



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL
FACTOR HUMANO**

**Digitalización y automatización de procesos y su impacto en la
satisfacción laboral del equipo de Gestión operativa Post venta de
una entidad financiera**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica el Factor Humano

AUTOR(ES)

Macedo Reyes, Eduardo Junior (0000-0003-0731-243X)

ASESOR(ES)

Jahuin Gamarra, Gabriela (0000-0002-4934-5320)

Lima, 10 de octubre de 2022

DEDICATORIA

A mis padres José Macedo y Olga Reyes; por su preocupación durante todo este momento, siempre dándome consejos y las mejores vibras para seguir adelante. Sin duda son mis mejores maestros de perseverancia, dinamismo, ingenio y amor. A mi hermano Juan Diego Macedo, por colocar esa chispa especial que une a la familia, generando tranquilidad y diversión en este contexto tan cambiante que venimos pasando desde el 2020. ¡Gracias Juan diego! A todos mis demás seres queridos con quienes tuve la oportunidad de conversar sobre la maestría desde sus inicios y pese a momentos críticos siempre estuvieron motivándome a cumplir mi sueño. Finalmente, esta tesis la dedico al Eduardo Macedo del 2000. Ese joven que salió del colegio sin tener claro qué hacer con su vida profesional, sin embargo, con perseverancia y grandes personas que conoció en el camino de la vida, ha logrado ser la persona que hoy en día es. Es increíble como la vida te puede sorprender de mil formas y estoy agradecido por todas esas sorpresas.

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a mis profesores con quienes compartimos aprendizajes y aulas virtuales. Quienes, durante este nuevo escenario, se adaptaron para entregarnos lo mejor de cada uno.

También agradecer a todos los miembros de la empresa donde laboro, quienes me brindaron las facilidades del caso para que esta investigación sea exitosa.

Finalmente, agradecer a mi asesora por acompañarme en este proceso y compartir sus conocimientos desde el primer día, lo cual permitió generar un especial valor agregado a la investigación.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la forma en que la digitalización y automatización de procesos impacta en la satisfacción laboral del equipo de gestión operativa post venta dentro de una entidad financiera. Esta investigación se desarrolla dentro de un contexto de cambio del trabajo presencial hacia el trabajo remoto, implementando herramientas virtuales de comunicación, dirección y gestión. La metodología de investigación empleada fue un enfoque mixto (cuantitativo – cualitativo), tipo de investigación básica, diseño Dexplis (secuencial explicativo), nivel descriptivo – explicativo. La muestra fue de 41 trabajadores entre analistas y supervisores. Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron: dos cuestionarios con escala tipo Likert para la fase cuantitativa, tanto para las variables de digitalización y satisfacción laboral; asimismo, también se aplicó la técnica de entrevista a trabajadores para la fase cualitativa. La conclusión general fue que existe un alto impacto de la digitalización y automatización de los procesos sobre la satisfacción laboral, debido a que les brinda alivio dentro de sus tareas diarias, además de permitirles generar nuevos conocimientos para toda su vida laboral. Esto se encuentra respaldado por un coeficiente de Rho de Spearman de 0,676 en la fase cuantitativa. En la fase cualitativa, se concluye que la percepción de los trabajadores se orientó a una predisposición positiva hacia la digitalización y automatización de procesos, demostrando una satisfacción laboral positiva para su vida profesional como personal. Por otro lado, hubo un bajo porcentaje de miedo por perder su trabajo debido a un desconocimiento de la estrategia del banco y la falta de una guía transparente sobre la transformación de la organización y el equipo.

Palabras clave: digitalización y automatización de procesos, satisfacción laboral, carga laboral, motivación laboral, adaptación al cambio.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze how the digitization and automation of processes would impact on job satisfaction of the post - sales operations teams of a financial institution. It focuses on the context of the shift from face-to-face to digital work, using all kinds of virtual tools. The methodology used was a mixed approach (quantitative - qualitative), type of basic research, Dexplis design (explanatory sequential), descriptive level - explanatory. The sample studied was 41 employees of the after-sale operational management area of the financial institution between analysts and supervisors. The data collection tools used were: for the quantitative phase two questionnaires with Likert scale, for the variables digital transformation and job satisfaction respectively; the interviewing technique was applied to part of the sample for the qualitative phase. The overall conclusion was that there would be a high impact of the digitization and automation of processes on job satisfaction, supported by a Rho de Spearman coefficient of 0.676 in the quantitative phase. Also, in the qualitative phase, it was concluded that the perception of workers was oriented to a positive predisposition to the change of work that brings all the digitization and automation of processes, highlighting the efficiency and effectiveness of it, and demonstrating overall positive job satisfaction in personal and professional life. On the other hand, there is a low perception for the employees to lose their jobs because the organization is doing a great job sharing the real vision and all the OKR to the staff.

Keywords: digitalization and automation of processes, job satisfaction, workload, job motivation, adaptation to change.

N°5804_Digitalización y automatización de procesos y su impacto en la satisfacción laboral del equipo de Gestión operativa Post venta de una entidad financiera

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	Submitted to Universidad Peruana de Las Americas Trabajo del estudiante	2%
3	gestion.pe Fuente de Internet	1%
4	www.wipo.int Fuente de Internet	1%
5	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
6	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
7	www.amazon.com.mx Fuente de Internet	<1%
8	www.cadenadesuministro.es Fuente de Internet	<1%

9	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad Científica del Sur Trabajo del estudiante	<1 %
13	www.lexadvisers.legal Fuente de Internet	<1 %
14	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
16	bibliotecadigital.udea.edu.co Fuente de Internet	<1 %
17	www.goconqr.com Fuente de Internet	<1 %
18	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	revistadeconsultoria.com Fuente de Internet	<1 %

21	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
22	www.siboif.gob.ni Fuente de Internet	<1 %
23	Soriano Fernandez Luis. "Propuesta de un modelo de seleccion de personal por competencias laborales", TESIUNAM, 2005 Publicación	<1 %
24	repositorio.utp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	www.ipsos.com Fuente de Internet	<1 %
26	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
27	docslide.us Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
29	Rodriguez Castaneda, Luis Miguel. "Calidad en el servicio a los clientes de banca movil del sector bancario en Lima moderna.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 Publicación	<1 %

30

issuu.com
Fuente de Internet

<1%

Excluir citas Apagado

Excluir bibliografía Activo

Exclude assignment template Activo

Excluir coincidencias < 20 words

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	V
TABLA DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	3
1.2. PROBLEMA GENERAL	10
1.2.1. Problemas Específicos	10
1.3. OBJETIVO GENERAL	11
1.3.1. Objetivos específicos	11
1.4. JUSTIFICACIÓN Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.4.1. Justificación	12
1.4.2 Limitaciones	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. ANTECEDENTES	14
2.1.1. Antecedentes nacionales	14
2.1.2. Antecedentes Internacionales	17
2.2. VARIABLE INDEPENDIENTE: DIGITALIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS	19
2.2.1. Definición de digitalización	17
2.2.2. Principales Pilares de la digitalización	22
2.2.3. Estrategias a implementar para la digitalización	24
2.2.4. Impactos y Beneficios de la digitalización y automatización de procesos como en una organización	25
2.2.5. Impacto de la digitalización en el Perú y rubro bancario	27

2.2.6. Gestión del cambio con la digitalización y automatización de procesos	29
2.2.7. Impacto del Covid -19 en el cliente externo	32
2.2.8. Impacto del Covid-19 en el cliente interno	34
2.2.9. Digitalización de los procesos del equipo de Gestión operativa Post venta	36
2.2.10. El futuro del trabajo en el contexto de la pandemia de Covid-19	39
2.3. VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCIÓN LABORAL	40
2.3.1. Definición de satisfacción laboral	40
2.3.2. La felicidad y la satisfacción laboral	42
2.3.3. Dimensiones de la satisfacción laboral	43
2.3.3.1. Carga laboral	43
2.3.3.2. Motivación laboral	44
2.3.3.3. Estabilidad laboral	45
2.3.3.4. Salario	46
2.3.3.5. Adaptación al cambio	47
2.3.4. El Sistema financiero impactado por el Covid-19	48
2.3.5. El sistema financiero y las facilidades a los clientes en épocas de Covid-19	50
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	52
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	53
3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	54
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	55
3.6. HIPÓTESIS	57
3.6.1. Hipótesis general	57
3.6.2. Hipótesis específicas	57
3.7. POBLACIÓN	58
3.8. MUESTRA	59
3.9. MUESTREO	60
3.10. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	61
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	65
4.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO VARIABLE: DIGITALIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS	65

4.2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL	75
4.3. RESULTADOS DE LA COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	89
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	97
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones e implicaciones de la satisfacción laboral.....	41
Tabla 2. Tabla de operacionalización de la variable digitalización y automatización de procesos.....	55
Tabla 3. Operacionalización de la variable satisfacción laboral.....	56
Tabla 4. Distribución de la población total del estudio.....	58
Tabla 5. Cálculo de la muestra para cada estrato.....	61
Tabla 6. Ficha técnica del cuestionario para la variable digitalización y automatización de procesos.....	63
Tabla 7. Ficha técnica del cuestionario para la variable satisfacción laboral.....	64
Tabla 8. Ficha técnica de la guía de entrevista para la variable digitalización	70
Tabla 9. Ficha técnica de la guía de entrevista para la variable satisfacción laboral	71
Tabla 10. Valores de interpretación de coeficientes de correlación de Rho de Spearman...89	
Tabla 11. Prueba de Rho de Spearman para las variables digitalización y automatización de procesos y satisfacción laboral.....	90
Tabla 12. Prueba de Rho de Spearman para las variables digitalización y automatización de procesos y carga laboral.....	91
Tabla 13. Prueba de Rho de Spearman para las variables digitalización y automatización de procesos y motivación laboral.....	92
Tabla 14. Prueba de Rho de Spearman para las variables digitalización y automatización de procesos y estabilidad laboral.....	93

Tabla 15. Prueba de Rho de Spearman para las variables digitalización y automatización de procesos y el salario.....94

Tabla 16. Prueba de Rho de Spearman para las variables digitalización y automatización de procesos y la adaptación al cambio de forma de trabajo.....95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Digitalización y automatización de procesos el ingreso de los reclamos de los clientes	65
Figura 2. Digitalización y automatización de procesos el ingreso de los reclamos de los clientes	66
Figura 3. Digitalización y automatización de procesos el ingreso.....	67
Figura 4. Digitalización y automatización de procesos ante reclamos	68
Figura 5. La digitalización y automatización de procesos en los reclamos, quejas y servicios de atención compleja.....	69
Figura 6. La digitalización y automatización de los procesos referentes al reclamo de los clientes	70
Figura 7. Efectividad en el envío de cartas de respuesta.....	71
Figura 8. Optimización de la estructura integral de las cartas de respuestas	72
Figura 9. Creación de un asistente virtual para la elaboración de cartas de respuesta	73
Figura 10. Optimización del proceso de elaboración de cartas de respuesta.....	74
Figura 11. En referencia al tiempo en la atención de reclamos.....	75
Figura 12. Apreciación de frecuencia de atención de reclamo	76
Figura 13. Digitalización y automatización de la atención de reclamos	77
Figura 14. El estrés laboral por la alta demanda de reclamos ante la digitalización y la automatización	78
Figura 15. Rol de los líderes en la digitalización y automatización de procesos.....	79
Figura 16. Perspectiva comunicativa ante la digitalización y automatización de procesos.	80
Figura 17. El reconocimiento y la digitalización.....	81
Figura 18. Permanencia de la estabilidad laboral frente a la digitalización y automatización de proceso.....	82
Figura 19. La digitalización y automatización como amenaza laboral.....	83
Figura 20. La digitalización y automatización de procesos como posibles amenazas salariales	

.....	84
Figura 21. Permanencia de los beneficios intangibles.....	85
Figura 22. Facilidades laborales a causa de la digitalización y automatización	86
Figura 23. Predisposición de los colaboradores.....	87
Figura 24. La pérdida de conocimiento y habilidades ganadas por el colaborador ante la digitalización y automatización de procesos.....	88

INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto actual, frente a la pandemia del Covid19, las organizaciones tuvieron que cambiar su forma de hacer las cosas y adaptarse sin dejar de atender las necesidades de sus clientes. Es allí donde cobra importancia la variable digitalización y automatización de procesos, la cual no solo refiere a la incorporación de nueva tecnología, sino a un cambio en todos los productos, servicios, operaciones y entrega de valor de la organización.

Por otro lado, podemos mencionar que la transformación digital como fenómeno junto a la digitalización y automatización de procesos es también un cambio cultural. Es volver a diseñar como se hacen las cosas en la actualidad, para aprovechar todas las competencias digitales existentes. Entonces, la digitalización y automatización de procesos involucra a todos los servicios que se brindan a los clientes internos y externos (Uribe, 2018).

Este proceso de digitalización y automatización empieza con los trabajadores de las empresas. Se busca conocer que tan satisfechos se encuentran con la carga laboral, la motivación laboral, la estabilidad laboral, el salario recibido, y que tan predispuestos a adaptarse al cambio se encuentran los trabajadores de una entidad financiera con la automatización y digitalización de procesos.

En la presente tesis se aborda el problema central que es, de qué manera la digitalización y automatización de procesos impactan en la satisfacción laboral del equipo de gestión operativa de post venta de una entidad financiera. Además, la tesis se compone de las siguientes partes:

En el capítulo I se aborda el problema, la descripción de la realidad, los objetivos, las justificaciones y las limitaciones.

En el capítulo II se aborda el marco teórico, con los antecedentes tanto internacionales y nacionales; las bases teóricas que explican las dos variables del estudio y las definiciones de términos básicos.

En el capítulo III se aborda la metodología de la investigación que cuenta con los siguientes componentes, enfoque de investigación, tipo de investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, población, muestra y variables. Por último, se explica los instrumentos de recolección de datos, fichas técnicas y el motivo del estudio.

En el capítulo IV se trabajan y muestran los resultados de la tesis, producto de recoger datos tanto cuantitativos como cualitativos.

En el capítulo V se establecen las conclusiones. En primer lugar, citamos lo referente al frente cuantitativo, contrastando con las cualitativas, haciendo un cruce de información para realizar el análisis y comprensión de la digitalización y automatización de procesos y su impacto directo en la satisfacción laboral.

En el capítulo VI se brindan las recomendaciones que como estudio se puede dar a la organización y al negocio, las mismas que se basan en los resultados y conclusiones establecidas previamente. Dentro de este capítulo se propone una metodología de trabajo para hacer que la digitalización y automatización de procesos tenga un mayor impacto dentro de la satisfacción laboral.

La tesis se finaliza con las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes que sirven de complemento y fundamento de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro se revisará con detalle la realidad del problema a explorar, compartiendo el contexto general y las hipótesis a validar en el estudio. Esta parte de la tesis nos abre las puertas a toda la información relevante a tomar para el éxito de esta investigación.

1.1 Descripción de la realidad problemática

Debido a la crisis desencadenada por la pandemia; donde inesperadamente todo tuvo que detenerse de forma obligatoria, vemos que el mundo se ha visto afectado radicalmente a nivel económico, evidenciando problemas como el desabastecimiento de insumos principales, la indisponibilidad de recursos de primera necesidad y la falta de cercanía o contacto físico entre los seres humano. Esto conlleva a que las organizaciones y las personas cambien sus formas de hacer las cosas y comiencen a digitalizarse a corto plazo.

La Comisión Económica de América Latina y Caribe (CEPAL, 2020) en su *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe publicado en diciembre del 2020* donde se analiza el impacto del Covid-19, menciona que globalmente el año 2020 ha sido caracterizado por una fuerte presencia de crisis y por una gran incertidumbre, que es desencadenada por este mismo escenario. Entonces, se espera una contracción del PIB mundial, mayor a la del 1946, dado la caída generalizada de las actividades diversas. Por otro lado, la crisis también ha provocado una contracción en el comercio internacional, así como fluctuaciones muy fuertes de los precios para ciertos bienes de necesidad primaria y una elevada inestabilidad en los mercados financieros.

En el Perú, el impacto no es ajeno a lo que pasa en el mundo. La realidad es importante, debido a que se vive incertidumbre en todos los frentes; además de una grave falta de acceso sobre insumos de primera necesidad.

Frías (2021) dentro de su artículo *llamado El impulso a lo digital es esencial para el desarrollo económico del Perú* del diario Gestión, menciona que el PBI dentro del país se vio fuertemente impactado en relación con el Covid-19. Este se contrajo en 14.49% y se proyectó que al cierre del año 2020 haya caído 12.7%.

Sobre la pobreza y el desempleo, se mencionó que este podría recuperarse entre tres y cinco años aproximadamente, incrementando la desigualdad existente en el país, lo cual desencadena miedos y temores en todos los empleados del Perú.

Dado la aparición del Covid-19, el sector bancario tuvo la postura de generar ciertas flexibilidades para que la población pueda manejar las épocas duras por la falta de actividades económicas. En conjunto con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP se estructuraron ciertos beneficios para todas las entidades del rubro.

En línea con lo mencionado anteriormente, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS,2020) dentro de su boletín semanal Nro. 8, indica que para mantener el sistema financiero dentro del país de forma estable se tomaron ciertas medidas de urgencia mediante oficios múltiples, los cuales dan la facultad a las entidades financieras de adoptar medidas excepcionales para que todos los afectados por el estado de emergencia puedan no caer en refinanciamientos o afectaciones a sus calificaciones crediticias; siempre y cuando, la medida establecida no extienda el plazo de 6 meses del plazo original y ciertas condiciones adicionales colocadas por los entes reguladores.

Como consecuencia de estos beneficios, los requerimientos y reclamos dentro del rubro financiero incrementaron notoriamente, impactando en la productividad y efectividad

de las empresas; así también en la satisfacción de los clientes, quienes no sentían acompañamiento por las organizaciones en esta época tan dura. Dicho escenario preocupó a los bancos y entidades financieras, quienes buscaron conectar nuevamente con sus clientes.

En este sentido, el rubro bancario, se vio forzado a implementar acciones rápidas de digitalización y automatización para sobrellevar la alta demanda de solicitudes, reclamos y pedidos de los clientes.

Dongo (2020a) dentro de su artículo llamado *Banca abierta facilitará acceso a soluciones financieras en futuras crisis como la del Covid-19* del diario Gestión, se menciona que la dificultad presentada por la actual coyuntura ha retado a todo el sistema financiero tradicional, forzándolo a brindar soluciones que sean totalmente digitales, que permitan a las personas controlar su dinero sin la necesidad de salir de casa y otorgar beneficios financieros para la población.

Por otro lado, se menciona que en Latinoamérica, el 46% de la población no está bancarizada, convirtiendo el escenario en un reto aún mayor. El convivir con esta pandemia ha logrado que la accesibilidad digital al dinero se convierte en una necesidad. De esta forma, la pandemia se ha convertido en un impulsor de la digitalización y automatización de los procesos dentro del sector financiero.

Cada día es más evidente la importancia de que la digitalización pueda ayudar a sostener este remolino rápido y dinámico de incertidumbres para los clientes.

Morris (2020) dentro de su artículo llamado *El año de la aceleración digital* del diario Gestión, comenta que hubo un incremento del 40% en la demanda de soluciones tecnológicas y que los sectores con mayor impacto en la urgencia de esta implementación fueron retail y banca. Esto se debe a que contaban con un nuevo tipo de consumidor.

En el Perú, los clientes también han modificado su comportamiento, se encuentran enfocados en su nueva realidad, buscando seguridad y rapidez dentro de esta coyuntura.

Torres (2020) comparte que el cliente peruano ha cambiado debido a que su alrededor ha mutado notoriamente. Es un cliente que accede a productos y servicios en tiempo real y está mejor informado. El cliente es más exigente y solicita mayor rapidez, calidad y simplicidad. La explicación es demasiado fácil, si el cliente peruano no tiene que esperar para resolver una duda, ni comprar una estampilla para ir al correo, ni levantar la mano para tomar un taxi o llamar por teléfono para pedir un delivery. ¿Por qué estaría dispuesto a perder el tiempo en una agencia bancaria? Caería en un modelo tradicional del cual ha escapado debido a esta pandemia.

Finalmente, los colaboradores dentro de las entidades financieras también han cambiado y se han visto afectados por esta coyuntura. Donde adicional al estrés emocional propio de la cuarentena; se suma el incremento de la demanda laboral provocada por las diferentes facilidades de pago y beneficios que las empresas del rubro han otorgado a la población para salir adelante. Demanda que no puede ser sostenida por la capacidad organizacional real; además de los procesos manuales y poco tecnológicos que tiene la entidad bancaria.

Los colaboradores son los pilares de las organizaciones y es relevante que su salud emocional sea monitoreada y cuidada; sin embargo, según el artículo titulado “Resiliencia humana ante el Covid-19. Gestión (2020) indica que los trabajadores peruanos han sido afectados notoriamente y existen nuevas necesidades a nivel físico, mental y relacional donde la participación del líder es fundamental.

El presente trabajo de investigación, toma a una entidad financiera del mercado peruano afectada internamente por el estado de emergencia desatado por la pandemia.

En tal sentido, se plantea la siguiente problemática, debido a que se observó un incremento de reclamos y requerimientos de clientes, donde el área encargada en atender este tipo de solicitudes son los colaboradores del “Equipo de Gestión Operativa Post Venta”. Este equipo no cuenta con las herramientas y el número de colaboradores necesario para contener dicha demanda. Por este motivo, la organización toma la decisión de apresurar la digitalización y automatización en cada proceso de post venta.

Dentro de la entidad financiera, se puede identificar que una parte importante de la digitalización y automatización de procesos está enfocada en llevar a otro nivel todo el flujo de reclamos, servicios y quejas de postventa segmentado en tres frentes:

1. **Ingreso de Reclamos;** consiste en que el cliente externo tiene la posibilidad de ingresar sus casos y consultas por plataformas virtuales sin necesidad de tener contacto con un humano y al mismo tiempo ser omnicanal.
2. **Atención y análisis de casos;** el cual se divide en dos escenarios:
 - Procesos de análisis simples: mediante pautas y autonomías sencillas, donde se busca automatizar el proceso mediante motores de reglas que permitan tomar una decisión y responder al cliente sin la intervención de un humano.
 - Procesos de análisis complejos: mediante la ayuda de motores de reglas, se automatizan pautas sencillas que sirven para que los colaboradores analicen los casos en menores pasos, impactando los tiempos de atención y el esfuerzo del colaborador.
3. **Cartas de respuestas;** las cuales se dividen en dos escenarios:
 - Cartas de respuestas personalizadas: Son cartas que se redactan de uno a uno. Dentro de este escenario, la empresa trabaja en incluir todas las pautas y

plantillas que deben completar para estructurar una carta integral al cliente en una sola plataforma virtual. Esta actividad está a cargo de los analistas de gestión operativa post venta, utilizando diferentes herramientas sin lineamientos ni parametrizaciones, lo que hace tedioso la labor del colaborador ocasionando una alta carga manual y una entrega pobre de valor al cliente. Por lo tanto, todos estos componentes se colocarán dentro de una sola herramienta, para que el colaborador redacte la carta de respuesta con enunciados predefinidos, minimizando la carga laboral.

- Cartas de respuestas masivas: Son cartas que se responden por lotes, es decir, cartas de respuesta para casos sencillos que no necesitan mayor detalle para el cliente. En este escenario, el objetivo de la organización, es no tener participación de los colaboradores, sino que este proceso se automatice reduciendo la carga laboral y enfocando los esfuerzos en casuísticas complejas, buscando reducir el trabajo operativo.

La empresa espera que la insatisfacción de los colaboradores con respecto a la sobrecarga laboral, y la preocupación por la situación de incertidumbre que ha traído la pandemia del Covid-19 disminuyan notablemente con la implementación de la automatización y digitalización de procesos en la entidad financiera.

También, se identifica que los colaboradores de la entidad financiera están agotados y cansados al no ver cambios en los procesos, debido a que ingresan reclamos y solicitudes de las mismas casuísticas.

Por otro lado, existe el miedo por parte de los colaboradores a que puedan ser reemplazados por robots o nuevamente se conviertan en aprendices y pierdan valor.

Después de haber descrito la realidad problemática, el objetivo de la presente investigación es analizar de qué manera la digitalización y automatización de procesos impactan en la satisfacción laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera.

1.2. Problema General

¿De qué manera la digitalización y automatización de procesos impactaría en la satisfacción laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera?

1.2.1. Problemas Específicos

- ¿De qué manera la digitalización y automatización de procesos impactaría en la carga laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera?
- ¿De qué manera la digitalización y automatización de procesos impactaría en la motivación laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera?
- ¿De qué manera la digitalización y automatización de procesos impactaría en la estabilidad laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera?
- ¿De qué manera la digitalización y automatización de procesos impactaría en el salario del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera?
- ¿De qué manera la digitalización y automatización de procesos impactaría en la adaptación al cambio de forma de trabajo en el equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera?

1.3. Objetivo general

Poder analizar cómo la digitalización y automatización de procesos impacta en la satisfacción laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera para encontrar oportunidades de acción dentro de los equipos, comunicar hallazgos y compartir

alternativas de solución a los líderes y equipo de dirección de la organización.

1.3.1. Objetivos específicos

- Analizar de qué manera la digitalización y automatización de procesos impactaría en la carga laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera.
- Analizar de qué manera la digitalización y automatización de procesos impactaría en la motivación laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera
- Analizar de qué manera la digitalización y automatización de procesos impactaría en la estabilidad laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera.
- Analizar de qué manera la digitalización y automatización de procesos impactaría en el salario del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera.
- Analizar de qué manera la digitalización y automatización de procesos impactaría en la adaptación al cambio de forma de trabajo en el equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera.

Justificación y limitaciones de la investigación

1.4.1 Justificación

Esta investigación tiene como justificación, fundamentar las teorías existentes sobre la digitalización y automatización de procesos y como se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de una entidad financiera, siempre tomando como propósito contribuir al desarrollo del rubro bancario e impulsando a que adopten la digitalización como herramienta estratégica para el beneficio del cliente interno y externo. Se busca encontrar las principales barreras dentro de una organización para que puedan aprender de ellas y convertirlas en oportunidades de éxito.

Los resultados de esta investigación benefician a la entidad financiera, debido a que se realiza un diagnóstico del impacto de la digitalización y automatización de procesos en referencia a la satisfacción laboral del equipo de Post Venta. Además, el documento entrega acciones claves y la metodología que deben utilizar para una óptima implementación.

La presente investigación, se justifica metodológicamente, porque respeta procesos científicos, con conocimientos racionales, es sistemático, exacto y verificable, la investigación se basó en una muestra.

El instrumento que se aplicó, tuvo la finalidad de medir la digitalización y automatización de procesos en el equipo de gestión operativa post venta y su impacto en la satisfacción laboral. Las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron permitirán tomar medidas y lograr mejorar el ambiente laboral en la entidad bancaria.

1.4.2 Limitaciones

La coyuntura actual ha llevado a que la digitalización y automatización de procesos en el rubro bancario se acelere sin que las empresas al interno sean conscientes de la importancia de este cambio para la sostenibilidad y desarrollo del rubro.

Los colaboradores tienen poco conocimiento sobre lo que conlleva una digitalización y automatización de procesos dentro de la organización y dentro de sus equipos, lo cual genera incertidumbre e insatisfacción.

La nueva forma de trabajar en este contexto de Covid-19 ha llevado a que los equipos de post venta de la entidad financiera se encuentren en modalidad remota, con lo cual se incrementó la demanda de carga laboral, originando incertidumbre, estrés y ansiedad, cuestionando si esta carga laboral es la nueva realidad o existirán acciones para mitigarla.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se detalla el marco teórico de toda esta investigación, donde iniciaremos describiendo la parte histórica del fenómeno actual que es transformación digital junto con la digitalización y automatización de procesos, para luego detallar las principales variables que serán las palancas de todo este informe y piezas claves para la elaboración de los estudios cuantitativos y cualitativos a desarrollar.

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes nacionales

Milla (2020) en su tesis para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios MBA, de la Universidad César Vallejo en Trujillo, titulada *Transformación digital con metodologías ágiles en el área de sistemas de una entidad bancaria en el Perú, 2020*, nos comenta que las entidades financieras como el BCP, BBVA, Intervino y Scotiabank están asimilando la originalidad, y exclusividad como una alternativa de solución necesaria para la digitalización y automatización de sus procesos; de esta forma puedan enfrentar todos los desafíos del mundo actual. También hacen mención de que la digitalización, no es solo generar nuevas plataformas, sino crear un ecosistema nuevo de gestión en las organizaciones. La aceptación de las nuevas tecnologías se convertirá en el ingrediente principal de todo nuevo servicio.

Figuroa et al. (2018) en su tesis para optar el grado de Maestro en Finanzas Corporativas y riesgo financiero, de la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima, titulada *Buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito de empresas del*

sector bancario, nos declaran que su principal objetivo es identificar las buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito del sector bancario debido al impacto que tienen en todo el sistema financiero y dentro de la economía nacional y mundial. La información de esta investigación se vuelve relevante para nuestra tesis debido a que nos manifiesta y enfoca hacia dónde va el sistema financiero para poder validar si efectivamente la digitalización y automatización de procesos que la entidad financiera desea implementar es el camino correcto al éxito para el cliente interno y externo.

Mendoza et al. (2020) en su tesis para optar el grado de Maestro en Dirección de Operaciones Productivas , de la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima, titulada *Calidad en el Sector Financiero – Banca del Perú*, nos declara que su principal objetivo es identificar cómo es el manejo de la administración de la calidad dentro del rubro financiero e identificar diferencias o cumplimientos en los ámbitos de liderazgo, planeamiento estratégico, auditorías, factores de calidad, diseño de producto y mejoramientos de procesos.

Los autores utilizaron una investigación de enfoque cuantitativo con variables dependientes e independientes. La investigación se enfoca en el impacto que tiene el COVID-19 dentro del rubro financiero y cómo ha mermado en los diferentes aspectos del sistema. Esta información teórica nos aporta valor a nuestra investigación, debido a que nos coloca dentro del contexto real que ha ocasionado el Covid-19 en las empresas y como es importante tomar acciones rápidas y digitales para poder salir exitosos de esta crisis.

Rodríguez et al. (2020) en su tesis para optar el grado de Maestro en Administración Estratégica de empresas , de la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima, titulada *Calidad en el Servicio a los clientes de Banca Móvil del Sector Bancario en Lima Moderna*, nos comparte que su principal objetivo es identificar si las dimensiones como tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, impactan directamente en la calidad

del servicio por canales digitales, en este caso la banca móvil y su relación con la satisfacción al cliente. Esta investigación cuenta con conclusiones importantes como, por ejemplo, la brecha entre la satisfacción esperada en una experiencia por banca móvil es bastante distante a la satisfacción real de los clientes por este canal digital; además que la percepción de empatía por parte de los clientes es la más baja de todo el estudio, lo que conlleva a que existe un espacio de mejora dentro de las plataformas digitales. Este documento aporta a la presente investigación información relevante sobre lo que el cliente desea percibir de medios digitales, enfocando la información desde definiciones del cliente, consumidor, cliente interno, servicio al cliente y la expectativa del cliente, generando un contexto nutritivo para fortalecer las hipótesis a validar dentro de la investigación.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Uribe (2018) en su tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, de la Universidad de Chile, en Santiago de Chile, titulada *Camino a la transformación digital en el retail financiero*, nos indica que el principal objetivo de esta investigación fue validar si la estrategia definida por el retail financiero considera los elementos fundamentales necesarios para llevar a cabo una digitalización de forma apropiada; del mismo modo, se enfoca en analizar si existen brechas que puedan convertirse en elementos críticos para continuar con la adopción.

Los autores necesitaron realizar una metodología basada en dos dimensiones, una de investigación y otra de observación empírica, además de un análisis de la empresa que se encuentra actualmente en proceso de transformación. Por otro lado, el siguiente documento nos brinda información relevante sobre la definición de qué es la digitalización, porque las empresas deben comenzar a adoptarlas y cuáles son los principales pilares de esta nueva

estrategia. Adicional, nos brinda cuáles son las estrategias claves que se deben considerar para el éxito de toda transformación.

Vargas (2020) en su tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, de la Universidad de Chile, en Santiago de Chile, titulada *Estrategias para mejorar la experiencia del cliente de un banco con contexto digital*, nos comparte los objetivos más relevantes de su investigación que son identificar la situación actual de los servicios financieros y bancarios; además de conocer los segmentos de clientes más relevantes, describiendo sus principales atributos de valor y motivos de insatisfacción durante su proceso de interacción con la banca, y finalmente, tener claro las dificultades que afronta la empresa bancaria para el desarrollo de las mejoras en la experiencia del cliente. Por otro lado, el siguiente documento concluye que existen tres tipos de clientes segmentos: clientes clásicos, clientes senior y los nuevos clientes; a quienes se les asignan atributos y comportamientos especiales dentro de la investigación, lo que genera valor al momento de diseñar estrategias en la organización.

La relevancia de este documento para nuestra investigación es que se menciona cuáles son los principales dolores del cliente y los ejes de una experiencia 360, donde la aparición de la digitalización y la aplicación rápida es clave para el acercamiento de las personas hacia la empresa y viceversa. Es importante para ser utilizada como fuente de validación previa para las hipótesis planteadas. Por otro lado, nos brinda una mirada hacia lo que es el esquema y descripción de la post venta en el rubro bancario.

Rozas (2019) en su libro titulado *La transformación digital no es digital, La guía definitiva para navegar en un mar de tecnologías disruptivas y en los nuevos modelos de negocios digitales* nos comparte información sobre la definición de que es una digitalización

y cuál es la importancia de iniciar este proceso en los negocios; además, la forma adecuada de iniciar desde un enfoque en la importancia del recurso humano.

Otro frente que comparte este libro, son las competencias que los directivos deben desarrollar para mantener vivo el espíritu de digitalización y automatización de procesos dentro de sus equipos y cómo desarrollar el talento en cada uno de los miembros. Este libro nos lleva a conocer definiciones importantes para nuestra tesis, así como fundamentos importantes que sirven para validar el impacto que existe al incluir la digitalización en las empresas y como es importante en este contexto. Además, menciona que la digitalización no es solo tecnología; sino también, un cambio de mindset que debe ser liderado por los directivos de las organizaciones.

Variable independiente: Digitalización y automatización de procesos:

Actualmente, el mundo se está moviendo de forma rápida, por lo que es necesario comenzar a adoptar medidas diferentes para afrontar este ritmo de vida empresarial.

Marín et al (2020) en su tesis para optar el grado de Magíster en Dirección estratégica del factor humano, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en Lima – Perú, nos comentan que los medios digitales han favorecido notoriamente a las organizaciones y esto sucede por los cambios constantes a nivel estructura y cultura debido a lo siguiente:

- Existe una constante aparición de competidores que se encuentran en constante innovación.
- La competencia no es sólo local, las empresas internacionales están cada día más cerca gracias al impacto digital.
- Los clientes han cambiado y son más exigentes.
- Las formas de trabajar ha mutado en diferentes sentidos.

2.1.3. Definición de digitalización

Describir la digitalización puede convertirse en un debate bastante prolongado debido a que se cuenta con diferentes experiencias y teorías, que han ido evolucionando a lo largo del tiempo.

Rozas (2019), en su libro titulado “La transformación digital no es digital, La guía definitiva para navegar en un mar de tecnologías disruptivas y en los nuevos modelos de negocios digitales”, menciona que la digitalización no es otra cosa que modificar la manera en que hacemos actualmente las cosas sin alterar nuestra esencia como organización.

El documento indica que la digitalización y automatización de procesos consiste en aprender a adaptarnos a los cambios innovadores que nos brinda la tecnología y al mismo tiempo, sacar provecho de sus beneficios. Es decir, que la digitalización y automatización de procesos no es renovarse tecnológicamente, sino que trata de involucrar a toda la organización para direccionarlos hacia la evolución del mundo.

Por otro lado, Uribe (2018) en su tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, de la Universidad de Chile, en Santiago de Chile, titulada *Camino a la transformación digital en el retail financiero* menciona que la digitalización no sólo se refiere a la incorporación de nueva tecnología, es un cambio esencial en todos los productos, servicios, operación y entrega de la organización. Es un cambio cultural, es volver a diseñar como se hacen las cosas en la actualidad para aprovechar todas las competencias digitales que existen dentro del ecosistema.

Morante (2020) indica que la digitalización, no solo se trata de estar en las redes sociales o incorporar dispositivos móviles para los clientes dentro y fuera de su organización.

Esta se enfoca en realizar un cambio sustancial en la cadena de valor del negocio. Es decir, es un conjunto de decisiones estratégicas que se toman debido al impacto de las tecnologías digitales que están ingresando en el mundo. Todo este cambio debe afectar a los clientes externos, clientes internos y proveedores.

Hernández, (2020) En su tesis para optar al grado de Magister en Ciencias Físicas y Matemáticas, de la Universidad de Chile, en Santiago de Chile, titulada *Formulación de una estrategia digital para banco estado microempresas*, declara que la digitalización está orientada en rediseñar el negocio de forma ágil, tomando la innovación y enfocándose a la necesidad del cliente. Luego de la información recolectada en este trabajo, el autor define seis niveles que ayudan a describir la digitalización:

- Late digital: La resistencia para el cambio es aún parte de la organización y se puede decir que la estrategia está fraccionada en espacios de responsabilidad limitada.
- Digital followers: Es la primera fase a la evolución y transformación digital, la alta dirección está dispuesta a escuchar y prestar atención a nuevas ideas.
- Software Factory: Existen los primeros pasos de una estrategia digital reflejada en los líderes. Se empiezan a enfocar en el cliente.
- Agile digital team: La digitalización está en ruta, y existe un plan definido de a dónde quieren ir.
- Digital Máster: Se indica que existe una claridad fija en el nuevo modelo de negocio, y están trabajando en un rediseño organizacional.
- Digital Leader: Se considera la etapa en donde la empresa marca tendencia en el país y en el mundo. La organización vive y respira digitalización

2.1.4. Principales Pilares de la digitalización

Es importante conocer cuáles son las palancas o pilares principales que se necesitan tener en cuenta y tomar como no negociables para tener garantizado el éxito.

Según Marín et al. (2020) en su tesis para optar al grado de Magister en Facultad de Dirección Estratégica del Factor Humano, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en Lima, titulada *Implementación de una herramienta digital para la optimización de procesos de gestión de recursos humanos*, menciona lo importante que son las capacidades digitales como clave del éxito y el rol fundamental que juega el líder dentro de este camino. En este sentido, los autores ubican ciertos cuadrantes donde pueden colocar las capacidades digitales de todo líder que son los siguientes:

- Digital Máster: Líder que cuenta con todas las capacidades digitales y compromiso total con los proyectos.
- Fashionista: Son guiados por las últimas novedades del mercado, pero como no cuentan con un líder exacto, no son capaces de llevar la transformación digital a otro nivel.
- Conservadores: Son calmados y prudentes al implementar los cambios. El líder se enfoca en avanzar y no equivocarse.
- Beginners: Prefieren evitar los cambios, existe un liderazgo muy bajo, no hay una guía trazada.

Adicional, indican que existen áreas claves que se deben abarcar para continuar con el éxito de esta digitalización:

- Experiencia del consumidor: Entendimiento del consumidor, marketing digital, combinar canales físicos y digitales

- Cadena de valor de todas las operaciones: Digitalización y automatizar procesos, diseños digitales y no físicos, colaboradores, empoderamiento.
- Modelo general del negocio: Reinventar y Start-Ups

Por otro lado, Milla (2020) en su tesis para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios MBA, de la Universidad César Vallejo en Trujillo, titulada *Transformación digital con metodologías ágiles en el área de sistemas de una entidad bancaria en el Perú, 2020*, nos comenta que las organizaciones están cambiando no solo en los negocios relacionados a la tecnología, sino en todos los aspectos incluyendo la digitalización y automatización de procesos como parte de su estrategia. Para el éxito de este cambio, se consideran cinco dominios que son los siguientes: clientes, competencia, datos, innovaciones y desarrollos tecnológicos, Además, hace hincapié en que existen muchas barreras dentro de las organizaciones y este cambio hacia la digitalización no solo se enfoca en la tecnología, sino que va más allá, y recae en un contexto cultural.

2.1.5. Estrategias a implementar para la digitalización

Newman (2021) dentro de su artículo llamado *Cuatro estrategias para acelerar la transformación digital en 2021* del diario Gestión, nos comparte cuatro estrategias principales para acelerar la digitalización dentro del año 2021. Estas cuatro estrategias son las siguientes: ampliar tus capacidades, ampliar el grupo de clientes y socios, mejorar la capacidad de ganar contratos con los clientes y tomar en cuenta las advertencias de los ecosistemas que vas a digitalizar o automatizar.

Impactos y Beneficios de la digitalización y automatizar procesos en una organización.

Existen muchos mitos sobre los impactos y beneficios de este tema dentro de las empresas; y es por este motivo que se ha realizado un levantamiento de información de diferentes fuentes para conocer a detalle que ocasiona este proceso y cómo manejarlo.

Rozas (2019), en su libro titulado *La transformación digital no es digital, La guía definitiva para navegar en un mar de tecnologías disruptivas y en los nuevos modelos de negocios digitales* nos comenta que la digitalización y automatización de procesos presenta muy buenos comentarios para toda aquella empresa que incluye ambos frentes dentro de su modelo de negocio; sin embargo, el objetivo de tangibilizar estas mejoras es demostrar a las demás empresas el impacto positivo que conlleva adaptar estos cambios de forma inmediata.

Dentro de los principales impactos se pueden mencionar los siguientes:

- Ayuda a incrementar la productividad diaria.
- Genera motivación en innovaciones dentro de las operaciones.
- Impacta en la reducción de gastos.
- Brinda entregas rápidas de resultados con mejor calidad y en diferentes escalas.
- Descarga de labores al cliente interno generando más compromiso.
- Reduce riesgos e incrementa la seguridad en procesos internos.

Sin embargo, se menciona que el mayor beneficio lo recibe sin duda el cliente, quien se lleva el esfuerzo de todo lo implementado dentro de la organización.

De cara al cliente, la digitalización y automatización de procesos impacta en su fidelidad con la marca, debido a que percibe que la calidad, personalización y garantías han incrementado notoriamente.

Adicionalmente a estos impactos, también nos comparte las ventajas y beneficios que se tiene al iniciar una digitalización y automatización de procesos. Debido a esta implementación brinda lo siguiente: mayor presencia digital, mejores canales de contacto, enfoque en clientes céntricos y decisiones más acertadas

Morris (2020) dentro de su artículo llamado *El año de la aceleración digital* del diario Gestión, comenta la digitalización y automatización de procesos en el 2020 se convirtió en una obligación, más que una alternativa. Las nuevas formas de trabajo, junto con la exigencia del cliente, han llevado a las empresas a tener mejores plataformas digitales y acompañar a todos sus colaboradores en este nuevo contexto; donde el aprendizaje hacia lo digital se volvió una urgencia para sobrevivir en cada una de las empresas de diferentes rubros.

Impacto de la digitalización en el Perú y rubro bancario

La digitalización y automatización de procesos ha ingresado al Perú y con este ingreso, tenemos evidencia de sus impactos dentro de las organizaciones y cuál es la tendencia para los próximos años.

Frías (2021) dentro de su artículo llamado *El impulso a lo digital es esencial para el desarrollo económico del Perú* del Diario Gestión, nos comparte que a nivel mundial se ha registrado un incremento en el enfoque sobre las políticas de digitalización desde diferentes frentes, lo cual ha llevado a que la penetración del internet en el mundo sea significativa.

En el Perú desde el año 2010 se ha logrado conectar al 18% de usuarios que antes no contaban con este servicio. Manifiesta que sin duda este 2020 ha sido una lección para todo el mundo, donde se tuvo que detener el tiempo por un momento para replantear las formas de trabajo, generando espacio a nuevas ideas.

Desde Google se ha identificado a países con economías de desarrollo y afortunadamente el Perú es uno de ellos. También manifiesta que la digitalización no es solo accesos a internet; sino toda conexión tecnológica con el capital humano.

Finalmente, el autor indica que una política pública de digitalización podría significar un impacto del 22% del PBI para el 2030.

Milla (2020) en su tesis para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios MBA, de la Universidad César Vallejo en Trujillo, titulada *Transformación digital con metodologías ágiles en el área de sistemas de una entidad bancaria en el Perú, 2020*, nos comenta que las entidades financieras como el BCP, BBVA, Intervino y Scotiabank están asimilando la originalidad, y exclusividad como una alternativa de solución necesaria para la digitalización y automatización de sus procesos; de esta forma puedan enfrentar todos los desafíos del mundo actual. También hacen mención de que la digitalización, no es solo generar nuevas plataformas, sino crear un ecosistema nuevo de gestión en las organizaciones. La aceptación de las nuevas tecnologías se convertirá en el ingrediente principal de todo nuevo servicio.

Gonzales (2018) en su tesis para optar el grado de Magister en, Facultad de Administración de la Universidad del Pacífico en Lima, Perú, titulada *Plan estratégico para el agente BCP del Banco de Crédito del Perú 2014-2017* declaró que la digitalización y automatización de procesos en América latina es cada vez más fuerte y que el BBVA está siendo pionero dentro del rubro bancario en el País, generando nuevas formas de sinergias entre su equipo de trabajo y el cliente final. Eso ha traído impactos como el crecimiento de sus clientes digitales en 17.5% y un aumento de sus usuarios móviles del 30.4%. Adicional, indica que estos cambios traen oportunidades y retos para la organización y el rubro.

De cara a las oportunidades, es generar una educación financiera para todos sus clientes, y sobre los nuevos retos se menciona a los competidores que aparecen constantemente en el mercado, más los marcos regulatorios de los países que se espera puedan ser homogéneos para brindar un servicio integral.

2.1.6. Gestión del cambio con la digitalización y automatización de procesos

La gestión del cambio y la digitalización son dos procesos que van de la mano y no se deben gestionar de forma separada; debido a que la mezcla de los dos generará un valor excepcional a cualquier organización.

Según Marín et al. (2020) en su investigación, identificaron que la digitalización lleva a las organizaciones a una gestión del cambio de forma integral, y sugieren una propuesta a la que llaman, curva del cambio. Dentro de esta propuesta se mencionan algunas principales consideraciones importantes a mencionar para lograr la transparencia en el proceso como: el rechazo, la resistencia, la exploración y el compromiso.

Existen dentro de la gestión del cambio; ciertas dimensiones que Garibay (2019), en su investigación nos comparte y menciona, Estas dimensiones van de la mano con la digitalización y automatización de los procesos en una organización; existen 4 dimensiones; liderazgo, personas, flujo de información y Estructura de procesos.

Dentro del liderazgo, se muestran las cualidades de todo aquel que asume el liderazgo y cuál es la influencia que tiene frente a los demás trabajadores de la organización. Estos líderes deben tener mayor autocontrol y ayudar a la adaptación de todo proceso de cambio.

Por el lado de personas, hace referencia a todos los trabajadores de la organización, quienes están motivados y capacitados para trabajar con un excelente desempeño y estén dispuestos a involucrarse en este proceso de cambio.

Dongo (2020) dentro de su artículo llamado *Cuatro factores clave en el cambio de la cultura digital empresarial* del diario Gestión, comparte cuatro factores claves en el cambio de una cultura digital dentro de las organizaciones. Los factores son:

- Se requiere una migración organizacional pero antes de dar este gran paso, se debe estar seguro de que toda la compañía está en la misma sintonía,
- Comprensión de cómo aprovechar la tecnología, los gerentes de TI juegan un papel importante; deben motivar a la organización a que la tecnología es un proceso de migración o cambio donde todos son parte.
- Cambiar la percepción de los contratos del personal. Los modelos de contratación deben estar enfocados en lo que la empresa busca en un futuro, y los atributos de los nuevos integrantes deben ir de la mano con esta nueva cultura.
- El Rol del CEO en la cultura digital, El cambio de mindset y digitalización de los procesos debe empezar desde los líderes; es decir, se necesita una apertura al cambio de las altas gerencias para recibir nuevas ideas de cualquier miembro de la organización.

▪ **2.2.7. Impacto del Covid -19 en el cliente externo**

El Covid-19 ha traído muchos cambios dentro del mundo y uno de los principales es la forma en que seleccionamos productos y nos comportamos al momento de realizar una compra.

Persali et al. (2020) en su informe para IPSOS sobre el comprador peruano en la nueva normalidad; comentan que el 56% de los peruanos disfruta comprar debido a que socializa mientras que lo realiza y el 78% conoce a su vendedor o especialista, además menciona, que el 62% ha recomendado un producto o servicio y el 77% declara que la confianza en la marca es lo más importante al momento de comprar; sin embargo, estos hábitos se han modificado debido a la coyuntura que presenta el país y el mundo con el Covid-19.

En efecto, existe una urgencia de adquirir productos con mayor seguridad y para esto han desarrollado nuevos comportamientos como: recomiendan nuevas opciones, consideran nuevos atributos, prueban nuevas marcas y/o productos y compran en nuevos canales.

El foco principal sin duda se encuentra en un gran reto que tiene el país que es incentivar los canales online donde se tiene que el punto de partida es que solo el 19% de la población son compradores online; donde la mayor participación se encuentra en los segmentos A y B con 65% y 36% respectivamente. Por otro lado, se muestra que el 21% piensa incrementar sus compras en línea de necesidades básicas y el 15% de productos no esenciales.

La banca es uno de los rubros que se encuentra con mayor rapidez dentro de este cambio hacia la digitalización y automatización de todos sus procesos debido a la demanda de los clientes en este contexto.

Álvarez (2020) dentro de su artículo para IPSOS cuenta que los clientes tradicionales dejaron de ir a las agencias físicas para cambiar este canal por los digitales. Pese a que la banca fue uno de los pocos rubros que tuvo permisos para seguir atendiendo con normalidad en estas épocas de pandemia; el cliente no lo sentía como un canal seguro y visitó los canales digitales con mayor escalabilidad.

El informe muestra cómo hubo un crecimiento en el uso de la banca móvil del año 2019 al 2020, donde se pasó de un 21% a un 53% respectivamente. Se puede decir, que el confinamiento logró lo que por años no se avanzó en la digitalización. El canal más utilizado sin duda es la banca móvil; sin embargo, los agentes autorizados, cajeros automáticos y la banca por internet también han logrado una participación relevante en esta cuarentena.

2.2.8. Impacto del Covid-19 en el cliente interno

De igual forma que el cliente externo ha cambiado, el cliente interno también ha tenido modificaciones de comportamiento frente al impacto de la digitalización y automatización de procesos

Cavero (2020) dentro de su artículo llamado *El teletrabajo, gestión y consecuencias* del diario Gestión, comenta como el teletrabajo está afectando las emociones y el desempeño de los colaboradores y nos brinda alternativas para mantener el equilibrio. Actualmente los estudios demuestran que el 86% de los trabajadores encuestados por LinkedIn declaran que el teletrabajo ha tenido un impacto negativo en su salud mental, incrementando su ansiedad y en sus patrones de sueño. Por otro lado, existe una parte positiva; debido a que el 44% declara que el teletrabajo les ha permitido tener mayor contacto con sus familias. En este sentido, el autor sugiere que se tengan sesiones de uno a uno para conocer los verdaderos

pensamientos del equipo y en base a esto, generar acciones para mantener el equilibrio entre el teletrabajo y la salud mental. Por otro lado, existe incertidumbre sobre la estabilidad en los colaboradores.

CEPAL (2020) en su Balance preliminar declara que, durante el segundo trimestre del 2020, se tuvo una pérdida inédita de puestos de trabajo, concentrándose en mujeres, sea por renunciaciones o despidos; sin embargo, la tasa de desocupación abierta fue mayor en el caso de los hombres.

Entonces, es importante que exista un balance entre la vida laboral y la personal para todos los colaboradores, más aún, cuando existe un escenario de incertidumbre e inestabilidad.

Murakami (2021) dentro de su artículo llamado *El 76% de empresas está en proceso o ya aplica la desconexión digital para el trabajo remoto* del diario Gestión, comenta que el 76% de las empresas está en proceso de desconexión digital para el trabajo remoto; pero el 24% de empresas aún no se suman a esta desconexión por el giro del negocio en el que se encuentran. A continuación, se tiene algunas cifras sobre las acciones que están tomando las empresas sobre la desconexión laboral.

- 87% de las empresas respeta las horas de descanso.
- El 67% de las empresas respeta el horario establecido para reuniones
- El 61% de las empresas respeta el horario de desconexión.
- El 33% de las empresas respeta el horario de envío de mensajes por whatsapp
- El 28% de las empresas respeta el horario para envío de correos.

Sin embargo, esta crisis ha traído impactos positivos para el sector laboral. La búsqueda y preferencia por colaboradores que se encuentren en organizaciones donde la digitalización

está en proceso de implementación, se ha convertido en una batalla fuerte; donde los talentos son escasos y solicitados por diferentes empresas.

Michilot (2020) dentro de su artículo llamado *Disputa entre banca y firmas tecnológicas eleva pretensión salarial por cambio de trabajo* del diario Gestión hace mención a que existe un alza en las pretensiones salariales por cambio de trabajo para los rubros de banca y firmas tecnológicas debido a que son las más involucradas en todo este proceso de digitalización. Los ejecutivos de banca solicitan hasta 25% más para cambiarse de empresa. Este incremento viene en alza y de forma sostenida desde hace un año. Las habilidades más solicitadas en un futuro serán los perfiles con experiencia en atención al cliente, rápida adaptación al cambio, mindset tecnológico y habilidades blandas como: comunicación, empoderamiento y la capacidad de relacionarse a todo nivel. Habilidades que en la actualidad el cliente interno de la banca está desarrollando.

Digitalización de los procesos del equipo de Gestión operativa Post venta

Según Pérez (2020) explica que las empresas consideran las quejas como un fastidio, pérdida de tiempo y solo ven al cliente como un ser quejoso y no una oportunidad a la que se debe prestar atención.

Sin embargo, existen empresas que opinan que las quejas y reclamos son oportunidad para mejorar buscando ofrecer excelente atención post venta. Este tipo de empresas busca lograr que el cliente no vuelva a pasar por el mismo dolor o que su atención sea rápida y fácil de enfrentar. Por lo tanto, estas empresas buscan la felicidad y establecer una conexión con sus clientes.

Pérez (2021) dentro de su artículo llamado *Indecopi: Cobros indebidos de entidades financieras lideran quejas más reportadas en el 2020* del diario Gestión, dio a conocer la relación de quejas y/o reclamos que más han surgido en el año 2020 y están concentradas en cobros indebidos de parte de las entidades financieras.

El área de supervisión y fiscalización de Indecopi, informó que en el año 2020 se registró un total 49,341 reportes de quejas sobre el sector financiero. Dichas quejas fueron entre 10.107 reportes de cobros indebidos; 7,633 quejas por falta de atención de reclamos o solicitudes; 7,326 quejas de operaciones no reconocidas; 4,562 quejas vinculadas a la reprogramación de créditos y 2130 quejas de falta de comunicación y consentimiento.

Por lo tanto, el presente trabajo tiene como foco los procesos de digitalización y automatización de los siguientes frentes:

- Ingreso de reclamos
- Atención de casos.
- Cartas de respuesta.

Dentro de la empresa a estudiar, el equipo de gestión operativa post venta ha asumido un rol importante para la continuidad del negocio, debido a que la demanda de reclamos y solicitudes se ha triplicado, impactando en los indicadores de gestión de la organización y la vida de sus clientes.

Este equipo de gestión operativa, adicional al impacto de la pandemia, sufre un cambio organizacional donde sus líderes migraron hacia otras unidades de negocio y parte del conocimiento se perdió. Esto ha ocasionado una nueva curva de aprendizaje de los procesos de cada casuística repercutiendo en la productividad y eficiencia de la organización.

Por otro lado, los procedimientos del equipo de gestión operativa se encuentran depositados en un servidor que no se ha actualizado por más de 3 años. Esto quiere decir que la forma de atender un reclamo depende del conocimiento de cada colaborador. Esta documentación no actualizada impacta en el proceso de digitalización al no contar con reglas de negocio almacenada.

Además, las fuentes de información que se consumen para atender un reclamo se encuentran en Excel, SharePoint y otros formatos de forma desordenada, impactando en la facilidad de autoservicio para los colaboradores.

También encontramos que la alta demanda de solicitudes y reclamos no puede ser sostenida por el equipo operativo y debido a la crisis económica, el incremento de colaboradores no es una opción para la organización impactando en la carga laboral y estrés del colaborador.

Finalmente, debido a que la entidad financiera cuenta con información sensible de sus clientes, la migración al trabajo remoto demoró y además generó incomodidades al colaborador por los diferentes controles que se colocaron en sus equipos.

Por otro lado, existe alta incertidumbre y expectativas sobre lo que ocurriría cuando se termine de implementar toda la digitalización y automatización de procesos, por lo que la ansiedad del equipo se ve incrementada conforme pasan los días al no tener un panorama claro.

2.2.9. El futuro del trabajo en el contexto de esta pandemia.

Según el World Economic Forum (2020) en su *Informe sobre el futuro del empleo 2020* menciona que la pandemia de COVID-19 ha destapado la falta de mecanismos por parte de las empresas para generar bienes a sus trabajadores en escenarios de crisis. Por lo tanto, lo que se necesita es una reforma de políticas del mercado laboral, con enfoque digital y cambio cultural.

En tal sentido, la actual crisis social y económica, se evidenció una gran preocupación de todos los países del mundo logrando que los gobiernos y los bancos

centrales implementaran paquetes fiscales y monetarios para reducir el impacto tanto económico como social.

Después de todas medidas económicas anunciadas por los gobiernos de todos los países, la interrogante más resaltante es: ¿hasta dónde la automatización, robots y algoritmos logrará apoyar el mercado laboral global y cómo se dará el equilibrio con el trabajo humano? Lo que sí se tiene claro es que los gobiernos deben apoyar a los trabajadores durante esta etapa de transición, ya que los activos clave de cualquier empresa es su capital humano.

En este nuevo contexto, las empresas deben estar preparadas para acelerar el proceso de digitalización, la expansión del trabajo remoto y la automatización de labores mediante capacitaciones a los trabajadores.

Como conclusión, los gobiernos deben establecer vínculos activos con proveedores de educación, potenciar las habilidades de los trabajadores, brindar apoyo a los empleadores, estableciendo una colaboración efectiva entre agencias de empleo, gobiernos regionales y gobiernos nacionales.

2.3. Variable dependiente: Satisfacción laboral

2.3.1. Definición de satisfacción laboral

Pedraza (2020) menciona que la satisfacción laboral se caracteriza por ser un fenómeno de emociones y actitudes de los colaboradores, por consiguiente, se busca que ellos cumplan con metas y resultados en las empresas. En tal sentido son las organizaciones las encargadas de hacerlos sentir personas valiosas, talentosas e importantes.

La satisfacción laboral es una variable que siempre se investiga en el entorno académico y gerencial. Por lo tanto, es considerado como el grado de conformidad de un colaborador en su centro de labores, pero para ello se debe considerar, la remuneración, el

tipo de actividad laboral, las relaciones interpersonales, entre otros factores. Es así como las empresas deben preocuparse por fomentar un buen clima laboral.

Podemos conceptualizar a la satisfacción laboral como un conjunto de estados emocionales de factor positivo, esto debido a las experiencias laborales y expectativas del colaborador. Por otro lado, la satisfacción de un colaborador está sujeto a factores intrínsecos, que tienen relación con las actividades que desarrolla el trabajador, como, por ejemplo: el reconocimiento, los logros, promoción e independencia laboral. También sujetos a factores extrínsecos, son aquellos que evitan la insatisfacción del trabajador, como, por ejemplo: el sueldo y beneficios; política de la empresa; ambiente físico y relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.

Para el presente trabajo de investigación se observó una satisfacción laboral afectada por la digitalización. Para ello se consideró las siguientes dimensiones y que permitirán medir las variables.

2.3.2. La felicidad y la satisfacción laboral

Definimos la felicidad, según Alama et al. (2016) como el mayor bien que podemos alcanzar; la cual se consigue con moderación, tranquilidad, y liberación de los miedos. Desde una perspectiva psicológica, la felicidad es una emoción o sensación positiva como la alegría, serenidad que comprende una experiencia mental positiva tanto interna como externa.

Por otro lado, el concepto de felicidad en el trabajo también es explorado dentro del estudio, considerando al trabajo como un medio por el cual las personas pueden cumplir sus planes de vida debido a que aporta el recurso monetario. En línea con lo mencionado, se

manifiesta que las organizaciones están realizando esfuerzos para lograr esta felicidad en sus colaboradores; sin embargo, no existen muchos estudios sobre este tema.

Castro et al. (2018) comparten dentro de su investigación, la relación que existe entre la felicidad y la satisfacción laboral, y esto se debe a que la felicidad y satisfacción laboral se logra con la combinación entre la actitud que se tiene con el trabajo sumado a las respuestas de carácter afectivo relacionadas al mismo, Por otro lado, también declaran que la satisfacción laboral conversa con la satisfacción individual, dándole relevancia a la vida personal y el ámbito externo que debe considerarse dentro de las organizaciones. Finalmente, la satisfacción laboral, conversa con la satisfacción personal debido a que la primera puede ayudar a conseguir el segundo frente por los recursos que le brinda.

Boyon (2020) dentro de su encuesta Global sobre Felicidad realizada para Ipsos identifica cuales son los factores claves que desatan la felicidad en el peruano, situándonos en los diferentes aspectos de la vida incluyendo el entorno laboral. El Perú actualmente cuenta con un cumplimiento de 9% lo cual es alarmante porque tiene 8% menos que el año pasado; y también es uno de los países con menos índice de felicidad en el mundo.

▪ **2.3.3. Dimensiones de la satisfacción laboral**

● **2.3.3.1. Carga laboral**

Según Conexión-ESAN (2021) informa que, en la encuesta desarrollada por Bumerán en varios países de América Latina sobre estrés laboral, el Perú obtuvo el mayor porcentaje, con un 89.09 % de profesionales que afirmaron haber sufrido el síndrome de Burnout en el proceso de teletrabajo en esta pandemia, siendo la cifra más alta en la región.

El presente estudio, considera indicadores que tienen relación con la carga laboral, que está afrontando el equipo de Gestión operativa Post venta en este estudio, describiéndolos a continuación:

- Incremento en horas de trabajo por aprendizaje de la automatización de procesos.
- Atenciones diarias realizadas digitalmente por los analistas
- Presión laboral por la digitalización.
- Estrés desarrollado por la digitalización.

● **2.3.3.2. Motivación laboral**

Según Chiavenato (2017) define que la motivación se relaciona con la conducta humana, y se basa en el comportamiento del individuo, el cual considera factores internos y externos. El individuo con motivación tiene la energía necesaria para realizar actividades y cumplir sus objetivos.

Según Peña y Villón (2018) en su investigación explican que la motivación laboral, es considerada como el resultado entre la interrelación del individuo y el estímulo realizado por una organización. También la motivación laboral es la voluntad que caracteriza al

colaborador, a través de su esfuerzo realizado para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Meneses et al. (2019) afirma que existe dos tipos de motivación laboral, a continuación:

- ✓ La motivación extrínseca consiste en satisfacer las necesidades físicas del trabajador. Quiere decir que la motivación se basa en factores externos, donde el trabajador se sentirá reconocido por la empresa. Este tipo de motivación se caracteriza por los incentivos económicos profesionales, después de haber cumplido con un buen rendimiento.
- ✓ La motivación intrínseca; consiste en el deseo de autorrealización y el impulso a un desarrollo personal. Esta motivación, se caracteriza porque el trabajador obtiene la verdadera satisfacción laboral, cuando se ejecuta una tarea, con gusto y placer. Por lo tanto, este tipo de motivación lo que busca es satisfacer necesidades superiores e internas. El trabajador desarrolla sus actividades sin estar obsesionado por una recompensa.

2.3.3.3. Estabilidad laboral

Según La Revista Actualidad laboral (2020) define a la estabilidad laboral, como la permanencia en el puesto de trabajo, basándose en un contrato de trabajo que se produce entre un empleado con su empleador; y que este contrato se mantenga en el tiempo. Así sea un contrato a plazo indeterminado o plazo fijo, en el primero, el empleado debe trabajar cotidianamente, sin fecha de término del contrato, salvo por causales legales, se terminará el

contrato. En el segundo caso, el empleado debe trabajar en el plazo fijado en el contrato, salvo que existan causales legales.

La importancia de la estabilidad laboral es que beneficia a los trabajadores, porque se irá formando con la antigüedad, con la seguridad social, y por consiguiente a una pensión para la vejez; esto sucederá en el tiempo que el trabajador preste sus servicios.

Según la Gaceta laboral (2021) explica que la estabilidad laboral es la protección legal a los trabajadores ante la posibilidad de terminar la relación laboral; esta estabilidad, busca la permanencia del contrato de trabajo y que el mismo no se extinga por una causa, que no contempla la Ley.

Ante esta situación los colaboradores del equipo de Gestión operativa Post venta de la entidad financiera, no son ajenos a esta coyuntura laboral. Por lo tanto, el presente estudio, considera importantes indicadores que tienen relación con la estabilidad laboral:

- ✓ Estabilidad laboral con la digitalización y automatización de procesos.
- ✓ Amenaza laboral con la digitalización y automatización de procesos.

- **2.3.3.4. Salario**

Según Chiavenato (2017) afirma que el salario es la relación de intercambio entre personas y organizaciones. Por lo tanto, todas las personas que toman su tiempo y esfuerzo en una empresa deben recibir a cambio una compensación, que representa el intercambio de tareas y responsabilidades equivalentes entre empleado y empleador” (p.235).

Asimismo, Chiavenato (2017) explica que el salario puede ser directo o indirecto. El salario directo; se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto

ocupado por horas de trabajo. El salario indirecto; incluye las vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), también participación de utilidades, horas extras, así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etcétera).

El presente estudio, plantea principales indicadores del salario del equipo de Gestión operativa Post venta de la entidad financiera:

- ✓ Impacto de la digitalización y automatización de procesos en el salario.
- ✓ Beneficios tangibles de la digitalización y automatización de procesos.

- **2.3.3.5. Adaptación al cambio**

Según Foronda (2018) desde el punto de vista del comportamiento organizacional, define a la capacidad de adaptación, como la habilidad de una organización para cambiarse a sí misma, con la finalidad de enfrentarse a cambios no pronosticados que se producen en su contexto. Esta definición, pone énfasis en que toda organización debe adaptarse para luchar con cambios que no fueron contemplados, cuando la organización fue creada.

También Foronda (2018) desde el punto de vista del colaborador, define que la capacidad de adaptación al cambio consiste en las capacidades cognitivas y de comportamiento cuando se tiene una conciencia de la situación que enfrenta la organización. Por lo tanto, el individuo cambia su comportamiento y hace ajustes necesarios para lograr los resultados esperados.

El presente estudio, plantea principales indicadores de la adaptación al cambio con la digitalización:

- ✓ Practicidad de la migración la digitalización y automatización de procesos
- ✓ Predisposición para aceptar la digitalización y automatización de procesos
- ✓ Pérdida de habilidades del trabajador debido a la digitalización y automatización de procesos.

▪ **2.3.4. El Sistema financiero impactado por el Covid-19**

En el mundo, la economía se ha visto impactada de manera considerable debido a esta pandemia y las medidas que se han tomado para sobrellevarla.

Según el Banco Mundial (2020) la Covid-19 ha hundido la economía mundial colocándola en una recesión peor a la que se tuvo luego de la segunda guerra mundial. El rubro financiero no ha sido ajeno a estos impactos que ha traído la pandemia.

Mendoza et al. (2020) exploraron sobre el impacto del Covid-19 dentro del rubro financiero y mencionan que la tasa de morosidad respecto a los créditos en estas épocas, incrementó en un 3.02% y de cara a la rentabilidad, la banca múltiple ha decrecido tanto en su ROE (de 19% a 11%) como en ROA (de 2.30% a 1.30%).

Dongo (2020) dentro de su artículo llamado *Banca abierta facilitará acceso a soluciones financieras en futuras crisis como la del Covid-19* del diario Gestión, comparte información sobre cómo la banca abierta brindará acceso a soluciones financieras enfocadas en el cliente dentro de esta crisis y futuras. Manifiesta que el Covid-19 ha llegado a este mundo generando un alto grado de incertidumbre tanto económica como emocional, ocasionando que las empresas tengan que parar para replantear su estrategia y analizar cuando es el momento preciso de reincorporarse al mercado. Por otro lado, estas dificultades han retado al sistema financiero tradicional, forzándolo a brindar soluciones 100% digitales, permitiendo al cliente acceder a su dinero, cuidando su salud y seguridad, sin salir de casa; además de permitir a los diferentes gobiernos que se dispongan de alivios financieros para la población.

Por otro lado, se menciona que, en Latinoamérica, el 46% de la población no está formalizada, por lo que se presenta un reto a las entidades bancarias para llevar el dinero a la palma de sus manos de forma digital. Entonces, por lo indicado líneas arriba, el Open Banking, es la mejor alternativa que se tiene para satisfacer al cliente y al nuevo contexto dentro del rubro financiero, es decir; poder compartir libremente información de cliente no crítica de cara a que todo el rubro pueda ofrecer productos acordes a la necesidad del cliente accediendo al mejor beneficio. Finalmente, el artículo menciona que, debido a la pandemia, tanto las Fintech, como los bancos han puesto sus conocimientos digitales a disposición del estado para ayudar a los clientes; además de ser canales principales de atención, para los beneficios que el gobierno otorgue como la entrega de bonos, entre otros.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la tesis es mixto, donde se pone énfasis en el análisis de datos cuantitativos y se complementa con técnicas de recolección de información cualitativas como la entrevista a profundidad.

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que los enfoques o métodos mixtos son un conjunto de procesos, basados en lo sistemático, lo empírico, que conlleva a la recolección y análisis posterior de datos cuantitativos y cualitativos; asimismo, se enfatiza en la integración y discusión conjunta, con la finalidad de realizar conclusiones o inferencias basadas en la información recogida y comprender mejor el fenómeno o situación estudiada.

Se pone de manifiesto que al tratarse de variables categóricas o cualitativas como son la digitalización y automatización de procesos; además, de la satisfacción laboral; no basta con la aplicación de un enfoque cuantitativo, debido a que se limitaría el estudio a métodos estadísticos, y con eso solo se puede determinar conclusiones basadas en tendencias del comportamiento de las variables; por eso, es necesario la aplicación del enfoque cualitativo como complemento para registrar las percepciones, los sentimientos, las actitudes y los mensajes internos de los trabajadores, y lograr una mayor riqueza interpretativa del fenómeno.

La parte cualitativa de la tesis utiliza la técnica de la entrevista como medio para rescatar esas percepciones de los trabajadores referentes a la percepción de la digitalización

y automatización de procesos y a la percepción de su satisfacción laboral con relación a todo este cambio. Ambos enfoques dan una mejor visión del escenario real por el cual el equipo de gestión operativa se encuentra pasando.

3.2. Tipo de investigación

La tesis realizada presenta un tipo de investigación básica, pues se basa en generar conocimiento para añadirlo al que ya existe en el campo científico social.

La investigación es básica porque recoge información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico y científico ya existente. (Valderrama, 2018).

3.3. Nivel de investigación

El nivel de la investigación es descriptivo - explicativo, pues se realizó una descripción de las variables en estudio para analizar los datos recogidos de las mismas a través de instrumentos de recolección de datos, y posteriormente, se elaboró conclusiones del impacto de la digitalización y automatización de procesos sobre la satisfacción laboral. Es explicativo porque se midió el impacto de la variable independiente sobre la dependiente. Esto en la fase cuantitativa.

Los estudios descriptivos abordan e identifican las características, propiedades o perfiles de las personas, grupos, objetos, comunidades, procesos, o cualquier fenómeno que sea de interés. Asimismo, recolectan datos de las variables o dimensiones en estudio y los miden, con la finalidad de elaborar conclusiones. Por otro lado, los estudios explicativos “son investigaciones en las que se tiene como propósito establecer las causas de los sucesos, problemas o fenómenos que se estudian” (Hernández & Mendoza, 2018, p.111).

3.4. Diseño de investigación

Dentro del enfoque o métodos mixtos de investigación, se utiliza en la presente tesis el diseño Mixto explicativo – secuencial (DEXPLIS); debido a que se inicia con análisis de datos cuantitativos (en predominio), y se complementa con análisis cualitativo con la finalidad de elaborar el reporte o conclusiones de la investigación.

Según Hernández y Mendoza (2018), “el diseño secuencial explicativo Dexplis se basa en una primera parte donde se recaba y analiza datos cuantitativos, seguida de otra etapa donde se recogen y evalúan datos cualitativos” (p.634). La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a recolección de los datos cualitativos.

3.5.Operacionalización de las variables

Las siguientes tablas nos muestran la forma cómo se trabajan las variables a nivel de su operacionalización.

Tomando en cuenta dimensiones, indicadores y escalas a utilizar para su medición y posterior análisis de datos.

Tabla 2.

Tabla de operacionalización de la variable digitalización y automatización de procesos

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medida	ítems
Digitalización y automatización de procesos.	Ingresos de reclamos.	Rapidez del ingreso de reclamos	Ordinal	1
		Practicidad del ingreso de reclamos	Ordinal	2
		Suficiencia en el proceso de ingreso de reclamos.	Ordinal	3
	Atención de casos.	Eficacia del procesamiento en reclamos simples.	Ordinal	4
		Eficacia del procesamiento en reclamos complejos.	Ordinal	5
		Suficiencia de la automatización en atención a los reclamos.	Ordinal	6
	Cartas de respuesta	Rapidez en el envío de cartas de respuesta.	Ordinal	7

		Práctica en la elaboración de cartas de respuesta.	Ordinal	8
		Calidad asistente virtual	Ordinal	9 - 10

Tabla 3.

Operacionalización de la variable satisfacción laboral con la digitalización y automatización de procesos.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medida	Ítems	
Satisfacción laboral	Carga laboral	Horas de trabajo	Ordinal	1	
		Atenciones diarias realizadas por los analistas	Ordinal	2	
		Presión laboral	Ordinal	3	
		Estrés desarrollado	Ordinal	4	
	Motivación laboral	Empatía de los superiores, Comunicación efectiva de los superiores	Reconocimiento de logros.	Ordinal	7
			Empatía de los superiores,	Ordinal	5
			Comunicación efectiva de los superiores		6
	Estabilidad laboral	Estabilidad laboral	Estabilidad laboral	Ordinal	8
			Amenaza laboral	Ordinal	9
	Salario	Impacto en el salario	Beneficios tangibles de la digitalización .		11
			Impacto en el salario	Ordinal	10
	Adaptación al cambio	Practicidad de la migración y aprendizaje de digitalización.	Pérdida de habilidades por la automatización de procesos.	Ordinal	14
			Predisposición de aplicar los procesos bajo la digitalización	Ordinal	13
			Practicidad de la migración y aprendizaje de digitalización.	Ordinal	12

3.6.Hipótesis

3.6.1. Hipótesis general

La digitalización y automatización de procesos impactaría en la satisfacción laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera.

3.6.2. Hipótesis específicas

- La digitalización y automatización de procesos impactaría en la carga laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera.
- La digitalización y automatización de procesos impactaría en la motivación laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera.

- La digitalización y automatización de procesos impactaría en la estabilidad laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera.
- La digitalización y automatización de procesos impactaría en el salario del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera.
- La digitalización y automatización de procesos impactaría en la adaptación al cambio de forma de trabajo en el equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera.

○ **3.7. Población**

La población del estudio estuvo conformada por los analistas y los supervisores del equipo de gestión operativa de post venta de una entidad financiera; dicha población está distribuida de la siguiente manera:

Tabla 4.

Distribución de la población total del estudio

Cargos	Población
Supervisores	04
Analistas	88
Población total	92

Principio de inclusión: Son parte de la población los supervisores y analistas del equipo de gestión operativa de post venta de una entidad financiera.

Principio de exclusión: Personas con otros cargos como gerentes de gestión operativa de post venta, y *products owners* de una entidad financiera.

○ **3.8. Muestra**

Según Hernández y Mendoza (2018) La muestra es considerada un sub-grupo de la población que se ha definido para esta investigación y que servirá para recolectar los datos en futuros análisis.

Cálculo de Muestra:

Se calculó una muestra para población finita:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Valores por reemplazar en la fórmula:

N (Población)	=	92
e (Error muestral)	=	0.05
Z (Nivel de confianza)	=	1,96
p (Probabilidad de éxito)	=	0.5
q (Probabilidad de fracaso)	=	0.5

Reemplazando valores la muestra calculada es: $n_o = 74$

Aplicando un ajuste a la muestra para recalcular su valor:

$$n = n_o / 1 + ((n_o - 1) / N)$$

$$n = 41,26 = 41$$

Por lo tanto, la muestra ajustada vale **41 unidades de análisis**.

○ **3.9. Muestreo**

En la presente investigación se decidió a realizar un muestreo probabilístico de **tipo estratificado**. Según Hernández y Mendoza (2018) este tipo de muestreo, se le considera a aquel donde la población se divide en estratos o segmentos, para seleccionar posteriormente una muestra proporcional en cada uno de ellos.

Procedimiento para muestreo estratificado:

Se calculó el factor de proporción o tasa muestral a usar para ambos estratos, y así obtener su muestra independiente en cada uno de ellos:

$$\text{Factor de muestral o tasa muestral} = n / N = 41 / 92 = \mathbf{0,4456}$$

0,4456 es el factor muestral de proporción para calcular las muestras de los estratos:

Tabla 5.

Cálculo de la muestra para cada estrato

Cargos	Población	Factor de proporción	Muestra sin redondear	Muestra oficial estrato
Supervisores	04	0,4456	1,78	2
Analistas	88	0,4456	39,21	39
			Total	41

Por lo tanto, se extraerá una muestra de 02 supervisores, y 39 analistas, haciendo un total de 41 sujetos de la muestra.

La técnica para escoger a las unidades de la muestra será aleatoria (al azar), para eso se tiene un marco muestral (lista de todas las unidades de la población de los supervisores y analistas) de base o inicio.

○ **3.10. Instrumentos de recolección de datos**

Según Hernández y Mendoza (2018) indican que “los instrumentos de recolección de datos son cualquier recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. (p.228).

Para la presente investigación se toma la decisión de utilizar dos herramientas de exploración.

La primera busca recolección de datos mediante un cuestionario de preguntas al equipo de Gestión Operativa Post Venta y la segunda herramienta son entrevistas a profundidad. Se toma esta decisión con el objetivo de brindar recomendaciones a la empresa, alineadas en oportunidades reales que el equipo de gestión operativa post venta declare. De esta forma, se busca que al momento de implementar las sugerencias brindadas el impacto sea positivo.

El cuestionario se utilizó para tener claridad sobre cuál es la valoración que tiene el equipo de Gestión operativa post venta sobre las variables estudiadas en esta investigación. El objetivo de este cuestionario, es contar con información actualizada de la situación del equipo, debido a que la información que custodiaba la empresa no contemplaba la situación actual por la que estaba viviendo la organización y el mundo. La pandemia originó que la información que tenían las empresas sobre la satisfacción de sus colaboradores sea obsoleta,

empujando a que se hagan nuevos estudios.

Por otro lado, también se realizaron entrevistas a profundidad a colaboradores del equipo de gestión operativa post venta para recolectar información cualitativa que permita conseguir mayor detalle y se puedan tener un entendimiento claro sobre las preocupaciones, comentarios, dudas y necesidades del equipo de gestión operativa post venta, frente a la digitalización y automatización de procesos que se lleva a cabo en dicha organización.

Para recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios, uno para la variable digitalización y automatización de procesos además de la variable satisfacción laboral. Ambos cuestionarios fueron aplicados asincrónicamente y de forma virtual por Google Forms.

Las fichas técnicas de ambos cuestionarios son:

Tabla 6.

Ficha técnica del cuestionario para la variable digitalización y automatización de procesos.

Variable	Digitalización y automatización de procesos
Número de dimensiones	03
Número de ítems	10
Escala de medición	Ordinal tipo Likert
Valores de la escala	(5) Totalmente de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Indiferente; (2) En desacuerdo; (1) Totalmente en desacuerdo.
Tipos de ítems	Cerrados
Tiempo aproximado de contestar	05 minutos
Aplicación	41 sujetos

Tabla 7.

Ficha técnica del cuestionario para la variable satisfacción laboral

Variable	Satisfacción laboral
Número de dimensiones	05
Número de ítems	14
Escala de medición	Ordinal tipo Likert
Valores de la escala	(5) Totalmente de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Indiferente; (2) En desacuerdo; (1) Totalmente en desacuerdo.
Tipos de ítems	Cerrados
Tiempo aproximado de contestar	07 minutos
Aplicación	41 sujetos

Se complementa la recolección de datos con la técnica de la entrevista, debido al diseño utilizado que es mixto secuencial DEXPLIS, en la parte cualitativa de la presente investigación se ejecutó entrevistas a cuatro trabajadores de la población descrita anteriormente, específicamente a dos analistas y dos supervisores. Se realizan las entrevistas con preguntas estructuradas referidas a las variables en estudio, digitalización y automatización de procesos y satisfacción laboral respectivamente. Las entrevistas se realizaron de forma virtual.

A continuación, se presentan las fichas técnicas de las entrevistas realizadas:

Tabla 8.

Ficha técnica de la guía de entrevista para la variable digitalización y transformación de procesos

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Tipo de instrumento	Guía de entrevista
Tipo de preguntas	abiertas
Total, de preguntas	05

Población objetivo	Analistas y supervisores
Cantidad de entrevistados	02 analistas y 01 supervisores
Modalidad de aplicación	Virtual
Plataforma	Microsoft Teams
Tiempo estimado de aplicación	30 minutos

Tabla 9.

Ficha técnica de la guía de entrevista para la variable satisfacción laboral

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Tipo de instrumento	Guía de entrevista
Tipo de preguntas	abiertas
Total, de preguntas	05
Población objetivo	Analistas y supervisores
Cantidad de entrevistados	02 analistas y 01 supervisores
Modalidad de aplicación	Virtual
Plataforma	Microsoft Teams
Tiempo estimado de aplicación	30 minutos

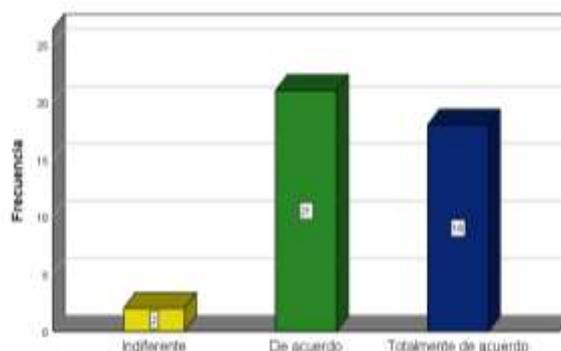
CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el presente capítulo se hace una descripción ítem por ítem de ambos cuestionarios para ambas variables respectivamente. Se presentan los ítems y sus respectivas tablas de frecuencia, gráfico de barras con su descripción.

4.1. Resultados del cuestionario variable: Digitalización y automatización de procesos

Figura 1

Digitalización y automatización de procesos el ingreso de los reclamos de los clientes

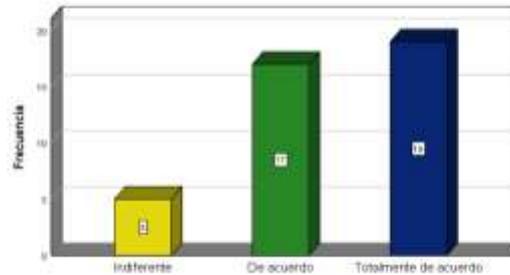


Nota. Con la digitación y automatización de procesos el ingreso de los reclamos de los clientes será más rápido que antes.

Como se puede observar en la figura 1, de un total de 41 trabajadores, 02 de ellos indicaron una actitud indiferente, 21 trabajadores indicaron estar de acuerdo, 18 trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo con la digitalización y automatización de procesos en el aspecto de rapidez del ingreso de reclamos con la digitalización y transformación de procesos el ingreso de reclamos será más rápido que antes, se afirma que la percepción es positiva.

Figura 2

Digitalización y automatización de procesos el ingreso de los reclamos de los clientes

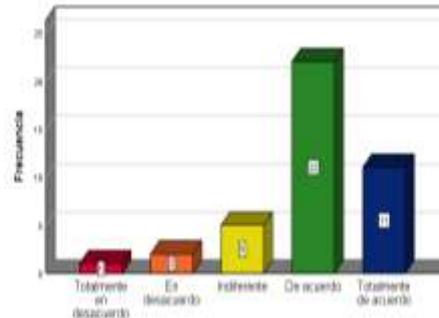


Nota. Con la digitalización y automatización de procesos el ingreso de los reclamos de los clientes tendrá más practicidad que antes.

Como se puede observar en la figura 2, de un total de 41 trabajadores, 05 de ellos indicaron una actitud indiferente, 17 trabajadores indicaron estar de acuerdo, 19 trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo con que la digitalización y automatización de procesos volverá con más practicidad el ingreso de los reclamos, se afirma que la percepción es positiva.

Figura 3

Digitalización y automatización de procesos el ingreso

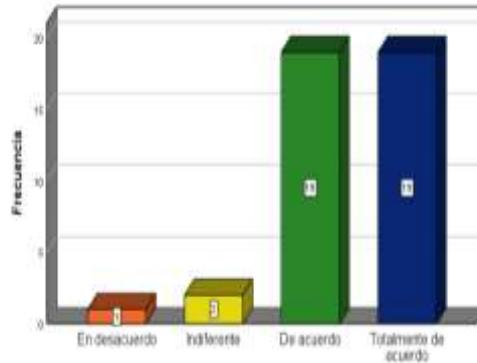


Nota. Con la digitalización y automatización de procesos el ingreso será lo suficientemente robusto para atender a los clientes con integridad.

Como se puede observar en la figura 3, de un total de 41 trabajadores, 01 indicó estar totalmente en desacuerdo, 02 indicaron estar en desacuerdo, 05 indicaron una actitud indiferente, 22 trabajadores indicaron estar de acuerdo, y por último, 11 trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo con que con la digitalización y automatización de procesos el ingreso de reclamos será lo suficientemente robusto para atender a los clientes con integridad. La percepción de los trabajadores es positiva respecto de este ítem.

Figura 04

Digitalización y automatización de procesos ante reclamos

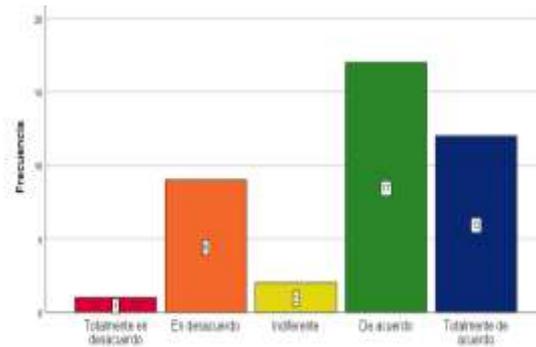


Nota 4. En los reclamos, quejas y servicios de atención simple la digitalización y automatización de procesos logrará la eficacia e integridad esperada para el cliente.

Como se puede observar en la figura 4, de un total de 41 trabajadores, 01 indicó estar totalmente en desacuerdo, 02 indicaron una actitud indiferente, 19 trabajadores indicaron estar de acuerdo, y, por último, 19 trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo con que con la digitalización y transformación de procesos logrará eficacia e integridad en el ingreso de reclamos simples de los clientes. La percepción es positiva casi en la totalidad de ellos.

Figura 05

La digitalización y automatización de procesos en los reclamos, quejas y servicios de atención compleja

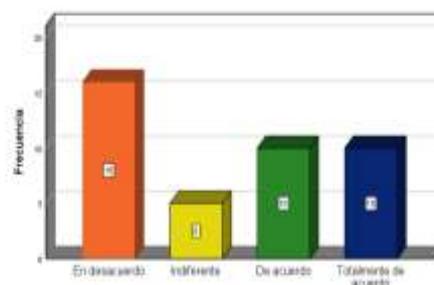


Nota. En los reclamos, quejas y servicios de atención compleja la digitalización y automatización de procesos logrará la eficacia e integridad esperada para el cliente.

Como se puede observar en la figura 5, de un total de 41 trabajadores, 01 indicó estar totalmente en desacuerdo, 09 indicaron estar en desacuerdo, 02 indicaron una actitud indiferente, 17 trabajadores indicaron estar de acuerdo, y, por último, 12 trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo con que con la transformación digital logrará eficacia e integridad en el ingreso de reclamos complejos de los clientes. La percepción es positiva.

Figura 06

La digitalización y automatización de los procesos referentes al reclamo de los clientes

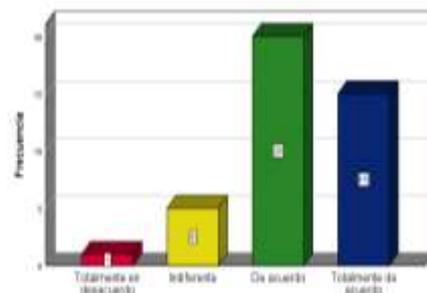


Nota. La digitalización y automatización de los procesos será suficiente para atender de forma integral todos los reclamos de los clientes.

Como se puede observar en la figura 6, de un total de 41 trabajadores, 16 indicaron estar totalmente en desacuerdo, 05 indicaron una actitud indiferente, 10 trabajadores indicaron estar de acuerdo, y por último, 10 trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo con que con la digitalización y automatización de procesos será suficiente para atender de forma integral todos los reclamos de los clientes; se afirma que la percepción de los trabajadores está dividida, casi la mitad de los trabajadores (20) tiene una percepción positiva en este ítem.

Figura 07

Efectividad en el envío de cartas de respuesta

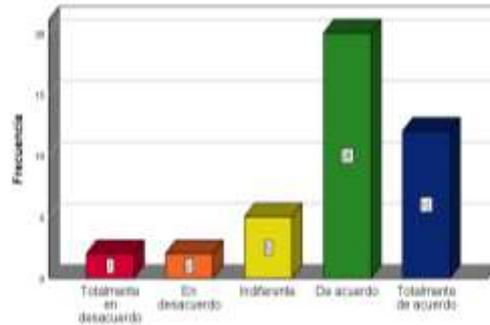


Nota. La digitalización y automatización de procesos logrará que el envío de cartas de respuestas sea más eficiente y rápido que antes.

Como se puede observar en la figura 7, de un total de 41 trabajadores, 01 indicó estar totalmente en desacuerdo, 05 indicaron una actitud indiferente, 20 trabajadores indicaron estar de acuerdo, y, por último, 15 trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo con que con la digitalización y transformación de procesos permitirá que el envío de cartas de respuesta a los clientes será más rápido y eficiente que antes. La percepción es positiva.

Figura 08

Optimización de la estructura integral de las cartas de respuestas para los clientes

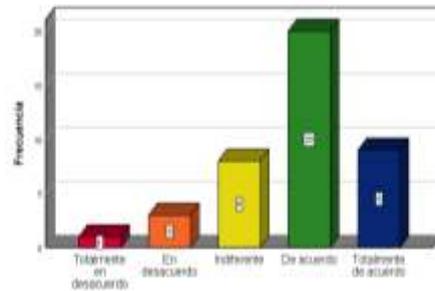


Nota. Con la digitalización y automatización de procesos será más sencillo realizar la estructura integral de las cartas de respuestas para los clientes.

Como se puede observar en la figura 8, de un total de 41 trabajadores, 02 indicaron estar totalmente en desacuerdo, 02 indicaron estar en desacuerdo, 05 indicaron una actitud indiferente, 20 trabajadores indicaron estar de acuerdo, y, por último, 12 trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo con que con la digitalización y automatización de procesos será más práctico elaborar la estructura integral de las cartas para los clientes. La percepción es positiva.

Figura 09

Creación de un asistente virtual para la elaboración de cartas de respuesta

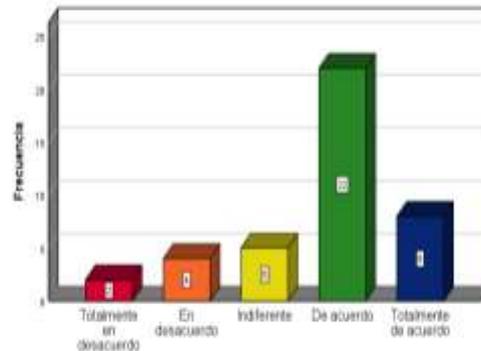


Nota. La implementación del asistente virtual de orientación con la digitalización y automatización de procesos ayudará oportunamente al trabajador a elaborar cartas de respuesta según la necesidad del cliente.

Como se puede observar en la figura 9, de un total de 41 trabajadores, 01 indicó estar totalmente en desacuerdo, 03 indicaron estar en desacuerdo, 08 indicaron una actitud indiferente, 20 trabajadores indicaron estar de acuerdo, y, por último, 09 trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo con el asistente virtual de orientación ayudará oportunamente a los trabajadores a elaborar cartas de respuesta según la necesidad del cliente. La percepción de los trabajadores es positiva ante este ítem.

Figura 10

Optimización del proceso de elaboración de cartas de respuesta



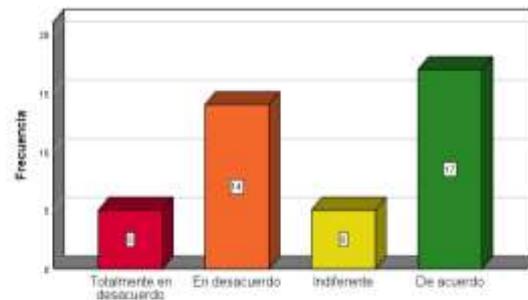
Nota. La implementación del asistente virtual de orientación que viene de la mano con la digitalización y automatización de procesos será fácil de entender al momento de elaborar una carta de respuesta.

Como se puede observar en la figura 10, de un total de 41 trabajadores, 02 indicaron estar totalmente en desacuerdo, 04 indicaron estar en desacuerdo, 05 indicaron una actitud indiferente, 22 trabajadores indicaron estar de acuerdo, y, por último, 08 trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo que el asistente virtual de orientación será fácil de entender al momento de elaborar una carta de respuesta. La percepción es positiva

4.2. Resultados del cuestionario variable satisfacción laboral

Figura 11

En referencia al tiempo en la atención de reclamos

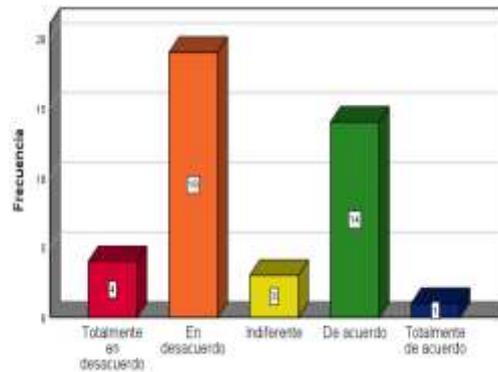


Nota. Pregunta de encuesta: ¿Considera usted que las horas de trabajo empleadas en la atención de reclamos serán iguales con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos?

Como se puede observar en la figura 11, de un total de 41 trabajadores, 05 indicaron estar totalmente en desacuerdo, 14 indicaron estar en desacuerdo, 05 indicaron una actitud indiferente, 17 trabajadores indicaron estar de acuerdo con que las horas de trabajo empleadas en la atención de reclamos serán iguales con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos; se afirma que la percepción de los trabajadores está dividida casi equitativamente, pues hay 19 trabajadores que presentan una percepción negativa ante el ítem.

Figura 12

Apreciación de frecuencia de atención de reclamo

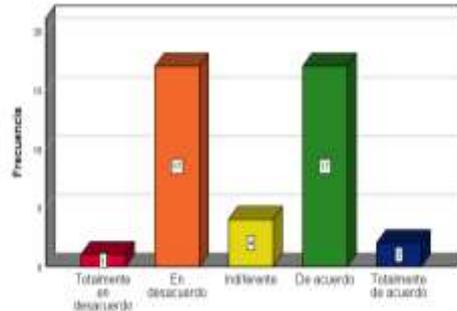


Nota. Pregunta de encuesta: ¿Considera usted que el número de atenciones de reclamos serán iguales con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos?

Como se puede observar en la figura 12, de un total de 41 trabajadores, 04 indicaron estar totalmente en desacuerdo, 19 indicaron estar en desacuerdo, 03 indicaron una actitud indiferente, 14 trabajadores indicaron estar de acuerdo, y, por último, 01 indicó estar totalmente de acuerdo con que el número de atenciones de reclamos serán iguales con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos; se afirma que en su mayoría la percepción de los trabajadores es negativa.

Figura 13

Digitalización y automatización de la atención de reclamos

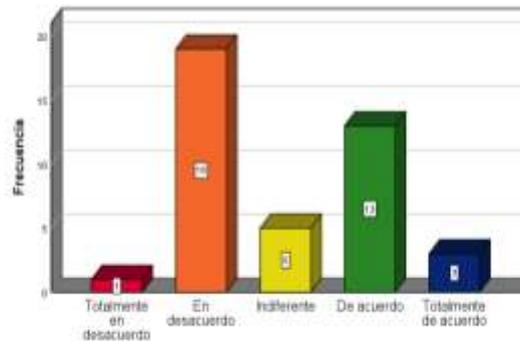


Nota. Pregunta de encuesta: ¿Considera usted que la presión laboral que actualmente tiene por la atención de los reclamos será igual con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos?

Como se puede observar en la figura 13, de un total de 41 trabajadores, 01 indicó estar totalmente en desacuerdo, 17 indicaron estar en desacuerdo, 04 indicaron una actitud indiferente, 17 trabajadores indicaron estar de acuerdo, y por último, 02 indicó estar totalmente de acuerdo con que la presión laboral que actualmente tiene por la atención de los reclamos será igual con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos; se afirma que en la percepción de los trabajadores es casi equitativa, pues se tiene 18 trabajadores para cada frente (positivo y negativo).

Figura 14

El estrés laboral por la alta demanda de reclamos ante la digitalización y la automatización

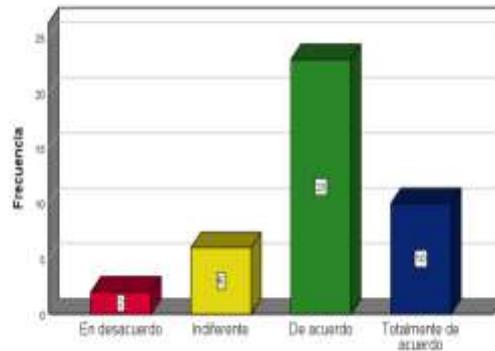


Nota. Pregunta de encuesta: ¿Considera usted que el estrés laboral que se tiene por la alta demanda de atención de reclamos será igual con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos?

Como se puede observar en la figura 14, de un total de 41 trabajadores, 01 indicó estar totalmente en desacuerdo, 19 indicaron estar en desacuerdo, 05 indicaron una actitud indiferente, 13 trabajadores indicaron estar de acuerdo, y, por último, 03 indicaron estar totalmente de acuerdo con que el estrés laboral que se tiene por la alta demanda de atención de reclamos será igual con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos; se afirma que la percepción es equitativa.

Figura 15.

Rol de los líderes en la digitalización y automatización de procesos

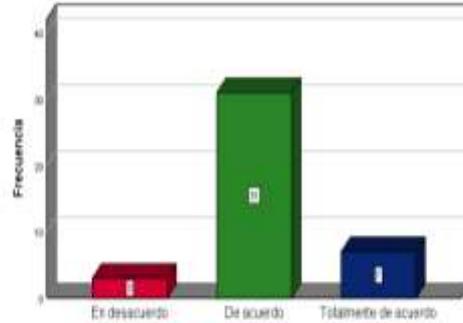


Nota. Pregunta de encuesta: ¿Consideran ustedes que la empatía de los líderes mejorará con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos?

Como se puede observar en la figura 15, de un total de 41 trabajadores, 02 indicaron estar totalmente en desacuerdo, 06 indicaron una actitud indiferente, 23 trabajadores indicaron estar de acuerdo, y, por último, 10 indicaron estar totalmente de acuerdo con que la empatía de los líderes mejorará con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos. La percepción de los trabajadores es positiva.

Figura 16

Perspectiva comunicativa ante la digitalización y automatización de procesos

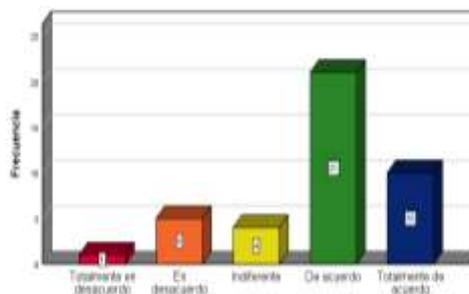


Nota. Pregunta de encuesta: ¿Consideran ustedes que la comunicación con sus líderes será más efectiva cuando la digitalización y automatización de procesos ingrese?

Como se puede observar en la figura 16, de un total de 41 trabajadores, 03 indicaron estar totalmente en desacuerdo, 31 trabajadores indicaron estar de acuerdo, y, por último, 07 indicaron estar totalmente de acuerdo con que la comunicación con sus líderes será más efectiva cuando la digitalización y automatización de procesos ingrese. La percepción de los trabajadores es positiva.

Figura 17

El reconocimiento y la digitalización

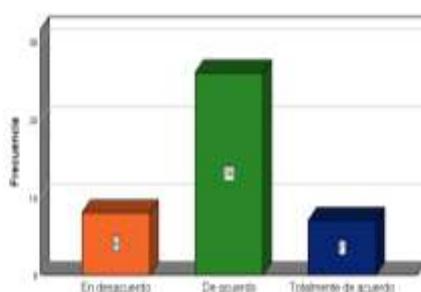


Nota. Pregunta de cuestionario: ¿Considera usted que el reconocimiento será igual de reconocido con el ingreso de toda la digitalización y automatización de procesos?

Como se puede observar en la figura 17, de un total de 41 trabajadores, 01 indicaron estar totalmente en desacuerdo, 05 trabajadores indicaron estar de acuerdo, 04 indicaron una actitud indiferente; 21 indicaron estar de acuerdo, y, por último, 10 indicaron estar totalmente de acuerdo con que el reconocimiento de los logros que se obtengan en el trabajo serán igual de reconocidos con el ingreso de toda la digitalización y automatización de procesos. La percepción de los trabajadores es positiva.

Figura 18

Permanencia de la estabilidad laboral frente a la digitalización y automatización de proceso

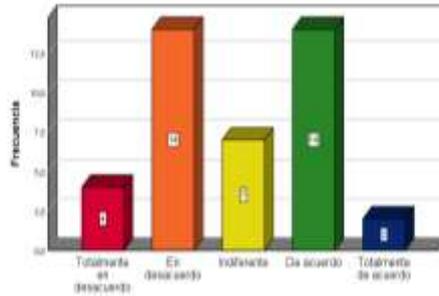


Nota. Pregunta de cuestionario: ¿Considera usted que con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos la estabilidad laboral se mantendrá y otorgará satisfacción laboral al colaborador?

Como se puede observar en la figura 18, de un total de 41 trabajadores, 08 indicaron estar en desacuerdo, 26 indicaron estar de acuerdo, y, por último, 07 indicaron estar totalmente de acuerdo que con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos la estabilidad laboral se mantendrá y otorgará satisfacción laboral al colaborador. La percepción de los trabajadores es positiva.

Figura 19

La digitalización y automatización como amenaza laboral

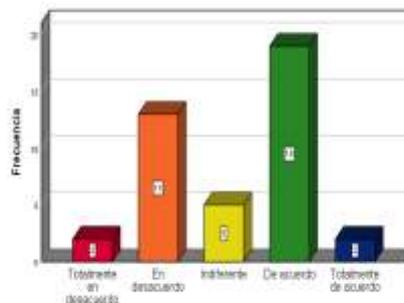


Nota. Pregunta de cuestionario: ¿Considera usted que con el ingreso de la digitalización y automatización se ve amenazado su puesto de trabajo?

Como se puede observar en la figura 19, de un total de 41 trabajadores, 04 indicaron estar totalmente en desacuerdo, 14 indicaron estar en desacuerdo, 07 indicaron una actitud indiferente, 14 indicaron estar de acuerdo; y, por último, 02 indicaron estar totalmente de acuerdo en que con el ingreso de la digitalización y automatización se ve amenazado su puesto de trabajo. La percepción es equitativa, pues existen 18 trabajadores que presentan percepción negativa y 16 trabajadores con percepción positiva.

Figura 20

La digitalización y automatización de procesos como posibles amenazas salariales

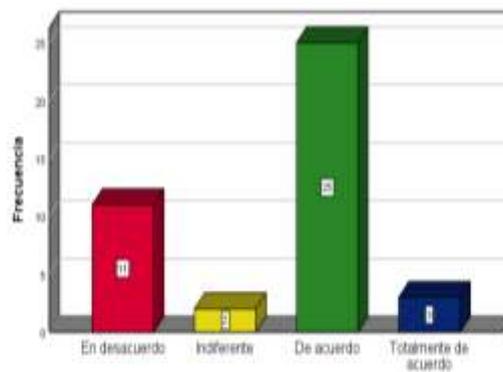


Nota. Pregunta de cuestionario: ¿Considera usted que con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos su salario podría verse afectado de una manera justa?

Como se puede observar en la figura 20, de un total de 41 trabajadores, 02 indicaron estar totalmente en desacuerdo, 13 indicaron estar en desacuerdo, 05 indicaron una actitud indiferente, 19 indicaron estar de acuerdo; y, por último, 02 indicaron estar totalmente de acuerdo que con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos su salario podría verse afectado de una manera justa. La percepción es positiva y negativa, pues existen solo 21 trabajadores que presentan percepción positiva.

Figura 21

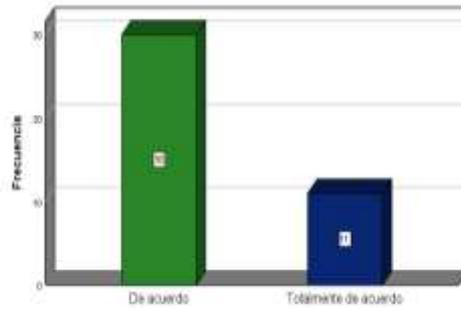
Permanencia de los beneficios intangibles



Nota. Pregunta de cuestionario: ¿Considera usted que los beneficios tangibles entregados por la empresa se mantendrán o mejorarán con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos?

Como se puede observar en la figura 21, de un total de 41 trabajadores, 11 indicaron estar en desacuerdo, 02 indicaron una actitud indiferente, 25 indicaron estar de acuerdo; y, por último, 03 indicaron estar totalmente de acuerdo con que los beneficios tangibles entregados por la empresa se mantendrán o mejorarán con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos. La percepción es positiva frente a este ítem.

Figura 22 *Facilidades laborales a causa de la digitalización y automatización de procesos*

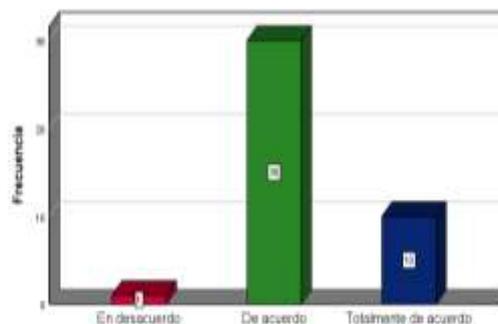


Nota. Pregunta de cuestionario: ¿Considera usted que el ingreso de la digitalización y automatización de procesos volverá más fácil y práctica la ejecución de sus labores diarias?

Como se puede observar en la figura 22, de un total de 41 trabajadores, 30 indicaron estar de acuerdo; y, por último, 11 indicaron estar totalmente de acuerdo que el ingreso de la digitalización y automatización de procesos volverá más fácil y práctica la ejecución de sus labores diarias. La percepción es positiva frente a este ítem.

Figura 23

Predisposición de los colaboradores

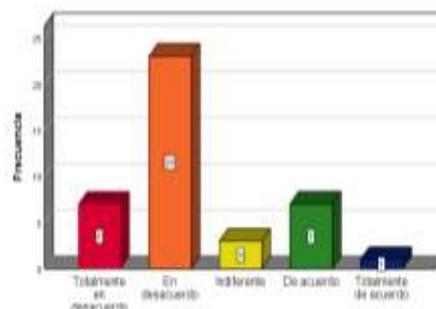


Nota. Pregunta de cuestionario: ¿Considera usted que existirá buena predisposición de los colaboradores al desarrollar sus labores diarias con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos?

Como se puede observar en la figura 23, de un total de 41 trabajadores, 01 indicó estar desacuerdo, 30 indicaron estar de acuerdo y, por último, 10 indicaron estar totalmente de acuerdo con que existirá buena predisposición de los colaboradores al desarrollador sus labores diarias con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos. La percepción es positiva.

Figura 24

La pérdida de conocimiento y habilidades ganadas por el colaborador ante la digitalización y automatización de procesos



Nota. Pregunta de cuestionario: ¿Considera usted que el ingreso de la digitalización y automatización de procesos ocasionará la pérdida de conocimiento y habilidades ganadas por el colaborador?

Como se puede observar en la figura 24, de un total de 41 trabajadores, 07 indicaron estar totalmente en desacuerdo, 23 indicaron estar en desacuerdo, 03 indicaron actitud indiferente, 07 indicaron estar de acuerdo y, por último, 01 indicó estar totalmente de acuerdo con que el ingreso de la digitalización y automatización de procesos ocasionará la pérdida de conocimiento y habilidades ganadas por el colaborador. La percepción es negativa.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

- **Conclusiones de la hipótesis general**

Se concluyó que la digitalización y automatización de procesos impactaría en la satisfacción laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera de forma positiva. Asimismo, el coeficiente de correlación fue 0,676, con lo cual se puede indicar que existiría un impacto alto.

La conclusión de la investigación se explica basándose en las encuestas de ambas variables, donde se demostró que existe una actitud positiva hacia la digitalización y automatización de procesos. Los colaboradores lo ven como una migración eficiente y efectiva, que agilizará los trámites del equipo.

En referencia a la satisfacción laboral que se tendría con la implementación de la digitalización y automatización de procesos, se demostró que sería positiva y aceptada por los colaboradores, sobre todo en las dimensiones de motivación laboral, salario, adaptación al cambio; en menos grado de satisfacción fueron las dimensiones carga laboral y estabilidad laboral.

Contrastando con las entrevistas personalizadas realizadas a los analistas y supervisores, se demostró que existe un optimismo hacia la inclusión de la digitalización y automatización de procesos, las respuestas más resaltantes fueron: que brindaría mayor rapidez en los ingresos de los reclamos de los clientes, y, asimismo, serían eficientes en su atención.

Por otro lado, en la satisfacción laboral, se demostró que los entrevistados estarían satisfechos con el trabajo, una vez que se haya implementado la automatización de sus procesos, debido a que les trae la oportunidad de nuevos aprendizajes, reduce la carga

laboral, y mejora el balance entre el trabajo y su vida personal ya que reducen los sobretiempos que hoy en día es una alerta para el banco. *(Verificar las entrevistas realizadas en la sección de anexos).*

- **Conclusiones de la hipótesis específica 01**

Se concluyó que la automatización y digitalización de procesos impactaría en la carga laboral del equipo. Asimismo, el coeficiente de correlación fue 0,564 el cual indicó que existiría un impacto moderado.

La conclusión se explica basándose en las encuestas, donde se demostró que existe una actitud positiva hacia el ingreso de la digitalización y automatización de procesos en el trabajo con referencia a la carga laboral. Resaltando el impacto positivo en la carga laboral, específicamente reduciendo horas de trabajo y número de atención de reclamos y menor estrés laboral en la atención de reclamos.

Se contrastó como complemento con las entrevistas personalizadas realizadas a los trabajadores y manifestaron que estarían satisfechos con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos, su percepción se basa en que no habría recarga de trabajo; asimismo, indicaron que existe un proceso de adaptación. *(Verificar las entrevistas realizadas en la sección de anexos). (Importante recalcar 100%)*

Es importante mencionar que en las encuestas fueron realizadas de forma anónima a diferencia de las entrevistas. En este sentido, los resultados de ambas herramientas fueron de 50% y un 100% de aprobación sobre la digitalización y automatización de procesos.

- **Conclusiones de la hipótesis específica 02**

Se concluyó que la digitalización y automatización de los procesos impactaría en la motivación laboral del equipo. Asimismo, el coeficiente de correlación fue 0,878 el cual indicó que existiría un impacto muy alto.

La conclusión se explica basándose en las encuestas, donde se demostró que existe una actitud positiva alta con referencia a la motivación laboral; se explica esto en los ítems relacionados a la empatía de los superiores y comunicación efectiva con los superiores, En esta dimensión de motivación laboral, casi la totalidad de los encuestados manifestó una percepción positiva.

Se contrastó con las **entrevistas** realizadas a los trabajadores; y manifestaron que estarían motivados con la digitalización. Su percepción se basa en que, al haber mayor rapidez en atención a los clientes, esto haría que los trabajadores se sientan motivados y satisfechos.

Por otro lado, un aporte importante fue que la motivación dependería de la brecha de edades, pues existen trabajadores con años en la posición y el demorarse en la adaptación a todas las nuevas herramientas digitales, ocasiona una eventual desmotivación que podría superarse en el tiempo con una adecuada capacitación. (*Verificar las entrevistas realizadas en la sección de anexos*).

- **Conclusiones de la hipótesis específica 03**

Se concluyó que la digitalización y automatización de procesos impactaría en la estabilidad laboral del equipo. Asimismo, el coeficiente de correlación fue 0,563 el cual indicó que existiría un impacto moderado.

La conclusión se explica basándose en las **encuestas**, donde se demostró que existiría un impacto moderado hacia la digitalización en el trabajo; con referencia a la estabilidad laboral, se explica esto en el ítem relacionado a que la digitalización y automatización de procesos, representaría una amenaza a la estabilidad laboral, se pudo evidenciar que de los 41 encuestados casi un 50% de los mismos, manifestaron considerar a la digitalización y automatización de procesos como una amenaza hacia la estabilidad laboral.

Se contrastó con las entrevistas personalizadas realizadas a los trabajadores y manifestaron que no ven como amenaza el ingreso de la digitalización y automatización de procesos. Esto puede ser debido a que las entrevistas son personales y en vivo mientras que las encuestas son anónimas. (*Verificar las entrevistas realizadas en la sección de anexos*).

- **Conclusiones de la hipótesis específica 04**

Se concluyó que la digitalización y automatización de los procesos impactaría en el salario del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera. Asimismo, el coeficiente de correlación es 0,643 el cual indica que existiría un impacto alto.

La conclusión se explica basándose en las encuestas, se demostró que existiría un impacto alto hacia la digitalización y automatización de procesos en el trabajo con referencia al salario. Los encuestados hicieron mención, que, al contar con componentes digitalizados, el salario debería verse recompensado por las nuevas habilidades a desarrollar.

Se contrastó con las entrevistas realizadas a los trabajadores; y los entrevistados manifestaron que debería haber un incremento salarial al trabajar con nuevas tecnologías; dicho incremento se basa en que, al migrar al trabajo digital, las expectativas económicas deben mejorar. Asimismo, están todos de acuerdo y satisfechos con los beneficios tangibles otorgados por la empresa a los trabajadores.

- **Conclusiones de la hipótesis específica 05**

Se concluyó que la digitalización y automatización de procesos impactaría en la adaptación al cambio de forma de trabajo en el equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera. Asimismo, el coeficiente de correlación es 0,870 el cual indica que existiría un impacto muy alto.

De los 41 encuestados, hubo una percepción positiva alta referente a la practicidad de la migración del trabajo, a la predisposición de los trabajadores, y, por último, no perciben negativamente que la digitalización y automatización de procesos, ocasiona pérdida de habilidades en sus labores cotidianas.

Se contrastó con las entrevistas personalizadas realizadas a los trabajadores y los entrevistados manifestaron una actitud positiva hacia la adaptación al cambio, basado en que lo consideran novedoso en conocimientos, prometedor en eficiencia y eficacia para cumplir con sus labores. Importante mencionar que para que esta adaptación al cambio sea sencilla solicitan capacitaciones y comunicaciones oportunas.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Luego de realizar el presente estudio, se obtienen las siguientes recomendaciones con el fin de garantizar que la digitalización y automatización de procesos genere un impacto positivo en la satisfacción laboral de los colaboradores en el equipo de gestión operativa post venta.

En primer lugar, el equipo implementador de la mano de GDH deben realizar un diagnóstico para identificar las preocupaciones, dudas, expectativas de los trabajadores sobre el proceso que se piensa implementar. Asimismo, aprovechar este espacio para identificar a los líderes de opinión que ayudarán a co-crear los mensajes y acciones para la comunicación, capacitación y otras acciones propias de la implementación.

Luego de ello, se debe tener en cuenta tres frentes a trabajar: Capacitación y desarrollo, Comunicación e Incentivación, para asegurar el éxito de la digitalización.

A continuación, se ha elaborado una tabla resumen que muestra los tres frentes: Capacitación y desarrollo, Comunicación e Incentivación, y un detalle explicando de cada recomendación en base a la experiencia vivida en la entidad financiera.

Cuadro Resumen de Frentes y Recomendaciones:

Frentes	Recomendaciones	Objetivo	Producto Entregado	Alcance	Frecuencia
Capacitación y desarrollo	Inducción a la digitalización	Brindar conocimiento sobre “qué es la digitalización” y cuál es el impacto a nivel 360.	Curso virtual	Todos los colaboradores	3 días de duración
Capacitación y desarrollo	Ruta de Aprendizaje	Brindar al colaborador una guía de cómo prepararse para afrontar la nueva realidad.	Paquete de Cursos Virtuales	Todos los colaboradores	1 mes de duración
Capacitación y desarrollo	Prácticas Presenciales in house	Dar la oportunidad de vivir la experiencia de un puesto de vanguardia, haciendo una pasantía en áreas relacionadas a la digitalización.	Programa de Prácticas para clientes internos.	Todos los colaboradores	3 días de duración
Capacitación y desarrollo	Levantar Oportunidades de Mejora	Espacios de conversación donde los colaboradores brinden sus oportunidades de mejora sobre las capacitaciones para tomar acción.	Sesiones de Feedback con sus líderes y equipo de comunicaciones.	Todos los colaboradores	5 min de duración luego de cada sesión
Capacitación y desarrollo	Línea de Carrera Actualizada	Actualizar las líneas de carrera para que los colaboradores conozcan hacia donde pueden crecer en este nuevo escenario.	Línea de Carrera Digital	Todos los colaboradores	Permanente
Capacitación y desarrollo	Feedback Procesos de Digitalización	Que los colaboradores se sientan libres de transmitir, proponer y ejecutar sus ideas para mejorar los procesos ellos mismos dentro de su ámbito y también hacia los equipos de transformación.	Programa “El futuro comienza HOY”	Todos los Colaboradores y Transformación	Permanente
Comunicación	Live Gerencial - Avances Digitalización	Dar claridad a la organización sobre cómo avanza la digitalización en la empresa y el impacto que se tiene.	Sesiones Live semanales por parte de los Líderes Banco	Líderes	1 vez por semana
Comunicación	GDH Consultor Digital	Empoderar a los Business Partner de GDH para absolver dudas sobre la digitalización a los colaboradores como principales personas de	Nuevo Canal de Consultoría para los clientes Internos	GDH	Permanente

		confianza			
Comunicación	Embajadores de la Digitalización	Seleccionar a personas del equipo con influencia para trasladar los mensajes de forma más cercana, generar empatía e inspirar al resto de los equipos promoviendo un interés genuino hacia la digitalización.	Nombramiento y empoderamiento de los embajadores digitales	Todos los colaboradores	Lanzamiento, adopción y sostenibilidad.
Incentivación	Bonos por rápida adaptación de la digitalización	Brindar un incentivo monetario que genera mayor atracción al colaborador para adoptar la digitalización en su equipo.	Bono Digital	Todos los colaboradores y GDH	Anual
Incentivación	Certificaciones y Cursos Especializados	Brindar al colaborador un beneficio no monetario que impacte más allá de la empresa sino a lo largo de su vida profesional.	Programa y Cursos de Especialización en temas digitales u otros.	Todos los colaboradores y GDH	Mensual

A continuación, desarrollamos cada uno de los frentes para lograr una adopción positiva de la digitalización y automatización de procesos.

VI.I Capacitación y desarrollo:

- **Inducción a la digitalización:** Se recomienda a la entidad financiera brindar al equipo de Gestión operativa post venta una capacitación donde se muestre la historia, impactos, beneficios y desarrollo de la digitalización y automatización de procesos en el mundo, como impacta en el mercado peruano e incluso dentro de la propia empresa. El objetivo de esta inducción, es que los colaboradores conozcan de qué trata la digitalización y automatización de procesos, el impacto que tiene en la organización y el colaborado. De esta forma podemos desarrollar en el equipo de la entidad financiera una mayor comprensión. Esta capacitación se debe realizar

mediante un curso dentro del campus virtual que tiene la organización, con un examen de ingreso y de salida para ver la evolución de conocimientos de los participantes.

- **Ruta de Aprendizaje:** Los colaboradores de la entidad financiera, con la inducción a la digitalización mencionada en el punto anterior, tendrán un mayor interés en adquirir conocimientos que sirvan para su día a día; además de conocimiento que les genere valor en su desarrollo profesional. Es por este motivo, que se la ruta de aprendizaje les brindará elaborar su propia ruta de conocimiento, escogiendo los cursos que desean tomar para seguir creciendo dentro del equipo de gestión operativa postventa o incluso en otros equipos de la organización.
- **Prácticas Presenciales In House:** Los colaboradores luego de obtener todos los conocimientos, tendrán curiosidad por poner en práctica lo adquirido e incluso vivir la experiencia de cómo se crean ciertos procesos. Para esto, se sugiere a la organización, implementar un programa que permita a los colaboradores realizar prácticas en equipos especializados de digitalización para que se nutran de mayor conocimiento brindándoles seguridad y confianza.
- **Levantar oportunidades de mejora:** Se sugiere a la organización escuchar a los colaboradores del equipo de gestión operativa post venta constantemente, creando espacios de feedback donde puedan compartir sus comentarios y propuestas sobre el programa de capacitaciones desplegado por la organización. Este feedback debe servir de input para que el equipo de GDH pueda realizar los ajustes necesarios.

- **Línea de Carrera Actualizada:** Debido a que todo cambio trae incertidumbre dentro de los colaboradores, se sugiere a la empresa actualizar las líneas de carreras de los colaboradores; de tal forma que sepan cómo pueden desarrollarse dentro de la empresa en este entorno de digitalización. Además de brindar al colaborador una matriz sobre conocimientos deben adquirir para lograr sus objetivos. Esta nueva línea de carrera debe ser pública para todos los miembros de la organización.
- **Feedback - Procesos de Digitalización:** La empresa siempre debe escuchar el feedback del colaborador en los procesos de creación de una nueva herramienta o automatización. Esto es importante para mejorar el alcance de la iniciativa y generar conexión entre el equipo usuario y el proyecto. El co-crear iniciativas genera un vínculo de compromiso, lo cual impactará positivamente en el éxito del despliegue y puesta en marcha de las herramientas digitales.

VI.II Comunicación:

- **Live Gerencial - Avances Digitales:** Se sugiere a la organización abrir espacios de comunicación digital donde los Líderes compartan los avances del proceso de migración a la digitalización en toda la empresa, transmitiendo que es un fenómeno global e integral, donde toda la compañía está involucrada. Se sugiere que este espacio muestre como el equipo de operaciones post venta es parte de una gran estrategia y cuál es el impacto que tiene dentro de la entidad financiera.
- **GDH Digital Consultor:** Una de las oportunidades que se ha encontrado dentro del flujo de comunicación, es que solo existe un canal de consultas para los

colaboradores, este canal es su jefe directo; sin embargo, el equipo de gestión operativa cuenta con un equipo de BP de GDH , con quienes la relación del equipo es muy buena. Este vínculo puede ser utilizado para resolver otras dudas como temas de digitalización y cómo impacta positivamente en sus tareas. Es importante capacitar a los BP y transformarlos en GDH Digital Consultores, acompañando a los colaboradores en esta nueva cultura digital.

- **Embajadores de la digitalización:** Se sugiere a la entidad financiera, identificar a los colaboradores con influencia en el equipo para que sean estas personas las encargadas de trasladar de forma más cercana, el mensaje de que los procesos son efectivos y efectivamente generan valor en su día a día; además de que beneficios brinda esta digitalización y automatización de procesos en su vida profesional y personal. De esta forma se generará una comunicación empática e inspiradora dentro del equipo, promoviendo un interés genuino hacia la digitalización y automatización de procesos.

VI.III Incentivación

- **Bonos por adaptación Digital:** Es recomendable que toda implementación venga con un beneficio tangible para el equipo. Se sugiere a la entidad financiera que pueda implementar dentro de la parrilla anual del colaborador, un epígrafe que menciona la adaptación a la digitalización; de tal forma; que el equipo se verá motivado a que, si logran una rápida adaptación en el uso de las herramientas, cambio de Mindet y generación de feedback, podrán obtener un bono anual especial; siendo evaluados cuantitativamente y cualitativamente por sus líderes directos.

- **Certificaciones y Cursos Especializados:** Con el objetivo de motivar a que los colaboradores del equipo de gestión operativa post venta realicen todas las capacitaciones y cursos correspondientes; se sugiere a la empresa que cuenten con certificaciones y cursos especializados de diferentes materias; las cuales servirán de motivación para el colaborador; debido a que estos cursos de especialización se irán abriendo durante la ejecución de su ruta de aprendizaje. Es decir, si a un colaborador le apasiona la pintura; o desea conocer sobre principios de UX, al avanzar con su ruta de aprendizaje, podrá ir escogiendo cursos adicionales como beneficio personal y lograr certificaciones que puedan sumar a sus hojas de vida.

Finalmente, estas recomendaciones pueden aplicarse a cualquier industria y cualquier equipo operativo, siempre y cuando se haga un diagnóstico de la organización que permita personalizar el despliegue de las acciones y genere empatía entre los colaboradores y la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alama, D., Motosono, B., & Ramos, P. (2016). *Factores que influyen en la felicidad de los trabajadores de una empresa textil en el Perú*. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la UP. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1964>
- Alvarado, L. (2020). *El rol de la transformación digital en la formulación de la estrategia de negocio de empresas del sector financiero del Perú* [Tesis de Licenciatura, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la UP. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2793>
- Álvarez, J. (29 de mayo de 2020). Bancarizados en cuarentena, *Ipsos*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizados-en-cuarentena>
- Asociación de emprendedores del Perú. (2021). *La felicidad de los peruanos Kusykuy* Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/04/Kusikuy-la-felicidad-de-los-peruanos-SECURED.pdf>
- Asociación de emprendedores del Perú. (2019). *Transformación digital en el Perú* Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf>
- Asociación de emprendedores del Perú. (2019). *Transformación digital 360° visiones de todas las áreas*. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/04/Rockcontent-Transformaci%C3%B3n-digital.pdf>
- Arango, L.F., Muñoz, M.A. & Vega, J.M. (2020). *Importancia de la satisfacción del cliente interno a través del modelo Karl Albrecht en relación con el caso Taco Bell*.

- [Tesis de pregrado, Universidad de Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional de la UCC. Recuperado de: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18145/1/2020_importancia_%20satisfaccion%20_cliente.pdf
- Banco Mundial. (2020, 08 de junio). Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/?ref=gesr>
- BBVA. (2019). *La transformación digital como motor de la banca latinoamericana 2019*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/la-transformacion-digital-como-motor-de-la-banca-latinoamericana/>
- Borregón, A. (2018). *La transformación digital: Su impacto en la gestión de Recursos Humanos* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Valladolid]. Repositorio Documental de la UVA. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/34485>
- Boyon, N. (7 de octubre de 2020). Felicidad Global 2020, ¿Qué hace feliz a la gente en la era del Covid-19? Una encuesta global Advisor en 27 países, *Ipsos*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-10/global-happiness-2020-report.pdf>
- Calderon, C. (2020, 16 de diciembre de). Disrupción digital: transformación y desafíos en el sector empresarial, *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/disrupcion-digital-transformacion-y-desafios-en-el-sector-empresarial-noticia/>
- Caldeiro, J. (7 de mayo de 2020). Las fuerzas de la experiencia del cliente, *Ipsos*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-es/las-fuerzas-de-la-experiencia-del-cliente>

- Castro, L., Wong, A., Anchante, C. & Paucar, F. (2018). *Relación entre Felicidad y Desempeño de los trabajadores en una empresa Industrial Peruana* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13198>
- Cavero, A. (15 de mayo de 2020). El teletrabajo, gestión y consecuencias, *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/el-teletrabajo-gestion-y-consecuencias-armando-cavero-empleo-noticia/>
- Chávez, J., Cigüeñas, M. & Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la UP. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1586?show=full>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill
- Chiroque, C. & Piscocoya, M. (2013). *Satisfacción laboral y productividad laboral: Una revisión de literatura* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13611>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Balance preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46501-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2020>
- Conexión-ESAN (24 de febrero de 2021). ¿Qué desafíos enfrenta el área de Recursos Humanos con la prolongación del teletrabajo? Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/02/24/que-desafios-enfrenta-el-area-de-recursos-humanos-con-la-prolongacion-del-teletrabajo/>

- Cuba, J., Minaya, N. & Zumarán, A. (2019). *El Rol predictivo de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral de los colaboradores de una entidad financiera en el Perú* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la UP. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2500>
- Dongo, D. (8 de julio de 2020a). Banca abierta facilitará acceso a soluciones financieras en futuras crisis como la del Covid-19, *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/la-banca-abierta-facilitara-el-acceso-a-soluciones-financieras-noticia/>
- Dongo, D. (2 de octubre de 2020b). Cuatro factores clave en el cambio de la cultura digital empresarial. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/cuatro-factores-clave-en-el-cambio-de-la-cultura-digital-empresarial-noticia/>
- Figuroa, M., San Martín, Alan., & Soto, J. (2018). *Buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito de empresas del sector bancario* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12882>
- Frías, E. (2021, 9 de enero). El impulso a lo digital es esencial para el desarrollo económico del Perú, *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/el-impulso-a-lo-digital-es-esencial-para-el-desarrollo-economico-del-peru-noticia/>
- Foronda, F.J. (2018). *La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional*. (Tesis de Licenciatura. Universidad de Antioquia de Colombia). Recuperado de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/9952>

- Gaceta laboral (2020, 15 de junio). ¿En qué consiste la estabilidad laboral? Recuperado de <http://gacetalaboral.com/en-que-consiste-la-estabilidad-laboral/>
- García, E. (2018, 25 de agosto). Tres de cada 10 cambian de banco por altos intereses y falta de atención, *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tres-10-cambian-banco-altos-intereses-falta-atencion-242616-noticia/>
- Garibay, J. (2019). *Cambio organizacional y las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, Año 2018* [Tesis de Maestría. Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio institucional de la UNFV. Recuperado de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3291>
- Gonzales, M. (2018). *Plan estratégico para el agente BCP del Banco de Crédito del Perú 2014-2017* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la UP. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2038>
- Hernández, F. (2020). *Formulación de una estrategia digital para banco estado microempresas* [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/176435>
- Hernández, R. & Mendoza, C.P.(2018). *Metodología de la investigación científica*. Mc Graw Hill.
- Iglesias, I (2020, 27 de abril). Resiliencia humana ante el Covid-19, *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/resiliencia-humana-ante-el-covid-19-noticia/>
- Indecopi, (25 de julio de 2020). El Indecopi registró más de veinte mil reportes contra el servicio bancario y financiero. Recuperado de <https://repositorio.indecopi.gob.pe/handle/11724/7557>

- Ipsos (7 de mayo de 2020). *Imagen y posicionamiento de la banca personal*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/imagen-y-posicionamiento-de-la-banca-personal>
- Lund, S., Madgabkar, A., Manyika, J. & Smit, S. (23 de noviembre de 2020). What's next for remote work: an analysis of 2000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *McKinsey & Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>
- Martínez, R. (2016). Servicio al cliente interno. Ediciones de la UO. Recuperado de <https://www.iberlibro.com/buscar-libro/titulo/servicio-cliente-interno/libro>
- Maechler, N., Michael, J., Schiff, R. & Smith, T. (9 de octubre de 2018). Managing a customer experience transformation in banking, *McKinsey & Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/managing-a-customer-experience-transformation-in-banking>
- Marín, M., Melgar M., & Zavalaga, A. (2020). *Implementación de una herramienta digital para la optimización de procesos de gestión de recursos humanos* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/653708>
- Mateo, J. & Zagorsky, J. (2019). *Percepción del consumidor sobre los canales de atención al cliente del banco de crédito del Perú en Lima metropolitana, 2019* [Tesis de Bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional de la USIL. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8940/1/2019_Mateo-Ruiz.pdf

Magro, C. & Salvatella, J. (2014). *Cultura digital y transformación de las organizaciones*.

Recuperado de:

https://rocasalvatella.com/app/uploads/2018/11/maqueta_competencias_espanol.pdf

Mendoza, C., Paz, J., Ramos, O. & Takeuchi, H. (2020). *Calidad en el sector financiero Banca del Perú* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7649>

Milla, J. (2020). *Transformación digital con metodologías ágiles en el área de sistemas de una entidad Bancaria del Perú, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad César

Vallejo]. Repositorio Digital Institucional de la UCV. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46986>

Michilot, A. (2020, 20 de noviembre). Disputa entre banca y firmas tecnológicas eleva pretensión salarial por cambio de trabajo, *Diario Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas/disputa-entre-banca-y-firmas-tecnologicas-impulsa-pretension-salarial-por-cambio-de-trabajo-noticia/>

Morante, L. (2020). *Transformación digital: conceptos claves y casos de éxito en el Perú* [Tesis de Bachiller, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital

de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17069>

Morris, A. (2020, 22 de diciembre). 2020: El año de la aceleración digital, *Diario Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/2020-el-ano-de-la-aceleracion-digital-noticia/>

Murakami, A. (2021, 2 de enero). El 76% de empresas está en proceso o ya aplica la desconexión digital para el trabajo remoto, *Diario Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/opinion/el-76-de-empresas-esta-en-proceso-o-ya-viene-aplicando-la-desconexion-digital-para-el-trabajo-remoto-noticia/>

Newman, D. (2021, 13 de enero). Cuatro estrategias para acelerar la transformación digital en 2021, *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/4-estrategias-para-acelerar-la-transformacion-digital-en-2021-noticia/>

Oana, J., Lhuer, X. & Van Ouwerkerk, J (12 de septiembre de 2016). The four pillars of distinctive customer journeys. *McKinsey & Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-four-pillars-of-distinctive-customer-journeys>

Pachas, C. (2017). *Transformación digital en la banca privada, España* [Tesis de Maestría, Universidad Pontificia ICADE Business School]. Repositorio Institucional de la Universidad de Comillas. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/144105/retrieve>

Pacheco, G. (22 de julio de 2019). ¿Cómo influye la transformación cultural en una empresa?, *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/videos/influye-transformacion-cultural-empresa-273877-noticia/>

Peña y Villón (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional. *Revista Cientific*. 3(7). 177-192. Recuperado de <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Pedraza, N.A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Revista Innovar*. 30(76). <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>

- Pérez, S. (17 de marzo de 2021). Indecopi: Cobros indebidos de entidades financieras lideran quejas más reportadas en el 2020. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/indecopi-cobros-indebidos-de-entidades-financieras-lideran-quejas-mas-reportadas-en-el-2020-noticia/?ref=gesr>
- Persali, D., Mellado, R. & Torres, A. (2020, 11 de mayo). Los cambios en el comportamiento del shopper, *Ipsos* Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/ipsos-talks-cambios-en-el-comportamiento-de-los-shoppers>
- Ramírez, Z (2 de octubre de 2020). BCP estima que dos de cada tres de sus clientes serán digitales en 2021, *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcp-estima-que-dos-de-cada-tres-de-sus-clientes-seran-digitales-en-el-2021-noticia/>
- Revista Actualidad laboral (08 de junio de 2020). *Efectos laborales de la pandemia por la COVID-19 en el Perú. Incertidumbre y desafíos*. Recuperado de <https://actualidadlaboral.com/efectos-laborales-de-la-pandemia-por-la-covid-19-en-el-peru/>
- Rodríguez, L., Churampi, K., Guevara, K. & De la Cruz, G. (2020). *Calidad en el servicio a los clientes en banca móvil del sector bancario en Lima Moderna* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17446>
- Rozas, J. (2019). *La Transformación Digital No es Digital: La guía definitiva para navegar en un mar de tecnologías disruptivas y en los nuevos modelos de negocios*. Editorial Independently published

- Seguin, P. (2020, 29 de octubre). La empatía como medio de transformación, *Ipsos*
Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/la-empatia-como-medio-de-transformacion>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020). Sistema Financiero en el contexto del COVID-19: Programas del Gobierno y medidas de la SBS. *Boletín Especial*.
Recuperado de: <https://www.sbs.gob.pe/covid-19>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020, marzo). Sistema Financiero: Medidas para hacer frente a la situación de emergencia. *Boletín semanal*. Recuperado de:
<https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1104?title=Sistema%20financiero:%20Medidas%20para%20hacer%20frente%20a%20la%20situaci%C3%B3n%20de%20emergencia>
- Torres, P. (2019). *Relación entre el clima laboral y liderazgo transformacional en las gerencias de servicios financieros y créditos y cobranzas de la empresa banco azteca del Perú S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicada] Repositorio Académico de la UPC. Recuperado de:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/648643>
- Uribe, M. (2018). *Camino a la transformación digital en el retail financiero* [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/151535>
- Valderrama, S. (2018). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Valderrama, S. y Jaimes, C. (2019). *El desarrollo de la tesis: Descriptiva-Comparativa, Correlacional y Cuasiexperimental*. Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Vargas, R. (2020). *Estrategias para mejorar la experiencia del cliente de un banco en contexto digital* [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Académico

de la Universidad de Chile. Recuperado de:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/176561/Estrategias-para-mejorar-la-experiencia-del-cliente-de-um-banco-en-contexto-digital.pdf?sequence=1>

World Economic Forum (2020). Informe sobre el futuro del empleo 2020. Recuperado de

<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

Yamakawa, P (21 de septiembre de 2020). Transformación digital en el Perú, ¿Hacia

dónde vamos?, *Diario Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/tecnologia/transformacion-digital-en-el-peru-hacia-donde-vamos-noticia/>

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de digitalización y automatización de procesos.

CUESTIONARIO N° _____

- CUESTIONARIO -
DIGITALIZACIÓN Y
AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

Fecha: / / Hora de inicio: : a.m. / p.m.

INTRODUCCIÓN

El presente instrumento tiene por objetivo conocer su opinión respecto a la **digitalización y automatización de procesos** experimentada por los **analistas y supervisores** del equipo de gestión operativa de post venta de una entidad financiera. El presente instrumento es anónimo. Es muy importante poder contar con su colaboración. Por lo que agradecemos su participación.

INSTRUCCIONES

- Marque con una "X" (aspa) según corresponda.
- Responda a todas y cada una de las preguntas.
- Desarrolle el instrumento con la sinceridad y honestidad que lo(a) caracteriza.
- Para desarrollar el cuestionario, usted dispone como máximo 05 minutos.
- Para responder a cada pregunta, utilice la siguiente leyenda:

Totamente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo
5	4	3	2	1

DATOS GENERALES

D1. Género:

Masculino	
Femenino	

D2. Señale el intervalo de edad en que se encuentra:

De 20 a 30 años	
De 31 a 40 años	
De 41 a 50 años	
Más de 51 años	

D3. Indique su grado de instrucción:

Educación secundaria	
Educación técnica	
Educación universitaria	
Maestría	
Doctorado	

DIGITALIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

N.º	INGRESO DE RECLAMOS	RESPUESTA				
		5	4	3	2	1
1	Con la digitalización y automatización de procesos el ingreso de los reclamos de los clientes será más rápido que antes.					
2	Con la digitalización y automatización de procesos el ingreso de los reclamos de los clientes tendrá más practicidad que antes.					
3	Con la digitalización y automatización de procesos el ingreso será lo suficientemente robusto para atender a los clientes con integridad.					

N.º	ATENCIÓN DE CASOS	RESPUESTA				
		5	4	3	2	1
4	En los reclamos, quejas y servicios de atención simple la digitalización y automatización de procesos logrará la eficacia e integridad esperada para el cliente.					
5	En los reclamos, quejas y servicios de atención compleja la digitalización y automatización de procesos logrará la eficacia e integridad esperada para el cliente.					
6	La digitalización y automatización de los procesos será suficiente para atender de forma integral todos los reclamos de los clientes.					

N.º	CARTAS DE RESPUESTA	RESPUESTA				
		5	4	3	2	1
7	La digitalización y automatización de procesos logrará que el envío de cartas de respuestas sea más eficiente y rápido que antes.					
8	Con la digitalización y automatización de procesos será más sencillo realizar la estructura integral de las cartas de respuestas para los clientes.					
9	La implementación del asistente virtual de orientación que viene de la mano con la digitalización y automatización de procesos ayudará oportunamente al trabajador a elaborar cartas de respuesta según la necesidad del cliente.					
10	La implementación del asistente virtual de orientación que viene de la mano con la digitalización y automatización de procesos será fácil de entender al momento de elaborar una carta de respuesta.					

Anexo B. Cuestionario Satisfacción laboral.

QUESTIONARIO Cuestionario N° 1

SATISFACCIÓN

LABORAL

Fecha: / / Hora de inicio: : min. / p.m.

INTRODUCCIÓN

El presente cuestionario tiene por objetivo conocer su opinión respecto a la **satisfacción laboral** en los **analistas y supervisores** del equipo de gestión operativa de pólizas de una entidad financiera. El presente instrumento es anónimo. Es muy importante poder contar con su colaboración. Por lo que agradecemos su participación.

INSTRUCCIONES

- Marque con una "X" (seis) según corresponda.
- Responda a todas y cada una de las preguntas.
- Responda el instrumento con la sinceridad y franqueza que le sea conveniente.
- Para marcarla en cuestionario, valore siempre como máximo 05 ítems.
- Para responder a cada pregunta, valore la siguiente leyenda:

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

DATOS GENERALES

01. Género:

Masculino	
Femenino	

02. Señale el intervalo de edad en que se encuentra:

De 15 a 20 años	
De 21 a 30 años	
De 31 a 40 años	
De 41 a 50 años	

03. Indique su grado de instrucción:

Alfabetizado	
Alfabetizado básico	
Alfabetizado intermedio	
Alfabetizado	
Primario	
Secundario	

SATISFACCIÓN LABORAL

N°	CARGA LABORAL	RESPUESTA				
		5	4	3	2	1
1	¿Considera usted que los temas de trabajo asignados en la atención de reclamos serán iguales con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos?					
2	¿Considera usted que el número de operaciones de reclamos serán iguales con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos?					
3	¿Considera usted que la presión laboral será reducida luego por la entrada de los reclamos con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos?					
4	¿Considera usted que el trabajo laboral que se tiene por la alta demanda de atención de reclamos será igual con el ingreso de la digitalización y automatización de procesos?					

Anexo C. Guía de entrevista de digitalización y automatización de procesos y la satisfacción laboral. N°01.

GUÍA DE ENTREVISTA ENTREVISTA

DIGITALIZACIÓN Y N°01

AUTOMATIZACIÓN DE

PROCESOS

Fecha: / / Hora de inicio: : min. / p.m.

INTRODUCCIÓN

La presente entrevista tiene por objetivo conocer su opinión respecto a la **digitalización y automatización de procesos** implementada por los **analistas y supervisores** del equipo de gestión operativa de pólizas de una entidad financiera. Es muy importante poder contar con su colaboración. Por lo que agradecemos su participación.

APellidos y Nombres: Supervisor L.G.

01. Género:

Masculino	
Femenino	

02. Señale el intervalo de edad en que se encuentra:

De 15 a 20 años	
De 21 a 30 años	
De 31 a 40 años	
De 41 a 50 años	

03. Indique su grado de instrucción:

Alfabetizado	
Alfabetizado básico	
Alfabetizado intermedio	
Alfabetizado	
Primario	
Secundario	

PREGUNTAS A RESPONDER:

1.- ¿Cree Ud. que con la digitalización y automatización de procesos los ingresos de reclamos de los clientes serán más eficientes? Fundamente su respuesta.

Si totalmente de acuerdo que será, más eficientes, porque los clientes son más digitales. La digitalización y automatización de procesos va a permitir tener mayor rapidez y acceso a reclamos y es una buena oportunidad para los análisis de tamaño y aplicarlo en los canales digitales.

2.- ¿Cree Ud. que con la automatización que otorga la digitalización y automatización de procesos, será suficiente para atender la demanda de reclamos de los clientes? Fundamente su respuesta.

Si, totalmente convencido que sí, la automatización va ayudar a la demanda de reclamos de los clientes, pero con una constante supervisión (supervisar la evolución de la atención y evaluación de los casos de los reclamos), ya que los clientes van cambiando sus tipos de reclamos. También se debe analizar los resultados de los procesos. También está convencido de los beneficios de automatización.

3.- ¿Cree Ud. que las cartas de respuesta se podrán emitir con mayor eficiencia, si se trabaja con la digitalización y automatización de procesos? Fundamente su respuesta.

Las cartas de respuestas, también se pueden automatizar, sobre todo para un grupo de clientes, no para la totalidad de clientes. Por ejemplo se puede automatizar el formato principal (como mail con data para los clientes) para las cartas de reclamo, con una data previa, pero que las respuestas deben estar asociados a ciertos tipos de reclamos.

4.- ¿Cree Ud. que es necesario la implementación de un asistente virtual, para que oriente al analista o supervisor, para emitir cartas de respuesta? Fundamente su respuesta.

Si, puede ser necesario un asistente virtual, siempre y cuando las preguntas o tipo de consulta sea preciso con el tipo de consulta que haga el cliente. Por ejemplo un asistente virtual de otra empresa es a veces es desgastante ver tantas respuestas. Pero si un asistente virtual tiene parámetros o las condiciones para poder atender las cartas de respuesta si puede servir de ayuda a los analistas. Si al asistente virtual se le establece pautas, puede ayudar a los analistas.

5.- ¿Crees Ud. que la comunicación realizada por los líderes acerca del trabajo con la digitalización y automatización de procesos fue eficaz? Fundamente su respuesta.

Si la comunicación es eficaz, pero la constante comunicación de los jefes hacia los líderes de área debe ser más seguido, para que ellos comuniquen a los analistas. También se sugiere que los jefes deben comunicar cuales son los pasos y etapas para que los analistas se sientan satisfechos.

GUÍA DE ENTREVISTA SATISFACCIÓN LABORAL

PREGUNTAS A RESPONDER:

1.- ¿Considera Ud. que la carga laboral (como horas de trabajo, presión laboral, estrés laboral) será mayor, para el analista o supervisor cuando se implemente la digitalización y automatización de procesos? Fundamente su respuesta.

Yo creo que la digitalización y automatización de procesos va agilizar el trabajo teniendo las herramientas digitales. No creo que sea una carga laboral. Creo que todo el proceso atención de reclamos, se va agilizar y que los analistas van a tener una facilidad en el desarrollo de su trabajo.

2.- ¿Cree Ud. que con la digitalización y automatización de procesos, los analistas o supervisores trabajarán con mayor motivación en sus labores? ¿Siente Ud. que la comunicación con sus superiores es óptima y logra que los analistas o supervisores estén motivados en su trabajo? Fundamente su respuesta.

Yo creo que si trabajaran con motivación, mientras más rápido podamos atender a los clientes, mejorará la satisfacción y motivación de los analistas.

3.- ¿Considera Ud. que con la implementación de la digitalización y automatización de procesos, la estabilidad laboral se ve amenazada? ¿Siente Ud. temor de ser reemplazado en sus funciones cuando se desarrolle en algún momento la transformación digital? Fundamente su respuesta.

Yo como líder o jefe, pienso que la digitalización y automatización de procesos no será una amenaza a la estabilidad laboral, incluso lo he conversado con mi equipo. Pero muchos analistas tienen esa percepción, porque piensan que el proceso de automatización los va reemplazar y ya no van a trabajar. Pero se les explica que otras áreas como el área de reclamos, se necesitan manos. Pero si he observado en reuniones con mi equipo, que si existe un temor.

4.- ¿Considera Ud. que el salario que recibe seguirá siendo justo aún con la implementación de la digitalización y automatización de procesos? ¿Siente Ud. que con la entrega de laptops, bonos de internet, sillas, etc., entregados por la empresa serán suficientes para que el analista o supervisor cumpla su trabajo de manera óptima con la digitalización y automatización de procesos? Fundamente su respuesta.

Yo creo que sí debería haber un incremento de salario, porque con la transformación digital, el desarrollo del trabajo se vuelve más eficiente. Quiere decir si todo se va volver más digital, entonces debe haber mejores expectativas económicas.

Con respecto a la entrega de beneficios tangibles (como laptops y sillas, ha sido muy bien aceptado, pero con las velocidades del internet en la señal aún tienen problemas algunos analistas). Se observó que la preocupación del banco por los colaboradores es importante.

5.- ¿Considera Ud. que existe buena actitud de los analistas o supervisores en lo referente a la adaptación al cambio de la digitalización y automatización de procesos en las labores? Fundamente su respuesta.

La actitud de los analistas es bastante positiva, porque va rumbo a la digitalización y automatización de procesos. También una buena idea sería bueno brindarles cursos, charlas, para que sirva de motivación.

Anexo D. Guía de entrevista de digitalización y automatización de procesos y satisfacción laboral. N°02.

GUÍA DE ENTREVISTA DIGITALIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS	ENTREVISTA N° 02 <hr/> <hr/>
Fecha: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> Hora de inicio: <input type="text"/> : <input type="text"/> a.m. / p.m. <small style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: 8px;"> DÍA MES ANO HOR. MIN. </small>	

INTRODUCCIÓN

La presente entrevista tiene por objetivo conocer su opinión respecto a la digitalización y automatización de procesos experimentada por los **analistas y supervisores** del equipo de gestión operativa de post venta de una entidad financiera. Es muy importante poder contar con su colaboración. Por lo que agradecemos su participación.

APELLIDOS Y NOMBRES: Supervisora M. A.

D1. Género:

Masculino	
Femenino	X

D2. Señale el intervalo de edad en que se encuentra:

De 20 a 30 años	
De 31 a 40 años	X
De 41 a 50 años	
Más de 51 años	

D3. Indique su grado de instrucción:

Educación secundaria	
Educación técnica	
Educación universitaria	
Maestría	X
Doctorado	

PREGUNTAS A RESPONDER:

1.- ¿Cree Ud. que con la digitalización y automatización de procesos los ingresos de reclamos de los clientes serán más eficientes? Fundamente su respuesta.

Si creo que va ser más eficiente, porque va ampliar los canales de ingresos para los clientes y el flujo de ingreso de reclamos va a ser más rápido y sin tantas brechas de atención.

2.- ¿Cree Ud. que con la automatización que otorga la digitalización y automatización de proceso, será suficiente para atender la demanda de reclamos de los clientes? Fundamente su respuesta.

Si creo que la automatización ayudaría para atender los reclamos. Pero debemos de enfocarnos en los problemas raíces, las causas raíces, para lograr oportunidades de mejora para trabajar.

3.- ¿Cree Ud. que las cartas de respuesta se podrán emitir con mayor eficiencia, si se trabaja con la digitalización y automatización de procesos? Fundamente su respuesta.

Si, puede ayudar en parte, en el caso de reclamos más concretos, pero por otra parte no ayudaría a los clientes, porque el cliente necesita sentir que hay una empatía con su caso, y que las respuestas sean más personalizadas.

4.- ¿Cree Ud. que es necesario la implementación de un asistente virtual, para que oriente al analista o supervisor, para emitir cartas de respuesta? Fundamente su respuesta.

Si me parece buenísimo, porque hay tiempos muertos donde el analista no sabe a dónde ir. El asistente virtual puede ayudar a los analistas de tener la información más rápida y poder ayudar de forma eficiente los casos de los clientes.

5.- ¿Crees Ud. que la comunicación realizada por los líderes acerca del trabajo con la digitalización y automatización de procesos fue eficaz? Fundamente su respuesta.

Creo que la comunicación de gerencia hacia los líderes es constante siempre es eficaz, ya que los líderes por lo general están capacitados. Lo que falta son reuniones de los Product Owner con sus equipos de analistas para trabajar una lluvia de ideas, cada trimestre o semestre. Asimismo el Product Owner pueda sentir, si los analistas están bien alineados con la digitalización y automatización de procesos. Por lo tanto se sugiere reuniones amigables de refuerzo.

GUÍA DE ENTREVISTA SATISFACCIÓN LABORAL

PREGUNTAS A RESPONDER:

1.- ¿Considera Ud. que la carga laboral (como horas de trabajo, presión laboral, estrés laboral) será mayor, para el analista o supervisor cuando se implemente la digitalización y automatización de procesos? Fundamente su respuesta.

Yo creo, que la carga laboral al inicio del proceso de digitalización y automatización, va parecer que hay una mayor carga laboral, porque siempre hay un proceso de adaptación. Pero después de adaptarse de tres meses a seis meses vamos a estar alineados y se va sentir menos la carga laboral.

2.- ¿Cree Ud. que con la digitalización y automatización de procesos, los analistas o supervisores trabajarán con mayor motivación en sus labores? ¿Siente Ud. que la comunicación con sus superiores es óptima y logra que los analistas o supervisores estén motivados en su trabajo? Fundamente su respuesta.

De todas maneras existe una motivación con la digitalización y automatización de procesos, pero hay que recordar que tenemos personal de todas las edades, algunos colaboradores se van adaptar más rápido a la digitalización y automatización, a otros colaboradores les va costar adaptarse (porque algunos ya tienen una forma de trabajo con una rutina) por las edades. Entonces debemos enfocarnos en armar equipos de personas por edades, para que entiendan la transformación digital y motivarlos, porque de repente los colaboradores que se demoran en adaptarse es porque no entienden o por falta de conocimiento. Cuando se lanzan propuestas innovadoras que el banco está diseñando, también es importante sentir como los colaboradores lo están aceptando o percibiendo.

3.- ¿Considera Ud. que con la implementación de la digitalización y automatización de procesos, la estabilidad laboral se ve amenazada? ¿Siente Ud. temor de ser reemplazado en sus funciones cuando se desarrolle en algún momento la transformación digital? Fundamente su respuesta.

Por el momento, nadie lo ha manifestado, incluso tengo analistas de todas las edades. Más bien mi equipo de analistas están más enfocados atendiendo reclamos de los clientes, para mejorar la satisfacción de los clientes. Por el contrario observo que hay mucha motivación dentro del equipo. No percibo temor por la estabilidad laboral.

4.- ¿Considera Ud. que el salario que recibe seguirá siendo justo aún con la implementación de la digitalización y automatización de procesos? ¿Siente Ud. que con la entrega de laptops, bonos de internet, sillas, etc., entregados por la empresa serán suficientes para que el analista o supervisor cumpla su trabajo de manera óptima con la digitalización y automatización de procesos? Fundamente su respuesta.

Yo creo, que debería haber un incremento salarial para todos los colaboradores en función a su conocimiento y debería estar alineado. Entonces debería estar alineado un incremento salarial, debido a su esfuerzo. Los bonos intangibles si han sido muy positivo, algunos colaboradores han solicitado aire acondicionado. Pero algunos analistas han solicitado ir a trabajar presencialmente a la oficina, por el estrés de estar encerrados en su casa trabajando.

5.- ¿Considera Ud. que existe buena actitud de los analistas o supervisores en lo referente a la adaptación al cambio de la digitalización y automatización de procesos en las labores? Fundamente su respuesta.

Considero que los analistas tienen muy buena actitud a la digitalización y automatización, y se están adaptando a los cambios. Pero se sugiere que los analistas sientan la cercanía de su Product Owner y su gerente, para que exista una interacción y una conexión entre Product Owner, gerente y analistas por lo menos trimestralmente.

Anexo E. Guía de entrevista de digitalización y satisfacción laboral N°03.

GUIA DE ENTREVISTA	
DIGITALIZACIÓN Y	03
AUTOMATIZACIÓN DE	_____
PROCESOS	_____

Fecha: / / Hora de inicio: : a.m. / p.m.
DIA MES AÑO HOR. MIN.

INTRODUCCIÓN

La presente entrevista tiene por objetivo conocer su opinión respecto a la digitalización y automatización de procesos experimentada por los analistas y supervisores del equipo de gestión operativa de post venta de una entidad financiera. Es muy importante poder contar con su colaboración. Por lo que agradecemos su participación.

APELLIDOS Y NOMBRES: Analista E. T.

D1. Género:

Masculino	
Femenino	X

D2. Señale el intervalo de edad en que se encuentra:

De 20 a 30 años	X
De 31 a 40 años	
De 41 a 50 años	
Más de 51 años	

D3. Indique su grado de instrucción:

Educación secundaria	
Educación técnica	
Educación universitaria	X
Maestría	
Doctorado	

PREGUNTAS A RESPONDER:

1.- ¿Cree Ud. que con la digitalización y automatización de procesos los ingresos de reclamos de los clientes serán más eficientes? Fundamente su respuesta.

Si por supuesto, porque va permitir tener herramientas que se van a utilizar para el desarrollo de casos de reclamos de clientes y será más rápido.

2.- ¿Cree Ud. que con la automatización que otorga la digitalización y automatización de proceso, será suficiente para atender la demanda de reclamos de los clientes? Fundamente su respuesta.

Yo creo que la automatización va que generar valor en el tema de análisis, en el camino se verá si tiene oportunidad de mejora.

3.- ¿Cree Ud. que las cartas de respuesta se podrán emitir con mayor eficiencia, si se trabaja con la digitalización y automatización de procesos? Fundamente su respuesta.

Yo creo que sí va a tener más eficiencia, pero hay que tener en cuenta que las cartas deben poner énfasis en cuanto algunos reclamos de los clientes que son más detallados.

4.- ¿Cree Ud. que es necesario la implementación de un asistente virtual, para que oriente al analista o supervisor, para emitir cartas de respuesta? Fundamente su respuesta.

Un asistente virtual serviría, para los analistas nuevos en procesos nuevos. Sería interesante que el asistente virtual ayude a complementar la carta de respuestas que elabora los analistas y brindar un mejor servicio al cliente.

5.- ¿Crees Ud. que la comunicación realizada por los líderes acerca del trabajo con la digitalización y automatización de procesos fue eficaz? Fundamente su respuesta.

Si es relevante la comunicación, y creo los Product Owner deben enfatizar el tema de digitalización y automatización de procesos.

GUÍA DE ENTREVISTA SATISFACCIÓN LABORAL

PREGUNTAS A RESPONDER:

1.- ¿Considera Ud. que la carga laboral (como horas de trabajo, presión laboral, estrés laboral) será mayor, para el analista o supervisor cuando se implemente la digitalización y automatización de procesos? Fundamente su respuesta.

Yo creo, que la carga laboral debería ser menor para los analistas porque van tener diversas herramientas digitales, y así podrán brindar una solución a los clientes.

2.- ¿Cree Ud. que con la digitalización y automatización de procesos, los analistas o supervisores trabajarán con mayor motivación en sus labores? ¿Siente Ud. que la comunicación con sus superiores es óptima y logra que los analistas o supervisores estén motivados en su trabajo? Fundamente su respuesta.

Yo creo que sí, pero depende mucho de que enfoque le dé el analista a la digitalización y automatización de procesos, ya que siempre es difícil de acostumbrarse a lo nuevo. Una vez que vean los beneficios de la automatización, si van a poder acoplarse al nuevo método de trabajo y mejor será la motivación en las labores.

3.- ¿Considera Ud. que con la implementación de la digitalización y automatización de procesos, la estabilidad laboral se ve amenazada? ¿Siente Ud. temor de ser reemplazado en sus funciones cuando se desarrolle en algún momento la transformación digital? Fundamente su respuesta.

Yo no lo veo así, siempre es una oportunidad de conocer cosas nuevas, creo que con capacitaciones y beneficios, no considero que sea una amenazas para la estabilidad laboral, más bien nos vamos a desarrollar iniciativas transformacionales.

4.- ¿Considera Ud. que el salario que recibe seguirá siendo justo aún con la implementación de la digitalización y automatización de procesos? ¿Siente Ud. que con la entrega de laptops, bonos de internet, sillas, etc., entregados por la empresa serán suficientes para que el analista o supervisor cumpla su trabajo de manera óptima con la digitalización y automatización de procesos? Fundamente su respuesta.

Yo creo que ha sido un buen recurso los bonos tangibles, está muy bien que el banco nos está brindando mobiliarios, son facilidades para poder trabajar en casa, sirve de motivación.

5.- ¿Considera Ud. que existe buena actitud de los analistas o supervisores en lo referente a la adaptación al cambio de la digitalización y automatización de procesos en las labores? Fundamente su respuesta.

Depende de las personas, existen personas que tiene muy buena actitud, después de que se adapten a la digitalización y automatización de procesos.

Anexo F: Matriz de Consistencia de la Digitalización y automatización de procesos y su impacto en la satisfacción laboral del equipo de Gestión operativa Post venta de una entidad financiera.

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
¿De qué manera la digitalización y automatización de procesos impactaría en la satisfacción laboral?	Analizar el impacto de la digitalización en la satisfacción general del equipo.	La digitalización impactaría en la satisfacción laboral del equipo	<u>Variable Independiente:</u> Digitalización <u>Dimensiones:</u> - Digitalización en ingresos de reclamos. - Digitalización en atención y análisis - Digitalización en las cartas de respuesta.	-Rapidez -Practicidad. -Suficiencia. -Eficacia en reclamos simples y complejos. -Suficiencia. -Rapidez. -Practicidad. -Calidad.	Población: 92 trabajadores entre supervisores y analistas. Muestra: Estuvo conformada 41 trabajadores entre supervisores y analistas.	Técnica Se aplicaron fueron: Encuesta: Se aplicó a 41 trabajadores entre supervisores y analistas del equipo. Entrevista:
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES		Se aplicó a 3 trabajadores (2 supervisores y 1 analista) del equipo. Utilizando el instrumento guía de entrevistas.
¿De qué manera la digitalización impactaría en la carga laboral?	Analizar de qué manera la digitalización impactaría en la carga laboral del equipo	La digitalización impactaría en la carga laboral del equipo.	<u>Variable Dependiente:</u> Satisfacción laboral <u>Dimensiones:</u> -Carga laboral. - Motivación laboral. -Estabilidad laboral. -Salario. -Adaptación al cambio.	-Horas de trabajo. -Atenciones diarias. -Presión laboral. -Estrés.		
¿De qué manera la digitalización impactará en la motivación laboral del equipo?	Analizar de qué manera la digitalización impactaría en la motivación laboral del equipo.	La digitalización impactaría en la motivación laboral del equipo.		-Empatía. - Comunicación. - Reconocimiento.		
¿De qué manera la digitalización impactaría en la estabilidad laboral del equipo?	Analizar de qué manera la digitalización impactaría en la estabilidad laboral del equipo.	La digitalización impactaría en la estabilidad laboral del equipo.		-Estabilidad. -Amenaza. -Salario. -Beneficios.		
¿De qué manera la digitalización impactaría en el salario del equipo?	Analizar de qué manera la digitalización impactaría en el salario del equipo	La digitalización impactaría en el salario del equipo.		-Practicidad. - Predisposición. -Pérdidas de habilidades		
¿De qué manera la digitalización impacta en la adaptación al cambio de forma de trabajo en el equipo?	Analizar de qué manera la digitalización y la automatización de procesos impactaría en la adaptación al cambio de forma de trabajo en el equipo	La digitalización impactaría en la adaptación al cambio de forma de trabajo en el equipo				