



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de un plan de acción para mejorar el
desempeño laboral en el área de operaciones del
BCP, Agencia Piura**

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

Javier Martín Vásquez García

Revisor(es):
Mgtr. Jorge Eduardo Gallo Costa

Piura, septiembre de 2024

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Javier Martín Vásquez García, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 72717908, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Implementación de un plan de acción que mejore el desempeño laboral en el área de operaciones del BCP, Agencia Piura”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Jorge Eduardo Gallo Costa, identificado con DNI: 02794251

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 03/09/2024.



.....
Firma del autor¹



.....
Firma del asesor

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

A las personas que me dieron la confianza y brindaron su apoyo,
por otorgarme la fuerza necesaria
para culminar con éxito esta meta y tomar un mayor impulso.



Resumen

El presente trabajo de fin de grado realiza un análisis a la gestión del talento humano en el Banco de Crédito del Perú (BCP), específicamente en la agencia Piura, y su impacto en el desempeño de los promotores de servicio hasta el año 2023. Se centra en los procesos de integración, organización, recompensa, desarrollo, retención y auditoría del personal.

Para el desarrollo de este estudio, se emplearon diversas fuentes, entre las cuales se encuentran documentos internos del BCP, como memorias anuales y reportes de desempeño, así como un análisis minucioso de la literatura sobre gestión del talento humano, seguida de una revisión de los datos internos del BCP. Además, se consideraron los aportes de los promotores de servicios para obtener una perspectiva cualitativa de su percepción sobre las políticas de gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral.

El objetivo principal del trabajo es de identificar y describir los 6 procesos de la gestión del talento humano según el autor Chiavenato para la implementación de un plan de acción en los puntos débiles del colaborador para mejorar el desempeño de las funciones que realiza en el área de operaciones de la sucursal Piura.

Los resultados del estudio indican que una gestión efectiva del talento humano mejora significativamente el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados. La sinergia entre los procesos de integración, desarrollo y retención de personal aumenta la eficiencia y productividad en la agencia Piura del BCP.

En conclusión, la inversión en el desarrollo y gestión del capital humano es esencial para el éxito sostenido de la organización en un entorno competitivo y cambiante como el actual.

Tabla de contenido

Introducción	7
Capítulo 1. Aspectos generales	8
1.1 Descripción de la empresa	8
1.1.1 Ubicación.....	9
1.1.2 Actividad.....	9
1.1.3 Misión y Visión de la empresa.....	9
1.1.4 Organigrama.....	10
1.2 Descripción general de experiencia profesional	12
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	12
1.2.2 Propósito del puesto	13
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe.....	13
Capítulo 2. Fundamentación	15
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional.	15
2.1.1 Gestión del talento humano en la actualidad	15
2.1.2 Importancia de la Gestión del Talento Humano.....	15
2.1.3 Capital humano	15
2.1.4 Gestión del talento humano.....	16
2.1.5 Objetivos de la Gestión del Talento Humano	16
2.1.6 Responsable de la Gestión	17
2.1.7 Procesos de la Gestión del talento Humano	17
2.1.8 Desempeño Laboral	19
2.1.9 Importancia del desempeño laboral	19
2.1.10 Evaluación del desempeño laboral.....	19
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	20
2.2.1 Gestión	20
2.2.2 Evaluación del desempeño.....	22
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencia	24
3.1 Aportes.....	24
3.2 Desarrollo de experiencias.....	24
Conclusiones.....	26
Recomendaciones	27
Referencias	28

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama11

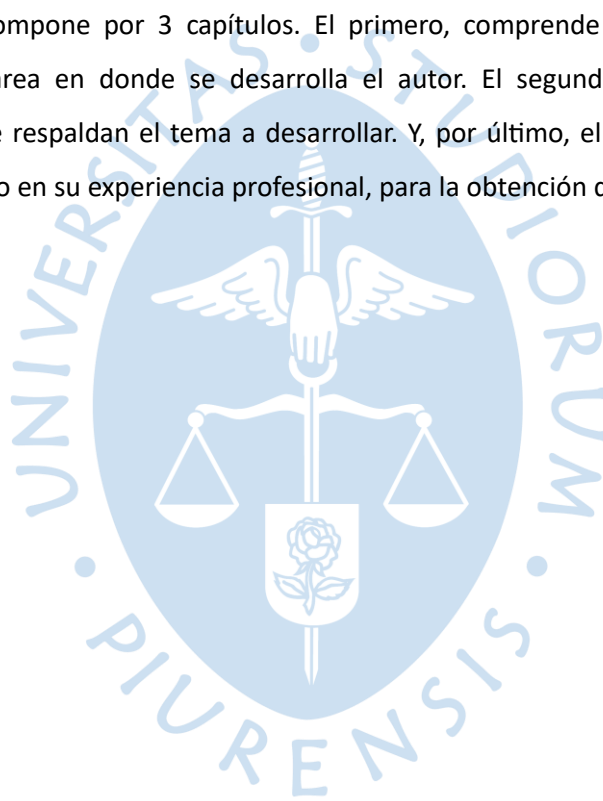


Introducción

El presente trabajo examina las políticas de gestión del talento humano aplicadas en el área de operaciones de una entidad financiera de la ciudad de Piura y analiza su impacto en el desempeño de los promotores de servicio. A lo largo del trabajo se examinan los procesos de integración, organización, recompensa, desarrollo, retención y auditoría del personal para determinar cómo la sinergia entre los procesos mejora la eficiencia y productividad del área de operaciones.

Se enfoca en la determinación de los indicadores principales de rendimiento clave utilizadas para evaluar el desarrollo de los promotores de servicios, y estudiar los planes de acción aplicados para abordar los casos de bajo rendimiento, haciendo énfasis en la importancia activa de los colaboradores en la búsqueda de soluciones.

El trabajo se compone por 3 capítulos. El primero, comprende aspectos generales de la empresa enfocada al área en donde se desarrolla el autor. El segundo capítulo, se mencionan postulados teóricos que respaldan el tema a desarrollar. Y, por último, el tercer capítulo explica los aportes del autor basado en su experiencia profesional, para la obtención de mejores resultados en el área.



Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

El Banco de Crédito del Perú (BCP), fundado en 1889 con el nombre de Banco Italiano, es en el tiempo actual la mayor institución financiera del país. En 1942, la empresa editó su nombre por el de BCP y amplió sus actividades, extendiendo su gama de servicios y productos financieros. En la década de 1990, consolidó su posición como fuerza dominante en la industria financiera peruana adquiriendo estratégicamente otras empresas y ampliando significativamente su red de sucursales. Durante la década del 2000, el BCP priorizó la digitalización de sus servicios, mejorando la experiencia del cliente y agilizando sus procesos.

El 9 de abril del 2024, cumplió 135 años como socios de sus clientes, trabajadores y del país, transformando sus planes en realidad. Se le considera el banco más dominante en Perú, destacando sus 375 agencias, 1800 cajeros y con 5600 agentes a nivel nacional. Por las actividades que desarrolla, pertenece al sector financiero de la economía, más específicamente en el subsector bancario, que engloba a todas las entidades financieras que son intermediarias entre los excedentes de capital y los que buscan financiamiento.

Según la memoria anual de 2023, disponible en su página web viabcp.com, la empresa cuenta con 12.8 millones de clientes en Banca Personas, 2.4 millones de clientes en Banca Pequeños Negocios, 12 mil clientes en Banca Mayorista y 2 mil clientes en Banca Privada. En cuanto a sus trabajadores, esta cifra solo considera BCP Perú, y al año 2023 cuenta con 17844 trabajadores.

Debido a la trayectoria obtenida hasta el momento se ha hecho acreedor de varios reconocimientos en el 2023, entre los cuales se tiene el segundo lugar entre las empresas con más atracción-retención del talento en el Ranking General de Merco Talento 2023, obtuvieron el IAB de Plata en Responsabilidad Social, el AmCham Perú se le otorgó un premio en categoría de “Transformación de la organización en el nuevo entorno digital”, la app Yape obtuvo el premio a la Startup con más impacto. Los reconocimientos se debieron a su excelencia en diversos aspectos de su operación y gran aporte al desarrollo económico y social del país.

El BCP ofrece una variedad de productos y herramientas financieras para gratificar las necesidades de sus clientes tales como:

- Cuentas de ahorro, corrientes y a plazo: Se ofrece distintos tipos de cuentas para personas naturales y para personas jurídicas, diseñadas para satisfacer necesidades específicas.
- Tarjetas de débito: Se ofrece varios tipos de tarjetas con diferentes beneficios y características, que permiten a los clientes realizar compras en línea y en establecimientos comerciales.
- Préstamos y tarjetas de créditos: Se ofrecen distintas categorías de tarjeta de crédito, como también distintos tipos de crédito como los personales, hipotecarios, vehiculares y para empresas.

- Inversiones: Otorga servicios de inversión que incluyen fondos mutuos, acciones, bonos y otras herramientas financieras, permitiendo a los clientes diversificar sus carteras y aumentar su patrimonio.

- Seguros: Productos como seguros de vida, salud, hogar, automóvil y de tarjetas.

- Servicios de banca electrónica: Brinda servicios de banca por internet y móvil para que los clientes puedan realizar sus transacciones como pago de servicios, transferencias entre otros.

Además, BCP ofrece servicios especializados, banca corporativa, servicios de tesorería y financiación especializada para satisfacer las demandas financieras de una amplia variedad de clientes.

1.1.1 Ubicación

Por la magnitud de la empresa, cuenta con 375 agencias a nivel nacional, en donde la sede central está en la Calle Centenario N° 156, La Molina, Lima, Perú. Sin embargo, para el presente trabajo se considera la agencia en donde el autor se desempeña, que es la sucursal Piura, ubicada en la Av. Grau 133, Piura, Perú.

1.1.2 Actividad

El autor de la presente investigación desempeña sus actividades como promotor de servicios en el área de operaciones en la agencia sucursal Piura, esta área se encarga de:

- Realizar numerosas transacciones financieras dependiendo de las necesidades del cliente.
- Custodia y manejo de efectivo para atender las operaciones diarias.
- Se encarga del abastecimiento y desabastecimiento de los cajeros.
- Brindar soporte operativo a las diferentes áreas del banco, facilitando la ejecución de diversas actividades financieras, según lo requieran.
- Asegurar que las operaciones se cumplan con las regulación y normativas financieras aplicables, así como las políticas internas de control y gestión del riesgo.
- Buscar optimizar sus procesos, mejorando su eficacia y efectividad.

El área de operaciones desempeña un papel fundamental en la parte operativa del banco, garantizando un funcionamiento eficiente y seguro, y colaborando así al cumplimiento de los objetivos estratégicos del BCP.

1.1.3 Misión y Visión de la empresa

Según la memoria integrada del BCP (2023) el propósito es: “Ser aliados de nuestros colaboradores, clientes y país para que transformen sus planes en realidad.”

- Colaboradores: Asegurando la atención, el crecimiento y la experiencia en los momentos de la verdad durante su journey en el Banco.

- Clientes: Ofreciéndoles educación, orientación, productos y herramientas financieras conforme a sus peticiones y planes.

- País: Aportando al crecimiento de la economía y al progreso de nuestros clientes, trabajadores y habitantes.

Según la memoria integrada del BCP (2023) la aspiración es:

- Experiencia WOW: Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes: simple, cercana y oportuna.

- Equipo WOW: Ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales.

- Gestión WOW: Ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú.

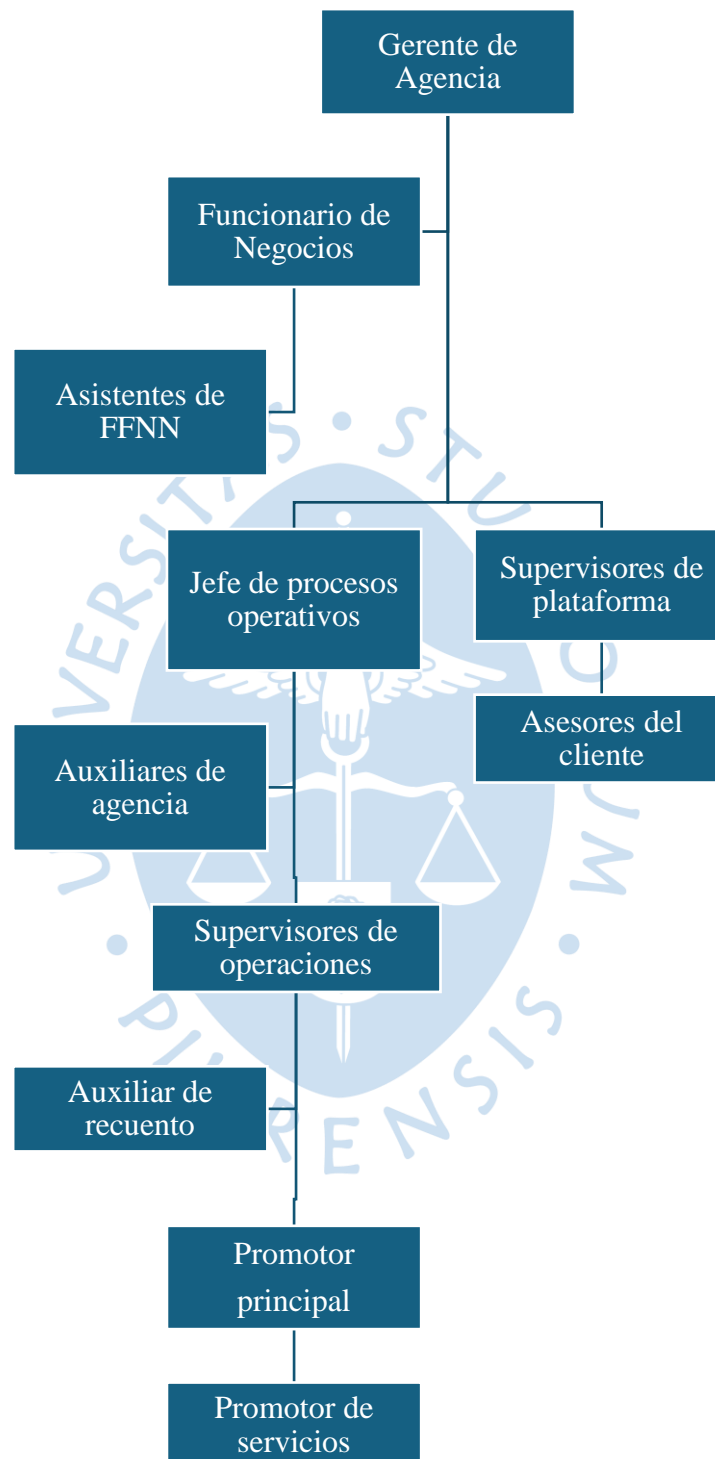
1.1.4 Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para el área de operaciones de la agencia Piura.



Figura 1

Organigrama



Nota. Elaboración propia.

1.2 Descripción general de experiencia profesional

El autor trabajó en el puesto de promotor de servicios desde el año 2021 en la agencia Piura, asumiendo diversas funciones del área para garantizar el adecuado funcionamiento operativo de la agencia, pero además es el primer punto de comunicación para con el cliente, llevándose una primera impresión de la organización para su futura fidelización.

Dentro de sus funciones también se encuentra atraer a nuevos clientes mediante las soluciones financieras como los productos y herramientas financieras acorde a las exigencias del cliente, por lo cual los promotores desarrollan nuevas habilidades comerciales durante su experiencia.

Las responsabilidades asignadas pudieron desarrollarse de la mejor manera gracias al soporte de los supervisores, promotores principales y jefes de área, los cuales realizaban un seguimiento constante para evaluar el desempeño para cumplir los indicadores propuestos para el área.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada.

La estructura organizativa del área de operaciones incluye:

- Gerente de agencia: Encargado general de la administración y el funcionamiento de la sucursal, supervisa todas las actividades.
- Promotores de servicios: Responsable de realizar las diferentes transacciones de los clientes.
- Jefes y supervisores: Encargados de dar soporte a los promotores de servicios para el correcto cumplimiento de las operaciones.
- Auxiliares de agencia: Personal encargado de realizar tareas administrativas y de apoyo.

El promotor de servicios realiza las siguientes funciones:

- Realizar las diferentes transacciones financieras que el cliente requiera como los: depósitos, retiros, cambio de moneda, apertura de cuentas, transferencia al extranjero y emisión y cobro de cheques, acorde a los parámetros de calidad requeridos.
- Promover la cartera de productos financieros que la empresa ofrecía como los préstamos personales, préstamos tarjeteros, compra de deuda y tarjetas de crédito.
- Realizar el cuadro de efectivo al final del día, minimizando el riesgo operativo.
- Participar de las reuniones semanales, con el fin de estar actualizado sobre las nuevas disposiciones y normativas del área.
- Ordenar la documentación sensible para su posterior revisión y envío al área central.
- Realizar otras actividades relacionadas al puesto.

1.2.2 Propósito del puesto

El propósito de ser Promotor de Servicios es impulsar el crecimiento del negocio mediante la promoción efectiva de productos y herramientas financieras, la atención y asesoramiento al usuario y prospectos, el cumplimiento de objetivos de desempeño y la fidelización del cliente.

A continuación, se presentan los siguientes retos durante la realización de sus funciones:

- **Adaptación a cada cliente:** Durante las operaciones diarias que realiza un promotor logra experimentar diferentes tipos de personalidad de los clientes, que van a depender de factores del momento. El promotor de servicio debe contar con habilidades que logren sobrellevar esta situación, para transformar la mala experiencia del cliente en una buena. La paciencia es una virtud primordial para este tipo de situaciones.

- **Aprender nuevos productos financieros:** Desde el año pasado, se ha incorporado un nuevo indicador a la planilla de desempeño del promotor y son derivaciones comerciales. La organización vio la oportunidad de generar una mayor rentabilidad. Gracias a esto, una de las funciones del promotor es derivar a los clientes seleccionados al área de plataforma para la adquisición de un nuevo producto financiero. Entonces es importante tener un conocimiento e información de los productos financieros.

- **Manejar las objeciones durante el proceso de venta:** Los promotores deben tener la capacidad de manejar el rechazo de manera constructiva, aprender de las experiencias negativas y seguir adelante con una actitud positiva y perseverante. Para esto, debe estar capacitado para manejar las objeciones de manera efectiva, ofreciendo soluciones y superando los inconvenientes.

- **Adaptación a nuevas herramientas de gestión:** Una de las herramientas recién implementadas para gestionar de una manera más fácil la información del cliente es el uso Salesforce, ya que presenta varias funcionalidades que durante la práctica se van explorando.

Estos son algunos de los desafíos encontrados durante la experiencia del promotor, por lo cual, superar dichos desafíos requiere de habilidades como lo es un trato efectivo, disposición para crear relaciones sólidas con los clientes, resistencia a la presión y capacidad para adaptarse a un entorno en constante cambio.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

El sector económico en el cual se desarrolla la organización está siendo afectado actualmente por un entorno en constante cambio. Debido a esto, las organizaciones están dando mayor importancia a su recurso más valioso, el capital humano. Este es la mejor ventaja competitiva que se puede desarrollar para afrontar estos cambios constantes y poder diferenciarse de los demás.

Por ende, es importante realizar un correcto desarrollo del talento humano, implementando las prácticas más adecuadas para cada proceso. Esto añadirá valor a las personas, mejorando así su desempeño laboral, y será el propósito de este trabajo.

El presente trabajo se centrará en identificar y describir las políticas implementadas en cada proceso de gestión del talento humano, según lo expuesto por Chiavenato, y como afecta el desempeño de los colaboradores. Con el fin de proponer planes de acción para contrarrestar los bajos resultados. La efectividad de estas políticas se ha debido a la participación de los empleados en la toma de decisiones. Además, se analizarán las formas de evaluar su desempeño a través de métricas que reflejen resultados concretos.

La organización está poniendo énfasis en el desarrollo, retención y evaluación del personal. Todos los colaboradores del área de operaciones tienen indicadores que deben alcanzar, y para ello se proponen planes de acción específicos para cada uno. Al implementar correctamente estos planes, se obtendrán buenos resultados.



Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional.

El autor considera que los cursos vinculados a la gestión del talento humano efectuados durante su vida universitaria le han ayudado a identificar aquellos procesos claves de la gestión del talento humano en el cual pone más énfasis la organización durante su experiencia profesional en una entidad bancaria.

Tras haber informado acerca del objeto del informe es imprescindible indicar unas ideas claves.

2.1.1 *Gestión del talento humano en la actualidad*

Para empezar, se han encontrado investigaciones de la importancia que debe de tener la organización en gestionar a su personal para lograr el éxito, para Checa-Llontop et al. (2020) el uso y manejo de una buena administración de recursos humanos en un organismo ayuda a su competitividad en el mercado cambiante en el que opera la organización ya que los colaboradores son el impulso más significativo para el crecimiento de esta (p.190).

Para reforzar lo anterior, Mondy (2010) explica que, en el entorno empresarial global actual, el triunfo dependerá de la gestión del talento y su eficacia puesto que, a medida que el mundo experimenta cambios significativos, las organizaciones que innoven más allá de los enfoques tradicionales de gestión del talento obtendrán una ventaja competitiva.

Con las ideas anteriores, los autores deducen que por consecuencia de los cambios constantes que afectan indirectamente a todas las organizaciones de muchas maneras, se le otorga una mayor importancia a la gestión que se les realiza a las personas, convirtiéndose en punto clave para afrontar los cambios y llegar al éxito organizacional.

2.1.2 *Importancia de la Gestión del Talento Humano*

Para resaltar la importancia que tiene hoy en día dentro de las organizaciones, Aguilar (2017) expone que, el valor de la gestión del talento humano ha aumentado significativamente a medida que las organizaciones se esfuerzan por garantizar la idoneidad y la competencia adecuada en conexión con el puesto. La administración eficaz del talento humano puede beneficiar a la organización al mejorar el desempeño laboral; por tanto, las estrategias, herramientas y modelos de gestión de talento humano debe adaptarse a cada empresa.

Debido al contexto económico en donde se desarrolla la empresa, es crucial considerar al trabajador como un socio estratégico para la organización, ya que, al desarrollar sus conocimientos y habilidades durante su experiencia, contribuirá significativamente a un alto desempeño en sus funciones y a una mayor rentabilidad para la empresa.

2.1.3 *Capital humano*

Dado que el trabajador debe ser considerado el pilar en toda organización para el triunfo de esta, algunos autores explican la importancia del capital humano dentro de la organización del cual

destaca Chiavenato (2009) quien plantea que, las compañías están conformadas por personas y son dependientes de ellas para el logro de objetivos y cumplir su misión; además, son el medio para lograr las múltiples metas con el mínimo tiempo y esfuerzo. Muchos objetivos no podrían alcanzarse mediante esfuerzos individuales aislados, por ende, las organizaciones se benefician de la sinergia entre los colaboradores.

Adicionalmente el autor incorpora los términos empleabilidad y *entrepreneurship*, como forma para indicar en primer lugar la suficiencia de los trabajadores para la obtención y conservación de sus puestos de trabajo y en segundo lugar la disposición de las compañías para incrementar y explotar las capacidades intelectuales y personales de sus colaboradores.

2.1.4 Gestión del talento humano

Para entender mejor el concepto, Espinoza (2021) explica la Gestión del Talento Humano como un componente vital, dado que este rendimiento empresarial se encuentra estrechamente ligado al desempeño del personal. Esto da como resultado provecho para la compañía como para los colaboradores al fomentar la motivación y mejorar el rendimiento laboral. La inversión en capacitación repercute positivamente en todas las áreas, influyendo significativamente en el desarrollo y evolución de la organización, lo que resulta en beneficios empresariales.

De igual manera, para Mondy (2010) la administración del talento es un procedimiento de adelantar las necesidades de la fuerza laboral, realizar una gestión de los trabajadores existentes, atraer, integrar y desarrollar talento altamente calificado para aumentar la fuerza laboral y su productividad (p.103).

En esa misma línea, Majad (2016) define la gestión del talento humano como un procedimiento de acoplamiento de las personas, enfocado en las capacidades individuales de cada empleado para lograr los objetivos organizacionales. Este proceso considera las fases de planificación, ejecución y control y se basa en los principios de identidad, cultura y filosofía compartida. Entendiendo la definición de gestión del talento, se puede concluir que anteriormente los empleados eran considerados sólo como recursos, sin embargo, en el entorno altamente competitivo en la actualidad, es muy importante considerarlos como socios estratégicos. Lo cual, brinda a la empresa una ventaja competitiva para afrontar los cambios constantes que se presenten. Por esto, es fundamental realizar una gestión que incluya la formación de los empleados, el compromiso y la evaluación periódica de su desarrollo.

2.1.5 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Dado que la gestión del talento humano ha tomado una mayor relevancia dentro de las organizaciones, es importante saber cuáles son los objetivos que la Administración de Recursos Humanos persigue para el éxito, Chiavenato (2009) expone las siguientes:

1. Contribuir a las empresas a lograr sus objetivos y cumplir su misión.
2. Dar a la organización una ventaja competitiva.

3. Proporcionar a las organizaciones personal altamente capacitado y motivado.
4. Incrementar la autorrealización y la satisfacción laboral de las personas.
5. Exponer y mantener la calidad de vida laboral.
6. Gestionar y facilitar el cambio.
7. Adherirse a políticas de ética y conducta responsable socialmente.
8. Edificar la mejor empresa y el mejor equipo.

2.1.6 Responsable de la Gestión

Desde el punto de vista de Chiavenato (2009) los responsables de dirigir el talento humano emplean prácticas que se delegan a los superiores directos y los transforman en administradores de recursos humanos. El equipo de gestión de talento brinda asesoramiento para permitir que dicha área ejecute actividades estratégicas de orientación global. Los colaboradores pasan de ser agentes pasivos a activos en la gestión de recursos. Este importante cambio ahora considera a los empleados como responsables de determinar decisiones a fin de alcanzar objetivos y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

2.1.7 Procesos de la Gestión del talento Humano

Para poder lograr una buena gestión, Chiavenato (2009) establece un conjunto de 6 procesos integrados, estos se explican a continuación:

1. Procesos para integrar personas. Estos procedimientos sirven para incorporar nuevas personas a la empresa. Pueden denominarse procedimientos de adquisición o de suministro de personas. Esto incluye reclutamiento y selección.

2. Procesos para organizar a las personas. Son los procedimientos para diseñar las tareas que realizarán estas dentro de la empresa, gestionando y monitoreando su desarrollo. Comprende la planificación organizacional y laboral, análisis y descripción de puestos, colocación de personal y apreciación del desempeño.

3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procedimientos que animan a las personas y satisfacen sus necesidades personales más prominentes. Comprende la remuneración, compensación y beneficios, así como beneficios sociales.

4. Procesos para desarrollar a las personas. Son procedimientos de formación y mejora del crecimiento profesional y personal. Estos se relacionan con actividades de capacitación y desarrollo, gestión de conocimientos y habilidades, aprendizaje, programas de cambio y crecimiento profesional y programas de conexión y cumplimiento.

5. Procesos para la retención de personas. Son procedimientos de creación de condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para la actividad humana. Los cuales integran la gestión de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. Procesos para auditar a las personas. Son procedimientos que rastrean y controlan las acciones de los colaboradores y verifican los logros. Contienen bases de datos y sistemas administrativos de información.

Agregando a lo anterior, el autor del presente trabajo lleva los 6 procesos básicos de la gestión del talento humano a su experiencia laboral en una entidad bancaria de la ciudad de Piura.

En el primer proceso, las actividades que conciernen a reclutamiento y selección del personal las realiza una empresa subcontratada, la cual es Adecco, ellos se encargan de reclutar a los posibles candidatos y seleccionarlos de acuerdo con distintos criterios, mediante pruebas y entrevistas.

En el segundo proceso, los postulantes seleccionados reciben una inducción en donde se les brinda capacitaciones que luego serán puestas en práctica y para poder evaluar su rendimiento en el puesto se utilizan un conjunto de indicadores mediante herramientas digitales, en donde se tiene datos de cada trabajador.

En el tercer proceso, las políticas de remuneración ya están establecidas por la sede central, como remuneración, bonos trimestrales, movilidad, todos los beneficios de la ley, préstamos administrativos, días dorados, bonos por campañas y reconocimientos ante el logro de un objetivo. En algunos casos son los mismos jefes de área los que dan algún tipo de motivación para el logro de una meta.

En el cuarto proceso, se identifica que la agencia donde se desempeña, se implementa programas de formación continua en productos financieros, técnicas de ventas y atención al cliente. La jefatura del área tiene como objetivo motivar a los colaboradores con más de dos años de antigüedad para ascender a puestos con mayor responsabilidad, desarrollando una línea de carrea en la empresa.

En este quinto proceso se observa el ambiente laboral del autor, el gerente de agencia y los jefes de área promueven un ambiente laboral en el que los trabajadores participan activamente, fomentando tanto el compañerismo como el trabajo en equipo organizando reuniones de integración para reforzar esto. Se demuestra en la preocupación por temas particulares de los colaboradores.

Por otro lado, la organización proporciona una infraestructura adecuada y un equipamiento moderno en todas las agencias, aspectos que no solo mejoran el entorno de trabajo, sino que también garantizan la seguridad de los empleados, velando siempre por su bienestar físico y profesional.

Y en el último proceso se puede evidenciar que la organización cuenta con diferentes herramientas digitales para el manejo de información la cual se puede visualizar mediante gráficos y números el desempeño del colaborador en los indicadores, para así poder implementar planes de acciones que mejoren su desempeño.

Con lo explicado anteriormente, se pretende relacionar los procesos de gestión del talento humano según Chiavenato (2009) con la experiencia del autor del presente trabajo en la organización donde desempeña labores. Lo descrito se basa en la experiencia vivida en la sucursal Piura.

2.1.8 Desempeño Laboral

Para tener una mejor idea de la definición de desempeño laboral, Mondy (2010) manifiesta que el propósito de la gestión del desempeño es mejorar los objetivos y procedimientos de productividad de la organización. La evaluación del desempeño actúa como un formal sistema que revisa el desempeño de tareas individuales o de equipo. Proporciona oportunidades para que los empleados se desarrollen, utilicen sus fortalezas y superen sus debilidades, ayudando a aumentar su satisfacción y productividad (p.7).

Por lo cual, se concluye que el desempeño laboral obedece a múltiples factores que afectan el compromiso del colaborador con la empresa y sus objetivos, el nivel de implicación en su función y la capacidad general para afrontar diferentes situaciones. La eficacia de los empleados para lograr los objetivos se puede evaluar utilizando indicadores específicos.

2.1.9 Importancia del desempeño laboral

En toda organización, siempre se busca que sus trabajadores tengan el mejor desempeño en sus funciones, debido a esto, en la actualidad se le ha tomado mayor importancia, en consecuencia, Samamé (2021) plantea que el desempeño laboral vincula al valor que un individuo tiene para aportar a la empresa en diversas actividades conductuales realizadas durante un período de tiempo. Este conjunto de comportamientos realizados simultáneamente en diferentes momentos contribuirá a la eficacia organizacional (p.47).

A partir de ello, se puede afirmar que, a través del desempeño laboral, la empresa tiene la posibilidad de identificar los puntos débiles más destacados en los trabajadores o en la organización; los cuales deben ser mejorados mediante la implementación de planes de acción adecuados, esto le permitirá a la organización el logro de sus objetivos de manera más efectiva.

2.1.10 Evaluación del desempeño laboral

Las organizaciones deben contar con indicadores suficientes para la medición del desempeño de colaboradores, como afirma Rodríguez (2011, como se cita en Suarez, 2018, p.20) es importante medir los efectos de la gestión de los empleados utilizando métricas o factores para revisar cómo gestionar adecuadamente el talento.

Relacionando lo anterior en la experiencia laboral del autor, una de las formas de evaluar al colaborador en el logro de objetivos organizacionales, es mediante un conjunto de indicadores que miden diversas perspectivas del colaborador en la realización de sus funciones, las cuales se explican más adelante.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.

2.2.1 Gestión

Uno de los puntos en los que las empresas deberían enfocarse es en su recurso más valioso y con mayor potencial: el capital humano. Esto puede crear una fortaleza difícil de replicar para los competidores. Implementar las mejores políticas de gestión del talento humano, como menciona Chiavenato (2009) en “Gestión del talento humano” esta acción es fundamental en cada proceso.

Esta gestión tiene como resultado una mejora del desempeño de los colaboradores, gracias a las métricas de evaluación utilizadas para evaluar su rendimiento en roles como promotor de servicios. El objeto de estudio del presente trabajo es identificar y analizar las políticas de gestión del talento humano implementadas en el área de operaciones de un banco, basadas en los seis procesos básicos que describe Chiavenato. Este análisis se centrará en cómo dichas políticas y estrategias influyen en el desempeño de los trabajadores, así como en su contribución a la mejora de los resultados operativos de la organización.

2.2.1.1 Proceso para integrar personas. El proceso de integración de personas comienza con las actividades implementadas por la empresa Adecco para la selección de personal. Estas incluyen la publicación de convocatorias en plataformas digitales como Laborum y LinkedIn, así como la participación en ferias laborales en universidades como la UDEP, dirigidas a convocatorias externas. Además, se gestionan convocatorias internas mediante la plataforma *Workplace*, exclusiva para empleados y gestionada también por Adecco.

El proceso de selección emplea entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas, pruebas de habilidades y análisis de casos. Finalmente, se realizan entrevistas individuales con personal del banco relacionado con el puesto para evaluar a los postulantes. Este procedimiento es igualmente aplicable tanto para convocatorias internas como externas.

Como resultado de estas prácticas, se seleccionan los candidatos más aptos para obtener un desempeño bueno en el puesto. Para asegurarse de ello, se les otorgan seis meses de prueba, durante los cuales se evalúa su rendimiento. Dependiendo de esta evaluación, pueden ser contratados de manera indefinida. En caso contrario, se finaliza el vínculo laboral entre la empresa y el empleado.

2.2.1.2 Procesos para organizar personas. En este procedimiento se implementa un programa de inducción de un mes de duración para medir la idoneidad del aspirante con el puesto. Durante este periodo, los empleados participan en capacitaciones virtuales a través de una plataforma que ofrece módulos de aprendizaje y tutorías asignadas. Posteriormente, aplican lo aprendido durante visitas a las agencias, donde un tutor les instruye en las responsabilidades del puesto.

El rendimiento del trabajador en el puesto se evalúa mediante indicadores:

1. Indicador de Productividad: Se evalúa la cantidad de clientes atendidos diariamente. La meta diaria para jornadas completas es de 69 sesiones, y para jornadas reducidas, 39 sesiones. Todos los promotores de servicios tienen como objetivo cumplir con la cantidad de sesiones asignadas

2. Indicador de Ventas: Es una función principal del promotor, enfocándose fuertemente en su cumplimiento. Mensualmente, se asigna a la agencia una meta de ventas basada en datos históricos. Este indicador evalúa el desempeño en la colocación de productos financieros como seguros de protección de tarjetas, respaldo de vida y oncológico. Para obtener metas precisas, se divide la meta general entre el número de trabajadores considerando la jornada laboral y los días trabajados al mes.

3. Indicador de Ofertas Comerciales: Mide la capacidad del promotor para derivar clientes interesados en ofertas comerciales al área de plataforma para su aceptación o denegación. La meta establecida es derivar el 20% de los clientes y lograr el 100% de aprobación de estas derivaciones. Recientemente incorporado a la planilla de desempeño del promotor, este indicador busca aumentar la rentabilidad.

4. Indicador de Satisfacción: La organización otorga gran importancia a la opinión del cliente durante su visita, lo que se refleja en la planilla y en las bonificaciones trimestrales. Se evalúa mediante encuestas enviadas al correo electrónico de los clientes al azar. Los aspectos evaluados incluyen el diseño de la oficina, la resolución de problemas, la disponibilidad de ventanillas y los tiempos de espera. La meta es alcanzar el 100% de satisfacción para cada trabajador y un 86% como área y agencia, respectivamente. La implementación de la herramienta digital de gestión de información Medallia permite visualizar el calificativo de la experiencia del cliente de manera efectiva.

2.2.1.3 Procesos para recompensar a las personas. Se han identificado diversas formas de recompensar a los promotores por su desempeño. Estas incluyen remuneración competitiva, bonos trimestrales por cumplimiento de metas, bono de movilidad mensual, flexibilidad de horarios, préstamos administrativos sin intereses, participación en las utilidades, exoneración de comisiones, días dorados y reconocimientos por logros específicos. Estas políticas motivacionales fortalecen el compromiso del colaborador con los objetivos organizacionales.

2.2.1.4 Procesos para desarrollar a las personas. A través de programas continuos de formación, se mantiene al promotor informado sobre nuevas políticas y cambios en procesos operativos. Se utilizan plataformas digitales como el BCPCIO y Campus BCP para cursos regulatorios. El personal capacitado permite reducir tiempos de atención y la experiencia del cliente, mejorarla.

Una de las razones que mencionan los postulantes para ingresar a la empresa es la posibilidad de desarrollar una carrera profesional, permitiéndoles obtener una experiencia valiosa. Después de adquirir experiencia en el puesto, son los líderes de su área quienes los motivan y los apoyan para asumir mayores responsabilidades y avanzar a posiciones superiores, facilitando así la entrada de

nuevos promotores. Las convocatorias internas que ofrece la empresa son frecuentes y diversas, y en la página web pueden ser revisadas exclusivamente por los colaboradores.

Para continuar, la comunicación fluida y rápida entre las diferentes jerarquías es esencial para una respuesta ágil ante situaciones imprevistas. Líderes facilitan un ambiente de confianza y apertura mediante herramientas digitales como Workplace, Workchat y Microsoft Teams, asegurando una interconexión efectiva entre áreas para mejorar la atención al cliente.

2.2.1.5 Procesos para retener a las personas. Las políticas identificadas fomentan un ambiente participativo y de apoyo, promoviendo el trabajo en equipo, flexibilidad ante una situación, preocupación del equipo ante una mala situación, ganarse la confianza de los colaboradores, reuniones de integración y la seguridad laboral. Los líderes desempeñan un rol crucial en la construcción de este ambiente. Además, se provee de infraestructura adecuada y segura para el personal.

2.2.1.6 Procesos para auditar a las personas. Se emplea un conjunto de indicadores para medir el desempeño de los promotores. El área utiliza las herramientas digitales como Medallia y Power BI para recopilar y organizar información de cada colaborador para su análisis, para presentarla en gráficos y cifras que facilitan la comprensión e interpretación de los resultados del avance. Esto permite un seguimiento personalizado en las áreas de mejora de cada uno y la implementación de planes de acción específicos."

2.2.2 Evaluación del desempeño

El autor reconoce el valor significativo de la evaluación del desarrollo, puesto que permite identificar rápidamente los problemas que presenta cada trabajador. Posteriormente, se implementan planes de acción, propuestos conjuntamente por los jefes y promotores, para mejorar los resultados en un tiempo determinado.

A continuación, se detallará los planes de acción para cada indicador:

- **Indicador de productividad:** Cuando un promotor presenta un bajo desempeño en el indicador de productividad, el plan de acción propuesto por el jefe del área sugiere que el promotor cumpla con un número asignado de sesiones por hora. Esto permite al promotor planificar mejor su tiempo y facilita el cumplimiento de la meta diaria. Como resultado, se espera que en el próximo reporte el indicador de productividad esté al 100% o superior.

- **Indicador de ventas:** Cuando un promotor presenta un bajo desempeño en la colocación de seguros diarios, se implementan los siguientes planes de acción, propuestos conjuntamente por el jefe de área y los promotores:

Reforzar los conocimientos de los productos financieros ofrecidos.

Introducir nuevas formas de abordar a los clientes y manejar objeciones.

Proveer consejos de ventas, con capacitaciones brindadas por el área de banca y seguros.

Realizar sesiones de role-playing para aplicar y practicar nuevas técnicas.

Reformular el discurso de venta, utilizando un texto que despierte mayor interés en el cliente.

La implementación de estos planes de acción mejora significativamente los resultados, como se refleja en los reportes posteriores. Los supervisores apoyan estos planes mediante un seguimiento diario, visualizando el avance y evaluando la eficacia de las acciones implementadas. Durante la experiencia del autor en el puesto, se comprobó que los planes de acción propuestos son efectivos, logrando que cada promotor cumpla con su meta diaria.

- **Indicador de ofertas comerciales:** el promotor, junto con su jefatura directa, implementa planes de acción para no afectar negativamente los resultados de la agencia. En primer lugar, se proponen capacitaciones de asesores sobre los diferentes productos al inicio o final del turno, de modo que los promotores manejen información precisa para despertar el interés del cliente desde el primer contacto. En segundo lugar, se propone contar con un asesor disponible en el área de operaciones para proporcionar soporte inmediato en caso de dudas adicionales y cerrar la venta in situ.

Uno de los problemas identificados es la negativa de los clientes a pasar a otra área debido al tiempo adicional que deben permanecer en la agencia. Para contrarrestar esto, es esencial proporcionar información de manera inmediata durante el breve tiempo de atención. Este plan aborda la solicitud de información adicional que solo el asesor puede manejar y que los promotores no profundizan tanto. Al no tener el dato exacto de la tasa, los clientes pierden interés en la oferta y deciden irse. Por ello, es crucial que el personal esté altamente capacitado para proporcionar información oportuna y manejar las objeciones que puedan surgir en el momento.

- **Indicador de satisfacción:** es uno de los más difíciles de gestionar, ya que diversos factores pueden afectar su resultado. A veces, los clientes no saben cómo resolver la encuesta, o una mala experiencia durante su visita puede influir negativamente en su percepción, incluso si recibieron una excelente atención. Para contrarrestar estos resultados negativos, se implementa el siguiente plan de acción: recordar a los clientes la posibilidad de recibir una encuesta calificando su atención y que sea respondida positivamente. Para ello, se actualizan datos como el número de celular, lo que permite un contacto posterior

Este plan de acción busca asegurar que la mayoría de los clientes que reciban la encuesta respondan positivamente. En caso de recibir una encuesta detractora, se minimiza su impacto negativo en el indicador. Además, se agiliza el tiempo en que el cliente califica la atención, ya que la encuesta tiene una fecha de expiración. Este indicador tiene un peso del 40% en la evaluación del trabajador. La meta actual es ser una de las mejores compañías a nivel nacional en atención al cliente.

Gracias a este plan de acción, se puede revertir rápidamente un bajo desempeño en el indicador, influir en los resultados mediante la gestión de encuestas y alcanzar el número de respuestas necesarias para lograr el 100%. La herramienta Medallia gestiona y procesa esta información actualizada, presentando datos de fácil lectura

Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencia

3.1 Aportes

En este capítulo, el autor describirá detalladamente los aportes realizados durante su experiencia en la empresa como promotor de servicios.

El principal aporte del autor para contrarrestar el bajo desempeño de los trabajadores en cada uno de los indicadores fue su participación conjunta con los jefes de área en el desarrollo de los planes de acción para revertir los resultados negativos. Estos planes incorporaron ideas propuestas por todos los promotores en reuniones periódicas de evaluación de resultados. Las sugerencias se basaron en la experiencia práctica de los trabajadores, quienes tienen una visión más precisa de las situaciones y de cómo mejorar.

Gracias a la consideración de los jefes de área hacia las opiniones de los promotores, se pudieron formular y ejecutar planes de acción efectivos, los cuales permitieron revertir los resultados rápidamente. Las reuniones periódicas facilitaron la discusión de opiniones, recomendaciones y aportes para resolver problemas, maximizando así su utilidad.

Como resultado de estas reuniones de evaluación de desempeño, los promotores también sugirieron mejoras en algunos procesos de atención al cliente. Basadas en su experiencia, se obtuvieron ideas para acortar la espera en tiempo de los clientes, como la derivación a canales alternativos digitales para la apertura de cuentas, evitando que los clientes pierdan tiempo en colas. Además, se educó a los clientes sobre el uso de canales digitales para ahorrar tiempo, evitar comisiones y mejorar su experiencia, promoviendo el uso de aplicaciones para diversas operaciones. Estas iniciativas también ayudaron a crear la necesidad del cliente de adquirir productos de la empresa y aumentar su fidelización.

Finalmente, se propusieron nuevas alternativas de atención para un segmento específico de clientes, aquellos dedicados al negocio de compra y venta de moneda extranjera, quienes generan malestar entre el público debido a la demora en sus operaciones, y que, además, no representan rentabilidad para la agencia. Por esta razón, se planteó una atención diferenciada, destinando un punto de atención exclusivo para ellos, con el fin de reducir el tiempo de espera para los demás clientes que realizan operaciones más sencillas. De esta manera, se busca evitar que estos últimos tengan una mala experiencia durante su visita en la agencia.

3.2 Desarrollo de experiencias

Durante la experiencia profesional del promotor de servicios se encarga de realizar una serie de funciones para realizar su puesto, los cuales son evaluados mediante un conjunto de indicadores, lo cual nos da a conocer el rendimiento actual con el esperado. Gracias a esto se puede identificar las áreas de mejora en cada colaborador para poner en marcha el plan de acción implementado para

revertir los resultados y mejorar los resultados del colaborador. Los buenos resultados son gracias a la sinergia producidas por las áreas para la consecución de los objetivos organizacionales.

Estos planes de acción implementados se formularon gracias a las reuniones periódicas de evaluación de desempeño y la participación del promotor, considerando sus puntos de vista

La implementación de los planes de acción fue crucial para que los promotores mejoraran en sus puntos débiles. Se logró que los empleados practicaran y desarrollaran mejor sus habilidades, evitando futuros problemas similares. Además, una vez implementados, los supervisores y jefes de área desarrollaron un importante papel en la supervisión y control de los resultados.

Por otro lado, los planes de acción implementados se ajustaron al entorno actual, que requiere constante evaluación debido a la competitividad y cambios en el comportamiento de los clientes. Esto demanda mejoras continuas y nuevas propuestas para mitigar el bajo desempeño de los empleados.



Conclusiones

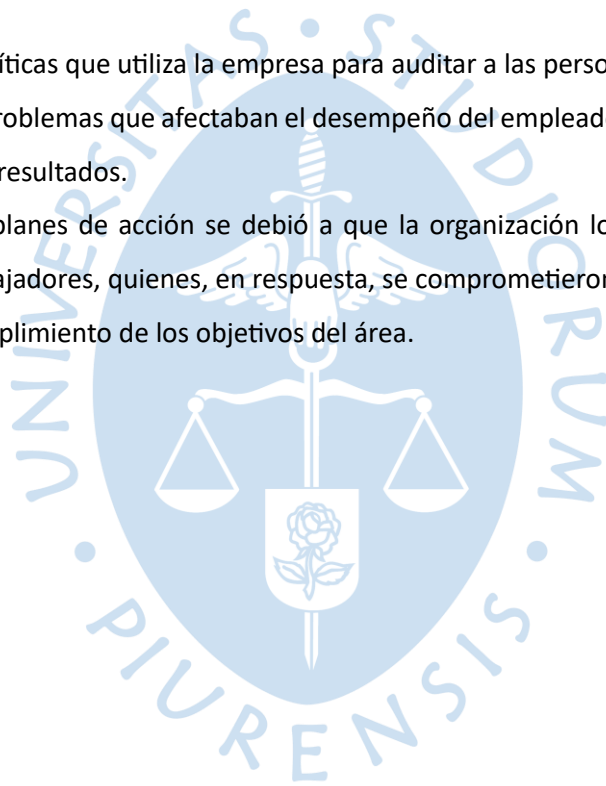
El autor puede concluir después de haber realizado un diagnóstico de los procesos algunos puntos importantes:

La organización debe estar preparada para los nuevos cambios del entorno que se presentan constantemente y para eso debe de poner una mayor importancia al capital humano, no solo como recursos sino como socios que aportan un gran valor a la empresa. Es lo único que no puede copiar la competencia para así convertirlo en una ventaja competitiva.

La gestión del talento humano juega un esencial rol en la empresa para la persecución de las metas organizacionales, es por eso por lo que, las políticas que se emplean para integrar, incorporar, recompensar, desarrollar y auditar a las personas son muy importantes para lograr un buen desempeño en el trabajo.

Gracias a las políticas que utiliza la empresa para auditar a las personas, mediante indicadores se pudo identificar los problemas que afectaban el desempeño del empleado para así aplicar planes de acción para mejorar los resultados.

El éxito de los planes de acción se debió a que la organización logre satisfacer las diversas necesidades de los trabajadores, quienes, en respuesta, se comprometieron a contribuir con su mejor desempeño para el cumplimiento de los objetivos del área.



Recomendaciones

Establecer programas de formación continua: Crear programas de desarrollo profesional con frecuencia que mantengan a los empleados informados con las novedades del sector y habilidades relevantes, reforzando su importancia estratégica dentro de la organización.

Actualizar políticas de gestión de personal: Se recomienda revisar y optimizar las políticas de integración, organización, recompensas, desarrollo y auditoría de recursos humanos para que estén relacionadas con las metas corporativas.

Implementar métricas clave de rendimiento: Diseñar y aplicar métricas eficaces que permitan identificar áreas problemáticas y oportunidades de mejora, facilitando la adopción de medidas correctivas adecuadas.

Enfocar las estrategias de retención en el bienestar del empleado: Asegurar que las políticas de retención aborden tanto las necesidades económicas como el bienestar emocional y profesional de los colaboradores, promoviendo su compromiso y motivación.



Referencias

- Aguilar Simijaca, J. C. (2017). *La gestión de talento humano, elemento clave en el desempeño del personal en la empresa* [Tesis de Pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/17506>
- Banco de Crédito del Perú. (2023). *Memoria Integrada 2023*.
- Checa-Llontop, L. A., Cabrera-Cabrera, X., y Chávarry-Ysla, P. del R. (2020). *Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria*. Investigación Valdizana, 14(4), 188-197. <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Espinoza Mallque, K. B., y Montalvo Cerron, J. C. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N° VIII-Sede Huancayo en tiempos de Covid* [Tesis de Maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional - Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10409>
- Majad Rondón, M. A., (2016). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*. Revista de Investigación, 40(88), 148-165.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.ª ed.). Pearson Educación de México.
- Samamé Salazar, R. R. (2021). *Relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía de seguros ubicada en Miraflores en el año 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional Pirhua. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/187b6566-0808-441b-a6fa-2f5ebbb4079e/content>
- Suarez Espinoza, F. E. (2018). *La gestión del talento humano como estrategia para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa leoncito S.R.L. Chiclayo 2017* [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/3678>