



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Impacto del cambio de horario laboral durante la pandemia
covid-19 en la agencia mercado de Caja Piura**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Solangne Gianella Rivas Apolo

Revisor(es):
Mgtr. Tania Alejandra Guimac Oblitas

Piura, noviembre de 2021



Este trabajo está dedicado a mi familia, a mi esposo y sobre todo a mi hijo Fabrizio, quien es mi inspiración para seguir adelante. Mis padres, quienes siempre me dan las ganas y fuerzas para todo.





Agradecimientos

Agradezco a mis abuelos, tíos, suegros, amigos que, con lo más mínimo, aportaron para que este trabajo se realizara. A mi familia, a mis padres y hermanos por la paciencia y por el apoyo que me dieron día a día.





Resumen

Este trabajo que tiene como nombre Impacto del cambio de horario laboral durante la pandemia Covid-19 en la agencia mercado de Caja Piura, tiene como finalidad aportar a la empresa las condiciones adoptadas durante la pandemia, de tal forma que no afecte la rentabilidad de la empresa, ni a sus colaboradores que son lo miembros principales para sacar adelante la operatividad.

Así mismo, se detalla la experiencia laboral de una colaboradora beneficiada por el nivel de seguridad brindado para seguir trabajando durante una de las épocas más difíciles por la humanidad, en el último siglo. Económicamente nuestro país se ha visto afectado duramente, y, también golpeado a la rentabilidad de varias empresas de diferentes rubros, es por ello, que se destaca la gran labor que realizó Caja Piura para minimizar el impacto en la disminución de la utilidad de la empresa, al mismo tiempo que, ideaba la forma para cuidar a sus trabajadores ante del virus de Covid-19.

Por lo que busca resaltar, mediante un análisis de fortalezas y debilidades, la toma de decisiones adecuadas y elaborar un horario dentro del sistema de trabajo eficaz en épocas de pandemia. Logrando de esa forma seguir con los protocolos de seguridad y no afectar la rentabilidad de la agencia en estudio.





Tabla de contenido

Introducción	15
Capítulo 1 Aspectos generales	17
1.1 Descripción de la empresa	17
1.1.1 Ubicación	17
1.1.2 Actividad	17
1.1.3 Recursos	18
1.1.4 Proyecciones	18
1.1.5 Misión y visión	18
1.1.6 Valores	19
1.1.7 Organigrama	19
1.2 Descripción general de experiencia profesional	20
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	21
1.2.2 Propósito del puesto	21
1.2.3 Producto proceso que es objetivo de informe	21
1.2.4 Resultados concretos logrados	22
Capítulo 2 Fundamentación	23
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional	23
2.1.1 Jornada de trabajo	23
2.1.2 Horario laboral	23
2.1.3 Para la Caja Piura, agencia mercado	23
2.1.4 Objetivos del cambio de horario en la agencia mercado	23
2.2 Impacto para el trabajador	24
2.2.1 Eficacia en el empleado	24
2.2.2 Atractividad en el empleado	24
2.2.3 Unidad en el empleado	24
2.3 Impacto en la organización	25
2.3.1 Motivación racional por motivos trascendentes	25
2.4 Desempeño laboral	25
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	27
3.1 Análisis de fortalezas y debilidades	27
3.1.1 Fortalezas	27
3.1.2 Debilidades	27
3.2 Aportes	28
3.3 Impactos observables de la investigación	29
3.4 Desarrollo de la experiencia	29

Conclusiones.....	31
Recomendaciones	33
Glosario	35
Lista de referencias	37



Lista de tablas

Tabla 1. Rentabilidad de la Caja Piura, agencia mercado, durante el mes de marzo 29

Tabla 2. Contagios por covid-19 durante los primeros meses del 2020 y 2021 29





Lista de figuras

Figura 1. Organigrama Estructural de Caja Piura 20





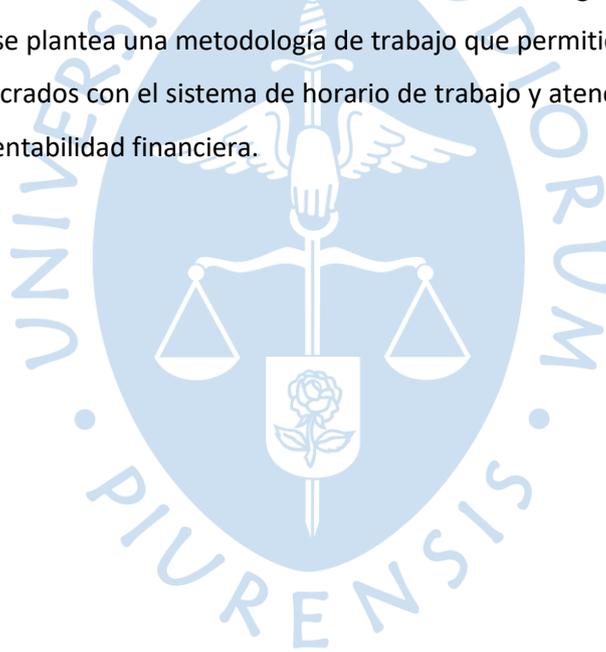
Introducción

La Caja Municipal de ahorro y crédito de Piura que desde ahora se denominara como Caja Piura es una de las instituciones más destacadas como entidad financiera, abarcando lugares alejados no solamente en el mercado regional sino a nivel nacional incluido los lugares más recónditos del país. Caja Piura cumple con la inclusión financiera cuya fortaleza es engrandecer a los micro empresarios del rubro de la pesca, agricultura, artesanía como personas dependientes, emprendedores y otros.

Una de las principales problemáticas que se ha presentado a raíz de la pandemia de covid-19 es la generación de miedo y estrés entre los trabajadores. En el complejo de la agencia mercado trajo como consecuencia un alto aumento de estrés, ansiedad, donde la institución se vio en la necesidad de reformular un horario de atención.

Es por ello que se planteó una estrategia de trabajo para minimizar no solo el comportamiento o la conducta emocional de los trabajadores, sino también para darle viabilidad y eficacia a la política de atender con gusto y esmero a nuestros clientes, sin miedo a un contagio por el covid-19.

En este trabajo se plantea una metodología de trabajo que permitió que tanto el trabajador y cliente se sientan involucrados con el sistema de horario de trabajo y atención para brindar un mejor servicio y recuperar la rentabilidad financiera.





Capítulo 1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

La empresa en estudio inicia sus operaciones el 04 de enero de 1982 en la ciudad de Piura, situada en la calle Ayacucho, en el centro de Piura. En sus inicios la entidad contaba con tan solo seis trabajadores, un capital de US\$ 82,000 otorgados por la Municipalidad de Piura y su único producto financiero era el prendario.

Dedicada al rubro de las micro finanzas con productos de ahorro y crédito, lleva 39 años en el mercado peruano por lo que actualmente cuenta con más de 3,6 mil trabajadores. En el año 2012, Caja Piura recibe el premio Citi a la microempresa y en el año 2017 es reconocida por la Cámara de Comercio de Lima como la mejor institución financiera en servicios.

(Caja Piura, 2021) , señala en su portal web que la empresa cuenta con proyecciones que están direccionadas a mejorar en el otorgamiento de créditos automáticos por la banca móvil o Caja Piura por internet para las mypes que tengan buen historial crediticio, así mismo mejoras en el aplicativo móvil, el cual fue lanzado en febrero del 2020, siendo una de las últimas innovaciones, esto ha permitido optimizar las transacciones a los clientes sobre todo en pandemia. Por otro lado, tiene como objetivo mejorar y actualizar su software financiero, el sistema Sofía, y de esta manera lograr potenciar los servicios financieros.

1.1.1 Ubicación

De acuerdo a lo señalado por (Caja Piura, 2021), esta entidad financiera cuenta con 197 sucursales ubicadas alrededor de todo el país, y entre las cuales se pueden encontrar agencias, oficinas especiales, cajeros automáticos, agentes Caja Piura, agentes kasnet, agente multicaja. La agencia en estudio está situada en el Mercado Modelo Piura, siendo la agencia principal de otras dos oficinas especiales, que forman en su conjunto la agencia Mercado.

1.1.2 Actividad

A juicio de la investigadora considera, en Caja Piura, el área de créditos, ahorros y comercial son fundamentales para el crecimiento y estabilidad de la empresa. Debido al rubro de la empresa, que es el financiero, Caja Piura necesita crear relaciones con sus clientes mediante este tipo de productos de los cuales se puede encontrar créditos de consumo, créditos empresariales, créditos hipotecarios y créditos que se promocionan por alguna campaña según la época del año.

Caja Piura garantiza el otorgamiento de tasas bajas con respecto al mercado generando la fidelización de clientes a través del tiempo. Esto no solo se ha podido obtener mediante los créditos que se han ido mejorando, sino también en el buen servicio que ofrece en cada una de sus agencias. Asimismo, Caja Piura se diferencia de otras entidades de micro finanzas por la estabilidad y liquidez que tiene cada año, lo que permite que se ofrezcan utilidades, buenas tasas en cuentas CTS, cuentas de ahorro de plazo fijo, cuentas vitalicias. Es por ello que los productos de ahorro y créditos que tiene

son de acuerdo a la edad, necesidad, tipo de negocio del cliente, por lo que Caja Piura tiene una gama de productos.

Los asesores de servicios financieros identifican un fuerte marketing business to consumer (B2C) donde, los asesores se encargan de promocionar los beneficios de los productos a los potenciales clientes y a la vez estos clientes satisfechos con el producto de ahorro o crédito atraen a más clientes. Esto ha permitido la solidez de la empresa en estos 39 años en el mercado. Además, Caja Piura ha demostrado liquidez sobre todo en época de pandemia, donde la empresa se ha visto afectada con la colocación de algunos créditos o en la morosidad de algunas agencias.

1.1.3 Recursos

La mayoría de los edificios de agencias y oficinas especiales con las que cuenta pertenecen a la empresa Caja Piura; además los equipos como fotocopiadoras, impresoras, computadoras, contadoras, etc.; son tercerizados con otras empresas que se hacen cargo del mantenimiento. Sin embargo, su principal recurso es el factor humano, que según (Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, 2020) está conformado por 3576 empleados, que son la representación de la empresa, ya que Caja Piura trabaja en su cultura organizacional y es por ello que este año 2021 ha presentado un nuevo organigrama. También trabaja en su estrategia empresarial por lo que continuamente está ofreciendo talleres de liderazgo, capacitaciones y exámenes para los trabajadores de todos los niveles, de esta forma los mantiene informados de las nuevas medidas que son tomadas en el mercado financiero y de la empresa.

En cuanto al recurso monetario, que vendría a ser el capital, Caja Piura trabaja en base a sus utilidades.

1.1.4 Proyecciones

La empresa en mención está enfocada en aumentar la colocación de créditos y bajar la morosidad de algunas agencias u oficinas especiales. Es por ello que, de acuerdo a las medidas implantadas por el gobierno, Caja Piura tiene como proyección la reducción del retiro de CTS, iniciando con un crédito a una tasa de 6.9% colocando en garantía la misma cuenta. Otra proyección es la digitalización de firmas en los contratos para las aperturas de cuentas en base a las huellas digitales y validación con RENIEC. De igual manera es el envío de la información por correo al cliente, de esta forma se minimiza el uso de papel lo que permite también la reducción de algunos costos. Asimismo, se realizan mejoras en la colocación de créditos automáticos potenciándolos por canales digitales tanto por la página web como por el aplicativo.

1.1.5 Misión y visión

En cuanto a la misión y visión, (Caja Piura, 2021), es muy claro en afirmar que es lo que desea ser y lo que quiere transmitir:

1.1.5.1 Misión. “Impulsar la inclusión financiera innovadora para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes”.

1.1.5.2 Visión. “Líder en soluciones financieras innovadoras, accesibles y de calidad”.

1.1.6 Valores

Según la Caja Piura (2021), los valores que representan a la entidad financiera son los siguientes:

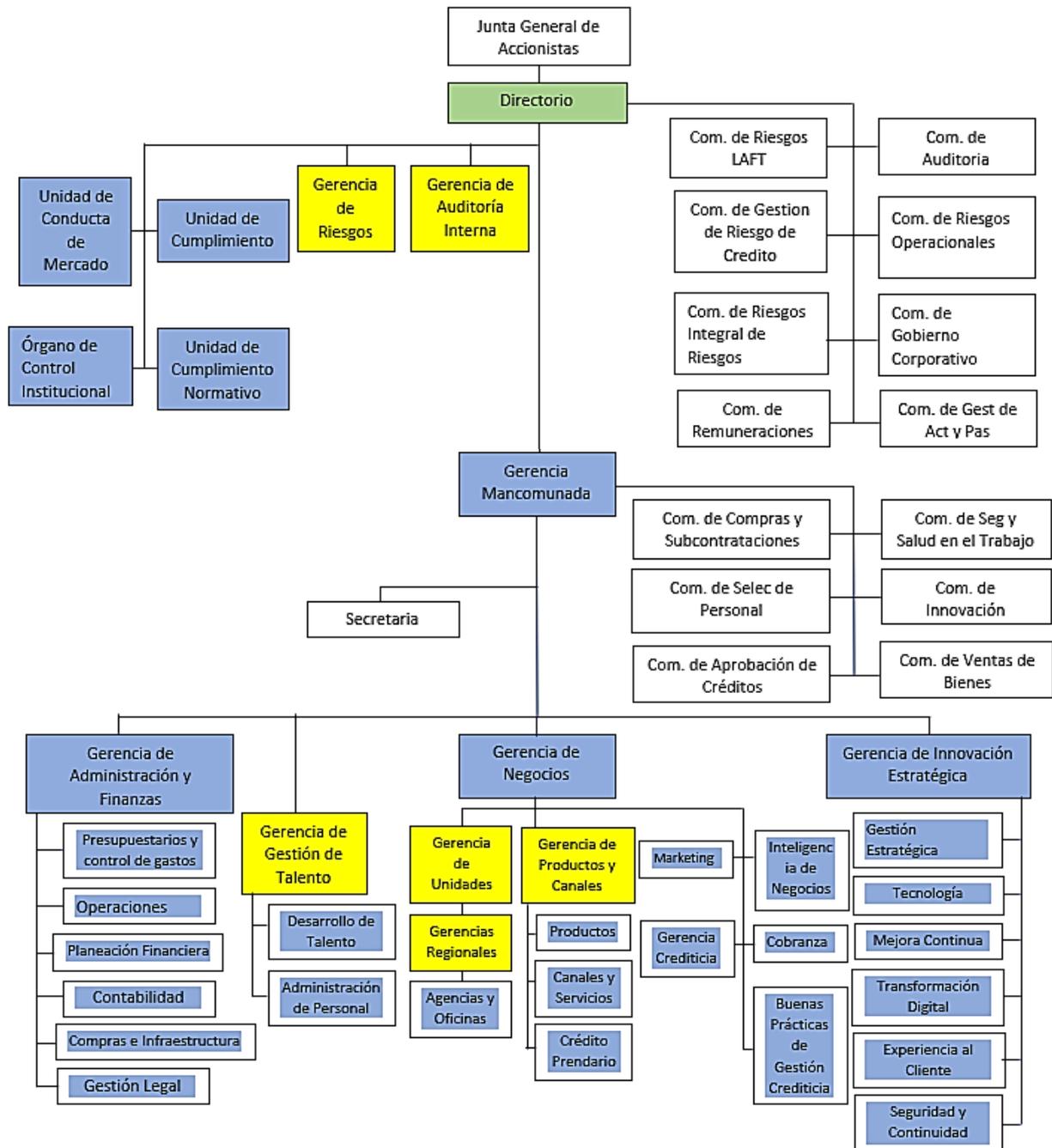
- **Desarrollo Humano:** Caja Piura se preocupa por el bienestar y crecimiento personal, ético y moral de todos sus miembros, garantizando el respeto en todas las relaciones interpersonales dentro y fuera de la institución.
- **Innovación:** Todos sus colaboradores asumen la responsabilidad sobre sus funciones de forma proactiva, proponiendo la mejora continua en sus procesos con creatividad y eficiencia.
- **Transparencia:** Caja Piura asume el compromiso de trabajar y comunicarse con honestidad y en concordancia con las políticas de la institución, mostrando coherencia entre lo que se piensa, se dice y se actúa.
- **Orientación al cliente:** Los colaboradores se esfuerzan por brindar un servicio de calidad a sus clientes internos y externos mediante un trato personal que supera las expectativas.

1.1.7 Organigrama

Según un informe publicado por Class & Asociados S.A el 25 de marzo del 2021, Caja Piura ha propuesto el “Proyecto de Restauración Organizacional de Talento Humano y Eficiencia Operativa” desarrollada por la consultora Plexus Business Solution. El nuevo organigrama contempla tres gerencias que conforman la Gerencia Mancomunada: Gerencia de Negocios, Gerencia de Administración y Finanzas y por último Gerencia de Innovación y Desarrollo, tal cual cómo se pueden observar en la Figura 1.

Figura 1

Organigrama Estructural de Caja Piura



Nota. Extraída del documento interno MOF.

1.2 Descripción general de experiencia profesional

El puesto que ocupa la investigadora es el de asesor de servicios financieros desde el mes de febrero del año 2020 hasta la actualidad. La actividad está relacionada con el área de operaciones por lo que las funciones que se desarrollan con el cliente es el de dar información acerca de los servicios que ofrece la empresa como cuentas de ahorro, transferencias, venta de seguros, cancelaciones de

deudas, reprogramaciones de créditos y desembolsos, es decir, todas las operaciones que pueda realizar un cliente en ventanilla y plataforma. Además, se encarga del cuadro contable y operativo diario para el cuadro de caja final de la agencia, para ello se debe registrar cada faltante o sobrante, si es el caso. También, se realizan funciones administrativas como el orden y registro de las actividades generando los reportes diarios. El asesor de servicios financieros es la representación de la empresa en ventanilla.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

El cargo que se desempeña es el servicio de atención al cliente, el asesor debe tratar de ser amable, empático ante cualquier situación y rápido con la solución de problemas. Además, debe ofrecer información de los productos, orientación en mejora a las finanzas en sus créditos o cuentas de ahorro, en base a una buena comunicación.

Con los demás colaboradores se desarrolla un trabajo en equipo para los cuadros de caja diarios de la agencia, así como también con los cierres de fin de mes, ya que suele haber más desembolsos y reprogramaciones.

En la parte administrativa, cada ventanilla tiene funciones por desarrollar que se deben mantener en orden para su respectivo archivo, el cual también debe estar listo cada fin de mes. Esto es importante y necesario, porque continuamente hay auditorías internas que piden estos documentos para validar la información. De esa forma, Caja Piura verifica el desempeño de cada uno de los asesores y así observa si se está cumpliendo con los procedimientos internos.

1.2.2 Propósito del puesto

Los propósitos del puesto son: la promoción y la calidad de servicio, honestidad al conteo del dinero y al momento de dar información como, por ejemplo, el porcentaje de la tasa efectiva anual y la tasa de costo efectivo anual en un desembolso de un crédito. La honestidad del asesor de servicios financieros tiene como propósito crear lazos de confiabilidad con el cliente, es así como se convierten en clientes fieles a la empresa ya que ellos también forman parte del marketing y atraen a más clientes.

La parte más difícil es el otorgamiento de créditos en ventanilla, ya que son limitados productos y poco tiempo con el que se cuenta considerando que hay más clientes esperando, sin embargo, la ventaja radica al contar con tasas bajas y diferenciadas al mercado.

Otro reto es la colocación de seguros de tarjeta o seguros de sepelio en la apertura de cuentas no obstante al tener la afiliación de una de las mejores aseguradoras, Mapfre, los clientes deciden por obtenerlo. Además, que el costo por este servicio es mínimo.

1.2.3 Producto proceso que es objetivo de informe

El informe tiene como título "Impacto del cambio de horario laboral durante la pandemia Covid-19 en la agencia mercado de Caja Piura". Sucede que solía tener un horario fijo y con poca flexibilidad, pero dado este contexto, se decidió cambiar su horario laboral ya establecido, el cual fue

repartido por dos turnos teniendo dos horas de break, de esta forma se cumple con las ocho horas laborables diarias.

Debido al Covid-19 y el estado de emergencia que se dictó el 16 de marzo del 2020, la agencia decidió establecer diferentes horarios, según el personal que se contaba y el toque de queda. Por lo que se implementó en una primera instancia un horario con un break únicamente de 45 minutos, pero el horario era de corrido y debía asistir todo el personal de operaciones. Al tener como resultado un incremento de estrés, mayores gastos personales y poco tiempo para realizar las compras en los establecimientos que tenían el mismo horario laboral que la agencia, se optó por dividir en dos grupos con horarios de días intercalados y con reducción de horas laborales, de esta forma se redujo la exposición del personal, cuidando la salud de los colaboradores.

Sin embargo, este año 2021 se amplió el toque de queda, y la empresa volvió a implementar el anterior horario para todas las agencias, observando un aumento de contagios por Covid-19, teniendo que aumentar el gasto en pruebas Covid-19. Suceso que no ocurría el año pasado ya que no todos los colaboradores se exponían.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Al no exponer tanto al personal, la agencia contaba con la mayoría de ellos, con bienestar de salud, que atendían mejor a la demanda de los clientes, como consecuencia, los cierres de la agencia no fueron demasiados ni ocasionaron costos relevantes, personal menos estresado y más tranquilo, siendo suficiente para abastecer la demanda diaria de clientes que llegaban a la agencia.

Eso no ha sucedido este año 2021 en los mismos meses de marzo, abril y mayo que son los meses en comparación. Sin mencionar que este año no se ha procedido al cierre de agencia, por lo que los contagios han venido siendo consecutivos en los colaboradores de las diferentes áreas de la agencia mercado.

Capítulo 2 Fundamentación

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

2.1.1 *Jornada de trabajo*

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, (2012), la Constitución Política del Perú promulga “un horario laboral de 8 horas diarias o 48 horas semanales, las cuales están comprendidas en los 7 días de la semana”.

2.1.2 *Horario laboral*

Por el Decreto de Urgencia (29-2020) indica lo siguiente: “Durante el estado de emergencia sanitaria, los empleadores tanto de sector privado como público pueden alternar sus horarios y turnos de trabajo. Como una medida preventiva ante el Covid-19, considerando un día de descanso semanal obligatorio” (Oviedo & Ávalos, 2020).

2.1.3 *Para la Caja Piura, agencia mercado*

2.1.3.1 Para la agencia mercado. Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020) “El sistema financiero se ha mantenido persistente ante el golpe provocado por la pandemia y a pesar de las dudas que tomaría la trayectoria de la recuperación económica” (p.7). Así como, que “los colchones de suministros y de capital, la mayor capitalización de utilidades por parte de las entidades financieras, fueron los principales cofactores para mantener la confianza del sistema financiero frente a la crisis que el país atraviesa” (p.7).

2.1.3.2 Para sus trabajadores. Según Bedford J, Enria D, Giesecke J, Heymann DL, Ihekweazu C, Kobinger (2020, como se citó en Marquina & Jaramillo, 2020, pág. 5) existen estudios realizados a trabajadores acerca de los efectos emocionales que trajo la pandemia al estar en cuarentena, obteniendo como resultado “efectos psicológicos”, incluyendo síntomas de estrés postraumático, confusión e ira. Los factores estresantes incluyeron una mayor duración de la cuarentena, temores de infección, frustración, aburrimiento, suministros inadecuados, información inadecuada, pérdidas financieras.

2.1.4 *Objetivos del cambio de horario en la agencia mercado*

Se presentarán los principales:

1. Reducir el impacto del contagio por Covid-19 en la agencia mercado entre los trabajadores de las áreas de créditos y operaciones.
2. Disminuir el nivel de estrés y miedo en los trabajadores para que puedan desarrollar eficazmente sus actividades.
3. Mantener a su personal y evitar los cierres de la agencia.
4. Recuperar la rentabilidad de la agencia.

2.2 Impacto para el trabajador

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se puede guiar de la teoría de los tres niveles de la organización, los cuales son: eficacia, atractividad y unidad.

2.2.1 Eficacia en el empleado

Para (Álcazar & Ferreiro, 2017), la eficacia “es el fin de hacer una buena gestión con recursos escasos, que permita aumentar ingresos en mayor proporción que la carga salarial” (p.292).

Se logró realizar una buena gestión con recursos escasos al tener un personal que trabajaba interdiariamente, todo con el fin que la agencia mercado no caiga en mora o baje la rentabilidad a corto plazo. Los momentos difíciles volvieron más eficaces a los trabajadores buscando alternativas alternas para colocación de créditos en las áreas de operaciones y créditos.

2.2.2 Atractividad en el empleado

Otro concepto es el “favorecimiento del aprendizaje operativo de los clientes internos, es decir, el crecimiento profesional y los clientes externos consuman productos/ servicios de mejor calidad” (Álcazar & Ferreiro, 2017, pág. 294).

Capacitaciones constantes que la organización realizó a sus clientes internos sobre temas de finanzas, nuevos proyectos de inversión, nuevos productos o servicios de créditos, capacitaciones de operaciones, capacitaciones de créditos morosos y transacciones extrajudiciales, capacitaciones de prevención ante el Covid-19, etc.

Al mismo tiempo había exámenes que rendir con el fin de garantizar que se obtienen conocimientos nuevos o se haga memoria de lo que ya se sabe. Esto se ve reflejado en que el cliente sigue siendo fiel a la organización y siguen utilizando sus servicios de créditos. Un ejemplo ha sido que la organización ha sido la opción de muchos emprendedores para la activación y la reintegración de sus negocios. Al tener a su personal más capacitado, ha podido dar un mejor asesoramiento de la situación económica a sus clientes y de esa forma ayudarlo.

2.2.3 Unidad en el empleado

En cuanto a la unidad en el empleado (Álcazar & Ferreiro, 2017) señalan que esta unidad es una sólida cultura de valores formal y práctica, que se difunda en diversas actividades y decisiones de la empresa, favoreciendo el aprendizaje estructural del cliente interno.... Capacidad de tomar decisiones correctas y mejorar la calidad motivacional de las personas, cliente interno.

Es cierto que Caja Piura mantiene una sólida cultura en valores en sus trabajadores y lo hace práctico todos los días. Es por ello que, si bien el trabajador estuvo en un primero momento estresado y tuvo grandes gastos económicos, también se vio respaldado por una gran empresa que siguió acorde a sus valores, de esta forma el cliente interno en todo momento siguió motivado porque vio que sus esfuerzos fueron compensados con capacitaciones constantes para realizar un mejor trabajo diario, beneficios que recibía por parte del seguro privado que no solo cubría al trabajador sino también a sus

familiares directos ante alguna eventualidad de síntomas por Covid-19, bono económico por pasajes ante el alza de estos mismos.

2.3 Impacto en la organización

2.3.1 Motivación racional por motivos trascendentes

Se puede conocer la motivación y motivos por los que un jefe toma decisiones en base a lo señalado por Ferreiro y Alcázar (2014, como se citó en (Casis, 2018, pág. 8) quienes afirman que la motivación racional por motivos trascendentes, se da cuando un directivo o jefe ocupado decide dedicar tiempo para escuchar a su trabajador.

Los grandes riesgos o problemas que tenía la organización eran el sufrir grandes pérdidas económicas, perder clientes y sobre todo perder a su intangible, es decir, sus trabajadores. Es por ello que, debido al estar declarado el estado en emergencia sanitaria en el país, Caja Piura cambia los horarios para sus colaboradores que trabajan de forma presencial, reduciendo las horas laborales, pero dejando a disposición de los supervisores, jefes y/o administradores de agencia la elaboración del horario, de esa forma se evitaba la exposición continua y a su vez el colaborador cuida a así a su familia de posibles contagios. Lo resaltante fue que, Caja Piura no realizó despidos a los trabajadores a pesar de que no se llegaba a las metas mensuales, tampoco hubo renunciaciones por parte del personal que recién ingresaba ese año ni del personal antiguo, esto debido a que los trabajadores se sintieron respaldados en todo momento por la empresa, a pesar del miedo constante que se vivía de poder contagiarse. Además, al dejar de existir área de plataforma y ventanillas es cuando todo el personal de operaciones (sobre todo personal nuevo) empieza a adquirir mejores y más conocimientos de los procedimientos, operaciones y funciones. Esto es fundamental ya que sirve para un ascenso laboral.

2.4 Desempeño laboral

Cabe destacar que, si un trabajador se siente respaldado por su empresa, este realizará un mejor trabajo. Es por ello que, en base al contexto de la pandemia por Covid-19, si un trabajador tenía algún síntoma de contagio, este contaba con el respaldo del administrador quien tomaba las medidas necesarias para el cuidado de todos los trabajadores.

El miedo al contagio es común entre todos y el riesgo a contraer dicha enfermedad es diario, la institución se encargó de “hacer sentir seguro” a sus colaboradores. Esto se logró con las medidas optadas, desde un horario intercalado hasta kits para cada uno de sus empleados. Es por ello que la rentabilidad de la agencia ha sido positiva, se redujo el estrés en los trabajadores, hubo menos contagios entre los meses de marzo a abril del año 2020 que los mismos meses de este año 2021.



Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Análisis de fortalezas y debilidades

La investigadora ha podido observar el siguiente análisis:

3.1.1 Fortalezas

- Contar con liquidez anual, lo que ayudó a solventar los gastos hechos para poder seguir con los protocolos de seguridad ante el Covid-19.
- Contar con un plan de acción modelo ante situaciones de desastres o pandemias. Sirvió para poder tomar algunas medidas y no afecte de forma agresiva.
- Tener al personal comprometido con la empresa, que se identifica con sus valores y su trabajo.
- Los cierres de la agencia mercado no fueron continuos entre los meses de marzo a junio del año 2020, ya que no hubo una exposición constante de sus trabajadores.
- Caja Piura cuenta con uno de los mejores seguros particulares, el cual es Mapfre. Cada empleado tiene este seguro por lo que las pruebas rápidas son gratuitas, si se presenta algún síntoma o si se ha tenido contacto con alguien que tiene Covid-19 y por la atención había descuentos.
- Ser una de las micro financieras más rentables del mercado peruano, por lo que han podido sobrevivir a todo el cambio en las nuevas condiciones laborales que estaban declaradas por el estado.
- Contar con agencias y oficinas por casi todo el Perú y dentro de la misma ciudad por lo que si una cerraba por algún caso de contagio, había alguna agencia u oficina abierta.
- Tener una red de cajeros localizados por todo el Perú, para cualquier necesidad rápida y básica del cliente.
- Poseer un aplicativo (app), donde los clientes pueden realizar sus operaciones sin necesidad de tener contacto con algún personal de la agencia.
- Con la pandemia por el Covid-19 la institución aprendió de nuevas medidas necesarias para cualquier otra eventualidad de emergencia sanitaria, los cuales han sido considerados en el manual de prevención.

3.1.2 Debilidades

- El plan de acción con el que se contaba no tenía ítems de un evento de esta particularidad, a pesar de ello fue de gran ayuda ya que sirvió como guía para enfrentar ciertos puntos operativos como el cierre de agencia por contagios.
- Inicialmente, tardó la implementación de las medidas de sanidad.
- Poca uso de los canales alternos como cajeros, página web, aplicativo, agentes por los clientes.
- Cancelación de la marcación diaria de entrada y salida por cada trabajador por lo que no se llevaba un correcto registro del horario de trabajo.

- Costos incurridos por temas de protocolos.
- Caja Piura recién está en camino a la digitalización por lo que por el momento aún utiliza demasiado papel y tiempo, esto demanda un continuo contacto con el cliente por los elementos que se utilizan al momento de atenderlo en ventanilla.
- Morosidad a causa de la tardanza del pago de los créditos, lo cual también ha generado varios créditos castigados o transferidos.
- Disminución de la rentabilidad comparada con meses antes de la pandemia.

3.2 Aportes

- Considerando que hubo una disminución de liquidez en la agencia mercado a comienzo de la pandemia, sin embargo, la agencia ha sabido reponerse demostrando una rentabilidad del 66.88% de participación en el mes de marzo 2021 sobre las tres oficinas especiales que son el conjunto de la agencia en general. Esto se ha debido al esfuerzo de cada uno de sus colaboradores en colocación de créditos.

Tabla 1

Rentabilidad de la Caja Piura, agencia mercado, durante el mes de marzo

OFICINA	DEPENDENCIA	PARTICIPACIÓN
Agencia mercado	Agencia mercado	66.88%

Nota. Extraída del documento interno, Rentabilidad.

- Con la medida tomada de no asistir a laborar diariamente, se redujeron los contagios en la agencia ya que la exposición fue menos, esto evitó costos en cierre de agencia y en pruebas rápidas realizadas a cada colaborador. En el siguiente cuadro podemos observar los contagios de algunos meses del año 2020 y del año 2021.

Tabla 2

Contagios por Covid-19 durante los primeros meses del 2020 y 2021

Meses	2020			2021		
	Marzo	Abril	Mayo	Marzo	Abril	Mayo
N° de contagios	0	1	1	1	4	1

Nota. Elaboración propia.

- Con las constantes capacitaciones y exámenes que Caja Piura brinda a los colaboradores, se le otorga al cliente un mejor servicio en cuanto a información. También hay que resaltar que la calidad de la atención mejoró ya que el personal se encontraba menos estresado por las horas y días reducidos que laboraba.

3.3 Impactos observables de la investigación

Los impactos a consecuencia del cambio del horario, en la agencia Mercado por el Covid- 19 fueron:

- Disminución de contagios y menor exposición de personal, así, pudieron realizar sus labores, con el mayor cuidado.
- Consideración de un bono por pasajes que otorgaba a cada colaborador, esto debido al alza de los precios.
- Incremento del aprendizaje: Actualmente todos los asesores de servicios financieros están en la capacidad de poder resolver operaciones de ventanilla hasta operaciones de plataforma. Al conocer todos los procedimientos y operaciones se ha vuelto un punto diferencial porque se puede cubrir a personal de otras actividades, que pudieron resultar contagiados en algún momento durante la pandemia.
- Percepción de cuidado del personal: debido a las capacitaciones que otorgó Caja Piura sobre temas de estrés, prevención, cuidados, etc.
- Cero renuncias o despidos: Los trabajadores en todo momento se sintieron valorados y respaldados por la empresa debido a la preocupación que esta mostraba y los cuidados o protocolos de salud que les ofrecía como la desinfección de agencia, pruebas rápidas, aislamiento, seguro privado. Esto se puede ver reflejado, en que ningún trabajador optó por renunciar a pesar de que la situación estaba difícil, ni tampoco hubo despidos en la agencia Mercado de Caja Piura. En todo caso los colaboradores se sintieron más identificados con la empresa, lo que ha originado mayor unión laboral y con ello un crecimiento en la rentabilidad que se ve reflejado en las tablas anteriores.

3.4 Desarrollo de la experiencia

Para la empresa en investigación lo que más importó fue la salud de sus trabajadores, sin descuidar la rentabilidad. En este caso inicialmente la empresa demoró en tomar los protocolos por el Covid-19, de todas formas, se aseguró de que cada empleado contara con lo necesario para seguir con su trabajo presencial, tanto en las áreas de operaciones como de créditos.

La estrategia desarrollada de la reducción de horas laborales por el toque de queda, la no asistencia a laborar los días sábados y los horarios intercalados hicieron que el personal estuviera más protegido ante posibles contagios. Además, ayudó los cierres de agencia que se hicieron en un principio donde todo el personal guardaba “cuarentena” y la rápida acción de la empresa en tomar pruebas rápidas para el descarte y conocimiento de que el empleado estaba contagiado.

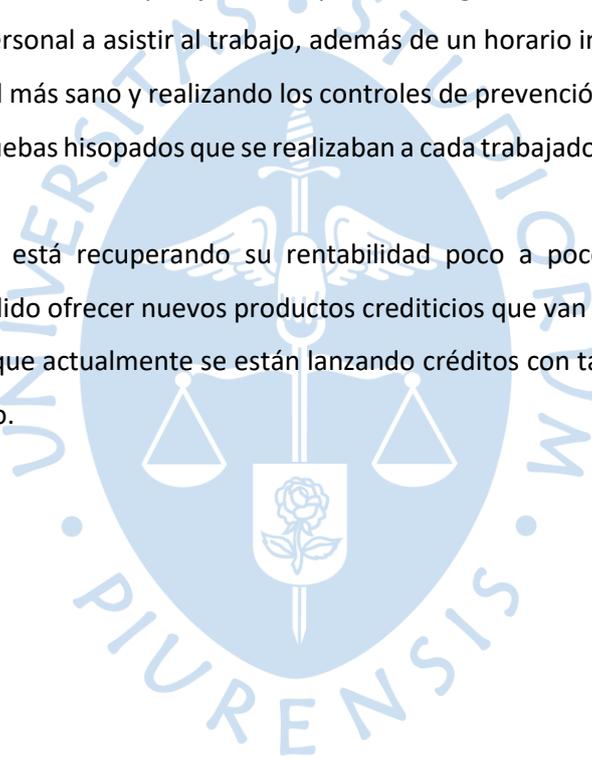
Se debe tener en cuenta que como otra medida implementada desde marzo del 2020 hasta la actualidad es la desinfección de la infraestructura, pisos, equipos, útiles de escritorio y vehículos

institucionales. Es decir, se busca asegurar superficies libres de Covid-19. Este procedimiento se realiza cada quince días porque la agencia se encuentra cerca de un lugar de abastos (mercado).



Conclusiones

1. Al tener a los colaboradores con horarios intercalados y horas reducidas de forma presencial, se pudo lograr un mayor cuidado del personal y este podía cuidar a sus familiares. Es por ello que los contagios del año 2020 fueron menos que los del 2021 en los meses de marzo, abril y mayo.
2. Al tener un horario reducido el personal trabajaba menos por lo que el estrés no se reflejó en el servicio que se ofrecía, pudieron realizar un mejor trabajo, atendiendo de forma más rápida aun con la demanda de clientes y pocas ventanillas habilitadas. Además, Caja Piura se encargó de implementar capacitaciones constantes para el personal con temas dedicado al estrés y miedo al contagio. Otra medida que implementó fue la consulta en línea con el médico ocupacional, psicólogos y asistentes sociales. De esta forma el personal se sentía respaldado por su empresa.
3. Debido al alza de precios en los pasajes, la empresa entregó un bono por pasajes, permitiendo animar aún más al personal a asistir al trabajo, además de un horario intercalado.
4. Mantener al personal más sano y realizando los controles de prevención, se reducen los costos de pruebas rápidas o pruebas hisopados que se realizaban a cada trabajador y costos diarios por cierre de agencia.
5. La agencia mercado está recuperando su rentabilidad poco a poco. Esto debido a que los trabajadores han podido ofrecer nuevos productos crediticios que van acorde a la realidad que se está viviendo por lo que actualmente se están lanzando créditos con tasas bajas comparadas con el mercado financiero.





Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones están en relación a evitar la exposición constante del trabajador y del cliente por operaciones rápidas que se pueden realizar de forma digital o buscando alguna otra alternativa.

Implementar la apertura de una cuenta corriente a través del aplicativo o de la página web de Caja Piura, de esa forma se le facilita al cliente el servicio y habilitar un cajero automático en las agencias para que el cliente pueda recoger su tarjeta. Para ello, se colocaría a un trabajador en los cajeros al menos por un tiempo de prueba piloto de 3 meses.

Una publicidad con finalidad de enseñanza al cliente para el correcto uso de los ATM, con la finalidad de que el cliente aprenda a colocar bien los billetes, hacer depósitos, retiros, pagos de créditos y giros. Esta propuesta también disminuye la concurrencia de clientes a la agencia por operaciones rápidas ya que los trabajadores estarían divididos en dos turnos laborables.

Adaptar la opción de afiliación al aplicativo y afiliación a transferencias en el cajero sin necesidad de que el cliente tenga que aproximarse a una ventanilla para ello. La propuesta no solo ayudaría en este tiempo de pandemia, sino que de alguna forma se actualizará la empresa, ya que estamos viviendo en una era que es digital.

También se ha tomado en cuenta recomendaciones que se pueden aplicar en la agencia Mercado y de esa forma prevenir el contagio entre los trabajadores.

Se recomienda que, por seguridad y economía del colaborador, se podría evaluar los horarios del personal de operaciones de tal forma que se abastezca sobre todo en el horario en que hay más fluidez de gente para que no se genere grandes filas de espera. Se podría proponer un horario corrido con un break de 1 hora, dividido en dos grupos, el primero podría ingresar a las 8:30am hasta las 4:30pm y el segundo de 11:30am hasta las 6:30pm.

Realizar continuamente más desinfecciones de la agencia Mercado para evitar contagios de los colaboradores, proveer de los equipos de seguridad para evitar el contagio, y cuidar los aforos.



Glosario

1. B2C: Business to consumer. En este caso se refiere a que la prestación del servicio se hace de la empresa al cliente.





Lista de referencias

- Álcazar, M., & Ferreiro, P. (2017). *Gobierno de Personas en la empresa*. Piura, Perú: Universidad de Piura.
- Caja Piura. (2021). *Caja Piura Internet*. Obtenido de <https://www.cajapiura.pe/>
- Casis, E. (2018). Toma de decisiones de gobernantes a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López: Un punto de vista enriquecedor para la dirección. (*tesis de maestría*). Universidad de Piura, Lima, Perú.
- Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo. (2020). *Fundamentos de clasificación de riesgo*. Obtenido de <http://www.classrating.com/informes/piura1.pdf>
- Marquina, R., & Jaramillo, L. (2020). El COVID-19: Cuarentena y su Impacto Psicológico en la población. *Scielo Preprints*, 1(1), 1-12. doi:<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.452>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). *Jornada de trabajo*. Obtenido de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/INF_JORNADA_TRAB_AJO.pdf
- Oviedo, C., & Ávalos, B. (2020). *CORONAVIRUS (COVID-19): Dictan medidas laborales para la reducción del impacto del COVID-19 en la economía peruana*. (P. R. Pérez, Ed.) Obtenido de <https://prcp.com.pe/coronavirus-covid-19-dictan-medidas-laborales-para-la-reduccion-del-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero*. Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub_InformeEstabilidad/Informe%20de%20Estabilidad%20Financiera_2020_II.pdf