UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE POSGRADO

La era de la digitalización y la percepción de los colaboradores ante su implementación en el canal operativo de una entidad financiera principal en Chiclayo

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

Zarela Yolanda Ucañay Puican

ASESOR

Alex Humberto Vasquez Santisteban

https://orcid.org/0000-0002-0068-978X

Chiclayo, 2025

La era de la digitalización y la percepción de los colaboradores ante su implementación en el canal operativo de una entidad financiera principal en Chiclayo

PRESENTADA POR

Zarela Yolanda Ucañay Puican

A la Escuela de Posgrado de la

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

para optar el grado académico de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Carla Ethel Gamarra Flores

PRESIDENTE

Castro Malaga Novoa Eduardo

SECRETARIO

Alex Humberto Vasquez Santisteban

VOCAL

La era de la digitalización y la percepción de los colaboradores ante su implementación en el canal operativo de una entidad financiera principal en Chiclayo

INFORME DE ORIGINALIDAD

11%	11%	1%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	d3t4nwcgmfrp9x.cloudfront.net Fuente de Internet	4%
2	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	docplayer.es Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad de Jaén Trabajo del estudiante	1%
5	portal.amelica.org Fuente de Internet	1%
6	revistas.ceipa.edu.co Fuente de Internet	1%
7	core.ac.uk Fuente de Internet	<1%
8	archive.org Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen **5**

Abstract **6**

Introducción **7**

Marco Teórico **9**

Antecedentes 9

Bases teórico científicas 11

Metodología **19**

Paradigma, método y diseño de investigación 19

Hipótesis 19

Sujetos u objetos de la investigación 19

Escenario de estudio 20

Procedimiento de recolección de datos cualitativos 20

Procesamiento de datos 20

Gestión del proyecto de investigación **21**

Consideraciones éticas implicadas 21

Matriz de consistencia 22

Resultados y discusión **23**

Conclusiones **28**

Recomendaciones **29**

Lista de referencias **31**

Anexos **34**

Resumen

Hoy en día la digitalización forma parte fundamental de las empresas y personas; ciertamente el sector financiero no fue ajeno a este cambio; pues a pesar del trabajo organizado y progresivo que venía realizando para involucrar a sus colaboradores en la nueva era digital, la llegada de la pandemia COVID-19 aceleró los procesos y despliegues para dar paso a la implementación de los nuevos pilotos digitales. Esto generó en los colaboradores ciertas percepciones que causaron temor, angustia, ansiedad y emoción, siendo el resultado de la implementación de nuevos pilotos digitales y el empoderamiento al canal digital; entonces ¿Cuál es la percepción de los colaboradores frente a la implementación de la digitalización?

La investigación cualitativa – estudio de caso, fue desarrollada en una institución financiera principal de Chiclayo, con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores e identificar las palancas de digitalización frente a la implementación de los pilotos digitales en el canal operativo; y para lograrlo se entrevistaron a los supervisores de agencia y promotores de servicio en un periodo de 2 meses, y además se revisaron bases teóricas y estudios anteriores.

Dicha investigación concluye en que la percepción de los colaboradores frente a la implementación de la digitalización en el canal operativo significa un avance tecnológico acelerado que se está implementando cada vez más rápido a nivel nacional. Y que genera temores, pero a la vez incentiva a desarrollar habilidades digitales para lograr el buen desempeño y crecimiento laboral.

Palabras clave: digitalización, percepción, pilotos digitales

Abstract

Nowadays digitalization is a fundamental part of companies and people; certainly the financial sector was not alien to this change; because despite the organized and progressive work that was being done to involve its employees in the new digital era, the arrival of the COVID-19 pandemic accelerated the processes and deployments to make way for the implementation of the new digital pilots. This generated in the employees certain perceptions that provoked fear, anxiety, distress and excitement, being the result of the implementation of the new digital pilots and the empowerment to the digital channel; then, what is the perception of the employees in front of the implementation of digitalization?

The qualitative research - case study, was developed in financie institution in Chiclayo Branch, with the objective of knowing the perception of employees and identify the levers of digitization against the implementation of digital pilots in the operational channel; and for this purpose, the agency supervisors and service promoters were interviewed during a period of 2 months, in addition, the theoretical bases and previous studies were reviewed.

This research concludes that the perception of the collaborators regarding the implementation of digitalization in the operational channel means an accelerated technological advance that is being implemented faster and faster at national level. And that generates fears, but at the same time encourages the development of digital skills to achieve good performance and job growth.

Keywords: digitization, perception, digital pilots

Introducción

La digitalización cumple un papel muy importante a nivel mundial, y nos impulsa a tener la necesidad de cambiar constantemente, y en especial romper con lo tradicional; esto implica fuertes cambios económicos y sociales, pues no podemos ignorar que la aceleración del desarrollo tecnológico provocará un cambio total en el modelo del negocio, en donde se pondrá énfasis en la flexibilidad e inteligencia para cubrir las expectativas y necesidades cambiantes del mercado (CEOE, 2022).

La sociedad digital se enfrenta a grandes y constantes cambios, ya sea en la economía, relaciones de trabajo y formas de liderar; pues la digitalización no solo ayuda a mejorar procesos, sino que exige la inversión en el capital humano para adquirir competencias digitales que les permita ser versátiles, flexibles, productivos, competitivos y sobre todo fomentar el liderazgo para estar al nivel de las exigencias del mercado y así evitar el alza en la tasa de desempleo (Barajas, Betancur, López, 2020).

La era de la digitalización es vista como un riesgo laboral a nivel global; pues según un estudio sobre tendencias globales del talento, a uno de cada tres empleados le preocupa que la inteligencia artificial y la digitalización que se implementa en las empresas puedan llegar a reemplazar sus puestos de trabajo (Mercer, 2019). Y, con la irrupción del COVID-19 se desata una crisis mundial que no solo tiene consecuencias en términos de vidas humanas, sino en empleos; considerando la nueva forma de trabajo o trabajo futuro que genera incertidumbre en estos tiempos de grandes transformaciones e implementación de nuevos pilotos digitales dentro de las empresas (Valencia, 2015), es aquí donde nace la pregunta de investigación sobre ¿cuál es la percepción de los colaboradores frente a la implementación de la digitalización?

Hoy en día el 52% de transacciones bancarias han sido realizadas en canales digitales; considerando a la banca móvil con un 28% y banca por internet con un 11%; dichos cambios se dieron a partir de abril y mayo, y a raíz del confinamiento se incrementó el uso de los aplicativos en la gran mayoría de usuarios (ASBANC, 2020). Esto demuestra que el cliente está adaptándose al cambio; y lo mismo sucederá con los colaboradores, pues para lograr el objetivo de la digitalización, primero se ha trabajado en ellos; considerando la motivación, mejorando y garantizando la comunicación interna de forma horizontal logrando involucrar al 90% de sus colaboradores en la

herramienta de Workplace de Facebook. Pues, será necesario apoyarse en nuevas herramientas, adaptándolas para que sean interiorizadas por sus colaboradores, buscando la retroalimentación en transferencia de información y conocimientos; permitiendo que existan nuevas formas de gestión del talento humano que enfaticen el sentido de pertenencia, en donde el colaborador se siente incluido en un proceso de cambio constante y adquiere una directriz de desempeño productivo que lo llevará a contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El objetivo de esta investigación es determinar la percepción de los colaboradores con relación a la implementación de la digitalización en el canal operativo de una institución financiera principal en el Perú, con sede en la ciudad de Chiclayo; y se sustenta en la revisión de tres objetivos específicos orientados a conocer la importancia de las palancas de digitalización (facilitadores – inhibidores – diferenciadores) frente a la implementación de nuevos pilotos digitales en el canal operativo.

Dichos pilotos generaron expectativas e incertidumbres en los colaboradores, y ha de ser un reto el lograr implementar la digitalización en la rutina de trabajo diaria considerando el cumplimiento de objetivos comerciales y de riesgos. La transformación no solo de infraestructura sino de nuevos hábitos, conocimientos y formas de trabajo podrían traer consigo nuevos retos y nuevos problemas de cara a empresa – colaborador – cliente.

Marco Teórico

Antecedentes

"Enfoques sobre competencias digitales en las recientes revoluciones industriales" (Sarell, Juan, 2021); identifica que la sociedad de conocimiento crece a la medida de las aplicaciones tecnológicas como resultado del avance de la revolución industrial 4.0, lo cual genera que la sociedad y las empresas se sometan a cambios constantes en cuanto a procesos y competencias digitales para que puedan permanecer en el mercado. Este informe tiene como resultado que las competencias digitales permiten compartir habilidades, información y conocimiento; generando lideres digitales y aprovechando la innovación y tecnología para proyectar nuevas formas de permanencia en el mercado ajustándose a los cambios constantes.

"Transformación digital: una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica" (Galindo, O.A. 2020); señala que la transformación digital es un fenómeno importante en la investigación y la práctica, y su impacto abarca grandes cambios que tienen lugar en la sociedad y empresas orientados en tres aspectos: alterando el comportamiento y las expectativas del consumidor, alterando el panorama competitivo y el aumentar la disponibilidad de datos; frente a ello, las empresas deben establecer estrategias y objetivos para minimizar percepciones erróneas que impacten en el cumplimiento de sus objetivos comerciales y de riesgo.

"Transformación digital en tiempos de crisis" (Gonzales, Rafael. 2022); muestra la oportunidad y amenaza que conlleva la aparición de la transformación digital en las empresas, sociedades y países; ya que si bien esta orientado a brindar oportunidades para crecimiento, el no adaptarse podría conllevar a situaciones de crisis y desempleo. La percepción de las personas frente a esta nueva transformación digital mundial será el punto crítico para entablar soluciones optimas y necesarias que permitan a las empresas continuar liderando en el mercado, minimizando riesgos y fortaleciendo la cultura organizacional.

"Transformación digital en la gestión de recursos humanos" (Pérez, E. 2023); señala que el objetivo de la transformación digital es mejorar la agilidad, eficiencia y capacidad de adaptación de las organizaciones a un entorno empresarial cambiante; orientados en la optimización de procesos y creación de nuevas oportunidades de negocio. Es una necesidad estratégica que nos permitirá mantenernos en el mercado relevante y competitivo, de la mano con la cultura organizacional

fortalecida en todos los niveles de la organización. El resultado de este informe está orientado a que la clave de una transformación digital radica en la gestión cultural interna, la colaboración entre diferentes áreas e implementación de estrategias que se ajusten a las realidades cambiantes.

"Gestión del talento humano en el contexto de la transformación digital" (López Solís, Sandra, 2025); refiere que los retos y cambios a nivel mundial son constantes y debemos estar preparados, no solamente implementando tecnologías sino preparando a las generaciones futuras con mejores herramientas que se traduzcan en una mejor calidad de vida para la humanidad. Asimismo, considera que la digitalización es un tema a nivel organización que sugiere un cambio cultural que representa un gran desafío, pero que traerá grandes satisfacciones a nivel colaborador – cliente. Como resultado nos brinda cinco propuestas para la implementación de la digitalización considerando como pilares la seguridad, nuevas tecnologías, capital humano, integración y procesos.

Bases teórico científicas

Digitalización

La digitalización no tiene una definición única, pero si está vinculada directamente con el avance de la tecnología y el impacto que genera en la sociedad, empresa, cultura y forma de comunicarnos y relacionarnos con el mundo. La interacción interpersonal está dejando de ser cara a cara para transformarse en una comunicación totalmente digital; el uso del internet en donde podemos encontrar un sinfín de información hace que nuestro perfil sea más abierto en cuanto a conocimiento y recepción de información en tiempo real. En el ámbito laboral, la digitalización está modificando la forma en que las personas realizan su trabajo y creando nuevos modelos de comunicación digital, por ejemplo, hace un tiempo era necesario realizar reuniones cara a cara, sin embargo, ahora podemos agendar una reunión utilizando la tecnología y es parte de la digitalización de nuestros procesos y la transformación que experimentamos a diario en nuestras empresas (Echevarría, 2018).

Además, para que la digitalización alcance todo su potencial debe cumplir ciertas condiciones de infraestructura (precios), asequibilidad tecnológica (cobertura de redes) y confiabilidad tecnológica (capacidad y velocidad de acceso). Por otra parte, señala que a más desarrollo de la digitalización, mayor será su impacto económico; este efecto significativo puede ser explicado a partir de dos tendencias: el despliegue y asimilación de las TIC que contribuye más al crecimiento del empleo en sectores tecnológicos (desarrollo de software, tercerización de procesos de negocio, manufactura de equipamiento y partes) y el despliegue en otros sectores de la economía, especialmente en el comercio, los servicios financieros y los servicios de salud (Fernando Rojas, 2019).

La digitalización no solo está ligada a la tecnología sino a la inversión en el talento y al cambio cultural empresarial y social de la entidad. Por lo tanto, la digitalización no solo es automatización de procesos y procedimientos, sino que está orientado a la estrategia para que la transformación digital sea completa y exitosa considerando que los colaboradores desarrollen capacidades digitales para promover una mentalidad digital minimizando el miedo al riesgo y a lo desconocido para orientarse a la predisposición al cambio de la sociedad y el mercado (Muñoz, 2019).

De acuerdo con el plan de digitalización realizado en España, el uso o aplicación de nuevas tecnológicas es imprescindible pero no es suficiente, pues implica que la digitalización sea parte de nuestra forma de vivir, trabajar y relacionarse: es decir, estamos viviendo una revolución digital. Aquí se plantean las palancas y pilares básicos para la digitalización, basados en un modelo aplicado, de la siguiente manera (CEOE, 2022):

***Fuente: Estructura del plan – España 2022**

El plan de acción para la implementación de la digitalización sugiere que los pilares básicos y las palancas de digitalización en conjunto con la sostenibilidad darán como resultado una aplicación de procesos digitales exitosos a nivel de empresa.

Palancas digitalización

Son medios que facilitan la digitalización, y a su vez permite una buena gestión (eficaz y eficiente) para diferenciarse y competir con éxito ante un mundo cambiante, digitalizado y globalizado.

***Fuente: Estructura del plan España 2020**

Facilitadores

Son de naturaleza tecnológica y en ellos se concentra la exposición, es decir, las nuevas tecnologías y su despliegue a la sociedad. Mencionaremos algunos como:

- **Redes de banda ancha**, autovías electrónicas que transportan, distribuyen y permiten compartir cualquier tipo de información. Se desarrollan desde hace 140 años, pero actualmente han ido evolucionando en capacidad, cobertura, ancho de banda y eficiencia. Son pieza clave de la existencia de la sociedad digital, pues sin ellas sería difícil aplicar nuevas tecnologías; además, su despliegue e inserción en la sociedad es básico para desarrollar su potencial en contribución con la digitalización.

- **Cloud computing**, nace gracias a la disponibilidad de banda ancha, y es la solución remota para aplicaciones y datos a desarrollar en diferentes modalidades.

- **Internet de las cosas (IoT),** basado en el despliegue de Internet que es la conexión del mundo digital con el mundo real, considerando un estilo de vida que se va imponiendo y que impacta en personas y empresas.

- **Inteligencia artificial y computación cognitiva**, buscan el desarrollo de sistemas capaces de resolver problemas cotidianos por sí mismos, a nivel internacional considera la aplicación de tecnologías considerando notables avances en los diferentes sectores.

Inhibidores digitales

Orientados a la evolución del proceso de digitalización y son de naturaleza diferente. Se mencionarán algunos como:

- **Resistencia al cambio**, forma parte de la naturaleza humana y se traslada a todo tipo de entorno y sectores.

- **Escasez de cultura digital**, orientada a lo digital que rompe lo tradicional en flexibilidad, adaptabilidad y agilidad por lo cual resulta difícil de aplicar.

- **Inseguridad digital**, es una barrera de miedo que se debe priorizar para garantizar la fiabilidad de la transacción de datos.

- **Talento y capacitación digital**, orientado a los cambios constantes que exigen nuevos perfiles laborales en el mercado y es necesario la formación para generar competencia y dar soporte a las nuevas implementaciones tecnológicas.

- **Agilidad**, se basa en la capacidad de reacción, en cómo afronto los cambios constantes del entorno digital en cualquier momento y lugar.

Diferenciadores digitales

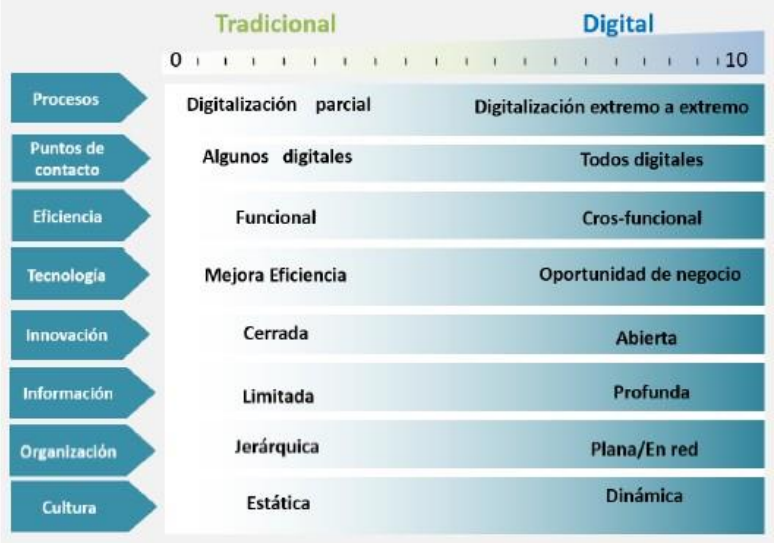
Nacen del resultado de la gestión de las empresas utilizando los facilitadores e inhibidores para lograr la competitividad exitosa en el mercado.

- **Procesos**, la implementación del pensamiento digital y las nuevas tecnologías que se aplican para lograr satisfacer y conservar a los clientes, ejecutar nuevos procesos internos y optimizar el desarrollo de las empresas.

- **Puntos de contacto**, consideran los nuevos espacios en donde las personas pueden desarrollar y experimentar las nuevas tecnologías.

- **Tecnología,** orientada en el desarrollo de la innovación tecnológica buscando nuevas ideas de negocios, y nuevas formas de lograr optimizar los objetivos.
- **Innovación**, rompe con las jerarquías y al ser horizontal se pueden expresar y plantear nuevas ideas que generen valor agregado para afrontar a la nueva realidad.

El uso de estas palancas de digitalización nos permite identificar el grado de impacto que tendrán las empresas con la digitalización:



***Fuente: Estructura del plan España 2022**

Para poder concretar con éxito la implementación de la digitalización, es importante contar con tres pilares:

Educación digital

Uno de los factores fundamentales para el crecimiento de cualquier economía es la educación, pero hoy en día no solamente basta con ello, sino que también impacta en el crecimiento de la capacidad competitiva de las empresas y con ello la disminución del empleo entre los jóvenes pues supone una ventaja para acceder a la formación a lo largo de su vida laboral. El talento digital será creciente y más aún en esta nueva realidad que cambia y cambiara constantemente pues se irán implementando nuevas tecnologías y contribuirá al desfase entre la oferta y demanda provocando que una gran cantidad de puestos de trabajo se queden sin cubrir. Lo que se sugiere es no seguir

formando para un mundo que no existe, pues al ser todo digital la educación deberá orientarse a ello. El mercado laboral deberá tener en cuenta que la formación de sus empleados ayudará a mantener el talento y habilidades digitales como una fuerza productiva para la empresa.

Innovación digital

La digitalización acelera la globalización y es necesario considerar una posición de liderazgo que permita generar sinergias que conduzcan a la generación de tecnologías que nos permitan competir a nivel mundial. Esto sugiere que se deberá incrementar la inversión en tecnologías para el desarrollo de la sociedad digital y considerar la estabilidad en iniciativas y proyectos que estén orientados a la mejora de implementación de tecnologías y la sostenibilidad en el mercado. No debemos dejar de lado la colaboración entre empresas y organismos de investigación que generan iniciativas de conocimientos e innovación abierta.

Emprendimiento digital

Para el desarrollo de soluciones digitales no se necesitan inversiones o infraestructura, todo se basa en las ideas que nacen del día a día, cualquier persona o grupo de personas con una buena idea pueden tener oportunidades en el entorno digital. Lo importante es fomentar el emprendimiento digital a través de las medidas de educación, innovación y capacitación que estimulan a las personas a establecer soluciones ante los problemas que se presentaran en el día a día con la implementación de las nuevas tecnologías y es ahí donde se inicia la migración al talento.

La implementación de nuevos procesos digitales supone acelerar el alcance de capacidades fundamentales de modernización. La evaluación de como la tecnología respalda y facilita el logro de satisfacción de expectativas depende del diseño efectivo, eficiente y controlado de los procesos digitales. La inversión realizada en la automatización supone mejorar los procesos de negocio mediante actividades existentes para crear mayor eficiencia y proporcionar a los colaboradores herramientas para lograr objetivos estratégicos. Lo ideal es que la implementación tenga impacto de principio a fin en los procesos altamente complejos, volviéndolos más fáciles, y agregando satisfacción en el desempeño de colaboradores y clientes.

Inicio de implementación de pilotos digitales BCP

El inicio de la era de la digitalización en el BCP se dio en el 2015 enfrentándose a un contexto muy cambiante y desafiante que los llevo a cuestionarse ¿cómo estamos realizando las cosas?; debían realizar profundos cambios para responder a las nuevas y cambiantes necesidades de los clientes y enfrentarse adecuadamente a la competencia, que ya no solo eran los bancos tradicionales. Es así, que esta transformación digital inicia imaginando el banco que querían ser en un futuro, y definieron la cultura organizacional SAMAY; lo cual los llevo a acuñar el propósito de ser aliados de sus colaboradores, clientes y país para que puedan TRANSFORMAR SUS PLANES EN REALIDAD.

Luego, se dio inicio a la revisión de sistemas, procesos y modelos; una transformación que partió tomando como objetivo ser el banco número uno en experiencia con el mejor ratio de eficiencia; y ya con esa coordenada establecida se empezó a probar e implementar proyectos como entrenadores digitales en agencia, flexibilización de atención en centro de contacto, enfoque de venta digital; pero en el camino se presentaron nuevos retos a causa de la pandemia COVID-19, lo cual sugirió acelerar los cambios y llegó la implementación del modelo de agencias multifunción, se aceleró el inicio del trabajo remoto en los diferentes roles, se implementaron las visitas virtuales, se incrementaron las afiliaciones a banca móvil y Yape, se implementó Pds Experto, Agente Express, entre otros; y aun así las necesidades de los clientes continúan cambiando diariamente, pero lo que buscan es promover la flexibilidad y mejor disposición para adaptarse a lo que los clientes necesitan proponiendo ideas que les permita continuar con su objetivo y llevar su propósito a la acción.

Por ello, la implementación de nuevos pilotos digitales en el canal operativo BCP - Sucursal Chiclayo nacen a raíz de la emergencia sanitaria COVID19; con miras a reforzar las habilidades de sus colaboradores generando una mayor satisfacción en la atención de sus clientes. Entre ellos tenemos:

- Agente Express, es un piloto que ayuda a mejorar la fluidez y rapidez de atención en las colas para ventanilla dentro de las oficinas del banco. El objetivo es filtrar y educar a los clientes para que realicen ese tipo de operaciones en un agente o a través de la banca por internet, lo cual significa ahorrar tiempo y dinero. Este piloto se implementó a raíz de las largas colas que se tenían en espera de atención fuera de las instalaciones del banco, y al tener aforo reducido la

gran mayoría de clientes no podían realizar sus pagos a tiempo. Asimismo, este piloto tuvo su fase de implementación, capacitación y despliegue en la plaza Chiclayo; los colaboradores recibieron capacitación virtual, en donde podían interactuar con un moderador y supervisor para cualquier pregunta sobre el manejo de la máquina. Posterior al despliegue, se implementó un grupo en la plataforma Workplace para poder estar conectados en tiempo real, solucionar dudas, resolver problemas y tomar iniciativas de mejoras y feedback; lo cual ha permitido mejorar a diario los detalles que quedaban en el aire, implementando líneas de atención de reclamos especializados para este tipo de piloto, dando soporte inmediato al colaborador para el óptimo desempeño de su labor en el día a día.

- Promotor Experto, la implementación de nuevas herramientas para que puedan ser utilizadas por los colaboradores de ventanilla a modo de incrementar sus habilidades frente a una atención completa al cliente. Ahora ellos pueden brindar el servicio de aperturas de cuentas de ahorro evitando que el cliente tenga que realizar otra cola adicional para ese tipo de servicios. El fin de este piloto es empoderar al colaborador para que asuma nuevas responsabilidades y le permita tener un aprendizaje previo para cuando desempeñe nuevas labores en otros roles (línea de carrera – ascensos). Las fases de implementación, capacitación y despliegue se llevaron a cabo en un periodo de dos meses aproximadamente, y fue implementado en todas las oficinas de la plaza Chiclayo. El feedback y soporte se brinda a tiempo real a través de la plataforma Workplace, en donde pueden interactuar con los supervisores, técnicos y colaboradores que están desempeñando los mismos roles.

- Promotor Agrícola, orientado a la atención de las agroindustrias, considerando la gran cantidad de colaboradores y el servicio indispensable de pago de haberes a través de cuentas de ahorro. En épocas Pre-Covid19, el flujo de atención era presencial y las colas eran demasiado largas, en ocasiones no todos los clientes eran atendidos en el mismo día (más de 100 clientes en espera de atención aproximadamente); ante la emergencia sanitaria y el énfasis en el distanciamiento social, este tipo de empresas se vieron afectadas pues no podían cumplir con los pagos de haberes en tiempos específicos. Considerando la problemática actual, es que se decide implementar el piloto de atención personalizada hacia las agroindustrias. Este piloto tiene como finalidad llevar a las empresas las cuentas de ahorro ya afiliadas a sus colaboradores para evitar el desplazamiento hacia nuestras oficinas; para ello el colaborador tuvo que ser capacitado para

interactuar con nuevos programas y aplicativos que le permitan realizar las afiliaciones sin el cliente presente en agencia para luego a través de la biometría corroborar la identidad y proceder con la entrega en el mismo centro de labores del cliente.

La implementación de nuevos procesos operativos digitales está enfocada en lograr el respaldo de procesos fundamentales que orienten la eficiencia y generen una ventaja competitiva para las instituciones financieras; todo ello creara beneficios junto a mejoras en calidad costo-efectiva, y capacidad de recuperación frente a la emergencia sanitaria que golpeo a todos los rubros sin distinción.

Metodología

Paradigma, método y diseño de investigación

Cualitativo – Estudio de caso, orientado a analizar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno a estudiar.

Descriptivo – transversal, considerando que la investigación será útil para comprender la percepción de los colaboradores frente a la implementación de la digitalización en el canal operativo y a partir de ello se recopilarán datos importantes y necesarios para tomar decisiones y plantear puntos de mejora en el proceso de la implementación de la digitalización en tiempo real en un momento determinado.

Hipótesis

La investigación no posee hipótesis porque el estudio se enfoca en describir una realidad.

Sujetos u objetos de la investigación

Los colaboradores que desempeñan funciones operativas y están involucrados directamente en los procesos de implementación de digitalización en el canal operativo.

- Supervisor de Agencia (SDA), líder operativo que se encarga de velar por el correcto funcionamiento y seguimiento correspondiente a los pilotos digitales aplicados en el canal operativo.

- Promotor de Servicios (PDS), colaborador encargado del manejo y puesta en marcha de los pilotos digitales en el canal operativo, así como el despliegue y educación de clientes.

Escenario de estudio

La investigación se desarrolló en una entidad financiera principal de Chiclayo, ubicada en Av. Balta #630; tomando en cuenta exclusivamente al canal operativo, que está conformado por una muestra de 40 colaboradores que desempeñan funciones operativas distribuidos en las diferentes áreas como: Supervisores de Agencia, Promotor Principal y Promotor de Servicios, cuyos roles están involucrados directamente en el proceso de implementación de digitalización.

Procedimiento de recolección de datos cualitativos

Técnica de recolección de datos

Para lograr el desarrollo de la investigación se examinó e indagó sobre un fenómeno en el entorno actual con un contexto poco claro y evidente; para lo cual se utilizaron diversas fuentes de datos, así como la aplicación de 10 entrevistas para identificar, describir y generar una teoría para dar respuesta a las interrogantes de cómo y porque ocurren. Su estructura fue resumida en 09 preguntas orientadas al desarrollo, conocimiento e impacto de la aplicación de las palancas de digitalización (Facilitadores - Inhibidores – Orientadores).

Procesamiento de datos

Las entrevistas fueron aplicadas solo a 10 colaboradores del canal operativo, con el objetivo de conocer la percepción de los diversos roles frente a la implementación de la digitalización; tuvo una duración de 30 a 40 minutos por persona aproximadamente, y se desarrolló por el aplicativo MICROSOFT TEAMS en un periodo de 60 días. Aquí se pudo conocer la percepción de los colaboradores frente a la implementación de la digitalización en el canal operativo; tomando en cuenta la inversión en procesos y talento humano, para el desarrollo de habilidades relevantes fortaleciendo la creatividad e innovación, pensamiento crítico y solución de problemas. La estructura de la investigación está orientada al desarrollo de marco teórico, metodología, matriz de consistencia, resultados y discusión, conclusiones y recomendaciones.

El procesamiento de datos estuvo basado en el diseño investigación – acción (Hernandez Sampieri), el cual enfoca al análisis de datos conforme va surgiendo la situación, desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo, lo cual sufre modificaciones; según refiere son piezas artesanales del conocimiento hechas a mano, a la medida de las circunstancias. El procesamiento de información estuvo orientado a la creación de la matriz de consistencia, considerando la diversidad de respuestas orientadas a conocer la percepción de los colaboradores frente a la implementación de la digitalización y su impacto en el trabajo diario y posibles conflictos futuros.

Gestión del proyecto de investigación

Consideraciones éticas implicadas

Para la elaboración de la investigación se tuvo en cuenta aspectos éticos que involucran información empresarial o relacionados con empresas y colaboradores se debe tener en cuenta:

- **Principio de beneficencia**, considera respetar las decisiones de los sujetos de investigación y protegerlos de daños, es decir, incrementar beneficios y minimizar daños.

- **Respeto a las personas,** considera que los individuos deberán ser tratados como agentes autónomos y deberán ser respetados.

Matriz de consistencia

PREGUNTA DE INVESTIGACION ¿Cuál es la percepción de l colaboradores con relación a implementación de la digitalizaci en una entidad financiera princi Chiclayo?	**OBJETIVO GENERAL** Determinar la percepción de los colaboradores con relación a la implementación de la digitalización en el canal operativo de una entidad financiera principal en Chiclayo. **OBJETIVOS ESPECIFICOS** Conocer la importancia de los facilitadores en la implementación de la digitalización. Conocer el impacto de los inhibidores en la implementación de la digitalización. Conocer el impacto de los diferenciadores en la implementación de la digitalización.	**HIPOTESIS DE INVESTIGACION** Esta investigación no posee hipótesis porque el estudio se enfoca en describir una realidad.	**FACTORES** **Palancas de Digitalización**	**SUB FACTORES** **FACILITADORES** Banda Ancha IoT Big Data Inteligencia artificial **INHIBIDORES** Resistencia al Cambio Seguridad digital Cultura Talento y capacitación **DIFERENCIADORES** Procesos Tecnología Innovación
MUESTRA 5 promotores de Servicio 5 supervisores de Agencia	**INSTRUMENTO** Entrevista a PDS y SDA que forman parte del despliegue de los nuevos procesos operativos digitales	**PROCEDIMIENTO** Las entrevistas se realizarán mediante la plataforma MICROSOTF TEAMS con una duración de 30 a 40 minutos con los Supervisores de Agencia y Promotores de Servicio.		**PROCESAMIENTO** Revisión de entrevistas y análisis de datos

Resultados y discusión

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los Supervisores de Agencia y Promotores de Servicio para conocer su percepción sobre la implementación de la digitalización en el canal operativo se manifestó que: "*la digitalización está cambiando totalmente nuestro rol en el banco, probablemente en muy poco tiempo las cosas cambien radicalmente (Supervisor 3)";* en su mayoría los colaboradores que tienen más de 05 años en el puesto se encuentran en una zona de confort, muestran su preocupación ante la implementación de nuevos pilotos digitales, pues impacta en el desempeño de su rol orientado a la gestión y seguimiento de los indicadores comerciales y operativos; usualmente el canal operativo estaba orientado a procesos, minimizando la importancia en el seguimiento a indicadores comerciales o digitales como tal, sin embargo con la implementación de nuevos pilotos y modelos de negocio se sugiere que los colaboradores se encuentren alineados a esta nueva realidad; lo cual involucra mayor desarrollo de sus habilidades digitales para el liderazgo de sus equipos. Por otro lado, existe una percepción diferente por una parte de los entrevistados, quienes manifestaron que *"sería un reto personal y profesional ser parte de la implementación de nuevos pilotos digitales, pues se conoce que el futuro del banco está orientado a la parte comercial y digital, solo es cuestión de estar preparados y no tener miedo a los cambios. (Promotor 2)";* la percepción de este tipo de colaboradores que se caracterizan por tener menos de 2 años en su puesto de trabajo muestra la flexibilidad y adaptación a los constantes cambios, viendo en esta implementación una oportunidad de crecimiento laboral y profesional.

Una muestra de la implementación de nuevos pilotos digitales en Chiclayo fue la apertura de la agencia Next Gen, orientada a la educación digital de colaboradores y clientes; trajo consigo la eliminación de puestos de trabajo tradicionales para dar paso a nuevos roles con funcionalidades más potentes que permiten desarrollar las actividades necesarias para la atención y educación de los clientes contribuyendo a la continuidad del negocio. El objetivo de este tipo de agencias a nivel nacional es educar al cliente, considerando capacitaciones constantes de cara a los colaboradores, cambios en la infraestructura, énfasis en el desarrollo emocional y potenciando la mejor versión de sus colaboradores frente a los nuevos retos que ayudaran a transformar planes en realidad.

Por otro lado, manifiestan que: *"Samay nos ha enseñado a compartir y ser empáticos con nuestros compañeros y clientes, nos insertó el chip de la experiencia WOW para cumplir nuestros ideales y*

metas más allá de los números; nos enseñó que no solo somos números sino también personas que pueden lograr lo que desean si se lo proponen. (Supervisor 2)"; los colaboradores consideran que la digitalización es protagonista del cambio constante en la empresa y que quien no se adapta al cambio morirá en el camino; y además reconocen no involucrarse al 100% en el desarrollo de sus habilidades digitales, le dan prioridad al seguimiento de procesos internos y se descuidan de la metodología brindada para el seguimiento de sus equipos frente al impacto de los nuevos pilotos del canal operativo; lo cual da como resultados deficiencias en la performance de la agencia, incertidumbre a los colaboradores e insatisfacción en los clientes.

Así pues, nos señalan que: *"las nuevas metodologías de seguimiento son interesantes, el despliegue de la información constante y de forma rápida, didáctica y oportuna nos ayuda a tener las herramientas básicas, pero no me doy el tiempo para realizarlo, pues me adapte a una rutina de trabajo diario, ahora siento que me falta tiempo (Supervisor 5)"*; destacan que se tienen constantes cursos y capacitaciones que les permite conocer un poco más sobre la implementación de los nuevos pilotos, sin embargo, solo realizan sus cursos por cumplir con el requerimiento y evitar sanciones; no hay refuerzo y seguimiento a los equipos; y es que *"la rutina del trabajo y la casa nos pone en modo automático, así que después de un día de trabajo solo quiero descansar; sé que es SAMAY y a donde están orientados los objetivos del banco en un futuro no muy lejano, por eso tengo miedo de que si no me pongo las pilas pueda quedarme fuera del juego (Supervisor 3)".*

Inclusive, indican que *"la comunicación horizontal que tenemos ahora frente a como era el banco hace 5 años nos ayuda a sentirnos cómodos para expresar nuestros requerimientos, dudas o temores; pero sé que es por mi resistencia o falta de organización para cumplir con lo que el banco busca de mi trabajo; esto de la digitalización ha cambiado la visión del desempeño de mis funciones, ahora debo crear estrategias para liderar y gestionar el trabajo de mi equipo y así obtener mejores resultados para la agencia (Supervisor 1)";* se evidencia que hay conocimientos básicos de la cultura y objetivos de la empresa, sin embargo, no existe compromiso de algunos colaboradores frente a la nueva visión de sus roles para conseguir el éxito en el despliegue de los pilotos en el canal operativo.

Por otro lado, se hace referencia a las palancas de digitalización (facilitadores) señalando que *"los sistemas y aplicativos que ofrece la empresa son de mucha ayuda para realizar nuestro trabajo de manera eficiente, sin embargo aún tiene puntos de mejora a comparación de otras empresas*

(Supervisor 1)"; manifiestan que los facilitadores son parte importante para el desarrollo de los pilotos, pero se tienen ciertos problemas con el software, además que hay constantes caídas de sistema que afectan el correcto uso de los pilotos generando frustración en los colaboradores e insatisfacción en los clientes; además hacen mención a los inhibidores considerando que *"sin una cultura organizacional como SAMAY no se hubiera logrado involucrar a la mayoría de los colaboradores con el objetivo de la empresa, teniendo en cuenta que los colaboradores son el corazón del negocio y la percepción que tengan frente a la nueva realidad y su desempeño en ella creará muchas dudas e incertidumbres (Supervisor 4)";* mencionan que sus líderes utilizan herramientas de forma continua y oportuna para impulsar el desempeño y desarrollo que los ayuda a identificar sus fortalezas y debilidades, que puede ser apreciativo (reconocer su buen trabajo) o constructivo (áreas de mejoras) y para que sea objetivo se utiliza el SCI = solución, comportamiento e impacto; y por último, se hace mención a los diferenciadores señalando que *"los nuevos pilotos digitales nos ayudan a minimizar los puntos de dolor, mejorar la satisfacción y experiencia de los clientes en la empresa, así como potenciar el desarrollo y habilidades de los colaboradores (Promotor 4)";* el uso del Agente Express, PDS Experto, Cabinas de educación digital, autonomías Soluciona ha mejorado el cumplimiento de metas y ha logrado que el colaborador se sienta empoderado con la nueva visión de su rol en agencia.

Ahora bien, la entidad financiera a través de SAMAY proyecta el mensaje de que los colaboradores son el corazón de la empresa, sin ellos no sería posible tener ideas innovadoras y ponerlas en práctica para brindar una experiencia WOW a los clientes; mientras se tengan colaboradores motivados se tendrá como resultados clientes contentos; y para lograrlo la empresa se cuestionó si en realidad se estaban haciendo bien las cosas, se revisaron sistemas, procesos, metodologías y realidades de cada zona, con el fin de identificar los puntos de mejora y recolectar ideas de los colaboradores que ayudarían a cumplir con el objetivo de la empresa. Se tomó como inicio de este despliegue la apertura de agencias multifunción, que traía consigo cambios en los puestos de trabajo, un enfoque digital que no funcionó en su totalidad y se tuvo que revertir estos formatos a tradicionales en un mediano plazo. A partir de ello, y considerando este primer intento de transformación digital, se inició el despliegue de transformación de agencias orientadas a un cambio de infraestructura, pero a su vez un cambio de sentir de los colaboradores frente a este

nuevo reto, enfocados en la digitalización, siempre de la mano de sus lideres y el soporte continuo de su cultura organizacional.

Para el despliegue exitoso de los pilotos digitales en el canal operativo se tuvo en cuenta la importancia de la seguridad tecnológica como parte de los objetivos que deben trazarse para no quedar relegados en esta carrera por la seguridad digital; y concuerda con lo dicho en la investigación realizada por Galindo, 2020; donde nos hace hincapié en que si bien podemos aprovechar la innovación tecnológica tendremos que promover la igualdad de condiciones en los mercados digitales, considerando la seguridad cibernética y la libertad en línea. Se coincide con lo señalado pues como la digitalización suele tener una restructuración de procesos y estrategias abre a su vez nuevos perfiles de riesgos que no se pueden perder de vista; pues la empresa deberá ser capaz de asegurar los datos durante el proceso de transformación digital. Y, es que este trabajo está en constante actualización pues cada vez existen nuevas tácticas de suplantación y fraudes cibernéticos. Por ello, el equipo encargado de la gestión de seguridad debe monitorear las tecnologías y amenazas para proporcionar una base de procesos que puedan ejecutarse de forma segura cumpliendo con las normas de la empresa.

La transformación digital de esta institución financiera y sus profundos cambios se han ido desarrollando considerando los contextos cambiantes en el mundo; y es que se necesitaba responder a las necesidades de los clientes definiendo a la cultura SAMAY para ser aliados de los colaboradores, clientes y país y así puedan transformar sus planes en realidad tomando como coordenada destino ser la institución financiera número 1 en experiencia con el mejor ratio de eficiencia y para ello se implementaron nuevos modelos e iniciativas como la Agencia Next Gen, se aceleró la implementación de trabajo remoto en diferentes áreas y se implementó Agente Express, PDS Experto y cabinas de educación digital en agencias, los cuales nacieron de ideas innovadoras que nos permiten mantenernos en esta nueva realidad; lo cual corrobora lo señalado por Gonzales, 2022 quien menciona que es imposible hablar de avances individuales, pues la digitalización es una tendencia que involucra a toda la organización para brindar mejores resultados y contribuir con la sociedad; todo ello se confirma pues se ha identificado que al cultivar y motivar el desarrollo de nuevas ideas de los colaboradores de todas las áreas, y que los lideres se desplacen por las diferentes zonas y conozcan las diversas realidades dan como resultado soluciones óptimas

para el mejor desempeño de los colaboradores, satisfacción de los clientes y ganancias para la empresa.

La empresa sugiere que los colaboradores deben percibir que la digitalización abre nuevas posibilidades a su crecimiento laboral y profesional, y permite la evolución de modelos de negocios tradicionales, y creación de nuevos modelos alternativos que influirán en los niveles de bienestar y desarrollo, así como la productividad, competitividad e innovación, considerando la importancia del impacto en el crecimiento; será fundamental liderar la digitalización porque, caso contrario, no lograremos la competitividad y, seremos incapaces de hacer frente a los retos y sobrevivir en un mundo más digital y competitivo. Esto coincide con la investigación realizada por López Solís, 2025; quien refiere que los retos y cambios a nivel mundial son constantes y debemos estar preparados, además analiza el impacto que tiene la digitalización en las competencias del talento humano; así pues, nos permite evidenciar que la digitalización inicia en los colaboradores, las ideas innovadoras y el conocimiento de los nuevos pilotos han de ser desarrollados y reforzados con los colaboradores para que su implementación sea exitosa frente a los clientes.

La investigación realizada nos permite tener una visión más amplia de la realidad del sector bancario desde tiempos de pandemia hasta la actualidad y su impacto con la digitalización, considerando su estrategia de gestión, seguimiento, seguridad y aplicación de nuevos pilotos digitales; además de la percepción de sus colaboradores frente a los nuevos cambios, que si bien ayudan a mejorar y potenciar el desempeño de la empresa en el mercado, es parte de la preocupación en los colaboradores por la reducción y cambio de puestos de trabajo y la creación de nuevos formatos de negocio que pone en riesgo el trabajo presencial y tradicional. Sin embargo, la implementación de la cultura organizacional que ha sido trabajada con sus colaboradores desde el 2015, ha facilitado el trabajo del compromiso con la empresa para cumplir objetivos y seguir en el mercado a pesar de la coyuntura; no obstante, es un despliegue continuo, constante y oportuno a modo de involucrar a todos los colaboradores de la empresa.

Es preciso indicar, que si bien la digitalización trajo mejoras, esta implementación pasa por un proceso de transformación frente al colaborador y cliente; algunos pilotos no lograron alcanzar el grado de madurez necesaria y fueron esfumándose en el camino, y a partir de este aprendizaje se generaron nuevas ideas que ayudaron a implementar nuevos pilotos mas estructurados que

abarcaron nuevas tecnologías y nuevas formas de trabajo para el colaborador, así la percepción seria menos temerosa y mas arriesgada, con miras a crecimientos profesionales que generarían rentabilidad interna y satisfacción externa (clientes contentos).

En la actualidad, se fomenta la digitalización de cara al cliente con las nuevas agencias NEXT GEN, las cuales están orientadas a que el colaborador sea el maestro digital frente al cliente que está perdido y tiene temores al uso de las nuevas tecnologías; el cambio radical en la digitalización de procesos ha llevado a los clientes a la necesidad de conocer e involucrarse con la digitalización, pero el alto índice de inseguridad cibernética los lleva a resistirse a dicho cambio; ante esta problemática las agencias NEXT GEN fomentan la educación digital, minimizando el temor al riesgo de fraude cibernético y fomentando el uso de las tecnologías para realizar transacciones habitualmente realizadas de forma presencial en una entidad financiera.

Conclusiones

La percepción de los colaboradores frente a la implementación de la digitalización en el canal operativo significa un avance tecnológico acelerado que se está implementando cada vez más rápido a nivel nacional; lo cual nos permite concluir que los despliegues constantes y continuos de los pilotos digitales generan temores por el cambio de los roles en agencias, reducción de puestos de trabajo, transformación de agencias a nivel nacional y adaptación a las nuevas metodologías de seguimiento comercial y operativo.

Sin embargo, concluimos también que existe una percepción positiva, de una gran parte, de los colaboradores quienes ven en estos cambios una oportunidad de mejora laboral y profesional; para quienes resulta un reto tentador formar parte de la transformación de esta entidad financiera principal y contribuir con el desarrollo de la sociedad. Así pues, la implementación de las agencias Next Gen han logrado desarrollar y cambiar la visión de los roles dentro de la agencia y el empoderamiento de los colaboradores para el uso del canal digital a modo que podamos educar a los clientes en esta nueva realidad; considerando el trabajo organizado y generando la mejor experiencia posible acercando a los equipos a la realidad; es decir, recoger el feedback de las áreas encargadas del despliegue de pilotos para que se pueda perfeccionar la idea y adaptarla a las diferentes realidades.

Asimismo, se concluye que la cultura SAMAY es un gran soporte para mejorar la performance de los colaboradores frente a la nueva realidad; con la ayuda de los líderes de agencia quienes utilizan herramientas que les facilitan el feedback y seguimiento oportuno y constante a sus colaboradores para que se sientan parte de una comunicación horizontal que los ayudara a adaptarse al cambio y salir de esa resistencia frente a las nuevas modalidades de trabajo con el fin de mejorar su percepción y ayudarlos a desarrollar habilidades digitales para contribuir con su permanencia y crecimiento dentro de la empresa.

Y, por último, concluimos que la sincronización de las tres palancas de la digitalización nos ayudara a implementar de forma exitosa los pilotos digitales en la empresa; considerando la revisión y mantenimiento constante de los facilitadores (actualización y revisión de sistemas y/o aplicativos), así como el uso de los diferenciadores y el feedback y seguimiento estricto a modo de encontrar puntos de mejora para desarrollar nuevas funcionalidades que contribuyan al desarrollo de la empresa, colaborador y cliente.

Recomendaciones

Se recomienda promover oportunidades de crecimiento laboral, para que los colaboradores puedan realizar línea de carrera evitando el estancamiento laboral y de esa forma desarrollar sus habilidades para asumir nuevos retos dentro de la empresa. Así se minimizarían los temores o dudas de los colaboradores para hacer frente a nuevos escenarios. Lo ideal es que la empresa cultive, desarrolle y potencie el talento interno, incrementando la rotación de puestos de trabajo con el fin de asumir nuevas responsabilidades estableciendo un patrón de objetivo – ruta y plazo.

Se sugiere rediseñar los puestos de trabajo teniendo en cuenta el impacto de la digitalización en el negocio, a modo de minimizar la preocupación de los colaboradores por reducción de puestos y orientarlos a desarrollar nuevas habilidades que les permita potenciar su desempeño frente a los nuevos formatos de negocio. Crear un perfil por puestos de trabajo, considerando roles y responsabilidades orientados a la digitalización y experiencia al cliente.

Por otro lado, la digitalización es parte del cambio que impacta a colaboradores y clientes; por ello es necesario promover la cultura digital, así mejoraremos la adhesión de los clientes frente al despliegue de los nuevos pilotos y contribuiremos al desarrollo de la sociedad. Se recomienda

realizar capacitaciones virtuales por parte de los colaboradores con mayor experiencia digital a ciertos segmentos de la banca para enseñarles el uso de los nuevos pilotos digitales.

Es importante reforzar y hacer seguimiento constante a las palancas de digitalización, a modo de mejorar la implementación de los nuevos pilotos, hacer seguimiento sobre todo a los facilitadores (sistemas, aplicativos), inhibidores (despliegue constante de la cultura organizacional para minimizar la resistencia al cambio) y diferenciadores (pilotos aplicados en la cancha que deberían tener feedback continuo); esto con el fin de brindar herramientas útiles en optimo estado para el desarrollo de los colaboradores, asegurando la implementación exitosa de los pilotos en el canal operativo. El resultado de la revisión y seguimiento constante traerá consigo la satisfacción de los clientes y permitirá que los colaboradores se sientan seguros y en confianza con los nuevos procesos implementados en la empresa.

Asimismo, se debería conocer cuál es la percepción del cliente tradicional frente a la implementación de nuevos pilotos digitales en la banca; si para los colaboradores existe aún resistencia al cambio, los clientes tradicionales quienes están confiando sus ahorros e inversiones por mucho tiempo atrás en una entidad financiera deben tener quizá mayores dudas o temores frente a esta nueva realidad.

Inclusive, se recomienda dar mayor importancia y enfoque a los temas digitales desde las universidades, a modo que los estudiantes que se inclinen por temas de banca/finanzas puedan interiorizar desde las aulas que la era de la digitalidad nos impactará en todas las etapas de la vida, y será necesario contribuir con las empresas con ideas innovadoras para dar soluciones rápidas a los puntos de dolor.

Se sugiere que se tome esta investigación para futuras investigaciones orientadas a la implementación de la inteligencia artificial en entidades financieras y la percepción de colaboradores y clientes frente a las ventajas y desventajas que se ven en la actualidad.

Lista de referencias

ASBANC. (2020). Se acelera la digitalización de la banca peruana. Obtenido de https://lacamara.pe/se-acelera-la-digitalizacion-de-la-banca-peruana/?print=print

Borrell, Josep y Vestager Margreth (2021). Europa: Digitalizar y Humanizar. Obtenido de: https://nuso.org/articulo/por-que-es-importante-la-decada-digital-en-europa/

Barrios Parejo, I.; Niebles Nuñez, L. y Niebles Nuñez, W. (2021). Análisis de la transformación digital de las empresas en Colombia, dinámicas globales y desafíos actuales. Obtenido de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8458751

Cumpa Vila, L. y Huachaca Urbina, A. (2022). Transformación digital y bancarización de clientes en una institución financiera en el distrito de San Isidro (Lima, Perú) 2022. Obtenido de: https://doi.org/10.15381/idata.v27i2.26331

CEOE. (2022). Plan Digital 2025: La digitalización de la sociedad española. Obtenido de https://www.ceoe.es/es/publicaciones/tecnologia/plan-digital-2025-la-digitalizacion-de-lasociedad-espanola

Echevarría, O. (Octubre de 2019). Creación y Producción en Diseño y Comunicación. Obtenido de: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/416_libro.pdf#page=16

Fernando Rojas, E. (2019). Conectados a la banda ancha: Tecnología, políticas e impacto en América Latina y España. Unión Europea: CEPAL. Obtenido de: https://repositorio.cepal.org/entities/publication/718169d6-cf93-4f74-b8cb-7db9e49c0034

GESTION. (agosto de 2020). Uso de la banca móvil en Perú repunta en 76% y de la banca por internet 62%, según BBVA. Obtenido de: https://gestion.pe/tu-dinero/uso-de-la-bancamovil-en-peru-repunta-en-76-y-de-la-banca-por-internet-62-segun-bbva-noticia/

Gonzales, Rafael (2022). Transformación digital: una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica. Obtenido de: https://www.redalyc.org/pdf/6722/672271537001.pdf

Gonzales, Rafael y López, Orlando (2022). Transformación digital en tiempos de crisis. Obtenido de: https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao35.tdtc

Candau, Javier (2021). Ciberseguridad: Evolución y Tendencias. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8175398.pdf

IPSOS. (2020). IPSOS PERU. Obtenido de: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/bancarizados_en_cuarentena.pdf

Leceta, J. M. (2019). A vueltas con la sociedad de la información: la transformación digital como innovación posible para España. Obtenido de: 10.32796/bice.2019.3108.6759

López Solís, S. (2025). Gestión del talento humano en el contexto de la transformación digital. Obtenido de: https://doi.org/10.46296/rc.v8i15.0319

Mercer, (2019). La conectividad en la era humana. Obtenido de: https://info.mercer.com/rs/521-DEV-513/images/tendencias-globales-de-talento-2019.pdf

Muñoz, P. (2019). La digitalización y la economía global. Visión General. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=626545

Muñoz Bermúdez, Jessica (2023) Evaluación de la cadena de valor de la innovación y practicas colaborativas en ecosistemas digitales empresariales: estudio de caso. Obtenido de: https://doi.org/10.22430/24223182.2456

ONTSI. (2024). La sociedad digital en Red. Transformación Digital en España. España: secretaria general Técnica. Centro de publicaciones. Obtenido de: https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2025-01/lasociedaddigital_2024.pdf

Pérez, Emmanuel (2023). Transformación Digital en la gestión de recursos humanos.

Obtenido de: https://doi.org/10.0833/rgn.v7i1.423

Sarell, Juan Javier (2021). Enfoques sobre competencias digitales en las recientes revoluciones industriales. Obtenido de: https://doi.org/10.5281/zenodo.6661099

Valencia, C. d. (2015). Tecnología para los negocios. Obtenido de: https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/herramientas-tic-quemejoraranla-colaboracion-y-la-eficiencia-de-tus-empleados/

Anexos

Entrevista

En los últimos años, las empresas han adoptado la digitalización como parte de la presión de la competencia del mercado, lo cual las obliga a ser más eficientes, productivas e innovadoras con el fin de cumplir sus objetivos; considerando que la digitalización se trata de un trabajo en equipo; de interiorizar y de aplicar una mentalidad digital en todos los aspectos posibles. La presente entrevista tiene por objetivo recopilar información para conocer la percepción de los colaboradores de la Sucursal Chiclayo frente a la implementación de los nuevos procesos operativos digitales.

Nombre del entrevistador: _____Fecha: _____

1. ¿Qué opina sobre la implementación de nuevas tecnologías dentro del banco?
2. ¿Cree que la cultura SAMAY ha influido en estos cambios organizacionales? ¿Por ¿qué?
3. ¿De qué manera cree que ha cambiado la forma de realizar sus labores en estos últimos años?
4. ¿Considera que ha sido fácil adaptarse a los nuevos pilotos que se han implementado dentro del banco?
5. ¿Cómo influye la digitalización dentro de su desempeño laboral?
6. ¿Cuenta con capacitaciones que le permitan explotar y descubrir sus habilidades y talentos para afrontar la digitalización?
7. ¿Cuál es su opinión frente al papel que juega la digitalización con los colaboradores y clientes?
8. ¿Cuál es su opinión sobre la seguridad digital en los nuevos pilotos implementados en el banco? ¿considera que dan soporte a los colaboradores y clientes?
9. Considerando los constantes cambios que trae la digitalización, ¿Qué opinión tiene sobre el impacto de esto con su rol dentro de la empresa? ¿cree que ayuda a potenciar su talento o le genera inseguridad?

Agradezco el apoyo brindado para realizar la presente entrevista, asimismo recalco que sus datos serán manipulados confidencialmente y serán usados solo para fines educativos.