadamente a los cambios tecnológicos*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 73,20% de los encuestados afirma que el banco gestiona bien el cambio digital, mientras que un 22,60% considera que lo hace parcialmente y solo un 4,30% opina que no. La percepción positiva es dominante, sumando un 95,80% entre quienes aprueban la gestión de forma total o parcial, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

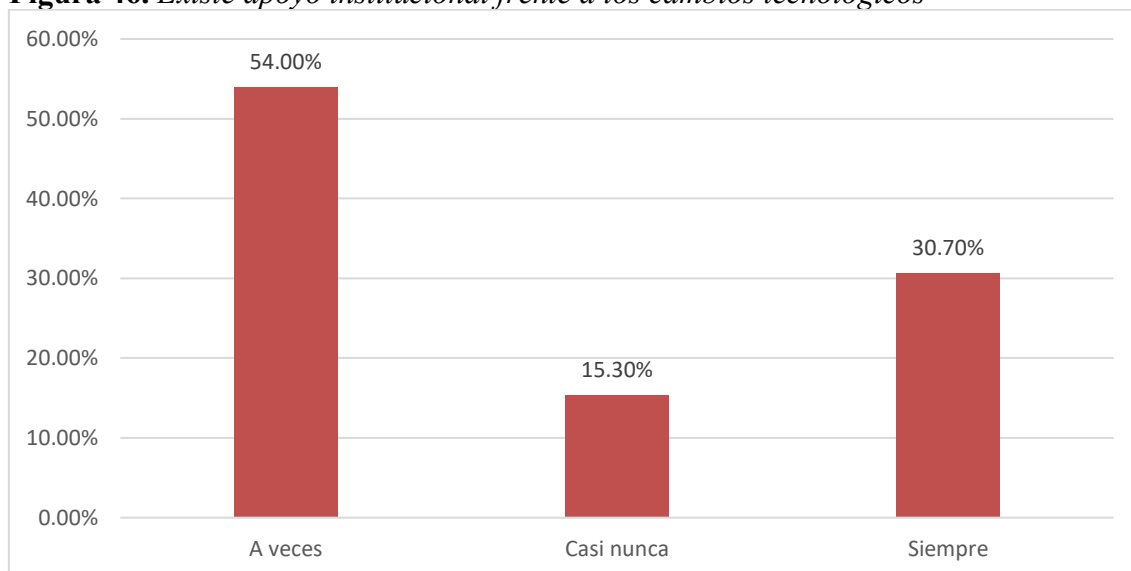
**Figura 45.** *El banco gestiona bien el proceso de cambio digital*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 54,00% de los encuestados percibe apoyo institucional "A veces", seguido por un 30,70% que indica "Siempre" y un 15,30% que señala "Casi nunca". En conjunto, el 69,30% de la muestra no recibe un respaldo constante ante los cambios tecnológicos, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

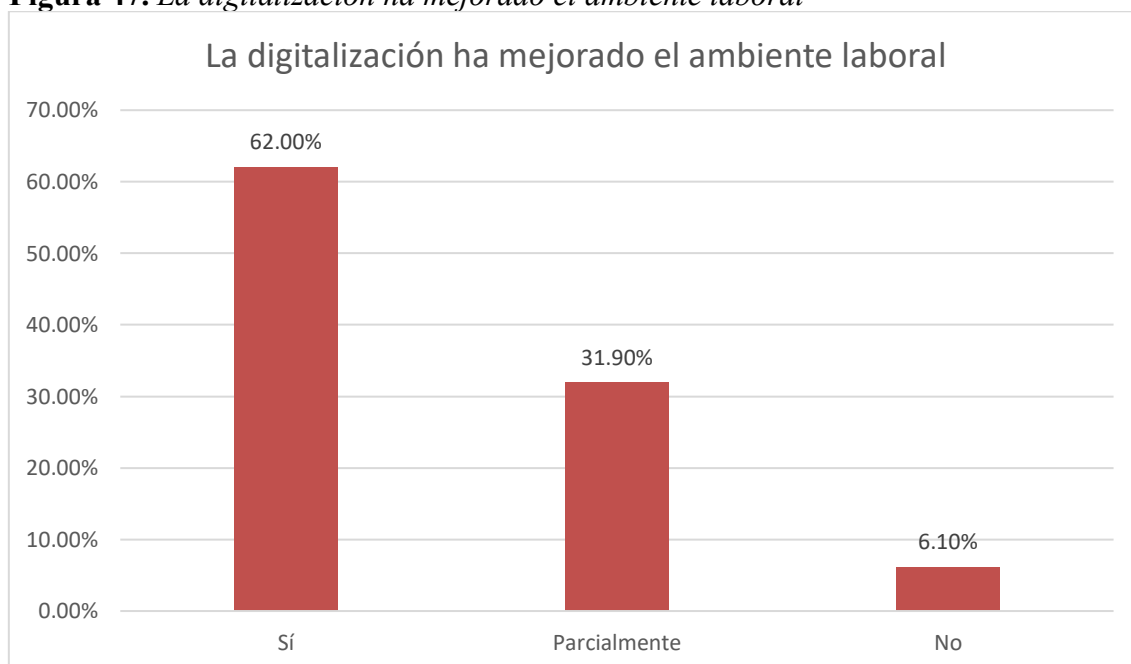
**Figura 46.** *Existe apoyo institucional frente a los cambios tecnológicos*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 62,00% de los encuestados afirma que la digitalización mejoró el ambiente laboral, frente a un 31,90% que lo cree parcialmente y solo un 6,10% que opina lo contrario, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

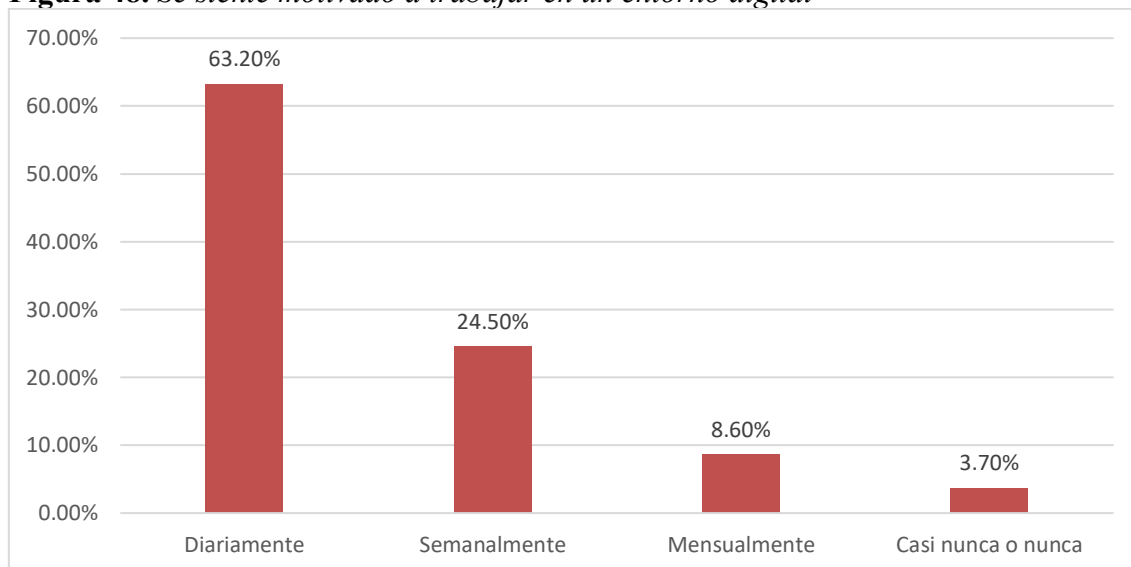
**Figura 47.** *La digitalización ha mejorado el ambiente laboral*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

El 63,20% de los encuestados se siente motivado diariamente, mientras que la suma de motivación frecuente (diaria y semanal) alcanza un contundente 87,70%. En contraste, solo un 3,70% reporta casi nunca o nunca sentir motivación en el entorno digital, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 48.** *Se siente motivado a trabajar en un entorno digital*



**Elaborado por:** Nicolas Alejandro Ruiz Garzon

### 5.3. Entrevistas

Se llevaron a cabo las entrevistas a expertos del área de talento y cultura, con la finalidad de conocer sus percepciones y criterios desde su ámbito conocimiento:

ENTREVISTA AREA TALENTO Y CULTURA				
No.	Preguntas	Experto 1	Experto 2	Experto 3
1	¿Cómo ha influido la transformación digital en las funciones y roles de los colaboradores bancarios?	La transformación digital ha hecho que los roles en la banca cambien de tareas transaccionales y operativas a funciones más enfocadas en el análisis, la consulta y la experiencia del cliente. Ahora, los colaboradores emplean plataformas de autoservicio, herramientas digitales y sistemas análisis de datos, lo que requiere	La transformación digital ha cambiado las funciones bancarias, moviendo los trabajos operativos hacia roles más estratégicos, analíticos y con un mayor valor añadido. Los colaboradores han dejado de llevar a cabo procesos manuales para dedicarse a la gestión de información, al análisis de datos, a asesorar con un enfoque	La incorporación de análisis de datos, automatización de procesos y herramientas digitales ha cambiado las funciones tradicionales haciendo que los roles se orienten más a la gestión tecnológica, al servicio omnicanal y a la toma de decisiones basada en información.

		una mayor habilidad para decidir, gestionar información y adaptarse a las transformaciones	más centrado en el cliente y a colaborar transversalmente con equipos técnicos y comerciales.	
2	¿Qué cambios laborales considera más significativos a partir de la digitalización?	Los cambios más notorios han sido la reducción de tareas repetitivas y manuales, el mayor uso de herramientas digitales y automatizadas, la necesidad de aprendizaje constante y la adaptación de los esquemas laborales lo que ha modificado la forma de trabajar priorizando la agilidad la capacidad de adaptación y la eficiencia del colaborador.	Las transformaciones más relevantes han sido la automatización de procesos repetitivos, el uso diario de herramientas digitales, la colaboración con equipos multidisciplinares y la toma de decisiones basada en datos, junto con una mayor necesidad de aprendizaje constante para mantenerse actualizado frente a tecnologías emergentes	El aumento del trabajo en plataformas digitales, la automatización de tareas que se repiten, la exigencia de una actualización constante de habilidades y una mayor adaptabilidad en los métodos laborales.
3	¿La automatización ha modificado los perfiles profesionales requeridos por la institución?	Sí, claro. La fomentado la necesidad de perfiles que tengan habilidades digitales, capacidad de trabajar con datos y sistemas automatizados, así como un pensamiento analítico. Se da más valor a los perfiles híbridos, que combinan habilidades blandas como la comunicación, la adaptabilidad y la resolución de problemas, con conocimiento del negocio y competencias técnicas; en cambio, se valora menos los perfiles totalmente operativos	Efectivamente, la automatización ha propulsado el progreso de los perfiles profesionales al dar mayor importancia a las habilidades digitales, analíticas y de adaptación a las transformaciones. En la actualidad, además del conocimiento técnico convencional de la banca, se valoran más habilidades como entender herramientas digitales, gestionar datos, pensar críticamente, innovar y aprender con rapidez.	Sí, se requieren perfiles que tengan más competencias digitales, habilidades para adaptarse al cambio, capacidad de análisis de datos, pensamiento crítico y aptitudes para interactuar con sistemas automatizados.
4	¿Cómo se ha gestionado la adaptación del personal a los nuevos entornos digitales?	La gestión de adaptación se ha llevado a cabo principalmente a través de programas de formación continua, acompañamiento en la utilización de nuevas herramientas,	Sobre todo, se ha manejado la adaptación por medio de programas de formación y desarrollo, apoyo constante, comunicación nítida	A través de procesos de formación continua, acompañamiento técnico, la introducción paulatina de nuevas herramientas y tácticas para manejar

		comunicación continua acerca de las modificaciones y consolidación de cultura educativa. Desde recursos humanos, se han promovido procesos de reskilling y upskilling con el fin de hacer más fácil la transacción y minimizar la resistencia al cambio.	acerca de los cambios y el fortalecimiento de una cultura enfocada en el aprendizaje. Para que la transición sea más fácil y para disminuir la resistencia al cambio, se han puesto en marcha espacios de formación práctica, certificaciones y respaldo por parte de líderes.	el cambio organizacional.
5	¿Qué riesgos laborales identifica asociados a la transformación digital?	La resistencia al cambio, la obsolescencia de las habilidades, el incremento del estrés en el trabajo debido a la continua adaptación a tecnologías novedosas y la sobrecarga informativa se encuentran entre los riesgos laborales más relevantes. Además, si no se gestiona de manera apropiada, puede haber disparidades en las habilidades digitales entre los empleados, lo cual podría afectar la experiencia laboral y el rendimiento	La resistencia al cambio, la brecha en competencias digitales, el estrés vinculado a la continua modernización tecnológica, la carga excesiva de trabajo debido a la implementación simultánea de herramientas nuevas y el riesgo de excluir perfiles que no se puedan adaptar si no existe una estrategia apropiada para formar y acompañar son algunos de los principales peligros	Riesgos ergonómicos que surgen del uso extendido de dispositivos tecnológicos, además de riesgos psicosociales como el estrés laboral, la saturación mental, el cansancio digital y el tecnoestrés
6	¿Qué tipo de programas de capacitación digital se han implementado para los colaboradores?	El programa de Mindset Digital, el programa de Ruta Digital y la Especialización de datos	Se han implementado programas de formación enfocados en análisis de datos, automatización de procesos, metodologías ágiles y uso de herramientas tecnológicas los cuales combinan aprendizaje práctico capacitación técnica y desarrollo de competencias transversales para facilitar la adopción de tecnologías emergentes	Se han desarrollado cursos en línea capacitaciones permanentes y talleres prácticos para formar al personal en el uso de plataformas digitales herramientas tecnológicas ciberseguridad análisis de datos y competencias digitales

7	¿Considera que la cultura organizacional favorece la adopción de nuevas tecnologías?	Sí, siempre que la cultura de la organización fomente el aprendizaje permanente, la innovación y la disposición para cambiar. Una cultura que está en línea con la transformación digital hace más fácil que los colaboradores incorporen nuevas tecnologías a su trabajo como algo natural y como una imposición, lo que fortalece la mejora constante y la agilidad	La cultura organizacional favorece la adopción de nuevas tecnologías al promover la innovación, el aprendizaje continuo y una actitud abierta al cambio lo que facilita la colaboración entre áreas la mejora constante y la integración de nuevas herramientas y procesos	La cultura organizacional impulsa la innovación, el aprendizaje constante y la apertura al cambio lo que permite una adopción gradual de nuevas tecnologías
8	¿Cómo se maneja la resistencia al cambio tecnológico dentro del banco?	Para manejar la resistencia al cambio se comunica de forma clara los beneficios de la transformación se involucra a los colaboradores desde el inicio y se brinda acompañamiento durante la implementación, además se identifican líderes y agentes de cambio que apoyan la adopción tecnológica y reducen la incertidumbre en los equipos	La resistencia al cambio se gestiona mediante una comunicación transparente sobre los objetivos y beneficios de la transformación digital, capacitaciones oportunas, seguimiento cercano de los líderes y espacios para escuchar inquietudes lo que permite reducir la incertidumbre y fortalecer el compromiso de los colaboradores con el proceso de transformación	La gestión se realiza mediante una comunicación clara apoyo continuo formación oportuna y la participación activa de los colaboradores en los procesos de implementación tecnológica
9	¿Qué estrategias se aplican para mantener la motivación y el compromiso del personal en un entorno digital?	Se aplican espacios de retroalimentación continua programas de capacitación reconocimiento del esfuerzo apoyo a la adaptación al cambio y oportunidades de crecimiento profesional lo que fortalece el compromiso y la percepción de valor de los colaboradores en un	Se aplican acciones como capacitación continua, planes de desarrollo profesional, reconocimiento del aprendizaje y de los resultados participación en proyectos digitales retos y liderazgo cercano lo que fortalece el compromiso la motivación y el sentido de propósito de los	Se implementan tácticas como la flexibilidad en el trabajo, la utilización de herramientas para colaborar, el reconocimiento del desempeño, las posibilidades de crecimiento profesional y el fortalecimiento del bienestar laboral.

		entorno digital en constante evolución	colaboradores en un entorno de cambio constante	
10	¿Qué recomendaciones daría para fortalecer la gestión del talento humano frente a la digitalización?	Se aconseja: Fomentar una cultura de innovación y adaptabilidad, fusionar la tecnología con una administración enfocada en las personas, consolidar las habilidades digitales y de aprendizaje permanente y alinear los procesos de selección y desarrollo con los perfiles requeridos recientemente. Estos actos hacen que la administración de talento sea más estratégica y sostenible antes la digitalización.	Se aconseja robustecer la preparación continua en competencias digitales, fomentar una gestión del cambio organizada, armonizar la estrategia de talento con las metas digitales de la empresa, impulsar liderazgos digitales y garantizar el acompañamiento a los empleados para disminuir diferencias en habilidades y mejorar su desarrollo a largo plazo.	Fomentar el liderazgo adaptable, proteger la salud psicosocial, fortalecer el desarrollo de habilidades digitales y promover una cultura organizacional que esté enfocada en la innovación y el cambio.

Se realizaron entrevista a expertos del área de tecnología, con el objetivo de recopilar opiniones y aportes desde su experiencia profesional:

ENTREVISTA AREA TECNOLOGÍA				
No.	Preguntas	Experto 1	Experto 2	Experto 3
1	¿Cuáles son las principales tecnologías digitales implementadas actualmente en la banca ecuatoriana?	Las principales tecnologías digitales implementadas en la banca son las aplicaciones móviles ya que permiten a los usuarios realizar la mayoría de sus transacciones de forma remota y se consolidan como el principal canal de interacción digital junto con la banca en	El ecosistema digital se apoya en una estrategia omnicanal que integra la banca móvil y la banca web como ejes transaccionales, además se ha modernizado la red de cajeros automáticos incorporando funciones como depósitos lo que reduce la necesidad de atención en ventanilla	La innovación tecnológica actual está marcada principalmente por la incorporación de la inteligencia artificial la cual se utiliza para fortalecer el análisis de datos, personalizar la experiencia del cliente y automatizar la toma de decisiones

		línea y las billeteras digitales		
2	¿Cómo ha impactado la digitalización en los procesos operativos del banco?	El impacto ha sido determinante en términos de eficiencia ya que la digitalización ha permitido optimizar los tiempos de respuesta reducir la carga operativa en las sucursales físicas y agilizar los trámites para ofrecer una mejor experiencia a los usuarios	La digitalización ha permitido una optimización significativa reflejada en mejores tiempos de respuesta al cliente y en una mayor capacidad para resolver incidencias de forma más eficiente	El impacto ha sido significativamente positivo. La transición hacia lo digital ha optimizado el funcionamiento general de la institución, permitiendo que los flujos de trabajo sean más ágiles y efectivos, teniendo capacitaciones y talleres/cursos para poder adaptarse fácilmente a estos cambios.
3	¿Qué retos técnicos se presentan al implementar nuevos sistemas digitales?	El principal desafío es la actualización permanente frente a las demandas del mercado y al avance tecnológico ya que mantener los sistemas operativos requiere una adaptación continua para evitar la obsolescencia y asegurar la compatibilidad con nuevos dispositivos	Más allá de la implementación del software el principal desafío técnico y organizacional es la curva de aprendizaje ya que se debe gestionar la adaptación tanto del personal interno como de los usuarios finales a las nuevas interfaces y funcionalidades	El desafío más complejo es la brecha en la adopción por parte de los usuarios ya que el reto no está solo en el sistema sino en lograr que los clientes aprendan a utilizarlo correctamente y superen la resistencia al cambio
4	¿Cómo se gestiona la integración de nuevas tecnologías con los sistemas existentes?	Se gestiona mediante un proceso de convergencia gradual en el que las nuevas soluciones se integran de forma estratégica con la infraestructura existente con el objetivo de lograr interoperabilidad y fortalecer las capacidades del banco sin afectar la continuidad del servicio	La integración se realiza mediante la gestión de proyectos utilizando metodologías estructuradas de planificación y ejecución que permiten supervisar cada fase de la implementación y asegurar que los nuevos componentes tecnológicos se integren de forma adecuada	La estrategia de integración se basa en la gestión del conocimiento mediante capacitaciones y la entrega de manuales operativos detallados para asegurar que los colaboradores comprendan las nuevas herramientas y las incorporen a sus rutinas laborales

5	¿Qué rol cumple la automatización en la eficiencia operativa de la institución?	La automatización tiene un rol central y transversal ya que la gestión bancaria depende de la tecnología para procesar grandes volúmenes de datos y transacciones lo que reduce errores y mejora la atención diaria	La automatización cumple un rol validador al estandarizar procesos y verificar la integridad de la información en cada etapa transaccional reduciendo el margen de error humano	La automatización cumple un rol integral en la institución ya que atraviesa todas las áreas del banco y resulta clave para asegurar la velocidad precisión y continuidad de las operaciones diarias
6	¿Cómo se garantiza la seguridad de la información en los canales digitales?	La seguridad se refuerza mediante mecanismos de autenticación robustos como el envío de códigos de validación por SMS o correo electrónico a través de la verificación en dos pasos	Se garantiza mediante un monitoreo constante con seguimiento en tiempo real, uso de listas negras para bloquear accesos no autorizados, detección automática de transacciones inusuales y aplicación de protocolos estrictos de seguridad	La seguridad se garantiza mediante un área especializada dedicada a la supervisión constante la cual revisa los protocolos y monitorea la red para asegurar la integridad de los datos
7	¿Qué medidas se aplican para prevenir riesgos tecnológicos y fraudes digitales?	La estrategia preventiva se centra en la comunicación proactiva con el usuario mediante campañas constantes de educación sobre modalidades de estafa como el phishing y el envío de alertas inmediatas ante actividades sospechosas	Se aplica una estrategia de defensa en profundidad con varios niveles de seguridad que protegen la infraestructura las aplicaciones y la interacción con el usuario creando múltiples barreras frente a posibles vulnerabilidades	La prevención se realiza mediante la implementación de herramientas tecnológicas especializadas en ciberseguridad que permiten identificar y detectar vulnerabilidades de forma oportuna.
8	¿Cómo se coordina el soporte tecnológico para colaboradores y clientes?	La coordinación se realiza mediante canales de atención directa y remota como chats de soporte en línea y líneas telefónicas especializadas para asegurar el correcto funcionamiento de las plataformas	La coordinación se gestiona de manera integral a través de todos los canales disponibles como teléfono chat correo y atención presencial con el objetivo de unificar el soporte y garantizar asistencia oportuna tanto a colaboradores internos como a clientes externos	La coordinación del soporte se realiza principalmente mediante charlas y sesiones informativas con un enfoque educativo que permite preparar a colaboradores y clientes sobre posibles inconvenientes y la forma de acceder a la asistencia técnica cuando sea necesario

9	¿Qué tan preparada considera que está la infraestructura tecnológica para futuros avances digitales?	Se considera que la infraestructura actual está bien preparada y es lo suficientemente sólida para soportar la escalabilidad necesaria. El banco cuenta con una base tecnológica estable que permite la adopción de futuras innovaciones.	La infraestructura se considera sólidamente preparada para afrontar los retos actuales. No obstante, se mantiene una visión autocrítica donde se reconoce que siempre se puede mejorar, por lo cual, siempre se busca la actualización continua.	Se percibe que la infraestructura actual se encuentra en un estado de preparación media. Aunque funcional, se reconoce la necesidad de realizar ajustes y mejoras significativas para poder soportar con total solvencia la demanda.
10	¿Qué recomendaciones tecnológicas sugiere para una transformación digital sostenible en la banca ecuatoriana?	La principal recomendación es fortalecer la inversión y el enfoque en ciberseguridad ya que a medida que la banca se digitaliza las amenazas evolucionan y proteger los activos digitales y los datos de los clientes resulta clave para mantener la confianza en la institución	Para asegurar la sostenibilidad a largo plazo es clave impulsar el uso y la promoción del dinero digital ya que fomentar los pagos electrónicos mejora la eficiencia del sistema financiero y reduce los costos y riesgos asociados al manejo de efectivo físico	Se recomienda concentrar los esfuerzos en la educación y difusión masiva mediante campañas informativas que expliquen de forma clara el uso de las plataformas digitales para fortalecer la confianza del usuario

## 6. Discusión

La manera en que los colaboradores ejecutan sus tareas toman decisiones y se comunican con los clientes se ve influenciada por la digitalización desde una perspectiva laboral y de servicio, la transformación de los procesos demanda mayores competencias técnicas y cognitivas al mismo tiempo que redefine las prácticas de trabajo y la interacción entre colaboradores y usuarios, esta influencia digital no solo impacta los resultados operativos sino que también moldea la cultura organizacional y las estrategias de gestión del talento humano frente a nuevos desafíos tecnológicos, lo que refuerza la necesidad de integrar esquemas de aprendizaje continuo y desarrollo de habilidades que permitan aprovechar de forma efectiva las oportunidades que genera la digitalización en el sector financiero (Nesindande, Saurombe, & Joseph, 2024).

Desde la perspectiva del capital humano estudios recientes sobre condiciones laborales evidencian que las políticas de trabajo y los entornos laborales en contextos de cambio como los impulsados por la digitalización influyen de manera directa en la calidad de vida y en la satisfacción laboral de los trabajadores, investigaciones demuestran que medidas como la reducción de la jornada laboral y los ajustes salariales aplicados frente a escenarios críticos como la pandemia han tenido efectos negativos al incrementar el estrés laboral y deteriorar el bienestar de los trabajadores

del sector privado, lo que pone de relieve la necesidad de implementar políticas de apoyo que acompañen de forma adecuada los procesos de transformación tecnológica y organizacional (Leon, Chila, & Bastidas, 2024).

Este enfoque se refuerza con la evidencia de que la transformación digital no constituye un proceso exclusivamente tecnológico sino que integra dimensiones humanas organizacionales y estructurales, en este sentido la necesidad de desarrollar competencias digitales y capacidades de gestión organizacional se ha identificado como un factor clave para el éxito en la adopción de tecnologías dentro del sector financiero, influyendo de manera directa tanto en el posicionamiento competitivo de las instituciones como en el nivel de satisfacción de clientes y colaboradores (Safi, Abdallah, Erturk, & Alkhayyat, 2024).

En cuanto a las implicaciones prácticas los resultados indican que las instituciones bancarias ecuatorianas deben reforzar sus estrategias de gestión del talento humano mediante programas permanentes de capacitación en competencias digitales ciberseguridad y análisis de datos, del mismo modo resulta indispensable diseñar políticas internas que faciliten la adaptación al cambio organizacional y la retención de perfiles técnicos estratégicos, así como mecanismos de apoyo dirigidos a los colaboradores que enfrentan mayores niveles de estrés o incertidumbre laboral como consecuencia del proceso de digitalización.

Entre las principales limitaciones de esta investigación se identifica la falta de información longitudinal que permita analizar la evolución del impacto de la digitalización en el ámbito laboral a lo largo del tiempo, esta situación restringe la comprensión de tendencias de carácter sostenido, adicionalmente el enfoque transversal del estudio y la concentración de la muestra en instituciones bancarias ubicadas mayoritariamente en zonas urbanas pueden dejar de lado las experiencias de contextos rurales o de segmentos con menor acceso a recursos tecnológicos.

Como proyecciones para futuras investigaciones se plantea desarrollar estudios de tipo longitudinal que permitan examinar la evolución del impacto de la digitalización sobre el empleo y las competencias a lo largo del tiempo, además resulta pertinente realizar análisis comparativos entre países de América Latina con el fin de identificar patrones regionales y buenas prácticas, asimismo se considera relevante profundizar en la relación entre digitalización equidad de género y empleo en el sector bancario para lograr una comprensión más integral de los efectos socioeconómicos asociados a la transformación digital.

## **7. Conclusión**

Los resultados obtenidos confirman que la transformación digital en la banca ecuatoriana ha tenido un impacto amplio y significativo en el ámbito laboral al modificar de manera paralela la relación con el cliente y las dinámicas internas de trabajo, la incorporación de tecnologías digitales ha redefinido los esquemas de interacción al priorizar la rapidez la accesibilidad y la automatización de los servicios,

mientras que a nivel organizacional se han producido cambios relevantes en las funciones competencias y percepciones de los colaboradores, generando avances en eficiencia operativa y productividad aunque también nuevas tensiones vinculadas a la adaptación tecnológica la estabilidad laboral y la gestión del cambio, lo que evidencia que la transformación digital trasciende el componente tecnológico y se configura como un fenómeno organizacional que influye en la sostenibilidad y competitividad del sector bancario.

En relación con el primer objetivo específico enfocado en identificar los principales procesos y herramientas digitales implementados en las instituciones bancarias los resultados reflejan un predominio de la banca móvil como canal central de prestación de servicios financieros complementado por la automatización de procesos el uso de asistentes virtuales y la incorporación de sistemas de seguridad biométrica, estas herramientas han permitido digitalizar operaciones esenciales reducir la dependencia de la atención presencial y consolidar nuevos modelos de servicio, lo que demuestra que la banca ecuatoriana ha avanzado de forma significativa en la modernización de su infraestructura digital en concordancia con las tendencias internacionales del sector financiero.

Respecto al segundo objetivo específico relacionado con los cambios en las funciones competencias y condiciones laborales de los colaboradores los hallazgos evidencian una transición gradual desde tareas principalmente transaccionales hacia funciones de carácter analítico estratégico y orientadas a la gestión de información y experiencia del usuario, este proceso ha incrementado la demanda de habilidades tecnológicas capacidad de adaptación y aprendizaje continuo al tiempo que ha modificado las condiciones laborales mediante esquemas flexibles y el uso intensivo de herramientas digitales, no obstante también se identifican percepciones de incertidumbre asociadas al reemplazo tecnológico y a la brecha de competencias digitales lo que resalta la necesidad de estrategias institucionales de capacitación y acompañamiento al personal.

En cuanto al tercer objetivo específico vinculado al impacto de la transformación digital en la eficiencia laboral la evidencia empírica muestra mejoras relevantes en la optimización del tiempo la reducción de tareas repetitivas y el fortalecimiento del desempeño individual y organizacional, la automatización de procesos y el uso de plataformas digitales han contribuido a agilizar las operaciones internas y a elevar la productividad de los colaboradores aunque con efectos diferenciados en la carga laboral según el área y el nivel de digitalización alcanzado, lo que confirma que la transformación digital actúa como un factor clave para mejorar la eficiencia siempre que esté respaldada por una adecuada gestión del cambio y del talento humano.

De manera integral la transformación digital en la banca ecuatoriana se consolida como un proceso estratégico que ha generado beneficios en la experiencia del cliente la eficiencia organizacional y el desempeño laboral además de redefinir las

competencias y los roles del capital humano, sin embargo estos beneficios no se presentan de forma automática ni uniforme ya que dependen de la capacidad institucional para articular la tecnología con políticas de formación continua fortalecimiento de la ciberseguridad y gestión del cambio organizacional, por lo cual la sostenibilidad de la digitalización bancaria requiere un enfoque integral centrado en las personas que permita reducir brechas de conocimiento mitigar riesgos laborales y maximizar el potencial de la innovación tecnológica en el contexto ecuatoriano.

## 8. Referencias Bibliográficas

- Araujo, J., Alvarado Cagua, K., Yela Burgos, R., Chóez Muñiz, F., & García Salazar, J. (2024). *Impacto de la digitalización en el sector bancario ecuatoriano: Transformaciones, desafíos y oportunidades para el futuro financiero*. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2658>.
- Arauz, J. A., Garratt, R., & Ramos, F. D. (2021). *Dinero Electrónico: The rise and fall of Ecuador's central bank digital currency*. <https://doi.org/10.1016/j.latcb.2021.100030>.
- Awad, J., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. doi:<https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>
- Bailey, A., Bonifield, C., Arias, A., & Villegas, J. (2022). *Mobile payment adoption in Latin America*. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2021-0130>.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. doi:<https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bernal-Luna, C., Viteri-Rade, L., & Maldonado, D. (2022). *La tendencia global de la banca digital como agente de ruptura del mundo monetario*. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.1133>.
- Boné-Andrade, M. (2023). *Inclusión Digital y Acceso a Tecnologías de la Información en Zonas Rurales de Ecuador*. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n2/40>.
- Carrillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. doi:<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Dinh, T., & Tang, A. (2025). Digital Transformation and The Labor Market: A Bibliometric Analysis Using The Scopus Database (2020–2025). doi:10.18535/ijssrm/v13i08.em13
- Edo, S. (2025). *Digital transformation and financial development in emerging economies: regional variations and policy contingencies*. <https://doi.org/10.1007/s44265-025-00063-8>.
- Fajardo, C., Yamba-Yugsi, M., & Campaña O., E. (2024). *Evaluación de vulnerabilidades informáticas en códigos QR de la aplicación de Banca Móvil "Wallink"*. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i41.1287>.
- García-Peña, V. (2023). *Desarrollo y Uso de Aplicaciones Móviles en el Contexto Ecuatoriano*. *Revista Científica Zambos* *Desarrollo y Uso de Aplicaciones Móviles en el Contexto Ecuatoriano*. *Revista Científica Zambos*. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n3/46>.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. doi:<https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- INEC. (2022). *Boletín Técnico Nacional. Censo Ecuador*. Obtenido de

- [https://www.censoecuador.gob.ec/public/Boletin\\_Nacional.htm#414\\_Dis](https://www.censoecuador.gob.ec/public/Boletin_Nacional.htm#414_Dis)  
 INEC. (2022-2025). *Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Leon, K., Chila, R., & Bastidas, L. (2024). Impacto de calidad de vida en trabajadores del sector privado ecuatoriano: ley humanitaria 2020. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.10615768>
- Nesindande, A., Saurombe, M., & Joseph, R. (2024). Exploring changes in banking workplaces because of digital technology implementation. doi:<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2542>
- Núñez-Cruz, D., Tite-Quispe, C., & Sigüenza-Espín, M. (2022). *Perceptiva de los clientes de entidades bancarias: un análisis sobre los servicios de banca móvil en Tungurahua*. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1587>
- OECD. (2022). Skills for the Digital Transition: Assessing Recent Trends Using Big Data. doi:<https://doi.org/10.1787/38c36777-en>
- Ozili, K. (2020). Contesting digital finance for the poor. doi:<https://doi.org/10.1108/DPRG-12-2019-0104>
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2024). Factors affecting digital transformation in banking. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114393>
- Rubio, & Tulcanaza-Prieto. (2025). Digital Payments Trust in Latin America and the Caribbean. doi:<https://doi.org/10.3390/economies13050140>
- Safi, M., Abdallah, F., Erturk, A., & Alkhayyat, R. (2024). Digital Readiness of the Workforce for Successful Digital Transformation: Exploring New Digital Competencies. doi:<https://doi.org/10.3390/proceedings2024101021>
- Thakor, A. (2020). Fintech and banking: What do we know? doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833>
- Torres, J., García-Arango, D., Echeverri, C., Acosta Agueldo, L., & Echeverri, M. (2023). *Blockchain aplicada en la innovación de proceso para la integración de servicios de tecnología financiera*. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n69a6>
- Tulcanza-Prieto, Cortez-Ordoñez, & Lee, W. (2023). Influence of Customer Perception Factors on AI-Enabled Customer Experience in the Ecuadorian Banking Environment. doi:<https://doi.org/10.3390/su151612441>
- Valverde-Alulema, F., Quito-Guachamín, S., Rengel-Sandoval, H., & Ortiz-Moya, R. (2024). *Transformación digital y transparencia fiscal en Ecuador*. <https://doi.org/10.46652/pacha.v5i16.299>
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Zhu, Y., & Jin, S. (2023). *COVID-19, Digital Transformation of Banks, and Operational Capabilities of Commercial Banks*. <https://doi.org/10.3390/su15118783>