



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración

Facultad de Ciencias Empresariales

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MEJORA DE
ATENCIÓN AL CLIENTE BAJO LA MODALIDAD DE TRABAJO
HÍBRIDO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración**

**Presentado por
Jhouilly Kattherine Moreno Saavedra**

Asesor: Marcial Rubén Esquives Guerra

[0000-0002-8555-8411](tel:0000-0002-8555-8411)

Lima, octubre 2023



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Propuesta de diseño de un programa de mejora de atención al cliente bajo la modalidad de trabajo híbrido en una empresa del sector financiero" presentado por doña JHOULLY KATATHERINE MORENO SAAVEDRA, con DNI N° 73600966, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 24 de octubre de 2023. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 21-oct-2023 10:03 -05
Identificador: 2202701670
Número de palabras: 27768
Entregado: 1

TRABAJO DE SUFIENCIA PROFESIONAL - JHOULLY MO... Por JHOULLY MORENO SAAVEDRA

Índice de similitud	Similitud según fuente
18%	Internet Sources: 18% Publicaciones: 3% Trabajos del estudiante: 5%

De acuerdo a la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad a la que pertenece la interesada.

Lima, 24 de octubre de 2023

Karen Weinberger
Decana
Facultad de Ciencias Empresariales

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad proponer un programa de mejora en la atención de los clientes, bajo el modelo de trabajo híbrido, en una empresa del sistema financiero peruano. Se identificó que, la atención actual no guardaba relación con los lineamientos estratégicos buscados por la empresa. Así mismo, no se contaba con parámetros estandarizados en cuanto a la mejor manera de atender al cliente desde un esquema de trabajo híbrido; sino que fue una respuesta reactiva para adecuarse a una normalidad producto de la pandemia de Covid-19. En la actualidad los colaboradores aplican su propio criterio en la búsqueda de las mejores prácticas para alcanzar los objetivos trasados por la organización.

Con la finalidad de identificar las principales insatisfacciones de los clientes se aplicaron entrevistas a profundidad a los colaboradores para realizar un diagnóstico de la situación actual. Posteriormente, con los hallazgos obtenidos y con el respaldo de la literatura académica respecto a las modalidades de trabajo, la satisfacción del cliente y la calidad de los servicios en la industria bancaria, se elaboró un programa de mejora que contempla lineamientos y parámetros que van en línea con los objetivos estratégicos de la organización.

Finalmente, se realizó un análisis costo-beneficio del programa de mejora propuesto y se evidenció las ventajas que ofrece tanto para la satisfacción de los clientes como para facilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales por parte de los colaboradores.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to propose an improvement program in customer service, under the hybrid work model, in a company in the Peruvian financial system. It was identified that, the current attention was not related to the strategic guidelines sought by the company. Likewise, there were no standardized parameters regarding the best way to serve the client from a hybrid work scheme; Rather, it was a reactive response to adapt to normality as a result of the Covid-19 pandemic. At present, the collaborators apply their own criteria in the search for the best practices to achieve the objectives set by the organization.

In order to identify the main dissatisfactions of the clients, in-depth interviews were applied to the collaborators to carry out a diagnosis of the current situation. Subsequently, with the findings obtained and with the support of the academic literature regarding the modalities of work, customer satisfaction and the quality of services in the banking industry, an improvement program was prepared that includes guidelines and parameters that go in line with the strategic objectives of the organization.

Finally, a cost-benefit analysis of the proposed improvement program was carried out and the advantages it offers both for customer satisfaction and for facilitating the fulfillment of organizational objectives by collaborators were evidenced.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO DE LA EMPRESA	4
1.1 La empresa	4
1.1.1 Misión y visión	4
1.1.2 Cultura y principios.....	5
1.2 Área de Banca Negocios.....	6
1.2.1 Organigrama	6
1.2.2 Aspiración.....	7
1.2.3 Productos	7
1.3 Hub Norte 2.....	8
1.3.1 Organigrama	8
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1 Planteamiento del problema.....	10
CAPÍTULO III. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivos específicos.....	13
CAPÍTULO IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	14
4.1 Modalidades de trabajo	14
4.1.1 Trabajo híbrido.....	14
4.1.2 Trabajo remoto	16
4.1.3 Trabajo híbrido en Perú	17

4.1.4 Trabajo híbrido en sector bancario Perú	17
4.1.5 Marco regulatorio del trabajo híbrido y remoto	18
4.2 Calidad del servicio	19
4.3 Medición de la calidad del servicio	22
4.3.1 Dificultades para medir la calidad de un servicio.....	24
4.3.2 Calidad de servicio en entidades bancarias.....	24
4.4 Satisfacción del cliente	25
4.5 Medición de la satisfacción del cliente	26
4.5.1 Satisfacción del cliente en entidades bancarias peruanas	27
4.5.2 Satisfacción del cliente y tecnología en los servicios bancarios	27
4.5.3 Impacto de la percepción de la calidad del servicio en la satisfacción de los clientes en la industria bancaria	28
4.6 Relación entre calidad de servicio y satisfacción del cliente	29
4.6.1 Modelo de factores que impactan en la calidad de servicio bancario y satisfacción del cliente	30
4.7 Conclusiones del marco teórico.....	30
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.....	32
5.1 Metodología de investigación.....	33
5.1.1 Universo.....	34
5.2 Instrumento de investigación.....	35
5.3 Análisis de Datos.....	35
5.4 Limitaciones	36
CAPÍTULO VI. pResentación y discusión de resultados	38
CAPÍTULO VII. PLAN DE MEJORA.....	41
7.1 Punto N° 1: Establecimiento de sistemas de comunicación claros y efectivos. ..	42
7.1.1 Objetivo.....	42
7.1.2 Implementación	42

7.1.2.1	Canal: WhatsApp.....	43
7.1.2.2	Canal: Teléfono (central telefónica y móvil).....	45
7.1.2.3	Canal: Correo electrónico	46
7.1.2.4	Canal: Visitas presenciales y virtuales	48
7.1.3	Comparación de lo que se realiza en la actualidad y lo que se propone	51
7.1.4	Indicadores propuestos para evaluar la eficacia	52
7.2	Punto N° 2: Mantener una cultura de trabajo colaborativa donde todos los funcionarios y analistas trabajen en conjunto por la satisfacción de todos los clientes.	52
7.2.1	Objetivo.....	53
7.2.2	Implementación	53
7.2.3	Comparación de lo que se realiza en la actualidad y lo que se propone	56
7.2.4	Indicadores propuestos para evaluar la eficacia de esta propuesta.	56
7.3	Punto N° 3: Definir los plazos de respuesta y los horarios de atención.....	56
7.3.1	Objetivo.....	57
7.3.2	Implementación	57
7.3.3	Comparación de lo que se realiza en la actualidad y lo que se propone	57
7.3.4	Indicadores propuestos para evaluar la eficacia	58
7.4	Monitoreo y Evaluación del Plan de Mejora	58
	CAPÍTULO VIII. VALORACIÓN DE IMPACTO DEL PLAN de mejora.....	59
8.1	Impacto en la Satisfacción del Cliente	60
	CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES y recomendaciones	61
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
	ANEXOS.....	69
	<i>Anexo 1. Factores que influyen en las expectativas que tienen los clientes del servicio</i>	<i>69</i>
	<i>Anexo 2. La escala SERQUAL.....</i>	<i>70</i>

Anexo 3. Expectativas de los clientes.....	71
Anexo 4. Aspecto operativo.....	71
Anexo 5. Aspecto físico.....	72
Anexo 6. Nuevas tecnologías.....	72
Anexo 7. Aspecto humano.....	73
Anexo 8. Entrevista a gerencia.....	74
Anexo 9. Entrevista a funcionarios y analistas de negocios.....	75
Anexo 10. Análisis FODA basado en las entrevistas a analistas y funcionarios respecto al modelo de trabajo híbrido.....	76
Anexo 11. Ideas principales obtenidas de las entrevistas con expertos.....	77
Anexo 12. Puntos en coincidencia de las entrevistas.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	
Lista de funcionarios y analistas entrevistados	33
Tabla 2.	
Lista de Gerencia entrevistada	34
Tabla 3.	
Matriz de coincidencias del modelo SEVQUAL, entrevistas y propuesta	40
Tabla 4.	
Cuadro comparativo situación actual vs. propuesta (canales del banco)	51
Tabla 5.	
Cuadro comparativo situación actual vs. propuesta (cultura de trabajo)	56
Tabla 6.	
Cuadro comparativo situación actual vs. propuesta de mejora (horarios)	57
Tabla 7.	
Costos asociados a la implementación	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	
Perfil de Clientes	6
Figura 2.	
Organigrama de Banca Negocios	7
Figura 3.	
Organigrama del Hub Norte 2.....	9
Figura 4.	
Modelo de calidad de servicio.....	20
Figura 5.	
Modelo de calidad de servicio de Brady & Cronin (2001)	21
Figura 6.	
Modelo de factores que impacta en la calidad del servicio y la satisfacción	30
Figura 7.	
Aspiración del área de Banca de Negocios para el 2024	41
Figura 8.	
Lineamientos de experiencia al cliente	43
Figura 9.	
Horarios de atención según tipo de solicitud del cliente.....	45
Figura 10.	
Plan de visitas presenciales y virtuales trimestralmente.....	50
Figura 11.	
Protocolo para las visitas con clientes.....	50
Figura 12.	
Ejemplo de horario semanal del Hub Norte 2.....	55
Figura 13.	
Framework Trabajo Híbrido	55

INTRODUCCIÓN

La crisis sanitaria del Covid-19 originó nuevos cambios en el ámbito personal y laboral y dio inicio a una nueva forma de vida en donde el uso de las tecnologías está teniendo protagonismo. Estos cambios llegaron para quedarse en el mundo, por lo que resulta necesario, que tanto las personas como las empresas implementen nuevas estrategias que respondan a las nuevas exigencias del mercado.

En el Perú, la economía presentó un retroceso del 11.1% en el PBI producto de la pandemia durante el 2020 (Comex Perú, 2021). Los sectores económicos que se vieron más perjudicados fueron alojamiento y restaurantes y transportes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021). La covid-19 evidenció la falta de avance tecnológico que afronta el país, pues fueron pocos los sectores que pudieron encontrar una solución para seguir brindando sus productos y/o servicios tomando como mejor aliado la tecnología y acatar de esta manera el Decreto de Urgencia N°026-2020 (2020).

En el sector financiero, solo ciertas áreas pudieron continuar con su trabajo bajo el confinamiento obligatorio, debido a que contaban con herramientas como laptops e interfases en la nube que aseguraban la continuidad de sus labores desde casa. Por otro lado, aquellas áreas que tenían contacto directo con las personas, como la atención al cliente en ventanilla, plataforma y cajeros, estuvieron más tiempo sin poder ejercer sus funciones diarias, puesto que el confinamiento lo impedía. Según la SBS, las medidas de aislamiento decretadas por el Gobierno Peruano para contener el crecimiento de contagios afectaron también al sistema financiero. Si bien es cierto que las colocaciones aumentaron en el 2020, esto se debió principalmente a los créditos otorgados por el Gobierno en el marco de los programas de apoyo como Fondo de Apoyo Empresarial a la pequeña y microempresa (FAE-MYPE) y el Programa Reactiva Perú (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2021).

En este escenario de covid-19, nuevas modalidades de trabajo fueron indispensables para la continuidad de los negocios, entre ellos el trabajo híbrido, cuyos beneficios son tantos que muchas empresas han decidido continuar con esta modalidad en una situación post pandemia. Entre los beneficios más conocidos se encuentran el equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores, ahorro en costos por movilidad y alquiler de oficinas, mayor libertad y flexibilidad laboral, aumento de la productividad y cuidado del medio ambiente al no generar mayor CO2 por la movilización hacia el lugar de trabajo.

Por otro lado, después de la pandemia, muchas organizaciones no volvieron al trabajo presencial al 100%, lo que cambió la dinámica laboral y llevó a adoptar en varios casos el modelo híbrido. De acuerdo con Gestión (2023), más de un tercio de los puestos de trabajo en todo el mundo siguen vacantes; sin embargo, solo el 10% de las salas de reuniones están disponibles. Esto nos indica claramente que, en esta nueva forma de trabajo surgida después de la pandemia, la presencia física se reserva principalmente para tareas de coordinación y trabajo en equipo, aprovechando las ventajas de trabajar en persona con el equipo de colaboradores.

El presente trabajo tiene como finalidad proponer un programa de mejoras en la atención de los clientes, bajo el modelo de trabajo híbrido, en una empresa del sistema financiero peruano. En específico, se analizará al Hub Norte 2 del área de Banca de Negocios cuyos colaboradores atienden a empresas ubicadas en las ciudades de Chimbote, Trujillo, Pacasmayo y Cajamarca. Se identificó que, la atención actual no guardaba relación con los lineamientos estratégicos buscados por la empresa. Así mismo, no se contaba con parámetros estandarizados en cuanto a la mejor manera de atender al cliente desde un esquema de trabajo híbrido; sino que fue una respuesta reactiva para adecuarse a una normalidad producto de la pandemia de Covid-19. Para adaptarse a este nuevo modelo de trabajo en la actualidad, los colaboradores vienen aplicando su propio criterio en la búsqueda de las mejores prácticas para alcanzar los objetivos trasados por la organización.

En el capítulo I se aborda el contexto de la empresa en donde se pone énfasis en su misión, visión, cultura y principios. Posteriormente se brinda información del área de Banca Negocios, para finalmente poner enfoque en el Hub Norte 2 que es el equipo de análisis del presente trabajo. En el capítulo II se explica el problema identificado en el Hub Norte 2 del área de banca negocios de una empresa del sector financiero. En el capítulo III se establecen los objetivos y en el capítulo IV se desarrolla la fundamentación teórica respecto a cuatro grandes temas: modalidades de trabajo, calidad de servicios, satisfacción del cliente y la relación que existe entre estos dos últimos. En el capítulo V se explica la metodología de análisis para abordar el problema identificado, mientras que en el capítulo VI se presenta los resultados en base a los puntos más destacados de literatura académica estudiada y las entrevistas realizadas. En el capítulo VII se desarrolla el plan de mejora que hace frente al problema y en el capítulo VIII se realiza la valoración de impacto de esta. Por último, en el capítulo IX se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Es importante mencionar que toda la investigación y propuesta se basó en tres puntos claves: investigación de la literatura académica significativa relacionada con el tema de análisis, entrevistas a profundidad con los funcionarios, analistas y gerencia del Hub Norte 2 con los que levantó información relevante de los clientes, y la propia experiencia de la autora, por lo que a largo del trabajo se usó datos facilitados por la empresa, así como datos producto del aprendizaje diario de sus funciones.

CUERPO DEL TRABAJO

CAPÍTULO I. CONTEXTO DE LA EMPRESA

1.1 La empresa

LA EMPRESA se desempeña en el sector financiero; dedicada desde hace más de 130 años a proveer servicios financieros a personas y empresas distribuidos a lo largo de todo el país. Fue fundada por comerciantes extranjeros y posteriormente fue adquirida por una familia prestigiosa.

A través de los años, LA EMPRESA se ha ido retando y superando constantemente con la finalidad de brindar una mejor propuesta de valor a sus clientes. Asimismo, la entidad es consciente de que su rol como empresa debe trascender y generar valor a la sociedad en general y aportar al desarrollo sostenible del país, motivo por el cual, desarrolla iniciativas que permiten impulsar una sociedad más justa y equitativa a través de sus diversos programas como becas universitarias y técnicas y capacitaciones a microempresarios.

1.1.1 Misión y visión

La misión de LA EMPRESA está vinculada a sus clientes, debido que son el centro de todas sus dediciones.

“Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad; y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación”.

En cuanto a la visión de LA EMPRESA, esta hace referencia a tres grandes ámbitos: gestión, experiencia y equipo sobresaliente.

“Una gestión sobresaliente: Ser referentes regionales en gestión, potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú”.

“Una experiencia del cliente sobresaliente: Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna”.

“Un equipo sobresaliente: Ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales”.

1.1.2 Cultura y principios

En el 2017, LA EMPRESA consideró necesario realizar un proyecto de transformación cultural que permitiera poner en el centro a sus clientes, quienes son su razón de ser, y colaboradores que son pieza fundamental de cada uno de sus procesos; es así como nació la Cultura de LA EMPRESA. Esta cultura invitó a los colaboradores a vivir día a día los cinco principios culturales que se detallan a continuación:

- **Clientecéntricos**
Los clientes son muy importantes para LA EMPRESA, todas las decisiones que se toman están pensadas para ellos, por ellos y con ellos. El banco busca ofrecerles una experiencia única con un servicio más simple, ágil y cercano.
- **Potenciamos tu mejor tú**
Se busca que los colaboradores se superen a ellos mismos tanto en el ámbito laboral como en el personal. Este valor los incentiva a sacar lo mejor de cada uno retándolos, reconociéndolos, aprendiendo y compartiendo entre todos, sin importar el puesto que tengan en LA EMPRESA.
- **Sumamos para multiplicar**
Se busca sinergias entre todos los colaboradores, ya sean de la misma área o no, con la finalidad de incrementar el valor de LA EMPRESA colaborando con generosidad y sumando el talento de todos.
- **Mínimo, damos lo máximo**
Con este valor, se busca que los colaboradores den todo de sí en el día a día de sus funciones. Cada reto debe enfrentarse con actitud y disposición para llegar al mejor resultado.
- **Emprendemos y aprendemos**
Este valor incentiva a los colaboradores a innovar, sin importar el resultado, ya que las innovaciones necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente y se convierte en un resultado valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos.
- **Seguros y derechos**
El comportamiento ético siempre debe prevalecer en los colaboradores. Las oportunidades pueden traer riesgos, por eso todos son responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos.

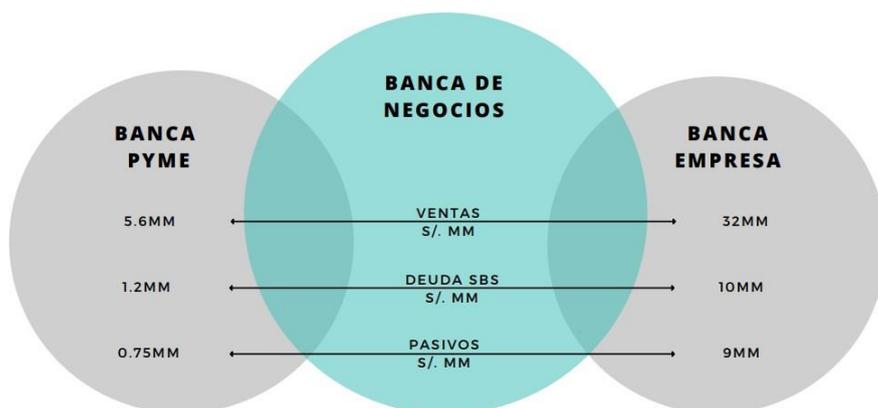
1.2 Área de Banca Negocios

El área de Banca Negocios de LA EMPRESA se creó en el año 2009 con el propósito de atender a empresas medianas con necesidades de financiamiento más complejas que las de un perfil Pyme. Atiende a empresas con niveles de deuda en el sistema financiero desde S/1.2 millones, ventas mayores a S/ 5.6 millones y/o que usan productos sofisticados, como se muestra en la Figura 1.

Actualmente cuenta con más de 12 mil clientes y con 18 Hub's¹ de Negocios distribuidos por todo el Perú. Estos Hub's están conformados por un gerente general, funcionarios y analistas quienes están enfocados a brindar los productos de la banca de la mano con la mejor asesoría financiera.

Figura 1

Perfil de Clientes



1.2.1 Organigrama

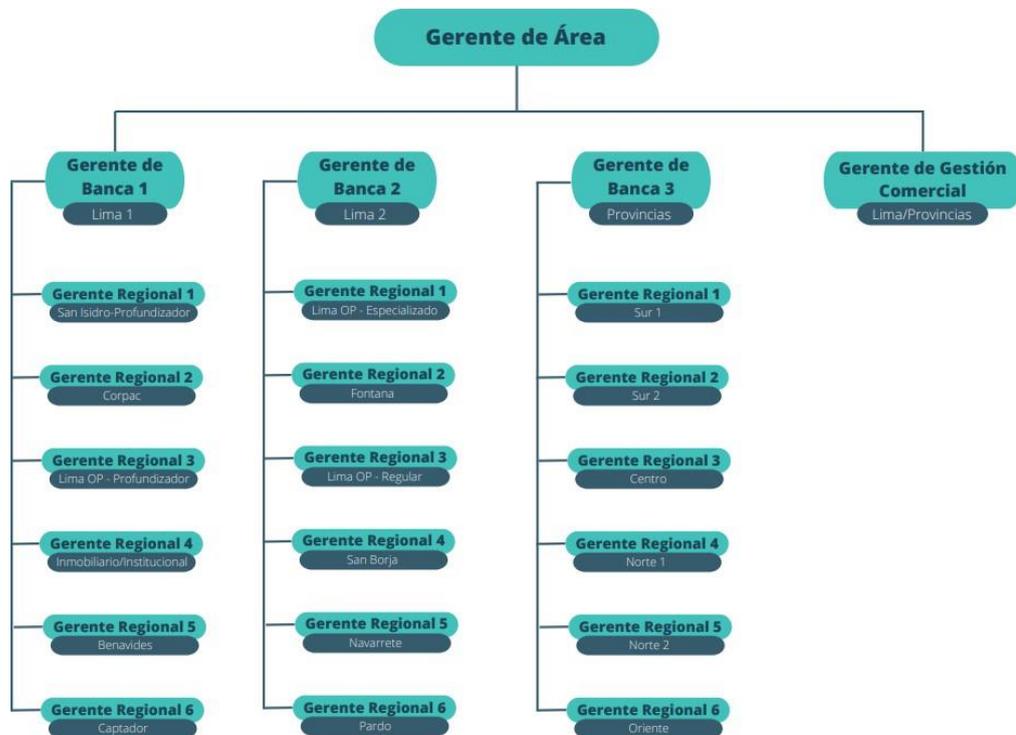
En la actualidad el área está compuesta por tres gerencias que son lideradas por Gerentes de Banca con amplia experiencia en el negocio y que incluso han hecho línea de carrera en la empresa, motivo por el cual fueron ascendidos a ese puesto. A su vez, cada Gerencia de Banca está compuesta por Hub's lideradas por Gerentes Regionales que tienen a su cargo un equipo conformado por funcionarios y analistas. LA EMPRESA tiene dos gerencias de banca ubicadas en Lima y una gerencia de provincias que responde por los negocios de las diferentes regiones donde hay presencia de LA EMPRESA. Asimismo,

¹ Se debe entender por Hub un equipo concentrador que atiende a negocios ubicados en ciudades aledañas en donde está presente el equipo.

se cuenta con una Gerencia de Gestión Comercial encargada de diseñar, planificar y dar seguimiento al plan integral y los resultados de la Gerencia de Área de Banca Negocios.

Figura 2

Organigrama de Banca Negocios



1.2.2 Aspiración

El área de Banca Negocios busca ser la alternativa financiera favorita de los clientes del segmento Negocios, con una gestión rentable y eficiente.

1.2.3 Productos

LA EMPRESA cuenta con una amplia variedad de productos crediticios que se ofrecen a los negocios segmentados en la Banca de Negocios, los mismos que se pueden clasificar en productos de corto plazo, productos de largo plazo y productos contingentes.

Los productos de corto plazo son todos aquellos que LA EMPRESA ofrece a sus clientes a lo largo de un período de tiempo menor a un año. Se diferencian dos grandes tipos de financiamientos: compras y ventas. En el financiamiento de compras podemos encontrar productos tales como Sobregiro o Crédito Interno, Pagaré Capital de Trabajo, Autodesembolso, Financiamiento de Inventarios, Financiamiento de Importación y

Financiamiento Electrónico de Compras². Por otro lado, en cuanto a financiamiento de ventas se ofrecen productos tales como Descuento de Letras, Descuento de Facturas y Financiamiento de Exportación.

Los productos de largo plazo son aquellos que LA EMPRESA ofrece en un período de tiempo mayor a un año como por ejemplo Crédito de Mediano Plazo, Arrendamiento Financiero (*Leasing*) y Retroarrendamiento Financiero (*Leaseback*). El Crédito de Mediano Plazo es un préstamo estructural cuyo plazo puede ser de uno hasta cinco años como máximo. Por su parte, el Arrendamiento Financiero (*Leasing*) es un contrato mediante el cual LA EMPRESA traspasa el derecho a usar un bien a un arrendatario durante un plazo determinado, al término del cual tiene la opción de comprarlo, devolverlo o renovar el contrato. En cuanto al Retroarrendamiento Financiero (*Leaseback*) se trata de un leasing, pero a la inversa, es decir, el cliente es quien tiene en propiedad un activo y lo vende a LA EMPRESA para conseguir liquidez y a la par seguir usando el bien, puesto que se realiza un contrato de Arrendamiento Financiero (*Leasing*).

Por último, los productos contingentes son aquellos que se ofrecen a los clientes para minimizar el riesgo de una operación frente una eventualidad como, por ejemplo, Cartas Fianzas de Licitación, de Cumplimiento, de Adelanto, de Garantía de Pago y Carta de Crédito Stand By.

1.3 Hub Norte 2

El Hub Norte 2 tiene el encargo de atender a clientes segmentados en la banca de negocios que estén ubicados en Cajamarca, Pacasmayo, Trujillo y Chimbote motivo por el cual cuenta con carteras que se ubican físicamente en esas ciudades con la finalidad de estar cercanos a los clientes de sus carteras y proveerles de un servicio de calidad.

1.3.1 Organigrama

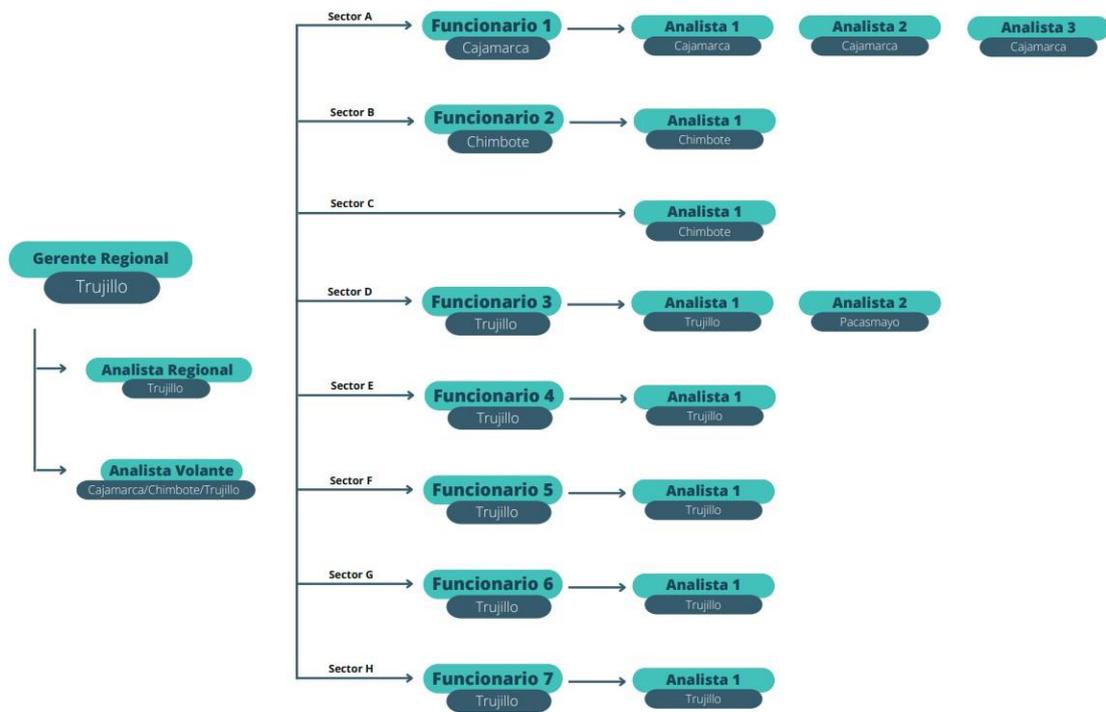
El Hub Norte 2 está liderado por un Gerente Regional, quien a su vez se apoya de su Analista Regional; ambos velan por la continuidad del equipo, el cumplimiento de lo solicitado por Gerente de Banca y Gerente de Área, y el control y organización interna del equipo. Por su parte, hay ocho carteras que conforman este Hub: una ubicada en Cajamarca, dos en Chimbote, cuatro en Trujillo y una cartera que opera en Trujillo y

² Los productos de Autodesembolso y Financiamiento electrónico de compras fueron implementados en mayor escala en pandemia. Se trata de productos 100% digitales, donde el cliente se autosirve a través de una plataforma virtual luego de haber negociado con su sectorista importe, plazo y tasa.

Pacasmayo. Asimismo, se cuenta con un Analista Volante que no está asignado a una cartera en específico y cuyo encargo es apoyar a las carteras en caso de vacaciones, descansos médicos o carga operativa.

Figura 3

Organigrama del Hub Norte 2



Nota. Elaborado en base a la información recabada de cada uno de los colaboradores.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del problema

La situación derivada de la pandemia de Covid-19 ocasionó que muchas empresas hayan tenido que adaptarse a la nueva situación sanitaria en tiempo récord mediante la implantación de diferentes modalidades de teletrabajo (García, 2021). El teletrabajo no solo se presentó como la solución para la continuidad de los negocios desde el inicio de la pandemia de Covid-19 a principio de 2020, sino también como la solución para un futuro viable del mundo empresarial (Athanasiadou & Theriou, 2021). Desde un inicio la Organización Mundial de la Salud sugirió a las organizaciones y gobiernos de todo el mundo la implementación del teletrabajo como medida preventiva para la contención de la propagación de la enfermedad (World Health Organization [WHO], 2020). No obstante, según García (2021) la mayoría del trabajo en remoto que se ha desarrollado durante este periodo de pandemia, no se ha llevado a cabo después de un proceso de reflexión y de aceptación entre empresa y trabajador, sino que ha sido fruto de la propia situación, y además ha sido repentino, sin demasiado tiempo para la adaptación.

El trabajo en remoto que se ha vivido a raíz de la contingencia sanitaria, en su mayoría no ha sido el resultado de un programa piloto, pues no se ha podido testear, ni programar ni dotar de herramientas. Se ha tratado más bien de una situación en la que se trabajó desde casa sin lineamientos claramente predefinidos, sin herramientas de seguimientos planificadas y bajo la presión del tiempo y el miedo ante lo incierto de la evolución de la pandemia. En gran medida, el desarrollo del trabajo en remoto ha sido consecuencia de las restricciones de movilidad, tanto por confinamientos generalizados como para evitar posibles contagios (Las et. al, 2021).

En cuanto al trabajo híbrido y su influencia en la satisfacción del cliente, un análisis de Gestión (2022) sobre la dinámica laboral en esta nueva realidad señala que el cambio hacia un esquema de trabajo híbrido no debería impactar negativamente en la relación entre la empresa y el cliente, siempre y cuando los empleados tengan una comprensión clara de los problemas que los clientes desean resolver. Por lo tanto, es esencial fomentar una colaboración integral de todos los colaboradores en el proceso de atención y comprensión de las necesidades del cliente.

LA EMPRESA no fue ajena a esta imposición del teletrabajo por la crisis sanitaria, ya que era la única manera de seguir con la continuidad del negocio. El Covid-19 impuso al

área de Banca Negocios de LA EMPRESA el *home office* al 100% como la nueva modalidad de trabajo, por lo menos durante todo el año 2020. El área de Tecnología e Información fue clave en la búsqueda de una rápida solución que permitiera a los diversos equipos de LA EMPRESA continuar con sus funciones diarias, pero esta vez desde la comodidad de sus casas. Además de ello, también fue necesario proveerles de las herramientas tecnológicas para los colaboradores como Laptop, mouse, silla ergonómicas y modem de wifi que antes estaban disponibles en las agencias. En el 2021, con el avance de la vacunación en el Perú que superó el 80% de población objetivo (Gestión, 2021), se adoptó en LA EMPRESA el modelo de trabajo híbrido, lo que permitió volver a reencontrarse con los compañeros del trabajo y los clientes aquellos días que se asistía a oficina.

El teletrabajo en el 2020 y el trabajo híbrido en el 2021 brindaron a LA EMPRESA la oportunidad de seguir atendiendo a los clientes y apoyarlos con cualquier solicitud crediticia para seguir haciendo crecer sus negocios. No obstante, en el segundo semestre del 2022, el gerente de área agendó una reunión virtual con todos los hub's del área de banca negocios para dar a conocer el primer caso considerable de insatisfacción del cliente por el modelo de trabajo híbrido. Un cliente del Hub Centro decidió iniciar relaciones con otro banco y solicitó que le compren la deuda que tenía con LA EMPRESA, debido a que no estaba siendo atendido adecuadamente por su sectorista; no lo encontraba en oficina las veces que asistía, no le respondía las llamadas telefónicas, no lo iban a visitar; esto hizo que el cliente decida dar por terminada la relación comercial. En menos de 15 días se perdió una posición de US\$ 2 millones, lo que significó menos ingresos y caída en la participación de mercado, mediciones importantes para la banca de negocios. Cuando esto ocurrió, el Gerente de Banca y Gerente de Área viajaron desde Lima al lugar de los hechos para tener una reunión con el cliente y ver la posibilidad de remediar la situación. El objetivo era evitar que la compra de deuda se efectúe, no obstante, el cliente se mostró decidido y dejó en claro que no volvería a tener operaciones con LA EMPRESA, porque se había sentido maltratado. Este caso se dio a conocer como un modelo de lo que no debería pasar y se advirtió a los equipos que el seguimiento por parte de gerencias sería mayor.

Si bien aún no se han tenido casos considerables en el Hub Norte 2 de pérdida de clientes, si se han recibido comentarios por parte de alguno de ellos que demuestran insatisfacción

cuando no son atendidos de manera oportuna, por lo que resulta importante anticiparse para evitar perderlos.

En ese sentido y considerando que los clientes son el centro de todas las decisiones de LA EMPRESA, es necesario identificar sus principales insatisfacciones por medio de sus funcionarios y analistas de negocios que tienen contacto con ellos en el día a día, para proponer estrategias que las mitiguen, e incorporarlas en el programa de mejora de atención al cliente. Esto permitirá a LA EMPRESA seguir conectando con ellos, reducir la distancia psicológica que pueden sentir por esta nueva forma de trabajo e incrementar su satisfacción. Asimismo, la elaboración de este programa de mejora de atención al cliente permitirá ahondar en los beneficios del trabajo híbrido para los colaboradores y empresa.

CAPÍTULO III. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Con el desarrollo del presente trabajo, se busca diseñar un programa de mejora de atención al cliente que contemple estrategias específicas acordes a un entorno post covid19 que considere la nueva modalidad de trabajo híbrido. En tal sentido, es necesario indagar sobre aquellos factores que son claves para que la relación con el cliente no se vea afectada bajo esta modalidad.

3.1 Objetivo general

Diseñar un programa de mejora en la atención al cliente bajo la modalidad de trabajo híbrido que brinde un servicio de calidad a los clientes del Hub Norte 2 del Área de Banca de Negocios para el 2023.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar, por medio de los funcionarios y analistas, las principales insatisfacciones de los clientes respecto a la atención que reciben.
- Realizar un diagnóstico interno acerca de cómo se atiende a los clientes actualmente.
- Definir protocolos y/o lineamientos para desempeñarse adecuadamente bajo la modalidad de trabajo híbrido y lograr brindar una adecuada atención a los clientes.

CAPÍTULO IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.1 Modalidades de trabajo

A raíz de la pandemia de coronavirus, se ha tornado relevante indagar sobre el trabajo a distancia y el trabajo en casa, pese a que no son fenómenos nuevos (International Labour Organization [ILO], 2020). La adopción de los modelos de trabajo flexibles, fueron impulsados gradualmente por una vida laboral en transición caracterizada por múltiples factores como los cambios demográficos en la fuerza laboral, las preferencias de los empleados, el desarrollo de las TIC junto con la reducción de los costos relacionados, una tendencia hacia la subcontratación de actividades, cambios en los tipos de empleo, menos tiempo de viaje y contaminación, problemas de equilibrio entre la vida laboral y personal, presiones económicas en el entorno empresarial y cambios impredecibles resultantes de la competencia global (Lim & Teo, 2000; Taskin & Bridoux, 2010).

Un estudio realizado por Deloitte (2022) reveló que el 83% de las empresas ha decidido mantener un enfoque híbrido en sus operaciones después del fin de la pandemia. Esta elección se fundamentó en un meticuloso equilibrio de las prioridades específicas de cada empresa. Como resultado, numerosas compañías han experimentado ventajas al optar por diversas modalidades de trabajo en lugar de la tradicional presencialidad tras la conclusión de la pandemia. Por lo tanto, resulta crucial comprender las particularidades de cada una de estas modalidades.

En el análisis de las repercusiones de esta transformación radical en los patrones de trabajo como respuesta a la pandemia, según un artículo de The Economist (2021), se señala que este cambio ha planteado nuevos desafíos para las organizaciones. La fusión entre el entorno doméstico y el laboral impulsa a los líderes a elevar su desempeño, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus colaboradores.

4.1.1 Trabajo híbrido

Desde el año 2005 se define el término trabajo híbrido como aquellos que trabajan tanto en casa como en los sitios de sus empleadores (Halford, 2005) y es esta nueva modalidad la que brinda el mejor equilibrio entre la flexibilidad del trabajo remoto y los beneficios de trabajar cara a cara con la gerencia y los compañeros de trabajo (Contreras et. al, 2020).

Por otro lado, se enfatiza que el trabajo híbrido supone que los empleados deben planificar su jornada laboral con antelación y seleccionar cuidadosamente el espacio de

trabajo más adecuado (oficina o en casa) en función de las actividades (Eismann et. al, 2021).

Tanto Halford (2005) y Eismann et. al (2021) definen al trabajo híbrido como una combinación de herramientas digitales para trabajar de forma remota o local, se pueden obtener beneficios como: evitar el desplazamiento a la oficina, mejorar la experiencia de trabajo, entre otros. Es preciso recalcar la planificación diaria y el enfoque en el cumplimiento de objetivos para garantizar un correcto desempeño.

Es importante que las organizaciones establezcan acuerdos claros con los empleados sobre el comportamiento de trabajo híbrido para garantizar un buen equilibrio entre trabajar desde casa y trabajar en la oficina. Esto también permitirá que los empleados se beneficien tanto de los efectos positivos de trabajar desde casa (por ejemplo, mayor productividad, más flexibilidad) como de trabajar en la oficina (por ejemplo, compartir conocimientos, fortalecer las relaciones de colaboración) (Appel-Meulenbroek et al., 2022).

Tomando en cuenta una visión global sobre el trabajo híbrido, The Economist (2022) indica que el trabajo híbrido ha ganado popularidad entre los trabajadores de oficina. Así mismo, indican que los empleados perciben esta modalidad de trabajo como un aumento salarial equivalente al 8%, reconociendo las ventajas de trabajar desde casa: (i) la eliminación del tiempo de desplazamiento diario y (ii) la comodidad de no tener que prepararse para la oficina.

Por otro lado, si bien algunos gerentes han expresado su deseo de que los empleados regresen a la oficina a tiempo completo para fomentar la colaboración y la cultura corporativa, la realidad es que el trabajo híbrido se ha convertido en una parte fundamental del futuro postpandémico.

Desde el punto de vista del trabajador, de acuerdo con Gestión (2023), el 83% de los trabajadores en el Perú desea trabajar bajo el esquema de trabajo híbrido, reflejando una clara preferencia por esta modalidad laboral. Esta cifra demuestra la creciente demanda por un equilibrio entre el trabajo presencial y el remoto en la dinámica laboral actual.

4.1.2 Trabajo remoto

El trabajo remoto se define como aquel que se lleva a cabo desde una ubicación, ya sea casa u otra, que no sea la oficina principal donde el colaborador ha sido contratado (Garrido, 2021).

La ILO (2020) describe el trabajo remoto como una modalidad laboral en la que las tareas se llevan a cabo, ya sea en su totalidad o en parte, en un entorno diferente al lugar de trabajo convencional previamente establecido.

Por otra parte, Guabloche & Gutierrez (2021) indican que, resulta fundamental distinguir entre el concepto de trabajo remoto y teletrabajo. Aunque frecuentemente se emplean de manera intercambiable, las diferencias entre ambas modalidades son importantes. El trabajo remoto se circunscribe a la ejecución de labores desde el hogar o un entorno aislado, sin necesariamente requerir la dependencia de tecnologías de la información y comunicación. En contraste, el teletrabajo ofrece una mayor flexibilidad en cuanto a la ubicación, implicando un acuerdo mutuo y provisión de recursos tecnológicos por parte del empleador.

En la literatura actual, no se ha alcanzado un consenso definitivo en cuanto a una definición precisa del trabajo remoto; no obstante, todas las definiciones convergen en describirlo como una modalidad laboral que se diferencia del trabajo tradicional en oficinas con ubicaciones físicas definidas.

Según KPMG (2022), las organizaciones deben configurar un modelo de trabajo que se adapte de manera óptima a su cultura, su modelo de negocio y el perfil de sus profesionales. Para lograrlo, es esencial establecer políticas que garanticen el correcto funcionamiento de los equipos en diversos esquemas de trabajo. Esto incluye asegurar que los empleados que trabajan de forma remota reciban igualdad de oportunidades en cuanto a ascensos y beneficios. Por otro lado, se deben implementar políticas que prioricen la virtualidad como la primera opción, diseñando un esquema de trabajo con esta perspectiva en mente.

La naturaleza del trabajo es un factor importante para analizar para encontrar el modelo de trabajo que más ventajas traiga a la organización. Con respecto a este punto, The Economist (2021) indica que el trabajo remoto ha experimentado una transformación notable dentro de la comunidad de programadores. Haciendo un análisis histórico,

encontraron que, en 2011, apenas un 13% de las ofertas de trabajo mencionaban el trabajo remoto, pero para 2021, esta cifra había aumentado a más del 75%. Tomando en cuenta la naturaleza del trabajo de un programador el auge del trabajo remoto ha sido especialmente evidente en el sector tecnológico.

4.1.3 Trabajo híbrido en Perú

Como resultado de la pandemia, el Gobierno Peruano emitió el Decreto de Urgencia N°026-2020 (2020), muchas empresas peruanas optaron por el trabajo híbrido o remoto, que representaban una medida de seguridad y protección frente al contagio del virus Covid-19, con ello se permitía cuidar a los distintos *stakeholders*³: trabajadores, clientes, proveedores, entre otros.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2023) más de doce mil empresas peruanas declararon al menos un teletrabajador en el 2022 entre sus contratados. Así mismo, el MTPE señala que la mayor proporción de teletrabajadores (80.7%) se encuentra en el sector servicios, debido a que sus diversas actividades pueden realizarse de manera efectiva a distancia a través del uso de tecnologías y colaboración en línea.

Un artículo de la prensa peruana, que examinó la evolución del trabajo híbrido en Perú dos años después del comienzo de la pandemia, reveló que al finalizar el año 2022, el 73% de las empresas aún lo implementaba (Perú 21, 2022). Hasta la fecha de esta investigación, numerosas empresas peruanas siguen adoptando esta modalidad de trabajo, ajustando sus modelos laborales después de la pandemia.

4.1.4 Trabajo híbrido en sector bancario Perú

En el sector bancario, actividades como la atención presencial al cliente se vieron afectadas culminando en una situación denominada “discontinuidad positiva” (KPMG, 2020). Esto último hace referencia a que la pandemia del covid-19 obligó a mantener distancia de los clientes, no obstante, también dio pie a la creación de productos y/o servicios innovadores y digitales para responder ante sus necesidades crediticias a la distancia. Los clientes empezaron a usar obligatoriamente las herramientas digitales de

³ Stakeholders: aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización. <https://www.ucipfg.com/biblioteca/files/original/5094245a2fc4586bd5849908562f27a7.pdf>.

los bancos para obtener los servicios dando beneficios y riesgos en la seguridad de la información.

De acuerdo con datos de INEI (2020) en Lima Metropolitana las modalidades de trabajo adoptadas producto del Covid-19 fueron: 38.8% trabajo presencial, 33% trabajo híbrido (presencial y remoto) y 28.2% trabajo remoto. En cuanto al trabajo híbrido, este fue adoptado por el 65.7% de las empresas grandes, 60.9% de las medianas, 49.5% de las pequeñas y 24.5% de las microempresas.

4.1.5 Marco regulatorio del trabajo híbrido y remoto

Según la Ley N°31572 (2022) y su reglamento, establecen disposiciones reglamentarias con la finalidad de regular el teletrabajo sujeto a las necesidades del/la empleador/a público y/o privado en ámbito peruano, así como al marco del trabajo y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.

En resumen, el objetivo de esta ley busca regular:

- Obligaciones del empleador/a público y/o privado en el marco del teletrabajo
- Obligaciones del teletrabajador
- Derecho a la igualdad y no discriminación
- Derecho a la intimidad, privacidad e inviolabilidad de las comunicaciones
- Condiciones de trabajo idóneas para el/la teletrabajador/a con discapacidad
- Capacitaciones presenciales y/o digitales al/a la teletrabajador/a
- Formalidades para la aplicación del teletrabajo
- Lugar donde se desarrolla el teletrabajo
- Provisión de equipos digitales, servicio de acceso a internet y compensación de gastos por teletrabajo
- Desconexión digital
- Seguridad y salud en el teletrabajo
- Prevención del hostigamiento sexual en el teletrabajo

La norma entró en vigor el 27 de febrero del 2023, y las empresas peruanas contaron con 60 días calendario para adecuarse a las nuevas disposiciones.

4.2 Calidad del servicio

La calidad de servicio es definida como “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, de manera inasible, fundamentalmente y no ocasiona o genera propiedad de ninguna cosa” (Kotler, 1996).

Por otro lado, según Grönroos (1990), la calidad es el resultado de un proceso de evaluación donde los clientes comparan sus percepciones de la prestación de servicio y su resultado, con sus expectativas.

Según ambas definiciones, la calidad de servicio se basa en la exigencia de las expectativas del cliente y es vital para lograr que el cliente retorne a usar el servicio generando beneficios para la empresa.

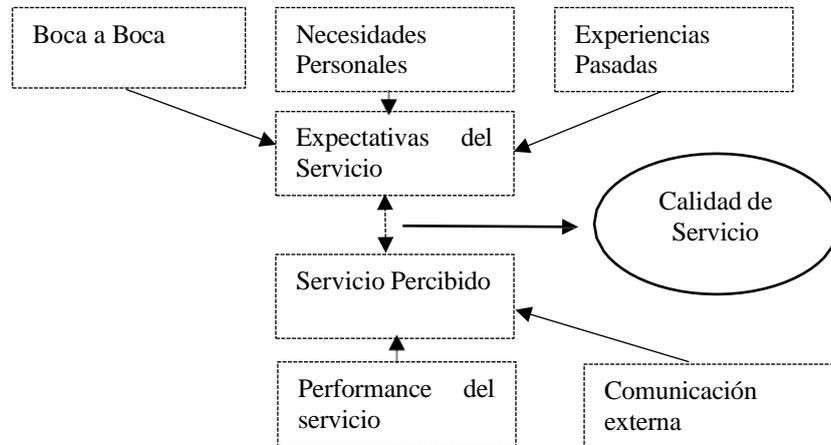
Es importante definir los componentes de las expectativas y cómo se forman en la mente del cliente, según los autores Zeithaml et. al (1993), se pueden dividir en los siguientes conceptos (Ver anexo 1):

- Necesidades personales
- Creencias sobre lo que es posible
- Alteraciones de servicio percibidas
- Factores situacionales
- Promesas de servicio explícitas e implícitas
- Comentarios de boca en boca
- Experiencias pasadas
- Servicio adecuado

Tomando en cuenta los hallazgos de Parasuraman et. al (1985), podemos entender que la calidad de un servicio puede analizarse como un modelo donde se mide el exceso o defecto entre las expectativas del cliente sobre un servicio específico y la percepción sobre el performance de este. Esta percepción, descrita por los autores, se encuentra a su vez relacionada con el performance de la entrega del servicio (incluyendo la postventa) y la comunicación externa con dirección al consumidor del agente que brinda el servicio. Por otro lado, las expectativas de los clientes se encuentran influenciadas por las experiencias boca a boca compartidas por otros consumidores, las necesidades personales y las experiencias pasadas. (Ver figura 4).

Figura 4

Modelo de calidad de servicio



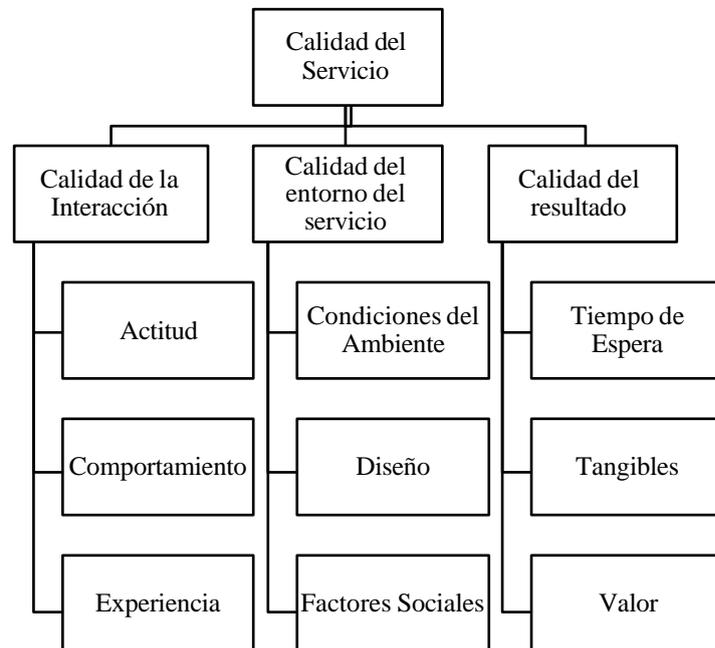
Fuente: Adaptado de Parasuraman et. al (1985)

Brady & Cronin (2001), observando que en la literatura académica ha habido un progreso importante con respecto a la medición de la percepción de la calidad del servicio, advirtieron que no se había definido lo que debería medirse exactamente. Estos autores, tomando en cuenta los aportes científicos detallados en los párrafos precedentes, indicaron que “es evidente que las percepciones de la calidad del servicio se basan en múltiples dimensiones, no existe un acuerdo generalizado sobre la naturaleza o el contenido de las dimensiones”.

Tomando en cuenta las limitaciones para la evaluación de la calidad de los servicios, ya que se trata de “procesos muy complejos que pueden operar en varios niveles de abstracción” (Brady & Cronin, 2001, pág. 34), estos autores desarrollaron un modelo de calidad de servicio donde cada una de las dimensiones: i) calidad de la interacción, ii) calidad del entorno físico y iii) calidad del resultado, se divide en subdimensiones. De esta manera, los clientes acumulan las evaluaciones de cada una de las subdimensiones para formar una percepción general del desempeño logrado por una organización en cada una de las dimensiones principales. En otras palabras, los clientes forman su percepción sobre la base de la evaluación del desempeño en múltiples niveles, para posteriormente combinar todas estas evaluaciones.

Figura 5

Modelo de calidad de servicio de Brady & Cronin (2001)



Fuente: Brady & Cronin (2001)

Brady & Cronin (2001), desarrollan los distintos aspectos de cada subdimensión tomando en cuenta la literatura previa. Ver figura 5.

I. Calidad de la interacción: de acuerdo con estos autores, tomando en cuenta que los servicios se basan en aspectos intangibles, la combinación de las interacciones con los clientes y los demás intangibles ofrecidos son inseparables. Las interacciones de los empleados con los clientes son consideradas por los autores como una interfaz empleado-cliente y es el elemento clave en la prestación de los servicios.

En esta dimensión se encuentran las subdimensiones i) la actitud, entendida como la amabilidad y calidez mostrada por los empleados en la interacción con los clientes, ii) comportamiento, las acciones y la aptitud demostrada por los colaboradores para resolver los problemas de los clientes y iii) experiencia, conocimiento de los procesos y los servicios ofrecidos que permite responder de forma exacta a todas las dudas de los clientes.

II. Calidad del entorno del servicio: tomando en cuenta que los servicios tienen componentes principalmente intangibles la presencia física de los clientes

durante el proceso de ejecución del servicio, así como un entorno atractivo puede tener un impacto significativo en la percepción de los clientes.

En esta dimensión se encuentran las subdimensiones iv) condiciones del ambiente, las sensaciones que transmite hacia los clientes la configuración audiovisual de las instalaciones y entorno donde se brinda el servicio, v) diseño, la configuración de los espacios físicos y virtuales, la distribución y diseño visual de los mismos y vi) factores sociales que acompañan a los clientes e influyen en la percepción de la calidad del servicio experimentado.

III. Calidad de los resultados: luego de finalizada la ejecución de un servicio el cliente se queda con un resultado, donde la calidad técnica del mismo afectará en la percepción del cliente. También definido como el “producto del servicio” y para servicios especializados podría explicarse como la “atención técnica” (Brady & Cronin, 2001, p.40).

En esta dimensión se encuentran las subdimensiones vii) tiempo de espera, entendido como el tiempo de espera que ha tenido que invertir nuestro cliente para esperar el resultado del servicio ofrecido, el tiempo de espera adecuado puede variar de acuerdo al contexto de cada servicio y las preferencias de los clientes, viii) tangibles, la evidencia física de los servicios, que quedan en la mente de los clientes quienes los relacionan con la efectividad del resultado del servicio y finalmente ix) el valor, captura los atributos que favorecen a los clientes luego de concluido el servicio, por ejemplo el servicio de evaluación de un crédito bancario puede ser bueno, pero si como resultado no se aprueba el crédito para el cliente, este no tendrá ningún valor para él.

4.3 Medición de la calidad del servicio

Para medir la calidad de servicio, se realizaron investigaciones por los investigadores Zeithaml et. al (1990), para definir los criterios que utilizan los consumidores para calificar un servicio:

- Tangible: Apariencia física, estructura
- Confiabilidad: Fiable y preciso
- Respuesta: Ayudar con prontitud
- Seguridad: Conocimiento de trabajadores para inspirar buena fe y confianza

- Empatía: Capacidad para esforzarse por comprender al usuario

Los criterios mencionados son medidos con el modelo SERVQUAL, el cual es definido por los investigadores en mención, como una herramienta que se puede aplicar en una amplia gama de industrias del servicio como turismo, banca, transporte, entre otros.

En conclusión, en los resultados de SERVQUAL, cuando las calificaciones del desempeño percibido son menores que las expectativas, se trata de una señal de mala calidad. Para efectos del presente trabajo, se presenta, en Anexo 2, un ejemplo de medición de cómo los clientes perciben la calidad de servicio en un banco y definida según los autores Zeithaml et. al (1990).

Por otro lado, en la calidad se identifican brechas del servicio, enfocadas entre las expectativas y percepciones de los clientes, según los autores Lovelock (1994) y Parasuraman et. al (1985), existen 7 brechas que pueden ocurrir en cualquier momento durante el diseño y prestación del servicio (ver anexo 3):

1. La brecha del conocimiento: Diferencia entre lo que los proveedores del servicio creen que los clientes esperan y las necesidades reales de los clientes.
2. La brecha de los estándares: Diferencia entre las percepciones que tiene la gerencia respecto a las expectativas del cliente.
3. La brecha de la entrega: Diferencia entre estándares de entrega especificados y el desempeño real del proveedor.
4. La brecha de las comunicaciones internas: Diferencia entre lo que la publicidad y el personal de ventas de la empresa considera que son las características y nivel de calidad del servicio.
5. La brecha de las percepciones: Diferencia entre lo que en realidad se entrega y lo que los clientes perciben haber recibido.
6. La brecha de la interpretación: Diferencia entre lo que prometen los esfuerzos de comunicación de un proveedor de servicios y lo que el cliente cree que esas comunicaciones prometieron.
7. La brecha del servicio: Diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y sus percepciones del servicio que en realidad se les entregó.

Las brechas del conocimiento (No.1), percepciones (No.5), interpretación (No.6) y servicio (No.7), son externas representadas entre cliente y empresa. Las brechas de los

estándares (No.2), entrega (No.3) y de comunicaciones internas (No.4), representan brechas internas que se sitúan dentro de departamentos de la empresa.

Por lo expuesto en el modelo de brechas, ofrece conocimientos y soluciones para aplicar en diversos negocios, resulta importante identificar la causa de las brechas para mejorar la calidad de servicio, posterior a ello, se pueden mejorar las estrategias.

4.3.1 Dificultades para medir la calidad de un servicio

De acuerdo con Parasuraman et. al (1985), es más difícil medir la calidad de un servicio, a diferencia de un bien. Los bienes cuentan con muchas señales tangibles que facilitan el juzgamiento de su calidad; por ejemplo, el estilo del diseño, la dureza de los materiales, el color, las sensaciones al tacto, el diseño y la resistencia del empaque, entre otros.

Este autor indica que, ante la ausencia de evidencia tangible, los consumidores de un servicio dependen de otras señales para medir la calidad de este.

4.3.2 Calidad de servicio en entidades bancarias

Se detallan los factores que inciden directamente en la calidad del servicio bancario y cómo lo perciben los clientes basados en 4 aspectos según los autores Valdunciel et. al (2007) y Parasuraman et. al (1988).

1. Aspecto operativo: Desempeño operativo de la prestación del servicio (Anexo 4)
2. Aspecto físico: Estructura física, el ambiente interno y la disposición de los recursos en la planta. (Ver anexo 5).
3. Nuevas tecnologías: Lograr una ventaja competitiva basada en las tecnologías de la información. (Ver anexo 6).
4. Aspecto humano: Actitudes y capacidades de los empleados en la prestación del servicio. (Ver anexo 7).

Las variables mencionadas se basan en ítems de la herramienta SERVQUAL (Zeithaml et. al, 1990) y percepciones de los clientes.

Por otro lado, los autores Bustos et. al (2007), indican que la industria bancaria se caracteriza por mantenerse en un estado de constantes cambios en su entorno. Factores como la tecnología y su impacto en la gestión de la información han jugado un rol determinante en el desarrollo de la industria en las últimas décadas.

En este contexto, estos autores indican que aquellas organizaciones que se adapten rápidamente a las nuevas tecnologías pueden obtener una ventaja competitiva importante.

4.4 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente puede definirse según Kotler (1996) como “la sensación de placer o decepción de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado percibido de un producto frente a sus expectativas”; según esta definición la satisfacción del cliente se conforma por tres elementos:

1. Rendimiento percibido: Resultado que percibe el cliente que obtuvo por el servicio ofrecido.
2. Expectativas: Percibida como una ilusión de conseguir algo por ofertas de la empresa que brinda el servicio o producto, apreciaciones de terceros o experiencias de compras.
3. Niveles de satisfacción: La satisfacción del cliente podría definirse como el desempeño percibido menos expectativas, dando tres niveles: insatisfecho, satisfecho o muy satisfecho. Según Kotler (1996), “Si el rendimiento es menor que las expectativas, el cliente se siente decepcionado o insatisfecho, si es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho, y si las supera, el cliente estará muy satisfecho”.

Según lo expuesto por Philip Kotler, se puede concluir que a mayor satisfacción de las expectativas de los clientes y/o usuarios, mayor será la satisfacción en calidad.

Por otro lado, según Oliver (1987) la satisfacción del cliente se define como “la respuesta de cumplimiento del consumidor. Es un juicio/evaluación de que una característica de un producto o servicio, o el producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de cumplimiento relacionado al consumo”.

Ambas definiciones de los autores conducen a que la satisfacción del cliente es la evaluación de si el servicio o producto ha satisfecho las expectativas y/o necesidades del cliente.

Ofreciendo una visión general de la importancia de la satisfacción del cliente para las empresas que enfrentaban el inicio del nuevo milenio, The Economist (2001) indica que la proliferación de información y la accesibilidad a ofertas en línea han incrementado los costos asociados a la adquisición de nuevos clientes y han acentuado aún más la vitalidad

de retener a los ya existentes. Aunque las empresas han realizado inversiones considerables en tecnología y sistemas de gestión de relaciones con los clientes, el verdadero desafío reside en encontrar un equilibrio entre la reducción de costos y la entrega de un servicio personalizado y de alta calidad. Sorprendentemente, esta realidad no ha variado significativamente desde entonces, ya que, en la actualidad, las organizaciones siguen lidiando con la compleja tarea de mantener la satisfacción del cliente en un entorno caracterizado por el trabajo remoto, la digitalización y sus desafíos inherentes.

The Economist (2023), con respecto al desafío de mantener satisfechos a los clientes en un entorno de trabajo digital, indica que, a pesar de que muchas empresas proclaman ser centradas en el cliente, la realidad es que muchas interacciones con el servicio al cliente hacen que los consumidores se sientan más bien víctimas del abuso corporativo. La pandemia exacerbó estas experiencias negativas, con problemas como la escasez de personal y los problemas en la cadena de suministro.

4.5 Medición de la satisfacción del cliente

Al igual que la calidad de servicio, la satisfacción del cliente se puede medir mediante el cuestionario SERVQUAL definido por los investigadores (Zeithaml et. al, 1990).

Por otro lado, Yüksel & Yüksel (2008), identificaron diez aspectos para medir la satisfacción basados en una disparidad entre expectativas y rendimientos:

- Calidad
- Valor
- Puntualidad
- Eficiencia
- Facilidad de acceso
- Medio ambiente
- Trabajo interdepartamental
- Comportamientos de servicio de primera línea
- Compromiso con el cliente
- Innovación

De acuerdo con estos autores, la satisfacción del cliente se basa en una medición enfocada a un aspecto psicológico, si las expectativas no son cubiertas, generan incomodidad y por

ende insatisfacción en la evaluación. Las diez dimensiones expuestas se centran en aspectos generales como estado de ánimo, trato recibido y percepción del cliente.

4.5.1 Satisfacción del cliente en entidades bancarias peruanas

Según la consultora Ditcher & Neira (2015), los clientes de los bancos peruanos obtuvieron una satisfacción promedio y, en benchmark regional de América Latina, la calificación es de 87%, alto comparado a la región, los países con menos usuarios satisfechos fueron República Dominicana y Jamaica.

Esta consultora también remarca los aspectos que considera un cliente para recomendar a un banco en Perú:

- Tiene un buen servicio al cliente
- Inspira confianza
- Tiene la mejor tasa de interés del mercado

Por otro lado, los autores Li et. al (2021), indican que con la implementación de nuevas tecnologías de información y el desarrollo del comercio electrónico, la satisfacción de los clientes en la industria bancaria se mantiene como una noción abstracta y sin definiciones rígidas. La satisfacción real de los usuarios de un servicio bancario difiere entre cada uno de los productos ofrecidos por el banco y las características específicas de cada cliente, como los factores psicológicos, económicos y físicos. Estos autores indican que la satisfacción de un cliente puede determinarse como un grupo de reacciones positivas o negativas ante un conjunto de interacciones y atributos de los servicios ofrecidos por el banco y las actitudes emocionales de cada uno de los individuos.

Tomando en cuenta el marco descrito, Li et. al (2021) determinaron que la satisfacción de los clientes, frente a un servicio bancario, es el resultado de valor comprendido por los mismos clientes, el cual se basa en la percepción del valor generado por el servicio y las expectativas precedidas. Así mismo, estos autores indican que, en la actualidad, la satisfacción del cliente es un parámetro crucial monitoreado por los bancos, donde todos los canales existentes deberían tener una estrategia específica.

4.5.2 Satisfacción del cliente y tecnología en los servicios bancarios

Li et. al (2021) hicieron un estudio empírico para analizar los factores que más influyen en la satisfacción de los clientes en los servicios bancarios electrónicos. Como resultado

encontraron que, en la actualidad, en la industria bancaria, las nuevas tecnologías han alterado en gran medida la forma en la que se brindan los servicios a través de aplicaciones tecnológicas que se sustentan en Internet y el comercio electrónico.

De acuerdo con estos autores, la banca por internet ha facilitado el acceso de los clientes a los servicios bancarios, haciendo más eficientes las transacciones entre distintos miembros de la comunidad y eliminando la asistencia física, brindada principalmente en las sucursales bancarias, mejorando la seguridad y precisión de las operaciones, haciendo también más eficiente el costo de estos servicios.

4.5.3 Impacto de la percepción de la calidad del servicio en la satisfacción de los clientes en la industria bancaria

Kant & Jaiswal (2017) realizaron un estudio empírico sobre el impacto de la percepción de la calidad de los servicios en la satisfacción de los clientes y sus distintas dimensiones en la industria bancaria de la India.

Para analizar estas dimensiones, los autores tomaron en cuenta los siguientes factores:

- **La tangibilidad de los servicios:** refiriéndose a los elementos tangibles como la forma física de las sucursales y oficinas bancarias.
- **Capacidad de respuesta:** La iniciativa y eficiencia del banco para responder a las necesidades de sus clientes.
- **Empatía:** Capacidad de comprender los sentimientos de los clientes, sus necesidades y principales temores.
- **Seguridad:** La sensación de encontrarse a salvo de los peligros y riesgos relacionados a las operaciones bancarias.
- **Fiabilidad:** La confianza de los clientes sobre el buen performance de los servicios brindados por el banco.
- **Imagen:** El posicionamiento y la percepción de los clientes sobre la marca que brinda el servicio bancario.

Estos autores encontraron que, en el contexto de la industria bancaria de la India, la dimensión que más impacto tiene en la satisfacción de los clientes es la capacidad de repuesta por parte del banco, valorando para ello la disposición de los empleados del

banco para ayudar a los clientes, respondiendo de forma rápida y profesional a todas sus solicitudes y requerimientos. Por otro lado, la dimensión de la seguridad permite al banco inspirar tranquilidad frente a sus clientes, invitándoles a utilizar sus servicios.

4.6 Relación entre calidad de servicio y satisfacción del cliente

La calidad de servicio se encuentra relacionado a la satisfacción del cliente en términos altos. Los autores Bustos et. al (2007) analizaron las percepciones de la calidad que tienen los clientes de una entidad bancaria. Para ello, desarrollaron una investigación con el objetivo de encontrar los factores que determinan la percepción de los clientes de la calidad del servicio que ofrecen distintas entidades bancarias en Cúcuta, Colombia, entre los años 2005 y 2006. Los factores analizados se clasifican en:

1. **Aspectos operativos:** como los horarios de atención, la gama de productos y servicios ofrecidos, la velocidad del servicio, la exactitud y claridad de la información brindada, entre otros.
2. **Aspectos físicos:** conveniencia de la localización, la limpieza y atractivo visual de las oficinas bancarias, el equipamiento tecnológico, vigilancia, seguridad y apariencia de los empleados.
3. **Nuevas tecnologías:** Utilidad de la banca telefónica, tiempo de espera en la banca telefónica, navegación en la web del banco y seguridad informática.
4. **Aspecto Humano:** La confianza transmitida por el personal, el conocimiento y las habilidades del personal, la buena voluntad para ayudar a los clientes, atención personalizada, amabilidad y cortesía.

Los resultados encontrados por estos autores demostraron que el aspecto operativo tenía una mayor relación con el desempeño de la prestación del servicio, el aspecto físico con la apariencia de las instalaciones, las nuevas tecnologías con los medios virtuales ofrecidos a los clientes como la banca por teléfono e internet, y el aspecto humano con las actitudes y capacidades de los empleados. Así mismo, se encontró que el avance de las nuevas tecnologías en la industria bancaria influencia en gran medida en la percepción de la calidad, al facilitar las transacciones y comunicaciones entre los clientes y el banco.

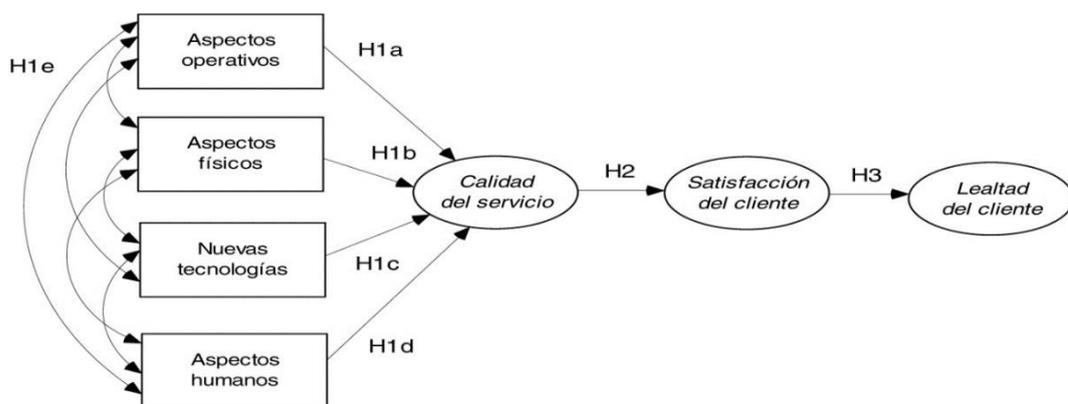
4.6.1 Modelo de factores que impactan en la calidad de servicio bancario y satisfacción del cliente

Los autores Bustos et. al (2007) definen la calidad del servicio en la industria bancaria como “la esmerada y correcta entrega del servicio, que busca conseguir la satisfacción de los clientes”.

Tomando en cuenta esta definición, elaboraron un modelo tomando en cuenta factores aportados por la escala SERVQUAL como la dimensión física y la dimensión humana, y por otros factores más actuales como las nuevas tecnologías y la dimensión operativa. De esta manera desarrollaron un modelo que permite analizar las relaciones de estos factores con la calidad del servicio bancario y su consiguiente impacto en la satisfacción del cliente. (Ver Figura 6).

Figura 6

Modelo de factores que impacta en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la industria bancaria



Fuente: Bustos et. al (2007)

4.7 Conclusiones del marco teórico

En este capítulo se han detallado los hallazgos académicos disponibles hasta la fecha, con respecto a la satisfacción del cliente, la calidad de los servicios, los distintos modelos de trabajo adoptados como consecuencia de la pandemia de Covid-19, la satisfacción y la calidad de los servicios en la industria bancaria y la relación entre estas variables.

Con respecto a la calidad de los servicios se puede destacar, que los diferentes autores coinciden en que se trata de un aspecto difícil de medir debido a la subjetividad de la

misma. Así mismo, la calidad es medida en base a la percepción de los clientes con respecto al desempeño de los servicios gozados, y esta percepción a su vez se encuentra afectada por las expectativas de los clientes.

Con respecto a la satisfacción del cliente, esta es subjetiva y se puede definir como la sensación de placer o decepción de un cliente cuando obtiene el resultado de un servicio contratado. Esta satisfacción se encuentra impactada por la percepción de la calidad del servicio experimentado y estos pueden variar de acuerdo con la industria analizada; en el caso de la industria bancaria estos aspectos se centran en la tangibilidad de los servicios, la capacidad de respuesta, la empatía, la seguridad, la fiabilidad de los servicios y proceso y la imagen del banco.

En cuanto a las distintas modalidades de teletrabajo en Perú, se puede decir que estas se incrementaron a consecuencia de la pandemia Covid-19, marzo 2020. Tras finalizar la pandemia, las empresas peruanas optaron por quedarse en las distintas modalidades de teletrabajo (parcial o total), algunos empleadores observaron grandes ventajas del teletrabajo total, sumado a beneficios de productividad y ahorro de espacios de oficina, entre otros. Cabe resaltar que luego de tres años, en febrero 2023, se pudo formalizar estas distintas modalidades de teletrabajo, mediante el Reglamento de la Ley de Teletrabajo, Ley N°31572, buscando tener un marco laboral para el empleador público y/o privado y el teletrabajador.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

La metodología del presente trabajo se basó en tres pilares: revisión de literatura académica, entrevistas a profundidad a expertos y la experiencia de la autora como colaboradora del Hub Norte 2 del área de banca negocios de la empresa.

Lo primero que se realizó fue la revisión de literatura académica sobre el tema a abordar. Se revisaron papers relacionados con modelos de trabajo, calidad del servicio y satisfacción del cliente.

Luego se realizaron entrevistas a expertos quienes son colaboradores de LA EMPRESA. Los expertos se pueden agrupar en tres: funcionarios, analistas y gerencia. Los funcionarios son personas que cuentan con experiencia en el banco y han hecho línea de carrera. Su tiempo en la empresa oscila entre los 5 a 20 años. Son personas que han estudiado carreras universitarias relacionadas con las ciencias empresariales. Los funcionarios tienen la responsabilidad de generar negocio con los clientes, colocar los diversos productos que tiene LA EMPRESA y gestionar los lazos de fidelización. Son la cara del banco frente al cliente, por lo que siempre están capacitándolos a través de diversos cursos. Muchos de ellos han estudiado maestrías dentro y fuera del país. En ellos también recae la responsabilidad de formar a sus analistas.

Los analistas son la mano derecha de los funcionarios. Se encargan de la parte operativa que es indispensable para concluir un desembolso. Asimismo, entre sus funciones también está representar al sector cuando el funcionario se encuentre ausente, por lo que debe estar preparado para liderar reuniones o comités con gerencia. Su tiempo en la empresa va desde que inicia a trabajar hasta los 5 años como máximo, posterior a eso, el analista está listo para poder ascender a funcionario. Los analistas cuentan con una carrera universitaria completa relacionada también con las ciencias empresariales. Ellos están siempre en formación, aprendiendo las diversas casuísticas que pasan en la banca y tratando de adoptar todos los conocimientos de sus funcionarios.

Por último, la gerencia se suele conformar por personas que han realizado línea de carrera en el banco y cuentan con constantes capacitaciones por parte de la organización. Son gerentes que han estudiado maestrías relacionadas al sector financiero. Entre sus funciones principales está buscar los beneficios de la empresa a través del correcto seguimiento y soporte a los equipos de funcionarios y analistas. Se encargan de

monitorear las operaciones constantes que hay con los clientes que contribuirán a llegar a las metas colocadas para cada cartera.

Con la información recolectada y analizada, se propuso el diseño de un programa de mejora en la atención al cliente bajo el modelo de trabajo híbrido para el Hub Norte 2 del área de Banca de Negocios de una empresa del sector financiero que atiende a clientes de las ciudades de Chimbote, Trujillo, Pacasmayo y Cajamarca. Este programa de mejora contribuirá a brindar un servicio de calidad a los clientes, permitirá cerrar operaciones de manera oportuna con ellos y reducirá la lejanía que los clientes puedan sentir los días que el equipo realiza home office. De esta manera se estaría reforzando el propósito del área de ser reconocidos por su atención al cliente.

5.1 Metodología de investigación

Se realizaron entrevistas a profundidad a los funcionarios y analistas de negocios del Hub Norte 2 con el objetivo de explorar la satisfacción de sus clientes tomando en cuenta la modalidad de trabajo híbrido. La muestra estuvo conformada por 13 personas entre funcionarios y analistas, los mismos que fueron seleccionados por conveniencia tomando en cuenta las limitaciones presentadas como la alta carga laboral, las autorizaciones internas necesarias y la dispersión geográfica de cada cartera.

Tabla 1

Lista de funcionarios y analistas entrevistados del Hub Norte 2 de Banca Negocios

Cartera	Ciudad	Persona entrevistada
Sector A	Cajamarca	Funcionaria de la cartera / Analista de la cartera
Sector B	Chimbote	Funcionaria de la cartera / Analista de la cartera
Sector C	Chimbote	Analista de la cartera
Sector D	Trujillo y Pacasmayo	Analista de la cartera
Sector E	Trujillo	Funcionaria de la cartera / Analista de la cartera
Sector F	Trujillo	Funcionaria de la cartera / Analista de la cartera
Sector G	Trujillo	Funcionaria de la cartera / Analista de la cartera
Sector H	Trujillo	Funcionaria de la cartera

Asimismo, también se realizó una entrevista a profundidad a la gerente regional cuyas respuestas sirvieron para recoger las expectativas respecto a la continuidad del negocio con el modelo de trabajo híbrido.

Tabla 2

Lista de Gerencia entrevistada del área de Banca Negocios

Cartera	Ciudad	Persona entrevistada
Todas	Todas	Gerente Regional del Hub Norte 2

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario flexible con una estructura de preguntas para los funcionarios, analistas y gerencia centrada en analizar el impacto del trabajo híbrido en la satisfacción de sus clientes. Algunas preguntas variaron tomando en cuenta las respuestas de los entrevistados, lo que permitió brindar una amplia profundidad para recoger las distintas perspectivas.

El cuestionario se enfocó en aspectos claves relacionados con la satisfacción del cliente en el contexto de trabajo híbrido, tales como la calidad del servicio, la accesibilidad, la atención al cliente y la facilidad de uso de los canales de comunicación. (Anexo 8 y 9).

Una vez que se obtuvieron los datos, se procedió a realizar un análisis cualitativo de la información. Se empleó la técnica de análisis de contenido para identificar las categorías y temas emergentes en las respuestas de los entrevistados. Posteriormente, se realizó un análisis de frecuencia para determinar los temas más abordados.

5.1.1 Universo

Para esta investigación, el universo de análisis son todos funcionarios y analistas del área de Banca Negocios de una empresa del sector financiero que atienden a clientes ubicados en todas las regiones del Perú.

Cada uno de los funcionarios y analistas de este universo atienden a clientes de distintos perfiles y distintas industrias, lo que garantiza la diversidad de testimonios recogidos en la presente investigación.

5.1.2 Muestra seleccionada

Se ha tomado una muestra de 14 colaboradores por conveniencia del total de funcionarios y analistas del Hub Norte 2 que atienden a clientes de la zona norte del Perú (Chimbote, Trujillo, Pacasmayo y Cajamarca). La muestra seleccionada busca incorporar distintos enfoques minimizando la posibilidad de obtener resultados sesgados.

Cabe destacar que la zona norte del Perú es una región con una economía diversificada en la que conviven diferentes sectores productivos como la pesca, la agricultura, la minería y el turismo, entre otros. Esta diversidad se refleja en la cartera de clientes del Hub Norte 2 del área de Banca Negocios y, por ende, en los perfiles y necesidades de los clientes que son atendidos por los funcionarios y analistas de la entidad financiera.

Se ha procurado que la muestra incluya funcionarios y analistas con distintos años de experiencia en el banco, lo que permite recopilar testimonios de distintas perspectivas y enfoques. Al garantizar la diversidad de los testimonios, se busca incluir todas las necesidades y expectativas de los clientes.

La selección de funcionarios y analistas con distintos años de experiencia en el banco es importante ya que permite obtener una visión más amplia y detallada sobre la forma en que se atiende a los clientes. Por ejemplo, los funcionarios con mayor experiencia pueden proporcionar información valiosa sobre cómo han evolucionado las políticas y prácticas del banco a lo largo del tiempo, mientras que los funcionarios y/o analistas con menos años de experiencia en el banco pueden tener una perspectiva fresca y novedosa sobre cómo se pueden mejorar los servicios y productos ofrecidos a los clientes.

5.2 Instrumento de investigación

En la presente investigación, se utilizó las entrevistas a profundidad como técnica de recolección de datos de fuente primaria. Estas entrevistas se llevaron a cabo de manera virtual utilizando un cuestionario estructurado, pero flexible que permitió variar las preguntas en base a las respuestas de los entrevistados. (Ver anexo 8 y 9).

La flexibilidad del cuestionario permitió adaptarse a los enfoques específicos de cada entrevistado y facilitó la obtención de información detallada y específica sobre el impacto de la modalidad del trabajo híbrido en la satisfacción de los clientes.

Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas para facilitar el análisis de los datos. La transcripción permitió revisar las respuestas de los entrevistados y encontrar temas en común que se abordaron en las entrevistas.

5.3 Análisis de Datos

Para realizar el análisis de las entrevistas, se ha tomado como base la metodología SERVQUAL, que se basa en cinco dimensiones para evaluar la calidad del servicio: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibilidad.

Estas dimensiones son ampliamente reconocidas en la literatura y se han utilizado en numerosos estudios empíricos para evaluar la calidad del servicio en diferentes sectores. Para establecer un marco conceptual, se han aplicado estas cinco dimensiones al análisis de las respuestas de los funcionarios y analistas entrevistados.

Este modelo incluye las siguientes dimensiones:

- **La dimensión de fiabilidad:** se refiere a la capacidad del banco para ofrecer un servicio de manera consistente y confiable, tomando en cuenta que la modalidad de trabajo híbrido puede significar un riesgo para brindar una atención continua.
- **La capacidad de respuesta:** se refiere a la capacidad del banco para responder rápidamente a las necesidades de los clientes, sobre todo en los momentos en los que los funcionarios y analistas no se encuentren disponibles.
- **La seguridad:** se refiere a la capacidad del banco para proteger la privacidad y seguridad de la información de los clientes, tomando en cuenta que en la modalidad de trabajo híbrido el colaborador es responsable de salvaguardar la información en todos los contextos.
- **La empatía:** se refiere a la capacidad del banco y sus representantes para entender y satisfacer las necesidades emocionales de los clientes, tomando en cuenta los distintos perfiles.
- **La tangibilidad:** se refiere a la apariencia física de las instalaciones y los equipos, así como a la apariencia de los funcionarios y analistas, que otorga un refuerzo psicológico con respecto a la imagen del banco en la mente de los clientes.

Al evaluar estas cinco dimensiones en las respuestas de los funcionarios y analistas entrevistados, se espera obtener una visión completa de la calidad del servicio que ofrece el banco y poder identificar áreas de mejora.

5.4 Limitaciones

Debido a la alta carga de trabajo, la disponibilidad de tiempo de los funcionarios, analistas y gerencia ha sido limitada, motivo por el cual se ha tenido que reducir el número de entrevistas inicialmente planificado.

Por otro lado, otro punto que se presentó como limitación fue la rotación del personal que se tuvo en el último bimestre del 2022 e inicios del trimestre 2023, debido a renuncias e

incorporación de nuevo personal a las que se decidió no entrevistar por no tener experiencia previa en el área ni conocer a los clientes.

Así mismo, inicialmente se planificó la realización de encuestas a los clientes para obtener información primaria sobre sus percepciones con respecto a la satisfacción de los productos y servicios brindados por el banco en la modalidad de trabajo híbrido; sin embargo, no se contó con autorización de la empresa para llevar a cabo la recopilación de la información.

CAPÍTULO VI. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con los datos obtenidos de las entrevistas a los analistas y funcionarios se elaboró un análisis FODA de la atención al cliente (ver anexo 10), del cual se concluye que el modelo de trabajo actual ha sido resultado de la situación social que se vivió en el 2020-2021 producto del covid-19. Los colaboradores no fueron capacitados ni orientados a cómo debían desempeñarse en el modelo de trabajo híbrido. Si bien es cierto que todos los colaboradores consideran que mantenerse cercanos a los clientes es la clave en ese modelo de trabajo, no todos siguen un mismo protocolo, sino que realizan lo que consideran apropiado en las diversas situaciones que se les presente. LA EMPRESA invirtió en herramientas como laptops y módems para sus colaboradores, así como en el área de TI para hacer posible que los colaboradores tengan acceso a todos los aplicativos desde sus hogares; no obstante, aún hay puntos de mejora como lo es la coordinación entre las diversas áreas con las que el equipo interactúa para ofrecer una adecuada atención al cliente en el menor tiempo posible. Aún hay espacio para trabajar en la capacitación constante de los propios colaboradores y los clientes para que se familiaricen con las tecnologías y se sientan cómodos con su uso. Es importante mencionar que los colaboradores se sienten a gusto en el modelo de trabajo actual, dado que les brinda equilibrio entre su vida laboral y personal (mucho más a aquellos que no son de las ciudades donde laboran) y consideran que el cliente se está adaptando bien a este modelo, incluso lo prefieren más que el modelo de trabajo 100% virtual al que tuvieron que adaptarse en pandemia.

Por otro lado, con los datos obtenidos de la entrevista a gerencia, se rescataron los siguientes puntos importantes:

- El modelo de trabajo híbrido ha beneficiado mucho en la satisfacción de los clientes, no obstante, es importante seguir cercano al cliente. El cliente de provincia valora la presencialidad a diferencia del cliente de Lima que ya están mucho más digitalizados.
- Hay ciertos riesgos que existen en la virtualidad como, por ejemplo, las firmas de los contratos de productos digitales. Es importante que se firmen en presencialidad para certificar la veracidad y evitar estafas.
- El negocio se genera cuando el cliente se siente cerca de su sectorista; en las reuniones presenciales es donde salen las operaciones.

- Con respecto a las oficinas tradicionales, el banco decidió cerrar una gran parte de ellas, ya que identificó en pandemia que muchas de las áreas que no tenían contacto con los clientes, podrían continuar con su trabajo desde casa; pero esto no funcionaría igual para el área comercial (Banca de Negocios).
- Es importante que los colaboradores cuenten con un ambiente de trabajo cómodo donde tengan todo lo indispensable para desempeñarse adecuadamente (luz, internet, sillas ergonómicas, entre otros).
- El aspecto clave para mejorar la satisfacción del cliente es que éste no sienta la diferencia de si se está trabajando en casa o en oficina. Se debe atender al cliente como siempre, respondiendo a sus llamadas, mensajes y correos en el menor tiempo posible.
- Un punto en el que se debe trabajar es en la intercomunicación con las diferentes áreas que se involucran en la atención al cliente, por ejemplo, para entrega de cartas fianzas o kits de telecrédito, las cuales manejan diferentes horarios de corte.
- El trabajo híbrido no fue resultado de un proceso en el cual se haya capacitado a los colaboradores, estos tuvieron que adaptarse, porque nadie había trabajado antes desde casa.

En la Tabla 3, se presenta un resumen descriptivo, de las coincidencias entre las dimensiones del modelo SERVQUAL, los elementos más relevantes extraídos de las entrevistas a expertos y los tres puntos que conforman el plan de mejora de la atención al cliente. Cada punto ha sido sustentado en base a estos hallazgos, buscando proporcionar una visión integral y estratégica para fortalecer la calidad del servicio ofrecido por el Hub Norte 2 del área de Banca Negocios del banco estudiado. Al alinear las sugerencias de los expertos con el enfoque teórico del modelo SERVQUAL, se busca garantizar que las soluciones propuestas sean sólidas y eficaces, permitiendo a la empresa brindar un servicio excepcional dentro de la modalidad de trabajo híbrido y superar las expectativas de sus clientes.

Punto N° 1 - Establecimiento de sistemas de comunicación claros y efectivos: este punto se basa en dimensión de respuesta del modelo SERVQUAL y en los hallazgos obtenidos durante las entrevistas con expertos. Esta dimensión se refiere a la disposición y capacidad de la empresa para prestar un servicio oportuno y brindar asistencia a los clientes cuando lo necesitan.

Punto N° 2 - Fomento de una cultura de trabajo colaborativa: se basa en la dimensión de empatía del modelo SERVQUAL y en los hallazgos obtenidos durante las entrevistas con expertos. La dimensión de empatía se refiere a la capacidad de la empresa para comprender las necesidades individuales de los clientes y brindar un servicio personalizado.

Punto N° 3 - Establecimiento de acuerdos claros con los clientes: este punto se fundamenta en la dimensión de certidumbre del modelo SERVQUAL y en los hallazgos obtenidos durante las entrevistas con expertos. Esta dimensión se refiere a la capacidad de la empresa para transmitir confianza y seguridad a los clientes, proporcionando un servicio predecible y confiable.

Tabla 3

Matriz de coincidencias del modelo SEVQUAL, las entrevistas y el plan de mejora

Dimensiones SERVQUAL	Elementos de las entrevistas	Plan de Mejora
Respuesta (sensibilidad)	Comunicación fluida y cercanía con los clientes	Establecimiento de sistemas de comunicación claros y efectivos
Certidumbre (seguridad)	Planificación adecuada y horarios claros	Establecimiento de acuerdos claros con los clientes
Empatía	Mejorar la coordinación interna	Fomento de una cultura de trabajo colaborativa

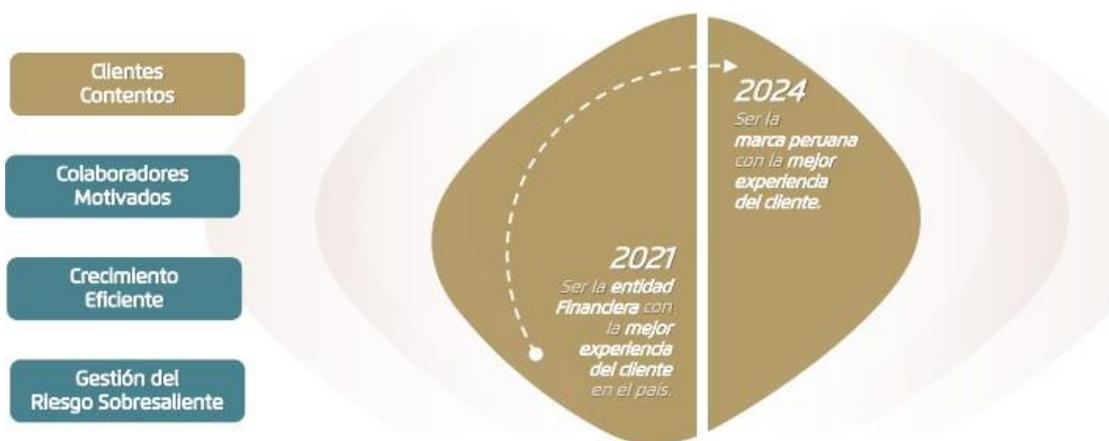
CAPÍTULO VII. PLAN DE MEJORA

En el presente plan de mejora, se ha tomado como punto de partida el marco teórico sobre satisfacción del cliente y el concepto de trabajo híbrido. Además de ello, se ha considerado las dimensiones SERVQUAL para evaluar la percepción de la calidad del servicio y se incorporó valiosa información proveniente de entrevistas a profundidad realizadas a los funcionarios y analistas de Hub Norte 2 del área de Banca Negocios de la empresa analizada, quienes tienen contacto directo todos los días con los clientes ubicados en las regiones de Chimbote, Trujillo, Pacasmayo y Cajamarca y cuya información obtenida recoge sus experiencias respecto a los aciertos y fracasos en la atención a los clientes desde sus propias vivencias. La experiencia de la autora también ha sido un elemento fundamental en la elaboración de este plan.

Es importante mencionar que la propuesta de mejora planteada está dirigida al Hub Norte 2 del área de banca negocios, que atiende a empresas ubicadas en las ciudades de Chimbote, Trujillo, Pacasmayo y Cajamarca, y guarda relación con la misión y visión de la empresa y la aspiración del área de banca negocios que se basa en ser reconocidos por brindar la mejor atención al cliente. (Ver Figura 7).

Figura 7

Aspiración del área de Banca de Negocios para el 2024



Fuente: banco analizado

En la presente propuesta, se abordan tres puntos fundamentales para elevar la satisfacción de los clientes del Hub Norte 2 del área de Banca Negocios en un escenario de trabajo híbrido. Estos puntos han resultado como coincidencias entre las dimensiones

SERVQUAL y los elementos más relevantes extraídos de las entrevistas a los colaboradores del equipo. (Ver tabla 3, en página 40).

1. Establecimiento de sistemas de comunicación claros y efectivos
2. Fomento de una cultura de trabajo colaborativa
3. Establecimiento de acuerdos claros con los clientes

7.1 Punto N° 1: Establecimiento de sistemas de comunicación claros y efectivos.

La modalidad de trabajo híbrido ha aumentado la necesidad de mantener una comunicación efectiva con los clientes, y esto se convierte en un factor determinante para su satisfacción y fidelización, por lo que se propone la implementación de un sistema de comunicación con los clientes que asegure la claridad y efectividad de las comunicaciones, lo que permitirá mejorar la experiencia de los clientes y aumentar su confianza en la institución.

Para lograrlo, se va a considerar la utilización de las herramientas y canales de comunicación vigentes, puestos a disposición por el banco, tanto digitales como tradicionales. En este primer punto de la propuesta, se detallan las consideraciones y medidas a tomar para optimizar la interacción con los clientes en los canales de teléfono, correo electrónico y visitas presenciales y virtuales.

7.1.1 Objetivo

Establecer sistemas de comunicación claros y efectivos entre los funcionarios, analistas y clientes, tomando en cuenta los desafíos que se presentan en el trabajo híbrido, minimizando las barreras para la comunicación entre los clientes del banco y sus representantes.

7.1.2 Implementación

El funcionario y analista deberán comunicarse con sus clientes a través de los canales oficiales habilitados el banco (Whatsapp, teléfono móvil, correo electrónico y visitas presenciales y virtuales) tomando en cuenta los lineamientos de experiencia al cliente que se detallan en la Figura 8. Estos lineamientos son resultado de las buenas prácticas de los funcionarios y analistas del Hub Norte 2 que se pudieron recabar en las entrevistas a profundidad.

Figura 8

Lineamientos de experiencia al cliente



A continuación, se detalla la implementación a través de cuatro canales: Whatsapp, teléfono móvil, correo electrónico y visitas presenciales y virtuales. Como se aprecia en la Tabla 4, en la página 51, este primer punto de la propuesta recoge las debilidades del sistema actual en la atención de los clientes del Hub Norte 2 del área de banca negocio.

7.1.2.1 Canal: WhatsApp

Este canal se viene usando con mayor frecuencia a raíz de la pandemia y resulta importante conservarlo debido a su liderazgo entre las redes sociales de mensajería. Según Álvarez (2023) esta red social se destaca como la más utilizada con un 89% de penetración, seguida de Messenger con un 44% y Telegram con un 18%. Asimismo, se menciona que el perfil del usuario de redes social ha cambiado en los últimos tres años, puesto que se puede ver una presencia más equilibrada entre hombres y mujeres.

El costo en promedio de contar con una línea móvil con un plan similar al que tienen los funcionarios y analistas del Hub Norte 2 es de S/ 59.90 al mes por cada uno de acuerdo a

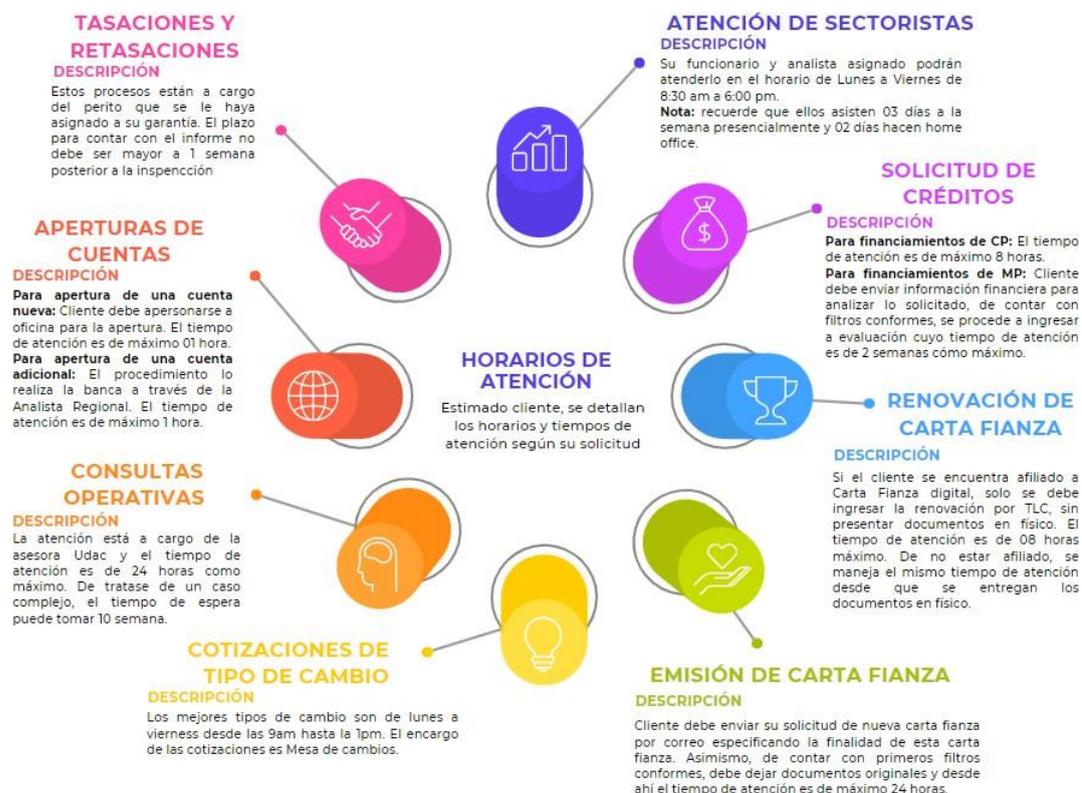
lo consultado en la herramienta “Checa tu plan” del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Opsitel, 2023).

Para establecer un sistema de comunicaciones adecuado con los clientes del Hub Norte 2 del área de Banca Negocios a través de WhatsApp se deberá considerar los siguientes aspectos:

- **Mantener activo el canal de WhatsApp dentro del horario de atención:** se incluirá el uso del canal de WhatsApp como una herramienta para la comunicación fluida con los clientes. Este canal estará activo dentro del horario de atención (ver figura 9) y se utilizará principalmente para resolver consultas simples y proporcionar actualizaciones de información sobre las solicitudes en curso.
- **Establecer un canal de comunicación único por WhatsApp y utilizar mensajes automáticos:** comunicar a los clientes el número corporativo autorizado para contactar a su funcionario y analista. Así mismo, comunicar a los clientes en caso de ausencia por motivos de salud y vacaciones y dejar el número encargado al analista. Adicionalmente, establecer respuestas automáticas con información básicas sobre los horarios y tiempos de atención, los distintos canales y encargados de cada tipo de productos, entre otra información útil para el cliente. (Ver Figura 9).
- **Responder a todos los mensajes considerando un tiempo de respuesta adecuado:** se garantizará que todos los mensajes recibidos a través de WhatsApp sean respondidos considerando un tiempo de respuesta máximo de 3 horas (tiempo validado en entrevistas a expertos y basado en la experiencia de la autora). Esto asegurará una atención oportuna y una experiencia positiva para los clientes.

Figura 9

Horarios de atención según tipo de solicitud del cliente



7.1.2.2 Canal: Teléfono (central telefónica y móvil)

Otro canal importante para establecer un sistema de comunicaciones adecuado con los clientes es el teléfono. Como se mencionó en el canal WhatsApp, el costo promedio de contar con una línea móvil asciende a S/ 59.90 al mes por cada funcionario/analista (Opsitel, 2023). Por otro lado, es importante mencionar que se ha considerado conveniente mantener la línea de central telefónica al cual los clientes se comunican con su sectorista a través de un número fijo seguido de un anexo, debido a que, hay un porcentaje considerable de clientes que lo usan, principalmente en las ciudades de Cajamarca y Chimbote.

Se deberá considerar los siguientes aspectos para asegurar una correcta comunicación con los clientes por este canal:

- **Mantener activo el canal telefónico dentro del horario de atención:** se garantizará que el canal telefónico esté disponible y operativo durante el horario

de atención establecido, asegurando que los clientes puedan comunicarse con el banco cuando lo necesiten.

- **Establecer un canal de comunicación único por vía telefónica:** se implementará un único número de contacto por vía telefónica para centralizar las comunicaciones con el banco y sus representantes, tanto para la central telefónica y el teléfono móvil del funcionario. Esto simplificará el proceso para los clientes y evitará confusiones. Comunicar a los clientes los números corporativos autorizados.
- **Contestar a todas las llamadas, en caso de no hacerlo, devolver todas las llamadas el mismo día:** se garantizará que todas las llamadas entrantes sean contestadas. En caso de no ser posible en el momento, se devolverán todas las llamadas considerando un tiempo de respuesta máximo de 3 horas.
- **Saludar cordialmente en todas las interacciones con los clientes:** se mantendrá un tono cordial y profesional al saludar a los clientes en todas las interacciones telefónicas. Un saludo amable contribuye a una experiencia positiva desde el inicio.

7.1.2.3 Canal: Correo electrónico

Para establecer un sistema de comunicaciones adecuado con los clientes a través del correo electrónico se deberá considerar los siguientes aspectos:

- **Mantener operativo el canal de correo electrónico dentro del horario de atención:** el canal de correo electrónico estará operativo durante el horario de atención establecido, permitiendo que los clientes puedan comunicarse con el banco de manera efectiva y obtener respuesta dentro del horario laboral.
- **Contestar todos los correos enviados por los clientes considerando un tiempo adecuado de respuesta (alertas automáticas):** se asegurará que todos los correos electrónicos enviados por los clientes sean respondidos considerando un tiempo de respuesta no mayor a 3 horas. Se implementarán alertas automáticas para asegurar que ningún correo quede sin respuesta o con una respuesta tardía.
- **Establecer mensajes automáticos con información básica como el horario de atención y otros datos relevantes para los clientes:** se configurarán mensajes automáticos que proporcionen información clave, como horarios de atención y

otros datos relevantes, para brindar a los clientes información útil desde el principio (Ver Figura 9 en página 45).

- **Saludar y tratar cordialmente a los clientes en todas las comunicaciones por correo electrónico:** en todas las interacciones por correo electrónico, se mantendrá un tono de saludo y tratamiento cordial. Un lenguaje profesional y amigable contribuirá a una experiencia positiva para los clientes.

Protocolo propuesto para saludos por correo electrónico:

- **Saludo Personalizado:** En todas las comunicaciones por correo electrónico, se utilizará el nombre del cliente para un saludo más personal y cercano. Por ejemplo, "Estimado Sr. Rodríguez" o "Estimada Sra. Pérez".
- **Lenguaje Profesional y Amigable:** Se mantendrá un lenguaje profesional y amigable en el saludo inicial del correo electrónico. Un ejemplo podría ser: "Espero que se encuentre bien, Sr. Rodríguez."
- **Brevidad y Claridad:** El saludo se mantendrá breve y claro, sin excesivas formalidades, para establecer una comunicación eficiente y agradable desde el principio.

Protocolo propuesto para despedidas por correo electrónico:

- **Agradecimiento:** En la despedida, se agradecerá al cliente por su tiempo y colaboración. Por ejemplo, "Le agradezco por su atención." "Le agradecemos por la confianza depositada".
 - **Atención a Futuras Consultas:** Se incluirá una declaración que refleje la disposición a atender futuras consultas o inquietudes del cliente. Ejemplo: "Estamos a su disposición para seguir ayudándole."
 - **Cierre Cordial:** La despedida se realizará de manera cordial, reflejando la disposición del banco para mantener una relación positiva con el cliente. Ejemplo: "Le envío un cordial saludo y quedo a su disposición."
- **Asegurarse de comprender la necesidad comunicada por el cliente a través de este canal:** en caso de que la comunicación por correo electrónico no sea suficientemente clara o existan dudas, se reforzará la comunicación con una

llamada telefónica. Esto asegurará que se comprendan correctamente las necesidades y preocupaciones de los clientes.

7.1.2.4 Canal: Visitas presenciales y virtuales

Para establecer un sistema de comunicaciones adecuado con los clientes a través de las visitas presenciales y virtuales se deberá considerar los siguientes aspectos:

- **Invitar a los clientes a visitar las oficinas del banco:** se invitará a los clientes a visitar las oficinas del banco periódicamente para conversar sobre sus proyectos de inversión o sobre alguna asesoría financiera que requieran. Esta interacción personal fortalecerá la relación y permitirá a los clientes familiarizarse con los equipos de trabajo. Se recomienda por lo menos tener una visita cada trimestre.
- **Realizar un plan de visitas a los clientes:** se desarrollará un plan trimestral de visitas que priorizará a los clientes estratégicos y aquellos que no han recibido visitas regulares. Esto asegurará una atención equitativa y centrada en las necesidades de los clientes. Se debe procurar visitar por lo menos una vez a cada cliente durante el trimestre. Se deberá considerar un orden de prioridad respecto a los clientes estratégicos de cada cartera, así como a aquellos que no se ha visitado de manera constante. En la Figura 10, se propone un modelo de planificación estratégica para establecer los planes semanales, mensuales y trimestrales de visitas tomando en cuenta dos aspectos principales en la gestión de la cartera de clientes.
 - La gestión del riesgo, donde se prioriza realizar visitas a los clientes con posiciones delicadas con el fin de mantener información actualizada de su situación y tomar medidas oportunas ante un deterioro en el riesgo.
 - La gestión comercial, donde se prioriza el fortalecimiento de la relación comercial entre el cliente y el banco buscando incrementar los productos utilizados y generar mayor rentabilidad para el banco.
- **Llevar a cabo un protocolo para las visitas:** antes y después de cada visita, se implementará un protocolo que permita recopilar información relevante sobre el cliente y convertirla en oportunidades de negocio o fidelización. Esto mejorará la calidad de las interacciones y maximizará el valor de cada visita. En la Figura 11 se propone un modelo de protocolo de visitas dividiendo el proceso en dos partes.

- **Antes de la visita:** se propone un check-list de elementos a considerar como preparación antes de una visita para que esta pueda realizarse de manera efectiva (ver Figura 11).
- **Luego de la visita:** se propone un check-list de elementos a considerar para cerrar de manera favorable una visita realizada (ver Figura 11).
- **Mantener un tono cordial en todas las interacciones con los clientes:** se mantendrá un tono de cortesía y amabilidad en todas las interacciones con los clientes durante las visitas. Un trato respetuoso y cordial contribuye a generar confianza y una experiencia positiva.

Protocolo propuesto para las interacciones:

- Evaluar la ficha del cliente para identificar sus necesidades y preferencias. Esto implica conocer sus fechas importantes, como cumpleaños o aniversarios corporativos, y saludar de manera oportuna. Además, se prestará especial atención a cualquier solicitud o comentario que el cliente haya hecho previamente. El cliente debe sentir que el ejecutivo llega preparado para ayudarlo.
- Saludar cordialmente a todos los participantes de la reunión, dirigiéndonos a cada uno por su nombre.
- Mantenerse receptivos a las críticas y solicitudes de los clientes sin entrar en debates. En ocasiones, es posible que los clientes expresen descontento con algún aspecto de los servicios proporcionados.
- **Mantener siempre una apariencia adecuada:** todos los representantes del banco que participen en visitas presenciales o virtuales deberán mantener una apariencia profesional y adecuada. La presentación personal refleja el compromiso del banco con la calidad del servicio.
- **Entender claramente las necesidades de los clientes:** durante las interacciones con los clientes, se asegurará una comprensión clara de sus necesidades y expectativas. En caso de dudas, se aclararán mediante preguntas pertinentes o se reforzará la comunicación con interacciones posteriores.

Figura 10

Plan de visitas presenciales y virtuales trimestralmente

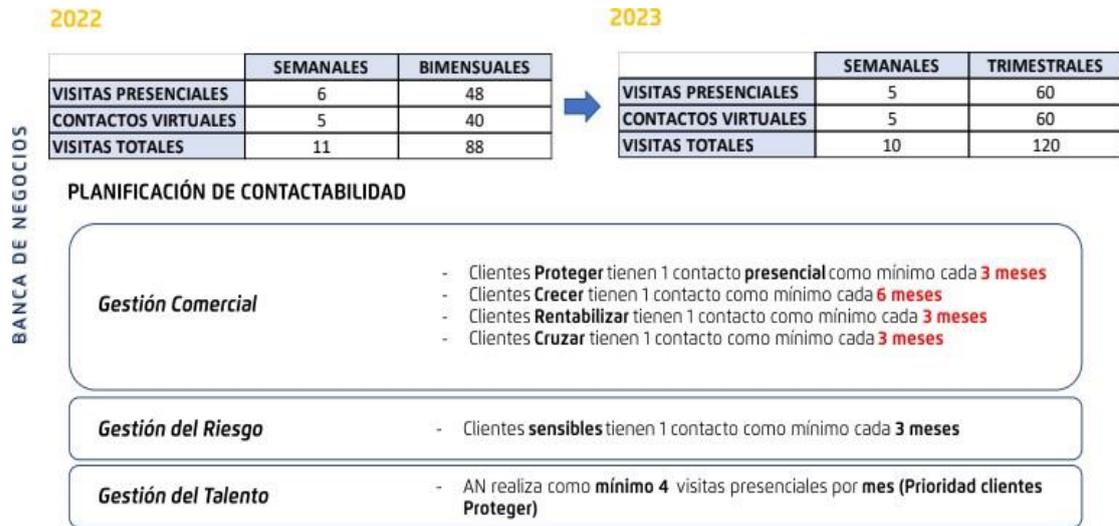


Figura 11

Protocolo para las visitas con clientes



7.1.3 Comparación de lo que se realiza en la actualidad y lo que se propone.

Tabla 4

Cuadro comparativo de la situación actual vs. propuesta de mejora en cuanto a los canales actuales del banco.

Canales	Actualidad	Propuesta
Whatsapp	<ul style="list-style-type: none"> - Poca costumbre de los funcionarios y analistas en el uso de WhatsApp. Preferencia por llamadas telefónicas. - Se responde chats horas después de que el cliente envía un mensaje. - No se informa por este canal ausencia del funcionario y analista por motivos de vacaciones, descansos médicos y visitas de campo a clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Horario de atención visible. - Responder los chats de WhatsApp en un plazo máximo de 3 horas. - Informar a los clientes las ausencias por vacaciones, descansos médicos y visitas de campo a clientes y comunicar quien se queda a cargo. - Compartir con los clientes el flyer que informa sobre los encargados y tiempos de atención de las diferentes solicitudes que puedan necesitar.
Central telefónica y móvil	<ul style="list-style-type: none"> - Llamadas fuera del horario laboral. - Los clientes llaman a diversos canales (central del banco, udac, gerencia) cuando no ubican a su funcionario/analista para que puedan atender sus requerimientos. - Los clientes mantienen los números pasados de sus anteriores funcionarios. - No todas las llamadas perdidas son devueltas a los clientes, esto queda a criterio de cada funcionario/analista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar los números corporativos de los funcionarios y analistas con los clientes, así como el anexo fijo. Facilitar la tarjeta de presentación al cliente. - Contestar todas las llamadas de los clientes, sin discriminar si hay o no operaciones. En caso de no poder responder, devolverla lo más pronto. - Mantener una comunicación y trato cordial con todos los clientes. Recordar el principio de la empresa: “clientecéntricos”.
Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> - No todos los correos se responden en el día, esto queda a criterio del analista/funcionario. - Los clientes desconocen de los tiempos de atención para las diversas solicitudes que puedan tener, así como con qué personas canalizarlas, esto ocasiona que recarguen a los funcionarios y analistas de llamadas para consultarles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responder los correos de los clientes en el mismo día. Los correos deberían tener respuesta en un tiempo no mayor a 3 horas. Se deberá colocar alertas automáticas en el correo. - Reforzar los correos con una llamada para asegurar una correcta comprensión. - Compartir con los clientes el flyer sobre los encargados y tiempos de atención de las diferentes solicitudes.
Visitas presenciales y virtuales	<ul style="list-style-type: none"> - Se visita más a los clientes con los que se tienen operaciones. - Los analistas no suelen participar en las visitas a los clientes. - Algunos equipos manejan algunos protocolos previos a la visita y preparan información de las líneas crediticias de los clientes, no obstante, no todos los sectores replican lo mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visitar a los clientes de manera presencial y virtual de acuerdo con la planificación trimestral. - Seguir el protocolo para las visitas que indica lineamiento a seguir antes de la visita y posterior a la misma. - Cumplir los lineamientos de vestimenta para visitas y siempre mostrar un trato amable y cordial con el cliente.

7.1.4 Indicadores propuestos para evaluar la eficacia

- **Nivel de satisfacción del cliente:** Se realizará encuestas a los clientes a través de correo para medir su nivel de satisfacción con el sistema de comunicación. Se incluirán preguntas sobre la claridad de la información recibida, la efectividad de las respuestas y la facilidad de uso de los canales. La empresa actualmente paga los servicios de IPSOS Perú para poder encuestar a sus clientes de Banca de Negocios y medir de esta manera su satisfacción.

7.2 Punto N° 2: Mantener una cultura de trabajo colaborativa donde todos los funcionarios y analistas trabajen en conjunto por la satisfacción de todos los clientes.

Se propone fomentar la colaboración entre los funcionarios y analistas en la respuesta efectiva a los clientes ante cualquier contexto. Por ejemplo, si un cliente se acerca a la oficina y no se encuentran su funcionario y analista, otros miembros del equipo deben estar en la capacidad y encontrarse dispuestos a atender a estos clientes con el objetivo de lograr a máxima satisfacción de todos los clientes del Hub Norte 2 del área de Banca Negocios del banco.

Una de las formas de fomentar la colaboración es mediante la creación de equipos espejos que trabajen en coordinación para brindar una atención continua con una máxima satisfacción en las respuestas ofrecidas a los clientes. Para asegurar este punto, la Analista Regional con la Gerente Regional, deben armar el horario semanal de tal manera que al menos un colaborador por sector asista presencialmente en el día. Asimismo, resulta importante incentivar esta colaboración entre carteras en vista de la nueva medición del área de Banca Negocios respecto a la satisfacción del cliente, realizada por una empresa de investigación de mercado anualmente, en donde a través de una encuesta, el cliente califica a su sectorista y, la medición final consolidada, afecta a la planilla de cumplimiento de todo el Hub Norte 2, lo que al final del año influye en el bono que pueden obtener. Por otro lado, se debe asegurar también que todas las áreas del banco estén involucradas en la búsqueda de soluciones para mejorar la experiencia del cliente.

Es recomendable la implementación de programas de capacitación para fomentar la colaboración, estos pueden incluir talleres sobre trabajo en equipo, resolución de conflictos, y comunicación efectiva. De esta manera, los empleados estarán mejor preparados para trabajar en equipo y resolver cualquier problema que se presente.

7.2.1 Objetivo

Se busca mantener una cultura de trabajo colaborativa en el banco para garantizar la satisfacción de todos los clientes. Este punto del plan de mejora tiene relación con uno de los valores primordiales de la empresa “clientecéntricos” en el cual se pone en el centro de todas las decisiones a los clientes. Asimismo, guarda relación con la aspiración del área para el 2024 que es “ser la marca peruana con la mejor experiencia al cliente”.

7.2.2 Implementación

Para implementar la presente propuesta se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- **Formación de equipos espejos:** se crearán equipos espejos que trabajen en coordinación para garantizar una atención continua y satisfactoria a los clientes en caso de que su funcionario o analista asignado no esté disponible. Estos equipos deben estar compuestos por miembros capacitados y dispuestos a trabajar en estrecha coordinación para garantizar una atención continua y satisfactoria. Además, se sugiere establecer un horario semanal que asegure la presencia de al menos un colaborador por cartera y/o plaza en la oficina para abordar cualquier consulta o problema (ver Figura 12).
- **Framework de trabajo híbrido:** para asegurar un correcto uso del tiempo de los funcionarios y analistas, tanto en home office como en la oficina, conseguir una interacción exitosa con los principales *stakeholders* del Hub Norte 2 (riesgos y tesorería) y asegurar una correcta colaboración con el equipo en general, los colaboradores deberán aplicar el *framework* de trabajo híbrido propuesto detallado en la Figura 13. Estas pautas tienen como objetivo lograr una interacción fluida y exitosa entre todo el equipo encargado de atender a los clientes, que abarca los departamentos de riesgos y tesorería. Además, se busca garantizar una colaboración efectiva con el propósito de maximizar la productividad y la calidad en la atención a los clientes.

Este *framework* abarca los siguientes puntos:

- **Frecuencia de asistencia a las oficinas:** se establece una programación equilibrada entre el trabajo desde casa y la presencia en la oficina para maximizar la eficiencia y la satisfacción del cliente.

- **Prioridades en el Trabajo Presencial:** cuando se opta por el trabajo presencial, se promueve la concentración en actividades que se benefician particularmente de la interacción en persona. Esto incluye reuniones estratégicas, firma de documentos y otros procedimientos que requieran presencia física.
- **Frecuencia de interacción con *stakeholders* internos:** se fomenta una interacción periódica y constructiva con los *stakeholders* del Hub Norte 2, específicamente los departamentos de riesgos y tesorería. Esta comunicación regular garantiza una comprensión mutua, facilita la toma de decisiones informadas y fortalece la alineación estratégica.
- **Esquema de reuniones de coordinación con el equipo:** se establece un esquema de reuniones de coordinación con el equipo, que combina reuniones presenciales y virtuales. Estas reuniones promueven la cohesión del equipo, brindan oportunidades para compartir avances y desafíos, y aseguran que todos los miembros estén alineados con los objetivos y las prioridades.
- **Sesiones de Aprendizaje Colaborativo:** se llevarán a cabo sesiones periódicas de aprendizaje colaborativo, donde los funcionarios y analistas compartirán experiencias, mejores prácticas y soluciones exitosas en la atención al cliente. Estas sesiones fomentarán la comunicación entre sectores y el intercambio de conocimientos, enriqueciendo la capacidad de respuesta y la satisfacción del cliente. Estas sesiones se realizarán una vez al mes y se llevarán a cabo posterior al comité mensual que se tenga como Hub.
- **Plataforma de Comunicación Interna:** se implementarán grupos de WhatsApp como plataforma de comunicación interna para facilitar la colaboración y coordinación entre los equipos y departamentos del banco. Esta plataforma permitirá compartir información, realizar consultas rápidas y coordinar acciones conjuntas en tiempo real, fortaleciendo la capacidad de respuesta de cara a los clientes.

Figura 12

Ejemplo de horario semanal del Hub Norte 2

FN/Día	LUNES 17.07	MARTES 18.07	MIÉRCOLES 19.07	JUEVES 20.07	VIERNES 21.07
	TRUJILLO				
Joel	Home Office	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina
Astrid	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina
Graciela	Oficina	Oficina	Home Office	Oficina	Oficina
Claudia	Home Office	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina
Franshesca	Home Office	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina
Emily	Oficina	PEB	PEB	PEB	PEB
Karen	Oficina	Oficina	Home Office	Oficina	Oficina
Josteam	Oficina	PEB	PEB	PEB	PEB
Solange	Home Office	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina
Alejandra	Oficina	Oficina	Home Office	Oficina	Vacaciones
Lucero	Oficina	Oficina	Home Office	Oficina	Oficina
Bryan	Home Office	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina
Jhon	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina
Cleyda	Oficina	Oficina	Home Office	Oficina	Oficina
Anllely	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina
	CAJAMARCA				
Dyana	Oficina	Oficina	Home Office	Oficina	Oficina
Jhoully	Vacaciones	Vacaciones	Vacaciones	Vacaciones	Vacaciones
Alejandra	Home Office	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina
	CHIMBOTE				
Fernanda	Home Office	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina
Carlos	Vacaciones	Vacaciones	Vacaciones	Vacaciones	Vacaciones
Edinson	Oficina	Oficina	Home Office	Oficina	Oficina
Sixtina	Home Office	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina
	PACASMAYO				
Jose Jesus	Home Office	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina

Figura 13

Framework Trabajo Híbrido en el Hub Norte 2 de Banca Negocios

FRAMEWORK TRABAJO HÍBRIDO

EN EL HUB NORTE 2 DE BANCA DE NEGOCIOS



Frecuencia de Asistencia

03 días de asistencia presencial + 02 días de home office que puede ser entre lunes, miércoles y viernes.

La analista regional debe armar el horario de tal manera que dos mismos integrantes de una cartera no hagan home office el mismo día para asegurar la atención al cliente en oficina.



Prioridades de Gestión Presencial

- Documentos/contratos de regularización y envío a custodia
- Regularización de firmas (Coordina con otro funcionario en caso requieras más firmas)
- Recepción/revisión de documentos recibidos por valija
- Envío de cartas de Presentación del banco
- Procesos que requieran el uso de impresora



Frecuencia de Interacción con principales stakeholders

Créditos BdN: 01 reunión semanal

Con el Jefe de Créditos, para revisar las operaciones más complejas

Tesorería: Planificación mensual

Con la cartera, para revisar las oportunidades de crecimiento y clientes potenciales



Principales reuniones con el equipo

Planificación diaria

Participante: integrantes de cada sector
Canal: Reunión virtual, se recomienda realizar 01 planificación de orden de cartera presencial al mes.
Tiempo: 30 min para discutir las prioridades del día (operaciones por desembolsar, atención a clientes, pendientes).

Comité Semanal

Participante: integrantes del Hub Norte 2
Canal: Reunión virtual
Tiempo: 30 min donde se deberá revisar los KPIs tácticos (saldos, amortizaciones, RECOP, etc.)

Comité Mensual

Participante: integrantes del Hub Norte 2
Canal: Reunión virtual
Tiempo: 30 min donde se deberá revisar el avance de la planilla de desempeño y principales indicadores

¿Cómo optimizar tiempo en oficina?

Planifica tu día: arma una agenda de todo lo que necesitas hacer durante tu visita a oficina. Recuerda que durante tu visita deberás apoyar a otros sectores que no hayan acudido.

Revisa el cronograma de asistencia de tu Hub: para validar que contarás con firmas necesarias de funcionarios.

¿Cómo podemos optimizar nuestras reuniones?

En reunión con créditos: lleva una agenda y un orden de presentación de operaciones.

En reunión con tesorería: revisar el file de tesorería para identificar los desfases respecto al presupuesto.

Nota: Agenda las reuniones con 01 semana de anticipación

Tips adicionales

7.2.3 Comparación de lo que se realiza en la actualidad y lo que se propone.

Tabla 5

Cuadro comparativo de lo de la situación actual vs. propuesta de mejora en cuanto a la cultura de trabajo colaborativa.

Actualidad	Propuesta
<ul style="list-style-type: none">- Si llega un cliente a oficina y no es de la cartera de los colaboradores que se encuentran presencialmente ese día, solo se le comunica que su funcionario/analista está haciendo trabajo remoto y que lo contacte para que pueda canalizar su solicitud.- No se cuenta con una guía o parámetros del trabajo híbrido que oriente a los colaboradores sobre un correcto uso del tiempo en home office y en oficina.- Todos los sectores se desarrollan priorizando sus carteras, debido a la medición de sus planillas que esto implica.- Se mantiene un grupo de WhatsApp entre los integrantes del Hub Norte 2 para compartir información importante o coordinaciones rápidas y fuera del horario de oficina.	<ul style="list-style-type: none">- Todos los funcionarios y analistas están en la capacidad de atender a los clientes, sean o no de sus sectores de manera excepcional cuando otros pares están en su día de trabajo remoto. Para esto se armará el horario semanal del equipo considerando por día la presencia de al menos una persona por sector.- Considerar el <i>framework</i> de trabajo híbrido para asegurar un correcto uso del tiempo en oficina y en casa, así como una interacción exitosa con los principales <i>stakeholders</i> del Hub Norte 2. (Ver figura 13).- Crear grupos en Workplace y Teams para poder coordinar con los diferentes equipos inmersos en la atención al cliente como udac, tipo de cambio, descuento de facturas y riesgos.

7.2.4 Indicadores propuestos para evaluar la eficacia de esta propuesta.

- **Nivel de satisfacción del cliente:** La implementación de una cultura de trabajo colaborativo debería tener un impacto positivo en la satisfacción del cliente. Para medir esto, se realizarán encuestas de satisfacción del cliente con periodicidad anual para conocer su opinión sobre el trato recibido y la eficacia en la resolución de sus problemas en las situaciones donde un cliente no encontró a su funcionario o analista. Al igual que en el punto nro. 1 de la propuesta planteada, la empresa ya viene midiendo la satisfacción de sus clientes del área de Banca Negocios a través de IPSOS Perú.

7.3 Punto N° 3: Definir los plazos de respuesta y los horarios de atención.

Se busca mejorar la satisfacción de los clientes del banco mediante la definición de horarios y plazos de atención claros y precisos. Esta medida permitirá a los clientes planificar y programar sus transacciones bancarias con mayor seguridad y previsibilidad. Estos acuerdos deben ser comunicados de manera efectiva a los clientes a través de

distintos canales de comunicación, como correo electrónico, mensajes de *WhatsApp* y notificaciones en la aplicación móvil del banco.

7.3.1 Objetivo

Mejorar la satisfacción de los clientes al conocer desde el inicio los plazos de respuesta y los horarios de atención para cada solicitud que requieran.

7.3.2 Implementación

Para implementar la presente propuesta se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- **Definir horarios de atención y plazos de respuesta.** Analizar las necesidades y demandas de los clientes para establecer horarios de atención que se adapten a sus requerimientos. Esto puede incluir la habilitación de canales digitales durante un mayor período de tiempo para casos puntuales como cierre de mes. Así mismo, determinar los plazos de respuesta para consultas y solicitudes de los clientes. Estos plazos deben ser realistas y tener en cuenta la complejidad de cada tipo de solicitud. (Ver figura 9, página 45).
- **Utilizar distintos canales de comunicación para informar a los clientes sobre los horarios de atención y los plazos de respuesta establecidos.** Incluye envíos de correos electrónicos, mensajes de texto, notificaciones en la aplicación móvil del banco, entre otros. Es importante asegurarse de que la información llegue a todos los clientes de manera clara y accesible.

7.3.3 Comparación de lo que se realiza en la actualidad y lo que se propone.

Tabla 6

Cuadro comparativo de lo de la situación actual vs. propuesta de mejora en cuanto a la definición de plazos de respuesta y horarios de atención

Actualidad	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes desconocen los tiempos de atención para las diversas solicitudes que puedan tener, así como con qué personas canalizarlas, esto ocasiona que recarguen a los funcionarios y analistas de llamadas para consultarles. - Reclamos de los clientes en visitas presenciales con gerencia por la demora de tiempos en sus diversas solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir con el cliente por los diversos medios disponibles de comunicación (<i>WhatsApp</i> y correo) los tiempos de atención de los diferentes equipos encargados de las diversas solicitudes que el cliente pueda tener. - Comunicación clara y transparente sobre los tiempos de atención que permita al cliente anticiparse a sus necesidades.

7.3.4 Indicadores propuestos para evaluar la eficacia

- **Nivel de satisfacción de los clientes con los plazos de respuesta y los horarios de atención:** Esta métrica permitirá evaluar la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio ofrecido por el banco en términos de tiempo de respuesta y horarios de atención. Al igual que los otros dos puntos de la propuesta, el banco realizará esta medición a través de su proveedor IPSOS Perú.

7.4 Monitoreo y Evaluación del Plan de Mejora

Una vez implementado el Plan de Mejora, es fundamental realizar un monitoreo y evaluación constante para asegurarse de que se están alcanzando los objetivos propuestos y hacer ajustes de ser necesarios. Para ello, se proponen las siguientes actividades:

- **Reuniones periódicas de seguimiento y análisis de indicadores:** se deben programar reuniones periódicas con el equipo encargado de la implementación del plan para revisar el progreso y los resultados obtenidos. Durante estas reuniones, se pueden discutir los indicadores de desempeño y los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente. En estas reuniones se debe revisar a detalle los indicadores clave para evaluar la efectividad de las acciones implementadas.
- **Encuestas de satisfacción del cliente:** Se deben llevar a cabo encuestas periódicas de satisfacción del cliente para recopilar la opinión de los clientes sobre el servicio de atención al cliente y el uso de las herramientas tecnológicas. Estas encuestas permitirán obtener retroalimentación directa de los clientes y detectar posibles áreas de mejora.

CAPÍTULO VIII. VALORACIÓN DE IMPACTO DEL PLAN DE MEJORA

El presente capítulo tiene como objetivo evaluar el impacto previsto del Plan de Mejora en la satisfacción de los clientes del Hub Norte 2 del área de Banca de Negocios y, en consecuencia, en los resultados financieros y la rentabilidad del banco.

El presente plan de mejora implica un gasto en el que el banco ya viene incurriendo presupuestal, ya que se basa en actividades que tendrán que ser planificadas y llevadas a cabo por el actual equipo de negocio dentro de su horario habitual de actividades; sin embargo, el impacto positivo que se obtendría en la satisfacción de los clientes si podrá ser traducida en un incremento de los ingresos para la empresa y una mayor rentabilidad obtenida de los clientes abordados.

A fin de realizar un cálculo aproximado del costo-beneficio de esta propuesta de mejora, se tomará como ejemplo datos de la cartera de clientes de Cajamarca en donde la autora se desempeña. La cartera de clientes de banca negocios de la región Cajamarca maneja saldos mensuales promedio en el 2023 de S/ 65'000,000 entre todos los clientes que asciende a 130 aproximadamente. Quiere decir que cada cliente de la cartera de Cajamarca le representa al banco S/ 500,000. Por otro lado, en cuanto a los costos de implementar esta propuesta en el Hub Norte 2 se tiene los siguientes ítems:

Tabla 7

Costos asociados a la implementación de la propuesta de mejora

Costo	Importe Unitario	Importe Total	Comentario
Línea telefónica móvil	S/ 59.90 al mes	S/ 1,257.90 al mes	Se considera líneas móviles para los 21 colaboradores del equipo
Programa Salesforce	S/ 3,000 al mes	S/ 3,000 al mes	Programa a través del cual se agendará y cerrarán visitas presenciales y virtuales.
Encuestas Ipsos	S/ 2,000 al mes	S/ 2,000 al mes	Encuestas que el banco viene realizando todos los años.
Sueldo por implementación de la propuesta por 01 semana	S/ 1,125	S/ 1,125	Se ha considerado que para implementar la propuesta bastaría una semana.

Se obtienen costos en el primer mes por un monto total de S/ 7,382.90 versus el riesgo de perder un cliente que significaría para el banco perder S/ 500,000 en un mes. Este cálculo

está basado en la cartera de clientes de la ciudad de Cajamarca, no obstante, si el plan de mejora se replica en todos los hubs a nivel nacional, el beneficio para el banco sería de mayor consideración en cuanto a ingresos y participación de mercado.

8.1 Impacto en la Satisfacción del Cliente

El objetivo principal del Plan de Mejora es aumentar la satisfacción de los clientes del Hub Norte 2 del área de Banca Negocios de LA EMPRESA cuya presencia está en las ciudades de Chimbote, Trujillo, Pacasmayo y Cajamarca. La implementación de las estrategias y acciones propuestas busca abordar las áreas de mejora identificadas en el diagnóstico y, por lo tanto, debería tener un impacto positivo en la satisfacción de los clientes.

Para medir el impacto cuantitativo en la satisfacción del cliente, se utilizarán los siguientes indicadores clave:

- **Nivel de Satisfacción del Cliente:** Se realizarán encuestas de satisfacción del cliente para evaluar su percepción sobre la calidad del servicio ofrecido. Debido a limitaciones de tiempo, no se pudo evaluar de manera integral el impacto con encuestas; sin embargo, se obtuvo feedback de algunos clientes donde se pudo evidenciar un impacto positivo en la satisfacción de estos.

Además de las métricas cuantitativas, se realizó una evaluación cualitativa del impacto de la satisfacción del cliente a través de:

- **Análisis de Comentarios y Feedback:** Los comentarios y el feedback proporcionados por los clientes en las interacciones con el banco y en otros canales de comunicación indican una mejoría en la satisfacción.

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente plan de mejora se ha diseñado con el objetivo primordial de elevar la satisfacción de los clientes del Hub Norte 2 del área de Banca Negocios de LA EMPRESA en el contexto del trabajo híbrido. A continuación, se detallan las conclusiones de la investigación:

- El plan de mejora está estructurado en torno a tres puntos fundamentales: mantener sistemas de comunicación claros y efectivos; fomentar una cultura de trabajo colaborativa; y, establecer acuerdos claros con los clientes.
- El plan de mejora, desarrollado a partir de la información recopilada en las entrevistas y el marco teórico existente, contribuirá a mejorar la calidad del servicio de atención al cliente lo que conllevará a incrementar su satisfacción, generando así un impacto positivo en la rentabilidad del banco.
- La definición de cada uno de los elementos que componen la propuesta de mejora se realizó usando el modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman et. al (1985), que es una herramienta que mide la calidad del servicio. Esta base teórica ha sido enriquecida y contextualizada a través de la experiencia personal de la autora de este trabajo y las entrevistas con expertos.
- Las entrevistas realizadas a los ejecutivos y analistas del banco que trabajan en la modalidad híbrida representaron una valiosa fuente de información para comprender la situación actual y elaborar una propuesta de mejora que se ajustara a la realidad. Algunos de las conclusiones extraídas fueron las siguientes:
 - Los ejecutivos mencionaron la importancia de mantener una comunicación proactiva con los clientes en todo momento. Esto implica informar a los clientes sobre el modelo de trabajo híbrido y los días en que estarán disponibles en la oficina. Coordinar previamente con los clientes antes de que visiten la oficina es esencial para evitar insatisfacciones.
 - Los ejecutivos mencionaron la importancia de estar presente para los clientes, ya sea a través de llamadas, visitas virtuales o presenciales. Los clientes valoran la asesoría y el apoyo que se les brinda.
- El plan de mejora propuesto tendrá un efecto positivo en la satisfacción de los clientes, mejorando la capacidad del banco para retener a sus clientes actuales y mejorar las condiciones para atraer a nuevos llevando a cabo una modalidad de

trabajo híbrida. Así mismo, el análisis de costo-beneficio evidencia la factibilidad de la llevar a cabo la propuesta para evitar la pérdida de clientes.

- Para que este plan tenga éxito se requiere el compromiso y la dedicación de todos los miembros del equipo de negocios del Hub Norte 2, ya que el factor humano será clave para la implementación. Para asegurar que los resultados deseados se alcancen y mantengan a lo largo del tiempo, se necesitará una evaluación constante del desempeño y la disposición para realizar ajustes y mejoras cuando sea necesario.
- Para que este plan sea sostenible en el tiempo se realizará una medición exhaustiva y cuantitativa del impacto resultante de su implementación a través de una encuesta de satisfacción. Esto permitirá obtener datos cuantitativos precisos para evaluar la eficacia del plan en la satisfacción de los clientes.
- Para investigaciones futuras, resultaría enriquecedor llevar a cabo una evaluación cuantitativa del impacto generado por cada una de las medidas propuestas luego de su implementación. Además, sería importante realizar un análisis detallado de las características distintivas de los clientes que pudieran haber influido en la obtención de mejoras sustanciales en la satisfacción, en contraste a aquellos cuya percepción no experimentó cambios significativos.
- Este plan está alineado a las estrategias y valores de la empresa en análisis, en donde el cliente es el centro de todas las decisiones y los colaboradores son una parte fundamental y valorada por la empresa para poder ofrecer un servicio de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. (30 de Junio de 2023). *Si no estás en RRSS, estás en na*. Obtenido de IPSOS: <https://www.ipsos.com/es-pe/si-no-estas-en-rrss-estas-en-na>
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perrée, M., & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environment al Psychology, 81*. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon, 7*(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Brandy, M., & Cronin, J. R. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing, 34*-49.
- Bustos, L., Romero, M., & Dávila, J. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *Revista Asturiana de Economía, 38*, 79 - 107.
- Comex Perú. (06 de Agosto de 2021). *Alojamiento y restaurantes; transporte; y manufactura entre los sectores con mayor urgencia de reactivación económica*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/alojamiento-y-restaurantes-transporte-y-manufactura-entre-los-sectores-con-mayor-urgencia-de-reactivacion-economica>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 11). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Decreto de Urgencia N°026-2020. Decreto de urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (covid-19) en el territorio nacional. Diario Oficial El Peruano, Normas Legales (15 de marzo de 2020).

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566447/DU026-20201864948-1.pdf?v=1584330370>

Deloitte (2022). Estudio de retorno a oficinas 2022. Human Capital. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/trabajo-remoto-e-hibridos-persisten-despues-de-la-pandemia.html>

Ditcher & Neira. (2015). Satisfacción y Fidelidad de los consumidores. Research Network.

Eismann, T., Pakos, O., Rücker, M., Meinel, M., Maier, L., & Voigt, K.-I. (2021). Understanding the Mechanisms of Activity-based Workspaces_ A Case Study _ Enhanced Reader. Sage Journals.

García, J. (2021). Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: smart working. Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho Del Empleo.

Garrido, L. (2021). *Es hora de reimaginar dónde y cómo trabajamos*. Obtenido de <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/trabajo-remoto.html>

Gestión. (31 de Diciembre de 2021). Perú superó el 80% de población objetivo vacunada contra el COVID-19 antes de culminar el 2021. *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/covid-19-peru-supero-el-80-de-cobertura-de-poblacion-objetivo-vacunada-antes-de-culminar-el-2021-minsa-nndc-noticia/>

Gestión. (21 de agosto de 2022). Cómo mantener satisfecho al cliente en un escenario de trabajo híbrido. Management & Empleo. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/como-mantener-satisfecho-al-cliente-en-un-escenario-de-trabajo-hibrido-noticia/?ref=gesr>

Gestión. (19 de julio de 2023). ¿Eres feliz en tu trabajo? Esto respondieron los colaboradores de 15 países. Management & Empleo <https://gestion.pe/economia/management-empleo/eres-feliz-en-tu-trabajo-esto-respondieron-los-colaboradores-de-15-paises-colaboradores-trabajo-hibrido-noticia/>

- Gestión (23 de Agosto de 2023). Más de un tercio de escritorios en todo el mundo siguen vacíos. Management & Empleo <https://gestion.pe/economia/management-empleo/trabajo-remoto-oficinas-mas-de-un-tercio-de-escritorios-en-todo-el-mundo-siguen-vacios-trabajo-hibrido-noticia/>
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington MA: Lexington Books.
- Guabloche, J. & Gutierrez, A. (2021). La evolución y el futuro del trabajo a distancia en el Perú. *Revista Moneda* 2021: 187, p. 37-42 <https://EconPapers.repec.org/RePEc:rbp:moneda:moneda-187-07>
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 20(1), p.19-33.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Producción nacional mes de diciembre 2020*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2020.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *En Lima Metropolitana el 75,5% de las empresas se encuentran operativas*. <https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/en-lima-metropolitana-el-755-de-las-empresas-se-encuentran-operativas-12390/>
- International Labour Organization. (2020). COVID-19: Guidance for labour statistics data collection. Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work.
- Kant, R., & Jaiswal, D. (2017). The impact of perceived service quality dimensions on customer satisfaction An empirical study on public sector banks in India. *International Journal of Bank Marketing* Vol. 35, N° 35, pp. 411-430.
- Kotler, P. K. (1996). *Dirección de Mercadotecnia* . México.

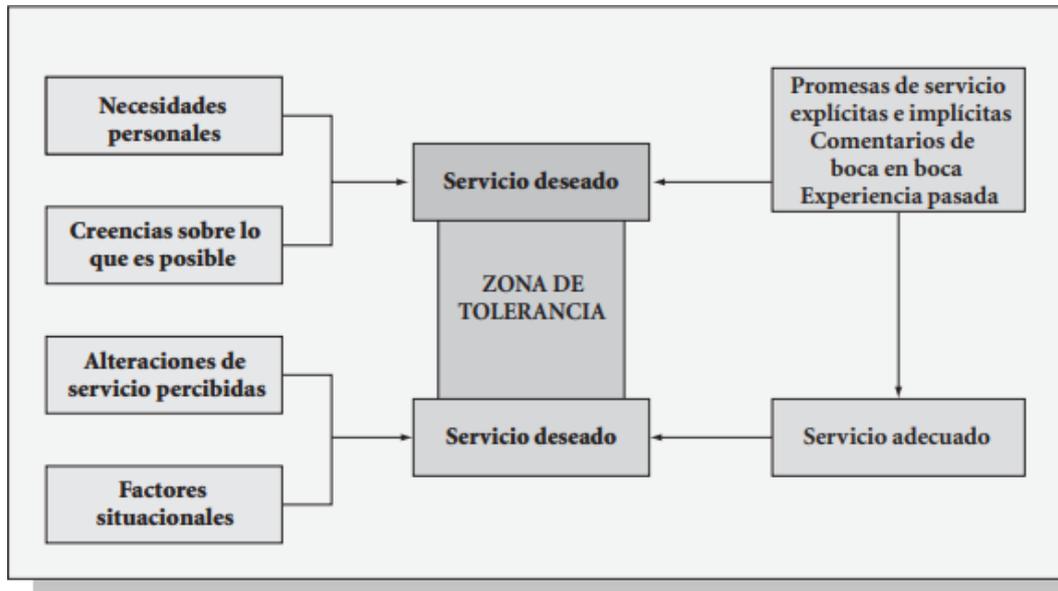
- KPMG. (2020). COVID-19: Impact on the banking sector - KPMG. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/07/covid-19-impact-on-banking-m-and-a-2020.html>
- KPMG (2022). La consolidación del trabajo híbrido y el impacto en la organización. KPMG Tendencias. <https://www.tendencias.kpmg.es/2022/04/consolidacion-trabajo-hibrido-impacto-organizacion/>
- Las, M., Barraza, M., Gifra, J., Octavio de Toledo, L., & Sáez. CO. (2021). Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial. Business School University of Navarra.
- Ley N°31572. Ley Del Teletrabajo. Diario Oficial El Peruano, Normas Legales (07 de setiembre de 2022). <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-del-teletrabajo-ley-n-31572-2104305-1>
- Li, F., Lu, H., Hou, M., Cui, K., & Darbandi, M. (2021). Customer satisfaction with bank services: The role of cloud services, security, e-learning and service quality . *Technology in Society - Elsevier (Volume 64)*, 1-11.
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2000). To work or not to work at home-An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 560–586. <https://doi.org/10.1108/02683940010373392>
- Lovelock, C. (1994). Product plus: How product + service = competitive advantage. McGraw-Hill. *European Management Journal*, Vol. 12 (2)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (02 de Marzo de 2023). *Más de 12 mil empresas declararon al menos un teletrabajador en el 2022*. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/719860-mtpe-mas-de-12-mil-empresas-declararon-al-menos-un-teletrabajador-en-el-2022>
- Opsitel. (2023). *Checa tu plan*. https://www.checatuplan.pe/checatuplan_movil
- Oliver, R. (1987). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 12-40.
- Perú 21 (2022). El 73% de las empresas peruanas realizarán trabajo híbrido antes de culminar el año. <https://peru21.pe/economia/el-73-de-las-empresas-peruanas-realizaran-trabajo-hibrido-antes-de-culminar-el-ano-noticia/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Abril de 2021). *Impacto de la crisis sanitaria en el sistema financiero: Mantenimiento su solvencia, pese a menor rentabilidad.*
<https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1152#:~:text=Como%20parte%20del%20impacto%20de,81%25%20respecto%20al%20a%C3%20%B1o%20previo.>
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503–2520. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>
- The Economist (2001) Keeping the customer satisfied. Leader. <https://www.economist.com/leaders/2001/07/12/keeping-the-customer-satisfied>
- The Economist (2021) The rise of working from home. Special report <https://www.economist.com/special-report/2021/04/08/the-rise-of-working-from-home>
- The Economist (2021). For programmers, remote working is becoming the norm. Graphic detail. <https://www.economist.com/graphic-detail/2021/08/11/for-programmers-remote-working-is-becoming-the-norm>
- The Economist (2022). How to make hybrid work a success. Business <https://www.economist.com/business/2022/04/09/how-to-make-hybrid-work-a-success>

- The Economist (2023). Customer service is getting worse- and so are costumers. Business. <https://www.economist.com/business/2023/09/28/customer-service-is-getting-worse-and-so-are-customers>
- Valdunciel, L., Flórez, M., & Dávila, J. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *Revista Asturiana de Economía*, 1-30.
- World Health Organization [WHO] (2020). Getting your workplace ready for COVID-19: How COVID-19 spreads. Geneva: World Health Organization. Available online at: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331584>
- Yüksel, A., & Yüksel, F. (2008). *Consumer satisfaction theories: a critical review. Tourist satisfaction and complaining behavior: Measurement and management issues in the tourism and hospitality industry.*
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science* 21, 1-12.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations.* Nueva York: The Free Press.

ANEXOS

ANEXO 1. Factores que influyen en las expectativas que tienen los clientes del servicio



Zeithaml, V., Berry, L., & Parasur, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science* 21, 1-12.

ANEXO 2. La escala SERVQUAL

La escala SERVQUAL incluye cinco dimensiones: tangibles, confiables, respuesta, certidumbre y empatía. Dentro de cada una se miden varios reactivos en una escala de 7 puntos, desde *totalmente de acuerdo* hasta *totalmente en desacuerdo*, para un total de 21 reactivos.

Preguntas de SERVQUAL

Nota: incluye instrucciones para los encuestados, y cada afirmación va acompañada de una escala de siete puntos que va de "totalmente de acuerdo = 7" hasta "totalmente en desacuerdo = 1". Sólo los puntos extremos de la escala tienen etiquetas; no hay palabras entre los números 2 y 6.

Tangibles

- Los *bancos* excelentes (refiérase a empresas de televisión por cable, hospitales o el negocio de servicios correspondiente a lo largo del cuestionario) contarán con un equipo de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de los *bancos* excelentes serán visualmente atractivas.
- Los empleados de los *bancos* excelentes tendrán una apariencia impecable.
- En un *banco* excelente, los materiales (por ejemplo, folletos o estados de cuenta) asociados con el servicio serán visualmente atractivos.

Confiables

- Cuando los *bancos* excelentes prometen hacer algo en cierto momento, lo cumplirán.
- Cuando los clientes tienen un problema, los *bancos* excelentes mostrarán un interés sincero para resolverlo.
- Los *bancos* excelentes prestarán el servicio de manera correcta desde la primera vez.
- Los *bancos* excelentes proporcionarán sus servicios en el momento en que prometieron hacerlo.
- Los *bancos* excelentes insistirán en registros libres de errores.

Respuesta

- Los empleados de los *bancos* excelentes indicarán a los clientes el momento exacto en que se prestará el servicio.
- Los empleados de los *bancos* excelentes brindarán un servicio rápido a los clientes.
- Los empleados de los *bancos* excelentes siempre estarán dispuestos a ayudar a los clientes.
- Los empleados de los *bancos* excelentes nunca estarán demasiado ocupados para responder las solicitudes del cliente.

Certidumbre

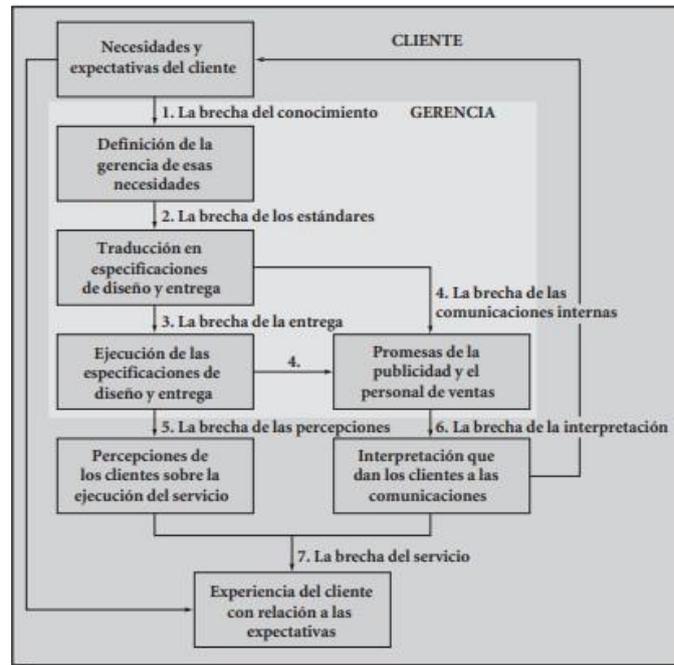
- El comportamiento de los empleados de los *bancos* excelentes inspirará confianza a sus clientes.
- Los clientes de los *bancos* excelentes se sentirán seguros de sus transacciones.
- Los empleados de los *bancos* excelentes serán siempre corteses con los clientes.
- Los empleados de los *bancos* excelentes tendrán los conocimientos para responder las preguntas de los clientes.

Empatía

- Los *bancos* excelentes brindarán a los clientes una atención individual.
- Los *bancos* excelentes tendrán horarios de operación cómodos para todos sus clientes.
- Los *bancos* excelentes tendrán empleados que brindarán a los clientes atención personal.
- Los empleados de los *bancos* excelentes comprenderán las necesidades específicas de sus clientes.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*.

ANEXO 3. Expectativas de los clientes



Lovelock, C. (1994)

ANEXO 4. Aspecto operativo

**Cuadro 1
ASPECTO OPERATIVO**

El horario conveniente de atención al público del banco	PBZ, 1991; Lewis, 1993; Rodríguez Parada, 1993; Guía et al., 1996; García Mestanza, 1998; Aldlaigan y Buttle, 2002; Barroso et al., 2004; Paswan et al., 2004
La gama amplia de productos y servicios bancarios del banco, acorde con las últimas innovaciones	Lewis, 1993; Gounaris et al., 2003; Barroso et al., 2004; Bahía y Nantel, 2000
El esfuerzo por mantener la ausencia de errores en el desarrollo del servicio	PBZ, 1991; Lewis, 1993; Guía et al., 1996; García Mestanza, 1998; Bahía y Nantel, 2000; Aldlaigan y Buttle, 2002
La corta espera en la entrega del servicio	PBZ, 1991; Lewis, 1993; Avkiran, 1994; Guía et al., 1996; Rodríguez Parada, 1993; Bahía y Nantel, 2000; Barroso et al., 2004
La exactitud y claridad en las explicaciones o informaciones dadas	Lewis, 1993; Rodríguez Parada, 1993; Avkiran, 1994; Guía et al., 1996; García Mestanza, 1998; Bahía y Nantel, 2000; Aldlaigan y Buttle, 2002; Paswan et al., 2004; Jayawardhena, 2004
La solvencia financiera y buena reputación que posee el banco	Rodríguez Parada, 1993; Bahía y Nantel, 2000; Paswan et al., 2004
El ofrecimiento de diferentes tipos de préstamos ajustados a mis necesidades	Paswan et al., 2004; Al-Hawari et al., 2005
El ofrecimiento de beneficiosos tipos de rentabilidad	García Mestanza, 1998; Gounaris et al., 2003; Paswan et al., 2004; Al-Hawari et al., 2005
La facilitación y el conocimiento brindados por parte del banco para utilizar los servicios automáticos	
La ubicación de los cajeros automáticos en lugares seguros y convenientes	Rodríguez Parada, 1993; Aldlaigan y Buttle, 2002; Paswan et al., 2004; Al-Hawari et al., 2005
La facilidad para utilizar los cajeros automáticos	Guía et al., 1996; Aldlaigan y Buttle, 2002; Al-Hawari et al., 2005

Valdunciel, L., Flórez, M., & Dávila, J. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *Revista Asturiana de Economía*, 1-30.

ANEXO 5. Aspecto físico

La situación conveniente de localización del banco	Lewis, 1993; Rodríguez Parada, 1993; García Mestanza, 1998; Paswan et al. 2004; Gounaris et al., 2003
El aspecto atractivo y limpio del banco	PBZ, 1991; Lewis, 1993; Rodríguez Parada, 1993; García Mestanza, 1998; Guía et al., 1996; Bahía y Nantel, 2000; Gounaris et al., 2003
El equipamiento tecnológico avanzado que posee el banco	PBZ, 1991; Lewis, 1993; Rodríguez Parada, 1993; Bahía y Nantel, 2000; Aldaigan y Buttle, 2002; Barroso et al., 2004; Al-Hawari et al., 2005
El banco tiene vigilancia adecuada (videocámaras, agentes de seguridad, etc.)	PBZ, 1991; Lewis, 1993; Rodríguez Parada, 1993; Guía et al., 1996; Bahía y Nantel, 2000; Aldaigan y Buttle, 2002; Bauer et al., 2005; Jayawardhena, 2004
La apariencia aseada y elegante de los empleados del banco	PBZ, 1991; Lewis, 1993; García Mestanza, 1998; Barroso et al., 2004; Rodríguez Parada, 1993; Avkiran, 1994; Guía et al., 1996; Gounaris et al., 2003

Valdunciel, L., Flórez, M., & Dávila, J. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *Revista Asturiana de Economía*, 1-30.

ANEXO 6. Nuevas tecnologías

La disponibilidad de la información en la banca telefónica	Lewis, 1993; Al-Hawari et al., 2005
El corto tiempo de espera en la banca telefónica	Lewis, 1993; Avkiran, 1994; Al-Hawari et al., 2005
La seguridad en banca telefónica es alta	Al-Hawari et al., 2005
La facilidad para navegar dentro en el sitio Web de la banca on-line	Al-Hawari et al., 2005; Jayawardhena, 2004
El tiempo que se ahorra con la banca on-line con respecto a las oficinas	
La seguridad en la banca on-line	Al-Hawari et al., 2005

Valdunciel, L., Flórez, M., & Dávila, J. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *Revista Asturiana de Economía*, 1-30.

ANEXO 7. Aspecto humano

Cuadro 4
ASPECTO HUMANO

La confianza transmitida por el personal debido a su honestidad y honradez	PBZ, 1991; Lewis, 1993; Avkiran, 1994; García Mestanza, 1998; Aldaigan y Buttle, 2002; Barroso et al., 2004
El conocimiento y habilidad que posee el personal, necesaria para la prestación del servicio	PBZ, 1991; Lewis, 1993; Rodríguez Parada, 1993; Avkiran, 1994; Guía et al., 1996; García Mestanza, 1998; Bahía y Nantel, 2000; Gounaris et al., 2003; Barroso et al., 2004; Paswan et al., 2004
La buena voluntad de personal de la sucursal para ayudar	PBZ, 1991; Lewis, 1993; Avkiran, 1994; Guía et al., 1996; Aldaigan y Buttle, 2002
La atención personalizada que prestan los empleados	PBZ, 1991; Lewis, 1993; Avkiran, 1994; García Mestanza, 1998; Aldaigan y Buttle, 2002; Barroso et al., 2004; Paswan et al. 2004; Jayawardhena, 2004
La amabilidad y cortesía de los empleados	PBZ, 1991; Lewis, 1993; Rodríguez Parada, 1993; Avkiran, 1994; Guía et al., 1996; García Mestanza, 1998; Aldaigan y Buttle, 2002; Gounaris et al., 2003; Barroso et al., 2004; Paswan et al., 2004

Valdunciel, L., Flórez, M., & Dávila, J. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *Revista Asturiana de Economía*, 1-30.

ANEXO 8. Entrevista a gerencia

Entrevistas satisfacción del cliente – Banco 2022

Presentación

Las presentes entrevistas se llevan a cabo en el marco de la investigación sobre el diseño de un programa de mejora de la atención al cliente en la modalidad de trabajo híbrido en un banco local.

Como consecuencia de la pandemia de Covid 19, muchas organizaciones en el país adoptaron la modalidad del trabajo híbrido para reducir la exposición a los contagios de los colaboradores y clientes. La presente encuesta busca entender el impacto de esta medida en la satisfacción de los clientes.

Las respuestas son confidenciales.

Modalidad: entrevista virtual y/o presencial

Entrevista a gerencia

1. ¿Qué herramientas tecnológicas están utilizando para la automatización de las solicitudes de servicio a los clientes en la modalidad híbrida?
2. ¿Qué aspiraciones tiene el banco en la transformación de las oficinas tradicionales a oficinas más automatizadas en la atención al cliente en la modalidad híbrida?
3. ¿Cómo fomentan una cultura de atención al cliente con énfasis en la alta calidad en la modalidad de trabajo híbrida?
4. ¿Cómo consideras que impactó la productividad en la modalidad de trabajo híbrida en relación con la satisfacción del cliente?
5. ¿Cuáles consideras que son los aspectos claves para mejorar la satisfacción del cliente en la modalidad híbrida?

ANEXO 9. Entrevista a funcionarios y analistas de negocios

Entrevistas satisfacción del cliente – Banco 2022

Presentación

Las presentes entrevistas se llevan a cabo en el marco de la investigación sobre el diseño de un programa de mejora de la atención al cliente en la modalidad de trabajo híbrido en un banco local.

Como consecuencia de la pandemia de Covid 19, muchas organizaciones en el país adoptaron la modalidad del trabajo híbrido para reducir la exposición a los contagios de los colaboradores y clientes. La presente encuesta busca entender el impacto de esta medida en la satisfacción de los clientes.

Las respuestas son confidenciales.

Modalidad: entrevista virtual y/o presencial

Entrevista a funcionarios y analistas

1. ¿Cómo gestionan la satisfacción del cliente en la modalidad híbrida?
2. ¿Cómo crees que ha impactado la modalidad de trabajo híbrida en tu desempeño sobre la satisfacción al cliente?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas en relación con la satisfacción al cliente en la modalidad de trabajo híbrida?
4. ¿Cómo crees que ha impactado la transformación digital en la implementación del trabajo híbrido para la atención de los clientes?
5. ¿Qué recomendaciones darías para mejorar la satisfacción del cliente en la modalidad de trabajo híbrido?

ANEXO 10. *Análisis FODA basado en las entrevistas a analistas y funcionarios respecto al modelo de trabajo híbrido*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con herramientas y plataformas virtuales que permiten realizar las laborales diarias sin tener que ir a oficina. - Equipo con amplia experiencia en el área y conocimiento de sus clientes y sus respectivos negocios. - Equipo de trabajo familiarizado con la tecnología, cuenta con constantes capacitaciones en los aplicativos del banco. - Los colaboradores valoran el equilibrio que les da el modelo de trabajo híbrido en su vida personal y laboral. Colaboradores satisfechos podrán brindar una mejor atención a sus clientes. - Los colaboradores se vuelven más eficientes en el modelo de trabajo híbrido ya que pueden distribuir sus tiempos como ellos crean convenientes para cumplir con las tareas que hayan dispuesto en el día. 	<ul style="list-style-type: none"> - La transformación digital que se vive actualmente deja espacio para incentivar el uso de las tecnologías y la virtualidad actuales del banco, así como la creación de nuevos productos para los clientes. - La ley que regula el teletrabajo se promulgó el 27 de febrero del 2023 lo que permitió que tanto trabajadores como empleadores conozcan sus responsabilidades y obligaciones en este modelo de trabajo. - Acogerse al modelo de trabajo híbrido permite a la empresa mostrarse como una entidad responsable frente a sus clientes al contribuir al cuidado del Medio Ambiente por la menor emisión de CO2.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - No se tiene lineamos de cómo el equipo se debe desempeñar cuando se está realizando trabajo híbrido. - El horario de asistencia lo realiza la analista regional con la gerente regional, pero no es resultado de una coordinación con el equipo en base a sus pendientes como firmas en notaria, documentación con clientes, entre otros. - No todas las áreas de LA EMPRESA se encuentran aliadas para dar un correcto soporte y apoyo al cliente, esto se evidencia en mayor tiempo de respuesta ante el cliente. - El equipo percibe que las gerencia tiene el pensamiento de que cuando se encuentran haciendo home office, no trabajan con la misma eficiencia que en oficina. Esto genera malestar y cierta insatisfacción en el equipo de trabajo. - El modelo de trabajo actual (híbrido) no ha sido resultado de un adecuado testeo ni capacitación, sino fue producto de la coyuntura vivida en el 2020 por la pandemia Covid-19. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe el riesgo de fuga de información por los ataques cibernéticos. - Clientes de la tercera edad se muestran reacios a usar los productos financieros y plataformas virtuales. - Características de los propios clientes y sus negocios que no siempre se adecuan al modelo de trabajo híbrido. Por ejemplo, clientes de la provincia de Pacasmayo que se dedican en su mayoría a la agricultura, prefieren y están acostumbrados a recurrir por cualquier cosa a las oficinas del banco.

ANEXO 11. Ideas principales obtenidas de las entrevistas con expertos

ENTREVISTADO(A)	IDEAS PRINCIPALES
<p><u>Analista de negocios</u> Profesión: Contadora Tiempo en la empresa: 2 años y 1 mes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hay dos tipos de clientes en la cartera: con los que siempre te comunicas porque hay operaciones y los clientes pasivos que son aquellos con los que no hay operaciones, pero tienen cuentas con nosotros y todos sus flujos lo manejan con el banco. - Es importante reforzar con el cliente que antes de asistir a las oficinas a buscarlos, nos llamen previamente para que sepan si nos toca ir y poder coordinar en todo caso el día de poder encontrarnos. - Se debería compartir el horario de nuestra asistencia al banco con todos los clientes. - Es importante contar nosotros como colaboradores con el horario con previo tiempo para poder comunicárselo a nuestros clientes. - Me concentró mejor trabajando desde casa porque no tengo distracciones como las visitas de los clientes en oficina, las consultas de los compañeros y la bulla que pueda haber en la oficina. - Estar en oficina me ayuda mucho cuando tengo cosas que imprimir, buena conexión a internet y puedo consultar a mis compañeros de manera más rápida cualquier duda que tenga. - Tras la pandemia y con la llegada de nuevas herramientas de trabajo como las laptops, podemos apoyar al cliente en algún requerimiento urgente e importante fuera de nuestro horario laboral de manera excepcional, antes de pandemia esto no pasaba porque teníamos PC's administrativas ancladas en la oficina. - Lo que me gusta del trabajo híbrido es que puedo disponer de mis tiempos como mejor me convenga. - Hay ciertos clientes que aún siguen yendo al banco sin previa coordinación y esperan encontrar a su funcionario y/o analista en las oficinas y al no encontrarlos puede generar cierta insatisfacción. - Una llamada telefónica no es lo mismo que ver al cliente presencialmente, visitarlo en su negocio o que el nos visite en oficina, por eso siempre en el mes se debe visitar a los clientes. - La cercanía con el cliente debe ser buena para que no sienta la lejanía cuando hacemos trabajo desde casa. - Las herramientas digitales que el banco ha ido adoptando gracias a la transformación digital que se vive en la actualidad ha dado vida a nuevos productos electrónicos que han favorecido al cliente a reducir tiempos de atención y menores costos en cuanto a tasa; asimismo, nos ha beneficiado a nosotros siendo más eficientes en tiempo ya que no hay necesidad de firmar documentación en cada desembolso de cada cliente. - En cuanto a recomendaciones, creo que la comunicación activa es clave, no se trata solamente de estar en contacto con el cliente cuando este lo requiera, la comunicación debe ser continua.
<p><u>Analista de negocios</u> Profesión: Administrador Tiempo en la empresa: 1 año y 6 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trato de que el cliente se sienta pegado a mí, con esto quiero decir que lo apoyo en cada requerimiento que tiene, lo guío y respondo a todas sus consultas estando o no en oficina. - Los clientes de mi cartera tienen de conocimiento que nos encontramos realizando trabajo híbrido (2 días casa, 3 días oficina). Esta comunicación se dio a través de un correo masivo y se refuerza cada día en las llamadas de los clientes. - Considero que mi desempeño ha bajado un poco en la modalidad de trabajo híbrido, porque cuando estoy en casa no tengo tan buen internet como en el banco, no tengo impresora y los aplicativos del banco no me corren tan rápido como en la oficina. - Las ventajas que rescato de este modelo de trabajo híbrido tiene relación con el tiempo. Los productos electrónicos que tenemos me permiten poder atender al cliente en menor tiempo y eso los tiene felices. - No todos los clientes han migrado a los productos electrónicos por la desconfianza en los mismos.

	<ul style="list-style-type: none"> - El lado negativo que puedo encontrar es cuando falla el sistema tanto para el cliente como para nosotros, pero la solución nunca tarda más de 1 hora como máximo. - Considero que nosotros como colaboradores deberíamos hacer que el cliente se sienta cómodo con nuestro trabajo así estemos o no trabajando desde casa ese día. Deben sentir que la gestión es igual que cuando estamos en oficina. - A mis clientes siempre les pido en las llamadas que voy teniendo en el día que me llamen previamente para poder coordinar su visita en oficina y sepan si estaré o no. - Considero que el cliente valora mucho la velocidad en la atención de sus trámites. Entre más rápido lo atiendas, más satisfecho se va. - El cliente valora mucho el apoyo y orientación que le brindas.
<p><u>Funcionaria de negocios</u> Profesión: Contadora Tiempo en la empresa: 4 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para que el modelo híbrido pueda funcionar nosotros debemos tener una planificación y organización adecuada. - Debemos tener una comunicación fluida con el cliente y comunicarles que días estaremos en oficina. - El horario debería mandarse de manera puntual entre jueves o viernes para poder tener tiempo de comunicárselo a nuestros clientes, asimismo, el horario debe contemplar ciertos requerimientos o pendientes que tenemos los equipos como por ejemplo las firmas en notaría. - Mis clientes no han tenido comentarios negativos de nuestro modelo de trabajo híbrido ya que en pandemia los clientes se acostumbraron de cierta manera a ver todas las operaciones desde 100% remoto por el distanciamiento social. - Considero que el impacto en mi desempeño ha sido positivo, porque puedo atender a mis clientes, incluso aquellos que viven lejos de la ciudad. - La transformación digital que estamos viviendo en el banco nos ha dado la posibilidad de poder estar más cercanos a los clientes desde la virtualidad. - La principal ventaja que del modelo de trabajo híbrido es que podemos tener contacto con el cliente en cualquier momento, desde cualquier lugar, estando o no el cliente en la ciudad u otro país, nos permite aclarar dudas más rápidas en cuanto a sus números por ejemplo y poder sacar operaciones complejas en poco tiempo. - La desventaja que encuentro es cuando el cliente va al banco para una atención en ventanilla u otras áreas y van a oficina a pedirnos apoyo sin coordinación previa y se encuentran con que no estamos ese día en oficina. - La transformación digital ha tenido un impacto positivo sin duda alguna, porque nos ha permitido poder atender al cliente de nuevas maneras, optimizando mejor el tiempo y brindando mayor seguridad a nuestros con los nuevos productos electrónicos. - Considero que hay una oportunidad de mejora en cuanto el cliente necesita acercarse a dejar algún documento o firmar algún contrato y no se encuentra a nadie. Creo que ahí podríamos hacer una coordinación interna en el equipo para que nos apoyen a los que ese día no estamos en oficina, pero si tenemos cosas pendientes. - Otra oportunidad de mejora considero que es el tema de las firmas de los documentos, porque si falta una firma la operación no puede desembolsarse, es tema de organizarnos. - Otro punto es la comunicación, se debe informar a cada cartera cuando su cliente haya ido a oficina para que este entre en contacto de manera rápida. - Es importante comunicar al cliente los nuevos flujos que saca el banco como por ejemplo las transferencias en moneda extranjera que ya no se dan mediante carta en ventanilla, sino por correo electrónico, pero debe estar afiliados a un convenio.

	<p>- Considero que a mis clientes les gusta que le den importancia, que los llamemos y les preguntemos como va su negocio, los clientes valoran mucho la cercanía que tu puedas darle.</p>
<p><u>Analista de negocios</u> Profesión: Contadora Tiempo en la empresa: 2 años y 6 meses</p>	<p>- Siempre trato de estar presente para mis clientes a través de las llamadas, así vengo gestionando la satisfacción de mis clientes en esta nueva modalidad de trabajo.</p> <p>- Le doy toda la confianza a mis clientes para que me llamen en cualquier momento por cualquier duda que tengan, ya sea la más la más chiquita que tengan.</p> <p>- Lo que me funciona es tener una agenda en donde anoto los datos de mis clientes, cuándo los debo llamar e incentivar el uso de sus líneas de crédito.</p> <p>- Los clientes de mi cartera sí saben que nos encontramos realizando trabajo híbrido, igual refuerzo esto en cada llamada que tenemos.</p> <p>- El modelo de trabajo híbrido ha permitido dar la bienvenida a nuevas plataformas para que el cliente pueda auto servirse desde sus oficinas (telecrédito), esto hace que se optimicen los tiempos tanto para los clientes como para nosotros.</p> <p>- El cliente se ha ido adaptando a la nueva actualidad y la digitalización. Ahora está más familiarizado con los productos electrónicos y solo nos llama para actualizarle la tasa y plazo, estos productos son menos costosos y más rápido de desembolsarse.</p> <p>- Una desventaja es que al inicio había muchas dudas de la cercanía que debíamos tener con el cliente. Otra es el manejo operativo como la documentación física, ya que si no estamos en oficina es más complejo poder apoyar al cliente, de todas maneras, es algo que se ha venido manejando con una buena comunicación con los demás compañeros del equipo.</p> <p>- No considero que estas desventajas justifiquen el retorno al 100% de la presencialidad, sino que es algo que nosotros podríamos manejar con una buena coordinación y afiliación a nuevos canales digitales como cartas fianzas por telecrédito tal y como se viene haciendo con los autodesembolsos y financiamientos electrónicos de compra.</p> <p>- Se debe coordinar mejor con las áreas internas como por ejemplo los buzones de activación para que los procesos se hagan más rápido.</p> <p>- La digitalización ha ido de la mano con los productos digitales que ha sacado el banco, eso ha permitido que el cliente no dependa tanto de nosotros físicamente.</p> <p>- Hay algunos clientes que se muestran reacios a migrar a los productos electrónicos, en su mayoría eran personas de edad adulta, pero por la misma presión de esta nueva realidad en donde la digitalización es clave, no tuvieron más que aprender de a pocos y acoger estos productos con cariño.</p> <p>- Es importante estar presente ante el cliente, este necesita sentirse importante y valorado, nosotros debemos hacerlos sentir que siempre vamos a atender sus llamadas y vamos a brindarle un mismo servicio estando o no en oficina.</p> <p>- Si no se puede responder las llamadas del cliente por alguna reunión, es clave poder devolverle la llamada o dejarle un mensaje del por qué no pudiste responder.</p> <p>- Los clientes valoran mucho el hecho de que nosotros les expliquemos los resultados de la evaluación de sus líneas o alguna propuesta que ellos necesitaban, si es sí valoran que les demos las noticias y los orientemos en lo que viene después, y si es una respuesta negativa, valoran mucho explicarles el por qué no, en qué deben mejorar. Es decir, valoran mucho la asesoría y acompañamiento que les damos para su crecimiento.</p> <p>- También los clientes valoran la sinceridad y que les hablemos de manera clara con términos que ellos puedan entender.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Es importante explicar los procesos al cliente y el tiempo que estos demandarán para que no se creen faltas expectativas que al final lo dejen insatisfecho.
<p><u>Analista de negocios</u> Profesión: Administradora Tiempo en la empresa: 5 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Se tuvo que acostumbrar al cliente a que use la tecnología. - En todo momento insistimos con el cliente que estamos ahí para ellos, con llamadas, correos, visitas. - El cliente se adaptó mejor a este nuevo modelo de trabajo híbrido porque ya veníamos de un trabajo 100% virtual. - En pandemia cuando todo fue 100% presencial, comenzamos a realizar reuniones virtuales, llamar más seguido al cliente y le hicimos sentir al cliente que la atención no se iba a perder. En el modelo híbrido el cliente estaba familiarizado y lo tomó para bien. - El impacto del trabajo híbrido en los clientes ha impactado para bien, porque obtienen desembolsos más rápidos. Los procesos internos o coordinaciones con el área de riesgos son mucho más rápido y nos permite sacar operaciones en tiempo récord. - El cliente ya es consciente de que martes y jueves nos va a encontrar sí o sí en oficina. - Como ventaja considero que es la atención en las operaciones y evaluaciones se ha mucho más rápida por lo que tenemos respuestas en poco tiempo de cara al cliente. - Otra ventaja es la conectividad, poder tener videollamadas con los clientes incluso cuando están en otras ciudades. - Entre las desventajas se encuentra el que ciertos clientes se resisten a usar las tecnologías y requiere que siempre se le atienda en oficina. - La transformación digital ha permitido que el banco desarrolle productos electrónicos que le solucionan la vida a los clientes. - Recomendaría que trabajemos en seguir digitalizando al cliente y también a nosotros mismos en cuanto a aplicativos del banco se refiere, esto con la finalidad de poder orientarlos adecuadamente en caso de alguna contingencia. - El cliente valora más la cercanía que les mostramos a través de llamadas, correos y visitas virtuales y presenciales. - Es importante que tengamos una adecuada organización ya que hay muchos pendientes en el día a día. - Considero que hay pros y contras de trabajar en casa, por ejemplo, el internet no corre tan rápido como en oficina.
<p><u>Funcionaria de negocios</u> Profesión: Administradora Tiempo en la empresa: 4 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Al inicio fue complicado adaptarnos al trabajo 100% en pandemia por las características de nuestros clientes que son pymes sofisticados a los que hay que enseñarles todo desde cero. Todo teníamos que enseñarles por teléfono o correo y eso lo dificultó un poco. Cuando se instaló el modelo híbrido al cliente le gustó porque se vuelve a retomar el contacto físico al menos 3 días a la semana. - El perfil del cliente Cajamarquina es uno al que le gusta verte en persona siempre, pero seguimos trabajando con ellos para que antes de que vayan a oficina coordinen con nosotros. No he perdido operaciones por no estar en oficina hasta la fecha. - Me gusta el modelo de trabajo híbrido porque me permite visitar al cliente los días que me toca ir a oficina y también poder concentrarme mejor para sacar operaciones complejas e importantes cuando me toca trabajar desde casa. Siento que hemos aprendido a distribuir mejor nuestras horas de trabajo. Hemos aprendido a separar lo urgente de lo importante. - Es importante que siempre estemos comunicándole al cliente que días estaremos en oficina y devolver la llamada cuando no podemos atenderlos. - Los tiempos de respuesta de cara al cliente en la modalidad de trabajo híbrido son muy buenos. - Considero que hay una desventaja en cuanto a resolver procesos operativos que se suelen dar en oficina, pero esto se podría mitigar

	<p>coordinando con otras personas del equipo que estén en oficina ese día y puedan orientar al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Me parece que ha sido bueno poder migrar los productos electrónicos en la misma plataforma del telecrédito porque así el cliente solo entra a una web y no a varias lo que le podía ocasionar confusiones. - Mi recomendación es que siempre haya alguien del equipo del Hub en la oficina, pegar el horario en un lugar visible para el cliente o compartírselos por Whats App y estar siempre en contacto con el cliente. - El trabajo híbrido y la tecnología me ha permitido poder reunirme con el cliente incluso fuera del horario laboral por teams de manera excepcional. - Un caso de fracaso siento que es cuando el cliente en una oportunidad fue a oficina y yo había salido por un tema puntual y no lo pude atender. - El cliente valora la rapidez y la calidad de la atención que le brindamos. Que le expliquemos bonito y cordialmente, que nos bajemos al nivel de educación que ellos tienen para que nos puedan entender. - He acondicionado un espacio en mi casa para hacer home office donde no haya bulla ni distracciones.
<p style="text-align: center;"><u>Funcionaria de</u> <u>negocios</u> Profesión: Administradora Tiempo en la empresa: 15 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La adaptación en la modalidad de trabajo 100% virtual costó un poco al inicio, pero luego nos adaptamos gracias a herramientas de comunicación como zoom y teams. - Yo gestiono la satisfacción de mis clientes contestando siempre sus llamadas, correos, mensajes, siempre hay que responderle por cualquier medio. - Considero que es muy importante también programas visitas presenciales con el cliente. - Mis clientes han sido comunicados oportunamente de nuestra modalidad de trabajo híbrido (vamos 3 días a oficina y 2 días trabajamos en casa). - Me concentró más cuando estoy trabajando desde casa porque no hay distracciones como en la oficina. - La organización en nuestras casas para trabajar es muy importante, debemos buscar un espacio sin bulla y libre de distracciones para poder desempeñarnos adecuadamente. - Una de las ventajas que identifico es la facilidad de poder comunicarnos a través de diferentes plataformas con nuestros clientes y compañeros. - En cuanto a desventajas considero que una reunión virtual nunca será igual que una de manera presencial, esta última te brinda cercanía, en la reunión presencial el cliente se abre más contigo y salen muchas cosas que en la reunión virtual no. - La transformación digital sin duda ha sido muy importante para el banco. Se han creado muchos aplicativos que hacen la vida más fácil del cliente y de nosotros como colaboradores, ha reinventado la forma en como veníamos trabajando. Todo se ha ido adaptando en pro del cliente. - A raíz de la pandemia tanto los clientes jóvenes como de mayor edad han tenido que adaptarse la nueva normalidad de interactuar con la tecnología para continuar con sus negocios, sin duda ha sido un aprendizaje y que ha resultado en beneficio de nuestros clientes. - La cercanía con el cliente es muy importante, sobre todo en esta modalidad de trabajo híbrido. El cliente debe sentirse atendido así estemos trabajando en oficina o en casa, debemos resolver las consultas o requerimientos del cliente en el momento en que nos lo pide. - Los clientes valoran más el tema de la asesoría y la rapidez. - Cuando trabajo desde casa hago mis pausas activas, siento que tengo mayor productividad porque yo puedo disponer de mis horas como mejor me convenga. - Cuando voy a oficina pierdo tiempo en el traslado de mi casa a oficina. - Tengo un espacio destinado en mi casa para trabajar, donde me concentro bien porque no tengo distracciones.

<p style="text-align: center;"><u>Funcionaria de negocios</u> Profesión: Economista Tiempo en la empresa: 6 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La comunicación y cercanía con el cliente es fundamental para gestionar la satisfacción del cliente en la modalidad de trabajo híbrido. - El trabajo híbrido me permite poder organizar mis horarios personales y laborales. El ir a oficina quita un poco de tiempo en el traslado. - Todos mis clientes saben que tres veces vamos a oficina y dos días trabajamos desde casa. Esta comunicación a los clientes se realiza de manera diaria en cada contacto que tenemos con ellos. - Siempre les pido a mis clientes que me llamen antes de ir a oficina para que puedan cerciorarse de que estaré ahí. - Considero que el modelo de trabajo híbrido nos brinda lo mejor de los dos modelos de trabajo: presencial y virtual. - La ventaja de este modelo de trabajo es la reducción de tiempos en las evaluaciones crediticias de los clientes, podemos darles respuestas en menos tiempo sobre sus solicitudes crediticias. - La desventaja de este modelo de trabajo es que no todos los clientes están familiarizados con los aplicativos y no quieren usar productos electrónicos. Depende mucho de la edad de los gestores de las empresas que vemos, hay un trabajo de ir a visitarlos y explicarles. - Los productos electrónicos han sido bien recibidos por la mayoría de los clientes porque son fáciles de usar y no toma mucho tiempo, también se reducen tiempos para nosotros porque ya no hay documentación por recibir. - Mi recomendación es que todas las áreas con las que interactuamos y son back office, deberíamos tener mayor comunicación y sinergia para poder brindarles soluciones en el menor tiempo posible (por ejemplo, área de seguros). También deberíamos tener mayor coordinación y comunicación con el área de TI por las caídas del sistema que a veces se presentan. - Una mala experiencia que me pasó fue un tema de fraude con un cliente en la pandemia, fue minutos antes de la hora del break, el cliente me notifica que estaban cobrando cheques de su empresa pero que no era él, intenté comunicarme con las áreas que pensaba eran las correctas, pero no me atendían. Al final al cliente le cobraron cuatro cheques y el banco no pudo devolverle todo el dinero, el cliente quedó afectado por lo sucedido. - Considero que los clientes valoran mucho la comunicación y rapidez en la atención. - Cuando trabajo en casa, tengo destinado un espacio, sin distracciones y puedo concentrarme mejor y tener más pausas activas.
<p style="text-align: center;"><u>Funcionaria de negocios</u> Profesión: Ingeniera Industrial Tiempo en la empresa: 4 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Gestiono la atención del cliente con una buena atención, respondiendo rápido sus requerimientos, consultas y dando seguimiento luego de brindado el servicio. También brindando una buena comunicación. - Solo tengo aproximadamente 10% de mis clientes que no he podido contactar y que por ende no tienen conocimiento del modelo de trabajo híbrido. De todas maneras, se envió correo informando. - El modelo de trabajo híbrido ha impactado en mi desempeño de manera positiva dado al mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, siento que tengo menos estrés y soy más productiva. Cuando estoy en casa me concentro mejor y puedo hacer cosas más rápido y por ende brindarle una respuesta más pronta al cliente. - Los clientes valoran mucho darles una respuesta ya sea positiva o negativa. - La ventaja que encuentro en el trabajo híbrido es la mayor productividad e interacción con el cliente a través de plataformas que antes no usábamos como meet, teams, etc. - La desventaja son las complicaciones que se puede tener por la red, esto ocasiona que a veces no tengamos trabajo fluido en casa. Otra desventaja puede ser la bulla de los vecinos. - La transformación ha impactado de manera positiva ya que ha permitido al banco innovar con productos electrónicos que antes no

	<p>teníamos. Esto permitió reducir los papeles en oficina y el tiempo de atención a los clientes cuando se trata de desembolsar capital de trabajo. Asimismo, de cara a nosotros los colaboradores también no beneficia porque tenemos menos carga operativa, ahora tenemos información a la mano en cualquier lugar donde estemos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lo que recomiendo es tener en todo momento una comunicación clara con los clientes. Por nuestra parte, nosotros debemos ser organizados y planificar las actividades a realizar en nuestro día a día. Es importante capacitarnos constantemente en los aplicativos del banco y en herramientas tecnológicas nuevas para poder optimizar y mejorar nuestro trabajo diario. - Una experiencia de éxito fue cuando llegó un cliente en oficina y tenía problemas con su token y no podía hacer ninguna operación, esto era porque ya había vencido y el nuevo se había trasapelado, no se encontraba en oficina. Lo que hice fue apoyar al cliente para hacer el procedimiento manualmente como se hacía antes de pandemia. Tomó mucho más de tiempo, pero pude apoyar al cliente. - Una experiencia mala fue cuando estaba en una reunión y me falló la red, ya no pude seguir con la presentación y no había quien siga explicando porque yo tenía todo el material. - Considero que los clientes pese a que siempre estemos cercanos a ellos con llamadas o correos, valoran también el hecho de que los vayamos a visitar a sus negocios, se sienten importantes. - Tengo un espacio destinado en casa para trabajar, normalmente cuando hago home office, me levanto un poco más tarde que cuando voy a oficina. Yo cuido bastante y respeto mis horarios y los de mi analista, porque me gusta que haya un equilibrio entre la vida personal y laboral.
<p><u>Analista de negocios</u> Profesión: Administradora Tiempo en la empresa: 5 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Es importante acostumbrar al cliente que no necesitamos estar todos los días en oficina para poder atenderlos. Debemos orientar a los clientes hacia la digitalización. - A los clientes se les ha comunicado que nos encontramos yendo a oficina 3 días y 2 días trabajamos desde casa. Además, les hemos comunicado que, si en caso no estamos en oficina, estarán algunos de nuestros compañeros para poder orientarlos previa coordinación. - Esta modalidad de trabajo ha impactado positivamente en mi desempeño porque me permite concentrarme mejor, puedo destinar adecuadamente mis tiempos en base a las actividades que tengo por hacer en el día. - Hay diferentes tipos de clientes, por ejemplo, están aquellos que están acostumbrados a ir siempre a oficina, que no conocen los procesos internos que tenemos, entonces lo que debemos hacer es educarlos. - Muchos clientes desconocen los flujos de lo que solicitan y los tiempos que implica, piensan que todo depende de nosotros, es algo que debemos explicarles para que entiendan mejor los tiempos. - La ventaja que encuentro es la optimización de tiempos y mayor concentración. - La transformación digital ha hecho que seamos más eficientes en la atención al cliente, así como en ahorro de costos para el banco. - Los productos electrónicos del banco son una forma de digitalizar al cliente y reducir sus costos al ser más baratos que los productos tradicionales. Asimismo, nos permite a nosotros como colaboradores tener más tiempo para realizar otras operaciones. - Hay ciertos clientes que no quieren migrar a los productos electrónicos, depende mucho de la profesionalización de ellos. - Recomendaría tener una buena comunicación y coordinación con los clientes. Considero que es clave explicarles el proceso de cualquier requerimiento al cliente para que entienda los tiempos de espera. - Los clientes son el corazón del banco, existimos gracias a ellos, por ende, debemos atenderlos adecuadamente para asegurar su satisfacción.

	<ul style="list-style-type: none"> - Un caso de éxito fue en cuanto a los contratos, logré afiliar a un cliente reacio a los productos electrónicos que estaba acostumbrado a usar pagaré tradicional. El cliente se dio cuenta que era un proceso mucho más rápido y ahora está fascinado con el producto. - Mis clientes valoran la comunicación y transparencia. No podemos prometer algo al cliente que no vayamos a cumplir. - Cuando trabajo desde casa tengo me sitúo en el lugar donde he destinado para trabajar. Me gusta trabajar super cómoda. En casa estoy más tranquila y concentrada.
<p><u>Analista de negocios</u> Profesión: Administrador Tiempo en la empresa: 1 año y 6 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Considero que lo principal es poner en el centro de atención a nuestros clientes. Gestiono la satisfacción del cliente llamándolo todos los días. Siempre trato de que en la llamada sacarle una cita para ir a visitarlo. Si no puedo responder, les devuelvo luego la llamada o les escribo explicándoles el motivo por el que no pude responderles. En cuanto a los correos, así sean los mínimos operativos, trato de responderlos todos. - Mis clientes si tienen conocimiento de que estamos haciendo trabajo híbrido, saben que vamos tres días a la semana. - Hasta el momento no he tenido casos en que los clientes me hayan dicho que se sienten incomodos por no haberme encontrado en oficina, porque siempre coordinamos. - Para brindar una adecuada atención al cliente primero nosotros tenemos que estar bien atendidos. No vamos a poder atender bien a un cliente si nosotros no nos sentimos en la capacidad o contamos con las herramientas necesarias para hacerlo. - Ha sido una ventaja que el banco nos haya otorgado laptops y celulares corporativos para poder estar cerca al cliente. - Una desventaja es que los horarios ya no son tan marcados, siento que en la casa se trabaja más que en la oficina. - Otra ventaja son el uso de las líneas electrónicas para el cliente, puesto que nos permite minimizar el tiempo de atención al cliente. Así también otra desventaja es la documentación física que los clientes que no se acostumbran a la nueva normalidad. - Otra desventaja es que coordinamos con diversas áreas para dar una atención final al cliente, estas áreas manejan diferentes tiempos que nosotros tenemos. - La transformación digital ha permitido al banco reducir el tiempo de atención para el cliente y reducir los costos. - Un caso de fracaso fue a inicios de pandemia cuando el cliente iba a oficina a dejar documentación física para poder desembolsar su pagaré, tomó más tiempo este desembolso y el cliente se quedó con un sinsabor. - El tema de asesoría es algo que valoran los clientes que aporten al crecimiento de sus negocios. - Tengo un espacio destinado en mi casa para trabajar. Siento que trabajo más desde casa que en oficina porque pierdo la noción del tiempo.
<p><u>Analista de negocios</u> Profesión: Administrador Tiempo en la empresa: 10 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiono la satisfacción del cliente llamándolos y devolviéndoles las llamadas cuando no puedo atenderlos. - A los clientes en cada llamada les explico que martes y jueves vamos todos a oficina y un tercer día que puede ser entre lunes, miércoles o viernes, de acuerdo como nos coloque la analista regional. - Cuando ingresé al banco, la modalidad de trabajo híbrido ya estaba implementado. Para mí fue un poco chocante, porque no tenía la posibilidad de conocer a todos los clientes ni compañeros todos los días. Esto me dificultada porque al ser personal nuevo no tenía a quién comentar mis dudas. - Una desventaja es que cuando quieres ver una operación, firmar documentos o cerrar condiciones, es preferible ver al cliente en persona. - La transformación digital que estamos viviendo permite poder atender al cliente en menos tiempo. Solo hay pocos clientes que no se adaptan al uso de las tecnologías por desconfianza y miedo.

	<ul style="list-style-type: none"> - Podría ser recomendable tener una línea telefónica fija que sea contestada por ejemplo por la analista regional y esta persona comunique al sectorista responsable, para mitigar de cierta manera cuando no vamos a oficina y llegan los clientes. - El contacto virtual debe ser utilizado de forma continua y permanente como medio de comunicación, pero no debe reemplazar la presencialidad debido a que el cliente tiene mayor apertura estando físicamente con ellos. - La mayoría de los clientes valoran la cercanía, la confianza y las asesorías que puedan contribuir para el crecimiento de sus negocios. La cartera que tengo es pyme, es decir hay que explicarles todo con palabras simples para que puedan entender. - Cuando trabajo desde casa siento que no respeto mis propios horarios, como estoy solo en la ciudad porque soy Arequipeño, sigo trabajando al no tener mi familia aquí. Debo tener un mejor control. - Tengo un lugar destinado para trabajar que se ubica muy cerca a la conexión de internet para no verme perjudicado con la señal.
<p><u>Analista de negocios</u> Profesión: Administrador Tiempo en la empresa: 10 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Lo más importante es centrarnos en cómo el cliente se siente. Lo que yo hago en este nuevo de trabajo híbrido es coordinar con los clientes los días en los que estoy en oficina y si en caso haya la necesidad de dejar algún documento o tenga alguna duda puntual coordinamos para estar ahí y poder atenderlo. - Mis clientes prefieren habar de manera presencial, prefieren que les explique las cosas en directo y pocas veces por teléfono. Esto depende mucho de las características de mis clientes que en su mayoría son agricultores, son clientes no tan técnicos sino más empíricos. - Yo muy poco hago trabajo híbrido porque al vivir cerca de la oficina prefiero ir y trabajar ahí. De todas maneras, mis clientes han sido comunicados de esta modalidad de trabajo. - Esta modalidad de trabajo me ha permitido tener la posibilidad de pasar más días con mi familia en Arequipa y retornar a mi plaza Pacasmayo sin que eso signifique que dejé de atender a mis clientes porque ya me había organizado para tener toda la documentación necesaria para realizar los desembolsos. - Recomendaría que nuevos colaboradores no hagan trabajo híbrido desde su ingreso, sino que vayan 100% presencial al menos por 1 o 2 meses para que su curva de aprendizaje sea más rápida. - Yo creo que en la plaza donde estoy tomaría la asistencia al 100% presencial ya que estoy cerca al banco y dada las características de mis clientes que son más empíricos. No obstante, en vacaciones prefiero el modelo de trabajo híbrido porque me brinda un equilibrio entre mi vida personal y laboral. - La transformación digital ha impactado de manera positiva, le ha facilitado la vida al cliente y a nosotros en cuanto a reducción de tiempos y carga laboral. - Un 60% de mis clientes no usa productos electrónicos prefieren un pagaré tradicional, esto se debe a la edad de mis clientes que son mayores y no quiere adaptarse. - Considero que todo se basa en la comunicación y coordinación que haya entre colaborador y cliente. - Mis clientes valoran la rapidez, cercanía y condiciones como tasa y plazo. - Tengo un espacio destinado en casa para hacer home office, pero pocas veces lo uso porque siempre voy a oficina, salvo cuando tengo alguna presentación importante y prefiero estar en casa para que no se escuche la bulla de los chicos de plataforma (la agencia es pequeña).

ANEXO 12. Puntos en coincidencia de las entrevistas

<p>Respecto a la gestión de la satisfacción bajo el modelo de trabajo híbrido</p>	<p>Respecto al impacto del modelo de trabajo híbrido en su desempeño sobre la satisfacción del cliente</p>
<p>-Se gestiona a través de llamadas, correos, vistas virtuales y presenciales. Lo importante es que el cliente no sienta la diferencia en la atención cuando se está en oficina o en casa.</p> <p>- Los clientes son el centro de todo, por lo que debemos pensar siempre en cómo repercutirían las cosas para ellos. Son la prioridad del banco.</p> <p>- Es importante mostrar siempre cercanía con el cliente, hacerles saber que siempre estaremos ahí para ellos.</p>	<p>- Permite la mayor concentración y que no hay distracciones como las visitas de los clientes en la oficina o la bulla de los compañeros.</p> <p>- Permite la mejor organización de los tiempos de cada colaborador como mejor crean convenientes volviéndolos más eficientes.</p> <p>- Permite poder analizar de manera más rápida las propuestas crediticias de los clientes al poder concentrarme más. De esta manera se le brinda una respuesta en menor tiempo al cliente.</p>
<p>Respecto a las ventajas del modelo de trabajo híbrido en relación con la satisfacción del cliente</p>	<p>Respecto a las desventajas del modelo de trabajo híbrido en relación con la satisfacción del cliente</p>
<p>-Se ha disminuido tiempo de atención al cliente ya que también se cuenta con productos electrónicos que facilitan la vida de ellos.</p> <p>- Permite ser más eficientes, debido a que se destina mejor los tiempos en el día.</p> <p>- Los colaboradores sienten que tienen mejor balance entre su vida personal y laboral.</p> <p>- No se pierde tiempo en el traslado de la casa a la oficina.</p>	<p>- Hay clientes que no quieren migrar a usar líneas electrónicas y se tiene que atender con pagares tradicionales.</p> <p>- Algunos clientes prefieren ir a oficina para hacer cualquier tipo de consulta, no están acostumbrados a comunicarse con su funcionarios o analista por correos o llamadas.</p> <p>- Puede afectar el desempeño una mala conexión en casa cuando se hace home office.</p> <p>- Para los colaboradores nuevos, se complica un poco adaptarse a los nuevos procedimientos en el modelo de trabajo híbrido.</p>
<p>Respecto al impacto de la transformación digital en la implementación del trabajo híbrido</p>	<p>Respecto a las recomendaciones para mejorar la satisfacción del cliente en la modalidad de trabajo híbrido</p>
<p>-Ha permitido al banco poder innovar en productos que faciliten la vida de los clientes tales como productos electrónicos (autodesembolso y financiamiento electrónico de compras), cajeros automáticos, telecrédito, entre otros.</p> <p>- Ha permitido la comunicación más cercana y constante con los clientes por las diversas plataformas que se instauraron a raíz de la pandemia como zoom y teams.</p>	<p>-Se debe llamar siempre, todos los días a los clientes para preguntar cómo va el negocio, si necesitan alguna ayuda de su parte o para preguntar algún tema que haya quedado pendiente, no es suficiente con dejarles un mensaje o mandarles un correo.</p> <p>- Es importante visitar de manera presencial a los clientes, no es suficiente con las visitas virtuales o llamadas, el cliente siempre se abre más con una conversación en persona.</p> <p>- Se recomienda que, si se deben negociar condiciones de plazo y tasa para una operación grande e importante, se haga de manera presencial con el cliente.</p>
<p>Respecto a los atributos que valoran más los clientes</p>	<p>Respecto al espacio en casa destinado para hacer home office</p>
<p>- Los clientes valoran la cercanía, que siempre se les llame, visite porque eso los hace sentir importantes.</p> <p>- Valoran la asesoría y orientación que se les pueda dar para el crecimiento de sus negocios.</p> <p>- Valoren la rapidez en la atención de sus diversos requerimientos, entre menos tiempo se les pueda brindar una respuesta, más satisfechos se encontrarán.</p> <p>- Valoran la sinceridad y que se les hable con palabras fáciles, que ellos entiendan.</p>	<p>-El trabajo híbrido funciona si en casa tienes un lugar destinado para hacer home office libre de ruidos e interrupciones.</p> <p>- Es importante respetar los horarios de trabajo desde casa, sino se siente que se pierde la línea entre la vida laboral y la personal.</p>

