

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS



**Impactos en la experiencia del colaborador de la
división tiendas Lima. Estudio de caso: Interbank**

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

Jenniffer Desiree Estrada Menéndez

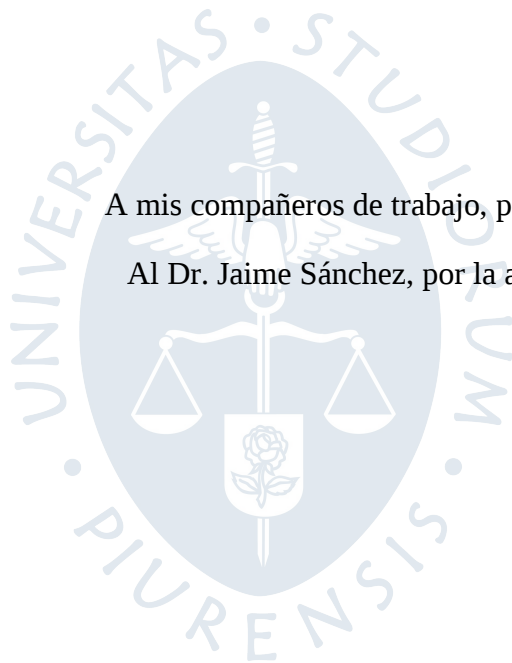
Asesor: Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

Lima, julio 2018



Dedicatoria

A mi familia, por ser el motor de mi vida.



Agradecimiento

A mis compañeros de trabajo, por el apoyo y soporte diario.

Al Dr. Jaime Sánchez, por la asesoría, guía y la confianza.

IMPACTO EN LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR DE LA DIVISIÓN TIENDAS LIMA. ESTUDIO DE CASO: INTERBANK

Datos del alumno: Jenniffer Desiree Estrada Menéndez

Área de conocimiento: Gobierno de personas

Correo electrónico: Jenniffer.dem@gmail.com

Resumen

En el marco del crecimiento de la importancia de la experiencia del colaborador como un punto clave dentro de la gestión humana, la presente investigación teórica de diseño no experimental, nivel exploratorio y enfoque cualitativo tiene como objetivo evaluar el impacto de la experiencia del colaborador de la División Tiendas Lima. Estudio de Caso: Interbank

Como instrumento de recolección de los datos se utilizaron entrevistas de profundidad en una muestra de 5 personas. Como conclusión principal se obtuvo que el nivel de servicio recibido durante el proceso de ascenso tiene una relación directa con el clima laboral y con el compromiso del colaborador; mientras que, por otro lado, no se puede definir una relación causal con la experiencia que se brinda a los clientes.

Palabras claves: servicio, compromiso, capital humano, gestión de colaboradores

IMPACT ON THE EXPERIENCE OF THE EMPLOYEES OF THE TIENDAS LIMA DIVISION. STUDY CASE: INTERBANK

Datos del alumno: Jenniffer Desiree Estrada Menéndez

Área de conocimiento: Gobierno de personas

Correo electrónico: Jenniffer.dem@gmail.com

Summary

Within the framework of the growth of the importance of the experience of the employee as a key point within the human management, the present theoretical research of qualitative approach has as objective to examine the impact of the area of Employee Management in the experience of the employee during the process of promotion to Senior Financial Representative in Tiendas Lima Division of Interbank during 2018. In-depth interviews were used as a data collection instrument in a sample of 5 people. As a conclusion, it was obtained that the experience received during the promotion process has a direct relationship with the work climate, commitment of the employee and finally with the experience that is provided to the clients.

Keywords: service, engagement, human resources, employee management

Índice general

I. Introducción.....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2. Identificación y formulación del problema.....	2
1.3. Objetivos de la investigación.....	2
1.4. Justificación y viabilidad de la investigación	3
1.5. Antecedentes de la investigación	4
1.6. Bases teóricas.....	4
II. Reporte de casos.....	7
2.1 Metodología.....	7
2.2 Experiencia empresarial	7
2.3 Resultados.....	10
III. Discusión.....	15
IV Conclusión.....	17
V. Recomendaciones	19
Bibliografía.....	21
Anexos	23
Anexo 1: Instrumento.....	23
Anexo 2: Instrumento validado por juicio experto	25
Anexo 3: Carta de autorización	27
Anexo 4: Perfil del autor	28

Índice de figuras

Figura 1: Cultura Interbank.....	8
Figura 2: Línea de carrera.....	9
Figura 3: Proceso de ascenso RF Senior.....	10
Figura 4: Tabla de datos entrevistados	11
Figura 5: Employee journey map	12



I. Introducción

1.1. Descripción de la realidad problemática

Durante los últimos años, la experiencia del colaborador ha adquirido mayor importancia dentro de la gestión de capital humano, debido a la influencia que esta representa dentro de las empresas. En ese sentido, se ha identificado que distintas organizaciones a nivel global consideran el *employee experience* como un indicador de vital importancia en el éxito del negocio. Dentro de las dimensiones de liderazgo, cultura, compromiso y aprendizaje, la experiencia del colaborador representa un 80% de nivel de importancia dentro de la gestión de colaboradores. Sin embargo, solo el 22% de organizaciones a nivel mundial considera que mantienen una excelente gestión de la experiencia de sus trabajadores (Bersin, Flynn, Mazor, Melían, 2017).

En el caso del mercado peruano, el incremento de la inversión y el crecimiento económico, desde finales del 2017, ha contribuido a que las empresas consideren como un punto clave para su desarrollo el lograr innovar en la experiencia del colaborador, como parte de una transformación de la gestión humana que se traduciría en beneficios tangibles para la organización ("Empleabilidad: Retos laborales", 2018). De esta manera, se afirma que las buenas experiencias en los colaboradores – entendido como tener trabajadores contentos – se traducen en compromiso, incremento de productividad y, por lo tanto, mejora de la rentabilidad en las organizaciones (Cinco nuevas tendencias en la gestión de Recursos Humanos, 2018)

Así pues, esto se ve reflejado en que actualmente existen alrededor de quinientas empresas dentro del Perú que poseen un enfoque centrado en el bienestar colaborador, en donde se utilizan estándares de calificación globales y dentro de los cuales se mide el clima laboral y la cultura organizacional ("5 buenas prácticas", 2017).

Siguiendo esta línea, se puede tomar como ejemplo a Interbank, puesto que representa una empresa que responde a las tendencias de transformación de la gestión humana y reconoce la importancia del *employee experience* como una manera de crear valor dentro de la compañía. Ello debido a que durante el 2017 se consolidó como la segunda organización más importante dentro del ranking elaborado por Great Place to Work, en donde se mide el clima laboral y se cataloga a las empresas como los mejores lugares para trabajar. De igual forma, cabe destacar

que se encuentra dentro de dicha clasificación durante dieciséis años de manera ininterrumpida (“Ranking de las 50 mejores empresas”, 2017).

En ese sentido, es menester señalar que la fuerza laboral de Interbank está conformada por aproximadamente el 45% de colaboradores que trabaja dentro las 290 tiendas que lo conforman a nivel nacional (Interbank, 2017). Así pues, se deja en evidencia la importancia de los trabajadores de la Red de Tiendas como un área de influencia para testear y mejorar la experiencia del colaborador que se tiene en la entidad bancaria en estudio, dado que representan un alto porcentaje de los trabajadores y estos se encuentran dentro de una misma área de influencia.

1.2. Identificación y formulación del problema

El área de Gestión de Colaboradores del banco Interbank tiene como parte de su misión velar por la buena experiencia del colaborador durante toda su estadía en las agencias, en adelante mencionadas como Red de Tiendas del banco. Considerando que el proceso de ascenso que gestiona dicha área directamente es el de Representante Financiero Senior se formuló el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es el impacto de Gestión de Colaboradores sobre la experiencia del colaborador en el proceso de ascenso a Senior- Tiendas Lima de Interbank en el año 2018?

Se definen como problemas específicos: (a) ¿Cuáles son los impactos del clima organizacional y su repercusión en la experiencia del colaborador del proceso de ascenso? (b) ¿Cual son los impactos entre la experiencia del colaborador y el compromiso en Interbank? (c) ¿En qué medida la experiencia del colaborador en el proceso de ascenso a Senior afecta la experiencia del cliente?

1.3. Objetivos de la investigación

El objetivo general del presente trabajo es evaluar el impacto de Gestión de Colaboradores y su repercusión en la experiencia del colaborador en el proceso de ascenso a Senior - Tiendas Lima de Interbank.

Se definen como objetivos específicos: (a) Identificar la relación entre el clima organizacional y la experiencia del colaborador durante el proceso de ascenso a Senior. (b) Evaluar la relación entre la experiencia del colaborador en el proceso de ascenso a Senior y el compromiso que

este tiene con Interbank. (c) Evaluar en qué medida la experiencia del colaborador en el proceso de ascenso a Senior afecta la experiencia del cliente.

1.4. Justificación y viabilidad de la investigación

De acuerdo a Ackoff (1973) y Miller y Salkind (2002) citado en Hernández, Fernández, Baptista (2014), el trabajo de investigación tiene justificación por ser de conveniencia, con valor teórico y de utilidad metodológica. (a) Conveniencia: el proceso de ascenso a Representante Financiero Senior no cuenta con una herramienta que permita identificar la satisfacción del colaborador luego de pasar por el proceso. Al lograr los objetivos del trabajo de investigación se obtendrá información directa de los colaboradores que permitirá identificar las fortalezas y oportunidades que presenta el proceso de ascenso a Representante Financiero Senior en referencia a la experiencia y servicio recibidos. (b) Valor teórico: la investigación permitirá, por primera vez, conocer la percepción de los colaboradores – reconocidos por el área en estudio como clientes finales – en el primer proceso de ascenso de la línea de carrera de la Red de Tiendas. De esta manera, los resultados de la investigación posibilitarán la identificación del comportamiento de las variables de servicio del cliente interno, experiencia del colaborador y la relación que existe entre ellas. Además, se aportarán recomendaciones y conclusiones que podrán ser utilizadas para futuros estudios o como punto de partida para la implementación de herramientas. (c) Utilidad metodológica: a través de la realización del presente estudio se lograrán identificar los momentos de verdad en los que se debe tomar acción para optimizar la experiencia del colaborador; lo cual se refleja finalmente en el clima laboral de la organización y en su rentabilidad. Estos resultados serán utilizados como base para el desarrollo posterior de un instrumento de análisis de datos que mida el impacto del servicio brindado por el área de Gestión de Colaboradores durante el proceso de ascenso a Representante Financiero Senior.

La viabilidad de la presente investigación se constituye a través de la posibilidad de obtener acceso de primera mano con el sujeto de estudio, involucrado directamente en el proceso de ascenso antes mencionado: gestores y postulantes. Asimismo, en relación a la necesidad de financiamiento, el presente análisis no requiere de recursos financieros para su adecuada realización, por lo que se posibilita su desarrollo dentro del plazo establecido y acorde con los objetivos planteados.

1.5 Antecedentes de la investigación

Para definir y sustentar los conceptos básicos de la investigación, es preciso considerar publicaciones previas que se encuentren en estrecha relación con la variable y los objetivos expuestos.

Se presenta como primer antecedente la tesis de Berardi (2015) titulada “Motivación laboral y engagement”, llevó a cabo un estudio de tipo exploratorio. El objetivo propuesto fue identificar la relación entre motivación laboral y *engagement* (compromiso) por lo que se consideró como población a los trabajadores de la Dependencia de la Administración Pública Nacional de Mar de Plata, tomando una muestra de 105 colaboradores. De esta forma, como resultado principal se obtuvo que el 84.88 % de los colaboradores consideran que mantienen una motivación de nivel alto, mientras que la variable de *engagement* presentó un 47.75% en el nivel medio-alto. La investigación permitió concluir que la motivación laboral (entendido como parte de la experiencia del colaborador) tiene una relación directamente proporcional con el compromiso que los colaboradores demuestran en la organización.

Por otro lado, la tesis de grado de Novoa-Cano, Regalado-Castañeda (2017): Análisis de la relación entre clima laboral y satisfacción del cliente en la empresa Oltursa - Piura y Chiclayo. Dicho estudio se centró en una investigación descriptiva cuantitativa de diseño no experimental, en la cual se consideró una muestra de treinta y tres colaboradores y trescientos cuarenta clientes de Oltursa de las ciudades de estudio. Como parte de los resultados, se obtuvo una correlación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente mostrando un coeficiente de 0.707 de relación directa entre ambas variables presentadas. Asimismo, los factores que tienen mayor impacto en el clima laboral en Oltursa son la comunicación y autorrealización, conceptos que se encuentran dentro de la definición de servicio brindado al cliente interno. Así pues, como conclusión principal del estudio antes mencionado se pudo afirmar que existe una relación directa entre la experiencia del colaborador y la satisfacción del cliente.

1.6. Bases teóricas

Como punto central de la presente investigación cabe destacar la teoría propuesta con relación a la experiencia, la cual se define como un proceso de interacción entre la persona y un objeto o situación, que se define a través de las ganancias individuales que esta percibe (Cardozo, Hernandis, Ramírez, 2015). En ese sentido, su importancia radica en que, desde finales del siglo XX, la sociedad y el mercado se encuentran marcados por la oferta de experiencias memorables,

las cuales se muestran como el principal diferenciador y distintivo hacia los clientes (Luna, 2017). Asimismo, se afirma que la experiencia está estrechamente relacionada con elementos afectivos y funcionales que, en conjunto, determinan un tipo de comportamiento, el cual puede ser positivo o negativo, de acuerdo con la calidad de la situación experimentada.

De esta manera, de acuerdo a un enfoque centrado en el colaborador, la experiencia se entiende como “las condiciones y el entorno que una empresa quiere establecer para su gente, la forma en que cree que deberían ser sus vidas en el trabajo” (Morgan, 2017). Siguiendo esta línea, se postula que las organizaciones que se centran en mejorar la experiencia para sus colaboradores deben lograr una convergencia entre las expectativas y deseos de los trabajadores con la propuesta de la compañía (Morgan, 2017). Así pues, se destaca la importancia de ello a través de la concepción de que la imagen de la empresa estará reflejada en la percepción interna de sus trabajadores y solo de esta forma se podrá buscar llegar positivamente al consumidor final (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete, 2004). Asimismo, de acuerdo con una investigación realizada por Zeithaml, Bitner, Gremler (2009) se propone que las organizaciones que destacan dentro de la administración de su capital humano son capaces de alcanzar hasta un 40% de desempeño superior, comparado con las empresas que no cuentan con un área especializada en el cliente interno.

La buena experiencia del colaborador trae consigo el compromiso del mismo, lo cual involucra factores cognitivos, emocionales y sociales. El compromiso es entendido como qué tanto el colaborador participa y se involucra personalmente en el éxito del negocio; y esto recae en que considere a su empresa como un buen lugar para trabajar (Bridger, 2014).

II. Reporte de casos

2.1 Metodología

Para lograr los objetivos propuestos, se realizó una investigación de estudio de caso teórica de enfoque cualitativo al tener como objetivo explorar el comportamiento y la perspectiva de un grupo de personas en un proceso específico y estructurado dentro de una empresa (Hernández et al., 2014). El tipo de diseño es no experimental de nivel exploratorio. La población considerada fue el total de colaboradores de Lima que participaron del proceso de ascenso a Representante Financiero Senior en el 2018, la cual está conformada por 97 personas. En lo que respecta a la muestra, esta se determinó por conveniencia.

La recolección de información se realizó durante el mes de junio del 2018, realizando encuestas a profundidad a 5 colaboradores. Se utilizó también la herramienta de *employee journey map*, la cual permitió identificar los momentos de verdad y la percepción de los colaboradores en cada momento del proceso de estudio.

2.2 Experiencia empresarial

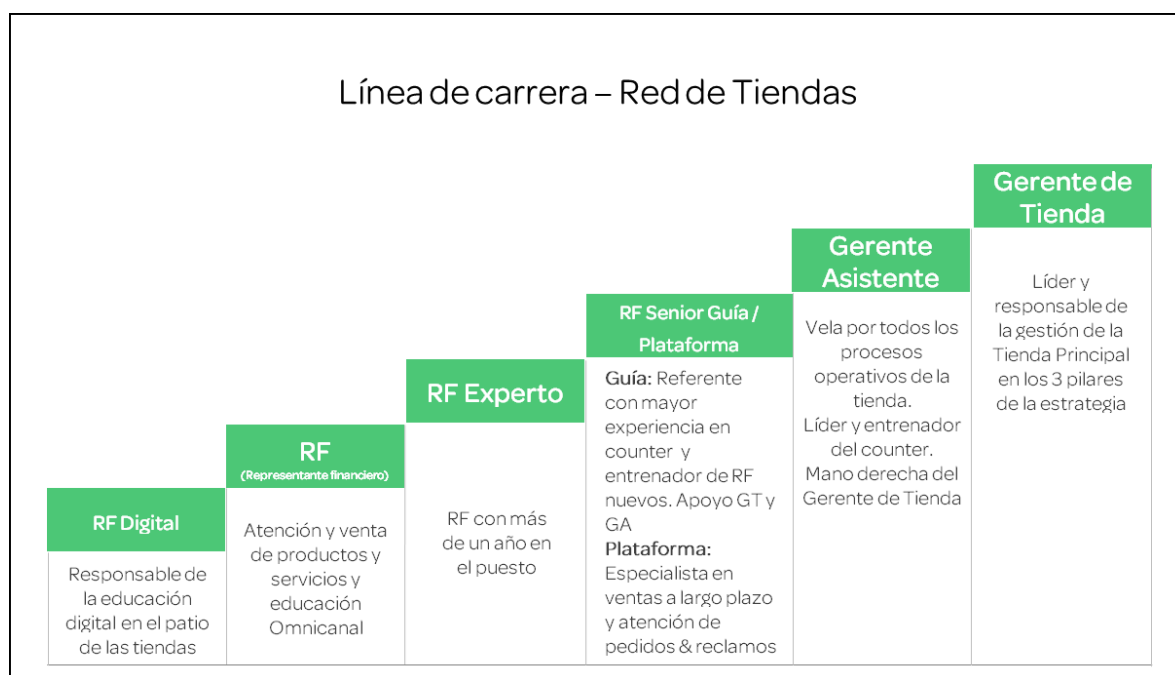
Interbank es considerada una de las principales instituciones financieras del Perú, fue fundada en 1897 y es reconocida por desarrollar en los últimos años una estrategia basada en la transformación digital y, a su vez, por tener una sólida cultura organizacional basada en seis valores: integridad, coraje, vocación de servicio, sentido del humor, trabajo en equipo e innovación (Interbank, 2018).

En el 2017 recibió por décimo sexto año consecutivo la mención por ser parte del ranking de Great Place to Work, obteniendo el segundo lugar en la categoría de empresas de más de 1000 colaboradores (“Ranking de las 50 mejores empresas”, 2017).

Figura 1: Cultura Interbank

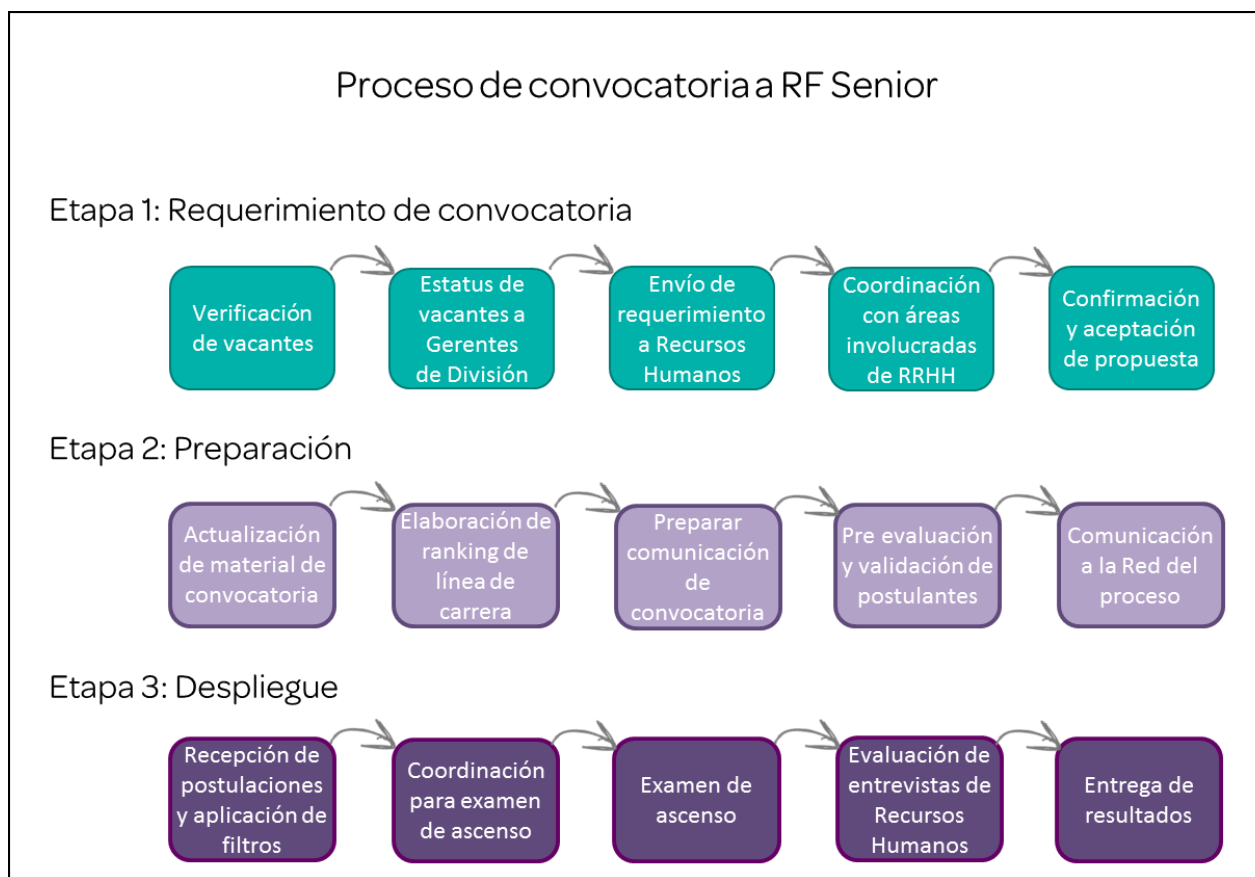
Fuente: Elaboración propia

Al 20 de junio, Interbank contaba con 6,672 colaboradores en las siete Vicepresidencias y dos Gerencias integrados en su organigrama: Finanzas, Riesgos, Mercados Capitaes, Operaciones, Retail, Banca Comercial, Legal, Gestión y Desarrollo Humano y Canales de Distribución. Dentro de esta última, se encuentran la Red de Tiendas, la mayor fuerza de venta conformada por las Divisiones de Tiendas Lima y Tiendas Provincia. Tienen al 48% de colaboradores del banco, por lo que existe una tercera División: Estrategia de Canales, a la cual pertenecen cuatro áreas que se encargan exclusivamente de los procesos y colaboradores de la Red: Planeamiento y Control de Gestión, Procesos y Proyectos, Endomarketing y Gestión de Colaboradores.

Figura 2: Línea de carrera

Fuente: Elaboración propia

El área de Gestión de Colaboradores tiene como uno de sus pilares el desarrollo, gestión y participación en la Línea de Carrera de la Red de Tiendas, por lo cual acompaña al desarrollo de los colaboradores durante todo su ciclo de vida en la Red. La convocatoria de mayor alcance, por ser a nivel nacional y tener gran número de vacantes por cubrir, es la de ascenso a Representante Financiero Senior. En el último año se realizaron diversos cambios de mejora continua en el proceso con la finalidad de tener resultados objetivos que impacten positivamente en la experiencia del colaborador y en el negocio.

Figura 3: Proceso de ascenso RF Senior

Fuente: Fuente: Elaboración propia

2.3 Resultados

Se entrevistó a cinco Representantes Financieros Senior de la División de Tiendas Lima que participaron en una convocatoria de ascenso durante el año 2018. En la siguiente figura, se muestran los datos de los colaboradores entrevistados.

Figura 4: Tabla de datos entrevistados

Ficha de datos: entrevistados			
Nombre del entrevistado	Sara Cecilia Ventura Gallegos	Nombre del entrevistado	Stefanny Andrea Arteaga Flores
Edad	26	Edad	23
Tiempo en el banco	5 años	Tiempo en el banco	2 años y 2 meses
Tiempo como RF Senior	6 meses	Tiempo como RF Senior	2 meses
Tienda actual	Torre - La Victoria	Tienda actual	Lurín
Nombre del entrevistado	Paredes Ramírez Cristina Antonela	Nombre del entrevistado	Alvaro Juan Villavicencio Caycho
Edad	24	Edad	26
Tiempo en el banco	2 años y 2 meses	Tiempo en el banco	3 años y 11 meses
Tiempo como RF Senior	6 meses	Tiempo como RF Senior	1 mes y medio
Tienda actual	Gardenias - Surco	Tienda actual	Real Plaza Salaverry - Jesús María
Nombre del entrevistado	Andrea Kaori Hassimotto Enobi		
Edad	23		
Tiempo en el banco	2 años		
Tiempo como RF Senior	6 meses		
Tienda actual	Rivera Navarrete - San Isidro		

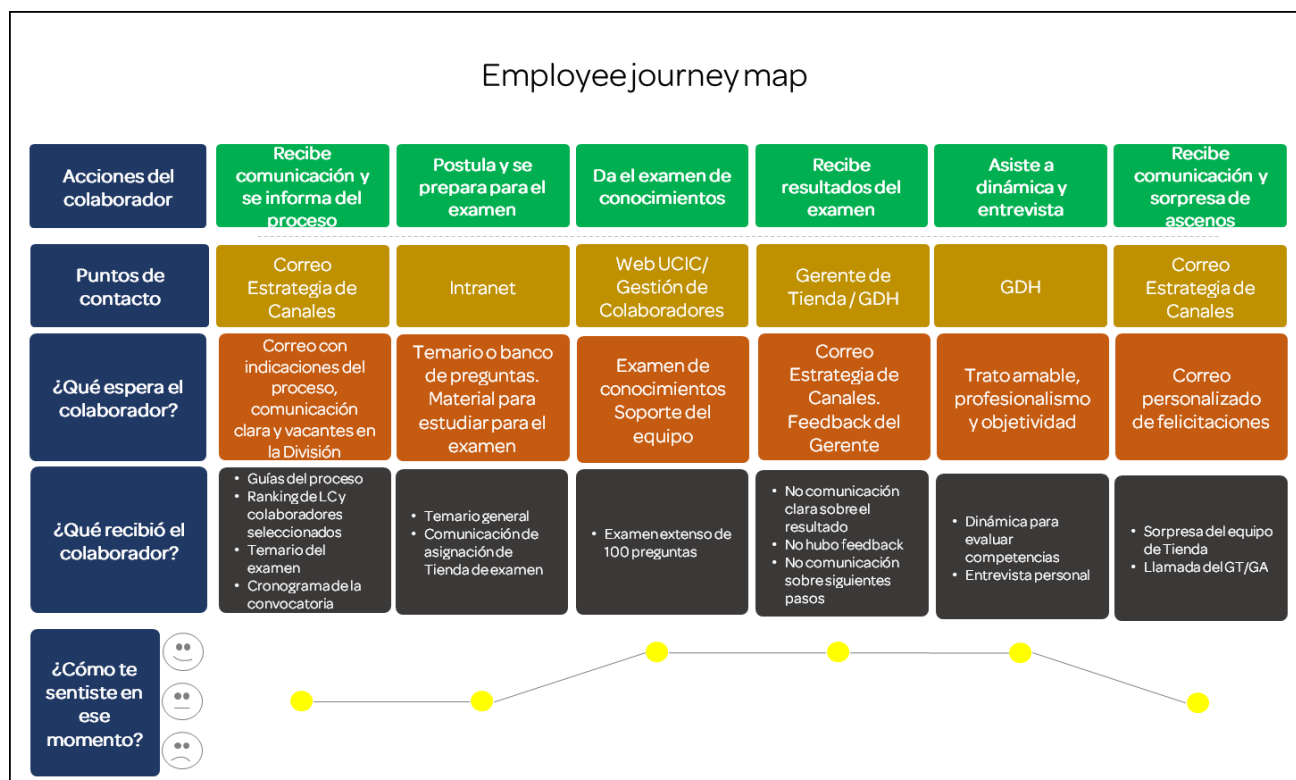
Fuente: Elaboración propia

A través de un *employee journey map*, el cual se realizó con cada uno de los entrevistados, se identificaron las partes del proceso con mayores oportunidades según la percepción de los colaboradores, siendo estas: la comunicación del proceso y preparación para el examen. En cuanto a la comunicación general del proceso, observaron que – a pesar de ser a través de correos electrónicos accesible a todos – los mensajes resultaron fríos y tuvieron la percepción de que no estuvieron totalmente alineados a la cultura del banco. Por otro lado, no se les brindó fechas claras de entrega de resultados y esto generó cierta incertidumbre en ellos haciendo que pierdan, en muchas ocasiones, el enfoque en el día a día. No tenían claridad de cómo ni quién les debía dar el mensaje final y el *feedback* correspondiente ya sean resultados positivos o negativos.

Sobre la preparación para el examen, manifestaron que el temario que se les brindó es muy general lo cual complicó el estudio previo y la búsqueda de fuentes.

Como aspecto a positivo a resaltar, los colaboradores indicaron que lo que más les gustó fueron las dinámicas y entrevistas; ya que, al ser esta etapa de la evaluación liderada y ejecutada por el equipo de Selección de Recursos Humanos, aseguró que el proceso sea objetivo y meritocrático.

Figura 5: Employee journey map



Fuente: Elaboración propia

Sobre la percepción que tienen del servicio brindado por el área de Gestión de Colaboradores, comentan que se sienten satisfechos por la información y soporte brindados durante el proceso, aunque encontraron los puntos de mejora ya antes mencionados. Uno de los colaboradores hizo énfasis indicando nuevamente el tiempo de espera de la respuesta final, detallando que fue un factor que perjudicó la percepción del buen servicio que se tenía en un inicio.

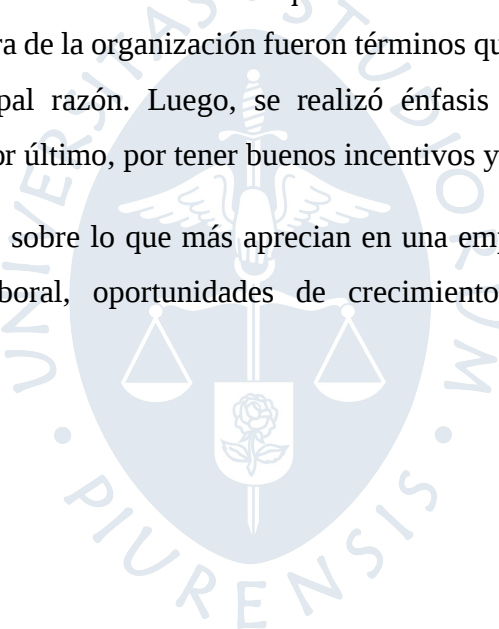
Los colaboradores encuestados se sienten satisfechos con las labores que cumplen dentro de su nueva posición. Mencionan que son conscientes de tener mayores responsabilidades operativas y también de cara a sus equipos de trabajo al ser reconocidos como ejemplo para sus compañeros. Además, muestran su compromiso al indicar que tienen como proyección desarrollarse en sus posiciones de Representante Financiero Senior para luego continuar su crecimiento en la línea de carrera del banco o hacia otras áreas de acuerdo al interés profesional de cada uno.

En cuanto a la relación con los clientes, todos los entrevistados afirmaron sentirse comprometidos con brindar un buen y mejor servicio luego de asumir un nuevo reto como Representante Financiero Senior ya que como parte de sus nuevas funciones, tienen que realizar ciertas operaciones que requieren generar confianza y fidelidad con los clientes.

Cuando se realizó la consulta acerca de recomendaciones que propondrían para mejorar la experiencia durante el proceso de ascenso a Senior indicaron que la comunicación en todas las etapas era un factor clave. No solo comunicar a quienes habían aprobado, sino también dar un *feedback* inmediato y objetivo a los colaboradores que no aprobaron satisfactoriamente el proceso. También comentaron que se podría implementar algún curso o formulario a modo de preparación para el examen.

Los cinco colaboradores entrevistados afirmaron que recomendarían a un amigo que trabaje en Interbank. El clima y cultura de la organización fueron términos que se escucharon de todos los participantes como principal razón. Luego, se realizó énfasis en tener oportunidades de desarrollo profesional y, por último, por tener buenos incentivos y beneficios en general.

Finalmente, al consultarles sobre lo que más aprecian en una empresa, aparecen nuevamente términos como clima laboral, oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y pertenencia a una familia.





III. Discusión

De acuerdo con lo antes expuesto, la experiencia del colaborador es un concepto no estudiado directamente ya que involucra diversas variables que se relacionan directa e indirectamente con la percepción final de la persona. Para los fines del estudio se tomaron tres de ellas como punto de partida para la evaluación de la experiencia brindada por el área de Gestión de Colaboradores durante el proceso de ascenso a Representante Financiero Senior: clima laboral, compromiso y experiencia del cliente.

Los antecedentes mostrados confirman las teorías de la relación directa sobre una buena experiencia en el trabajo y los resultados de clima laboral. Esto, como consecuencia impacta también directamente en el compromiso del colaborador en la empresa.

Lo descrito se pudo comprobar a través de los colaboradores entrevistados de Interbank, quienes rescatan haber tenido una buena experiencia en general durante el proceso de ascenso por el que participaron y muestran sentimientos de satisfacción y pertenencia al banco.

Si bien existen oportunidades de mejora en cuando a niveles de servicio interno, los Representantes Financieros Senior se sienten comprometidos y enfocados en brindar un buen servicio a los clientes, lo cual se demuestra en el logro de objetivos a nivel Red de Tiendas.



IV. Conclusiones

El otorgar un buen servicio a colaboradores en procesos internos - en este caso en un proceso de ascenso - tiene una relación directa con el clima organizacional de la empresa. Esto resulta ser un punto de partida sólido para el logro de objetivos y desarrollo sostenible de la empresa.

Recibir un buen servicio en un proceso de ascenso refuerza el compromiso del colaborador con la empresa. Las experiencias determinan también el grado de compromiso que el colaborador presente a lo largo de su vida en la organización, factor clave al hablar de una industria bancaria que evoluciona constantemente según las necesidades del cliente y del mercado competitivo.

Por último, si bien la experiencia de los colaboradores en los procesos de ascenso no se relaciona directamente con el nivel de servicio que estos brinden a los clientes, al tener colaboradores que confíen en las decisiones de sus líderes, naturalmente se forma una base sólida de lealtad que fomenta luego el logro de resultados extraordinarios.

Interbank es una empresa reconocida por tener un clima y cultura sólidos, lo cual conlleva a que oportunidades de mejora en procesos de mediano alcance como el ascenso a Representante Financiero Senior no tengan un impacto que afecte en gran medida la experiencia general del colaborador en la empresa. Sin embargo, no debe ser un punto a descuidarse ya que puede convertirse en un riesgo considerable a futuro.



V. Recomendaciones

El proceso de ascenso a RF Senior es un espacio valorado por los colaboradores ya que, en muchos de los casos, es su primera experiencia en una evaluación de ascenso. Es por eso que el área de Gestión de Colaboradores debe trabajar en optimizar el servicio ofrecido, enfocándose principalmente en la claridad de la comunicación y acompañamiento durante todo el proceso para asegurar una buena experiencia del colaborador.

Rediseñar el formato de las comunicaciones que se envían por correo electrónico es un buen punto de partida. Es indispensable indicar en ellos el perfil que se está buscando para ocupar la posición, así como fechas exactas de las evaluaciones y resultados. De esta manera se asegura la objetividad y transparencia de cara a los involucrados.

Otro punto por considerar como recomendación es el implementar herramienta para evaluar la percepción del colaborador después del proceso. Con este *input* se pueden trabajar acciones de mejora continua inmediata y así ir afinando el proceso de acuerdo con la percepción de los participantes.

Se debe apuntar a desarrollar una estrategia de servicio basada en comportamientos y esto viene de la mano con otorgar un buen nivel de servicio en los procesos internos de cara a nuestros colaboradores para que ellos impulsen y repliquen con el ejemplo la excelencia del servicio a los clientes de la empresa.



Bibliografía

Berardi, A. (2015). *Motivación laboral y engagement* (Tesis de grado no publicada de Administración de empresas). Universidad FASTA (Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino). Facultad de Ciencias Económicas. Argentina.

Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., Melían, V. (2017). *Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Recuperado de la web de Deloitte University Press
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitteanalytics/Estudios/tendenciascapitalhumano2017/Capitulo%204.pdf>

Bridger, E. (2014). *Employee Engagement*. London: Kogan Page Limited.

Cardozo, J., Hernandis, B., Ramírez Triana, N. (2015). Aproximación a una categorización de los sistemas de productos: el uso y la experiencia del consumidor como configuradores. *Innovar Journal*, 25(58), 125 - 141.

Diario Gestión (02 de enero 2008). *Cinco nuevas tendencias en la gestión de Recursos Humanos* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/cinco-nuevas-tendencias-gestion-recursos-humanos-223759>

El Comercio (21 de setiembre 2017). *5 buenas prácticas para gestionar el talento en una empresa*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/5-buenas-practicas-gestionar-talento-empresa-noticia-1992322>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a edición). México D.F: Mc Graw-Hill

Lipp, D. (2013). *Disney U: How Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal, and Customer-Centric Employees*. New York: Mc Graw-Hill

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G. y Huete, L. (2004). *Administración de servicios Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson.

Luna, G. (2017). La influencia del consumo simbólico en la intensidad de uso de las redes sociales digitales y el valor percibido de las experiencias. *Innovar Journal*, 27(64), 37-50.

Mercado & Regiones (19 de abril 2018). *Empleabilidad: Retos laborales*. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/2018/04/empleabilidad-retos-laborales-para-el-2018/>

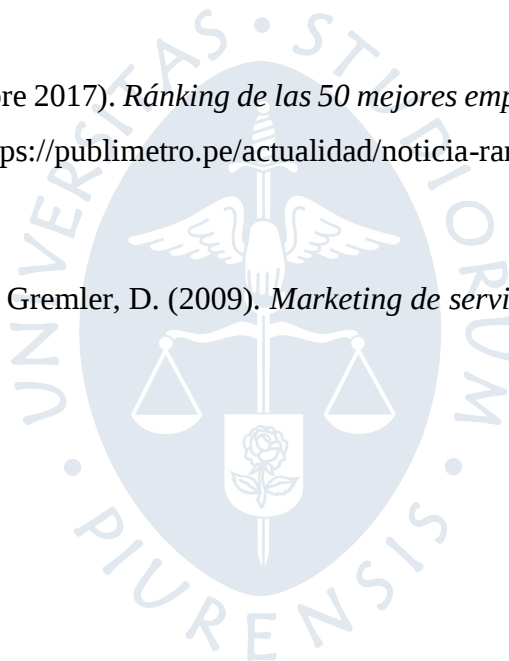
Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. New Jersey: Wiley.

Novoa-Cano, M., Regalado-Castañeda, T. (2017). *Análisis de la relación entre Clima laboral y satisfacción del cliente en la empresa Oltursa - Piura y Chiclayo* (Tesis de grado no publicada de Administración de empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de empresas. Piura, Perú.

Peñalver, A. (2016). No existe Experiencia de Cliente sin Experiencia de Empleado. *Capital Humano*, (305), 56.

Publimetro (06 de diciembre 2017). *Ránking de las 50 mejores empresas para trabajar en Perú 2017*. Recuperado de <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-ranking-50-mejores-empresas-trabajar-peru-2017-68283>

Zeithaml, V., Bitner, M. y Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios* (5a edición). México D.F: Mc Graw -Hill.



Anexos

Anexo 1: Instrumento

Entrevista

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Entrevistado(a): _____

El propósito de la entrevista es conocer la experiencia del colaborador durante el proceso de ascenso a RF Senior, desde su comunicación hasta la publicación de resultados. Participará una muestra de 5 Representantes Financieros Seniors de la Red de Tiendas Lima. Las respuestas serán tratadas de modo confidencial. Completar el cuestionario tomará aproximadamente 15 minutos.

Preguntas generales:

- Edad:
- Tienda actual:
- Posición (categoría Senior):
- ¿Cuánto tiempo tienes en el Banco?:
- ¿Cuándo ascendiste a Senior?:

1. ¿Cómo fue tu proceso de ascenso a RF Senior?
2. ¿Qué fue lo que más te gustó del proceso? ¿Por qué?
3. ¿Qué fue lo que menos te gustó del proceso? ¿Por qué?
4. ¿Cómo te sientes con respecto al servicio brindado por Gestión de Colaboradores (Div? ¿Estrategia de Canales), siendo esta el área responsable del proceso de ascenso a RF Senior?
5. ¿Cuál es tu proyección a futuro dentro del banco?
6. ¿Qué tan satisfecho te sientes con las funciones que vienes desempeñando como RF Senior?
7. ¿Cómo describirías tu relación con los clientes antes y luego de ser RF Senior?
8. ¿Qué recomendaciones sugieres para tomar en cuenta en los siguientes procesos de ascenso a RF Senior?

9. ¿Le aconsejarías a un amigo trabajar en Interbank? Menciona 3 razones que sustenten tu respuesta.
10. Para terminar, ¿qué es lo que valoras más en una empresa? ¿Qué es lo que hace que permanezcas en Interbank?



Anexo 2: Instrumento validado por Juicio Experto

Universidad de Piura – Campus Lima

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

Entrevista

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Entrevistado(a): _____

El propósito de la entrevista es conocer la experiencia del colaborador durante el proceso de ascenso a RF Senior, desde su comunicación hasta la publicación de resultados. Participará una muestra de 10 Representantes Financieros Seniors de la Red de Tiendas Lima. Las respuestas serán tratadas de modo confidencial. Completar el cuestionario tomará aproximadamente 15 minutos.

Preguntas generales:

- Edad:
- Tienda actual:
- Posición (categoría Senior):
- ¿Cuánto tiempo tienes en el Banco?:
- ¿Cuándo ascendiste a Senior?:

1. ¿Cómo fue tu proceso de ascenso a RF Senior? (Desde la comunicación inicial hasta la sorpresa y mensaje de ascenso)

(Describe incluyendo cada parte del proceso, qué esperabas de esa etapa, qué recibiste, cómo te sentiste. Por ejemplo:

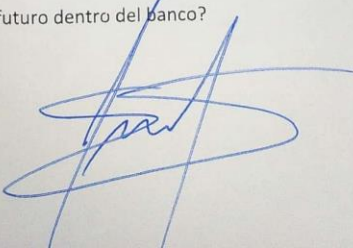
1. Comunicación de la convocatoria: llegó el correo con toda la información del proceso, etc.
 - a. Qué esperaba: encontrar las vacantes de la División, que estén las fechas exactas, etc.
 - b. Qué recibí: la guía con todos los pasos, las fechas del proceso, link de inscripción, etc.
 - c. Cómo me sentí: satisfecho con la información/ confundido /en desacuerdo, etc.
2.
3.

2. ¿Qué fue lo que más te gustó del proceso? ¿Por qué?

3. ¿Qué fue lo que menos te gustó del proceso? ¿Por qué?

4. ¿Cómo te sientes con respecto al servicio brindado por Gestión de Colaboradores (Div. Estrategia de Canales), siendo esta el área responsable del proceso de ascenso a RF Senior?

5. ¿Cuál es tu proyección a futuro dentro del banco?

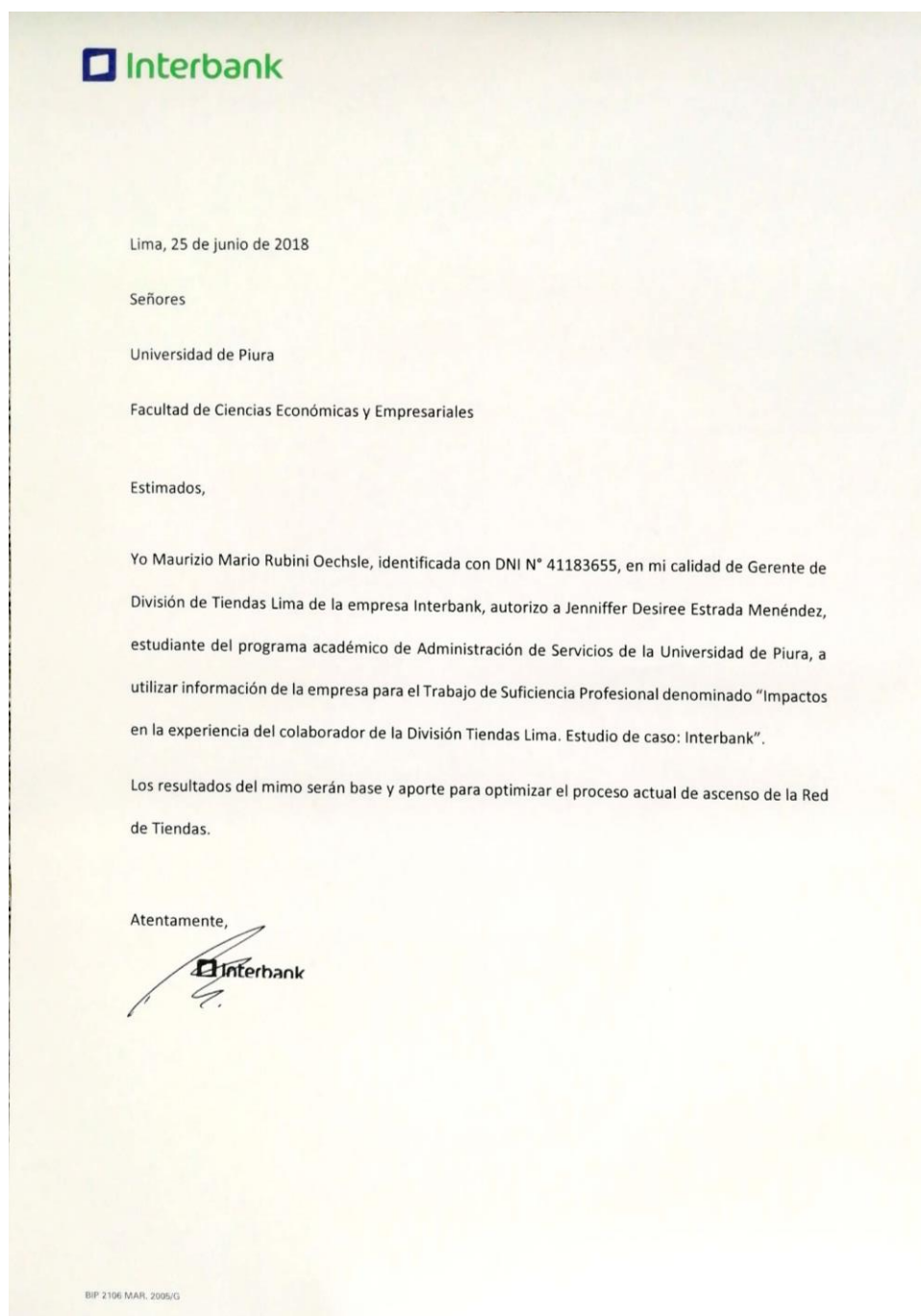


Universidad de Piura – Campus Lima

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

6. ¿Qué tan satisfecho te sientes con las funciones que vienes desempeñando como RF Senior?
7. ¿Cómo describirías tu relación con los clientes antes y luego de ser RF Senior?
8. ¿Qué recomendaciones sugieres para tomar en cuenta en los siguientes procesos de ascenso a RF Senior?
9. ¿Te aconsejarías a un amigo trabajar en Interbank? Menciona 3 razones que sustenten tu respuesta.
10. Para terminar, ¿qué es lo que valoras más en una empresa? ¿Qué es lo que hace que permanezcas en Interbank?

Anexo 3: Carta de autorización



Anexo 4: Perfil del autor

Nombres y apellidos: Jenniffer Desiree Estrada Menéndez

Fecha de nacimiento: 19 de enero de 1993

DNI: 71950906

Correo electrónico: jenniffer.dem@gmail.com

Bachiller de la carrera de Administración de Servicios de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Piura - Campus Lima. Orientada a personas y resultados. Capacidad para trabajar en equipo, con iniciativa y vocación de servicio. Experiencia laboral en industria de restaurantes durante 4 años, realizó línea de carrera en la reconocida franquicia de Chilis. Inició en operaciones como *server* (atención al cliente) pasando luego a ser practicante de Marketing, finalmente para ocupar el cargo de asistente de Recursos Humanos y posteriormente analista de Clima y Desarrollo. Desde mayo del 2017 forma parte de la División de Estrategia de Canales en Interbank, desarrollando la posición de Analista Middle de Gestión de Colaboradores.