

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Estado actual de la gestión del *Employee Experience* en una empresa  
del sector seguros peruano. Caso: INTERSEGURO.**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

JIMÉNEZ RAMÍREZ, Roberto

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

MARROQUÍN RAMÍREZ, Diana Milagros

Asesorados por: Mgtr. Paloma Martínez-Hague Chonati

Lima, julio del 2020

La tesis profesional

**Estado actual de la gestión del Employee Experience en una empresa del sector seguros peruano. Caso: INTERSEGURO.**

ha sido aprobada por:

---

Mgr. Irene Vera Arica.  
[Presidente del Jurado]

---

Mgr. Paloma Martínez-Hague Chonati  
[Asesor Jurado]

---

Mgr. Ana María Beingolea Chávez  
[Tercer Jurado]



A mis amigos y amigas por las risas y el empuje; a Diana por ser la mejor amiga y compañera; a Melissa por haber estado en todo momento; a las niñas por cada sonrisa; a Vilma, Nena, Mimi y Maria Elena por todo su amor; a la Teresita por ser el ángel de mi familia; a Mem y mi Kandito por ser mi fortaleza y apoyo incondicional; y a mi papá y mamá por regalarme la mejor vida posible.

**Roberto Jiménez**

A mis padres, Rocío y Enrique por sus grandes esfuerzos, sacrificios y toda su comprensión, a Jorge por su amistad, ejemplo y grandes consejos. A Viole y Rodo, por todos estos años de apoyo. A Tetti por la paciencia, el compromiso y ser el mejor compañero y amigo que pude elegir. A mis chicas del TDT y Nole por los ánimos, las travesías, ser los mejores amigos y, por muchas veces, haber hecho el papel de mi familia.

**Diana Marroquín**



A la profesora Martha Pacheco por sus consejos y apoyo. A nuestra asesora Paloma Martínez-Hague, por su confianza desde el principio de nuestra investigación, sus enseñanzas y acompañarnos en este proceso. A nuestros equipos de trabajo por su comprensión al otorgarnos facilidades. A las personas que colaboraron voluntariamente con la investigación, en especial a Gabriel Arroyo y Maria Fernanda Elías por su gran contribución en el presente estudio.

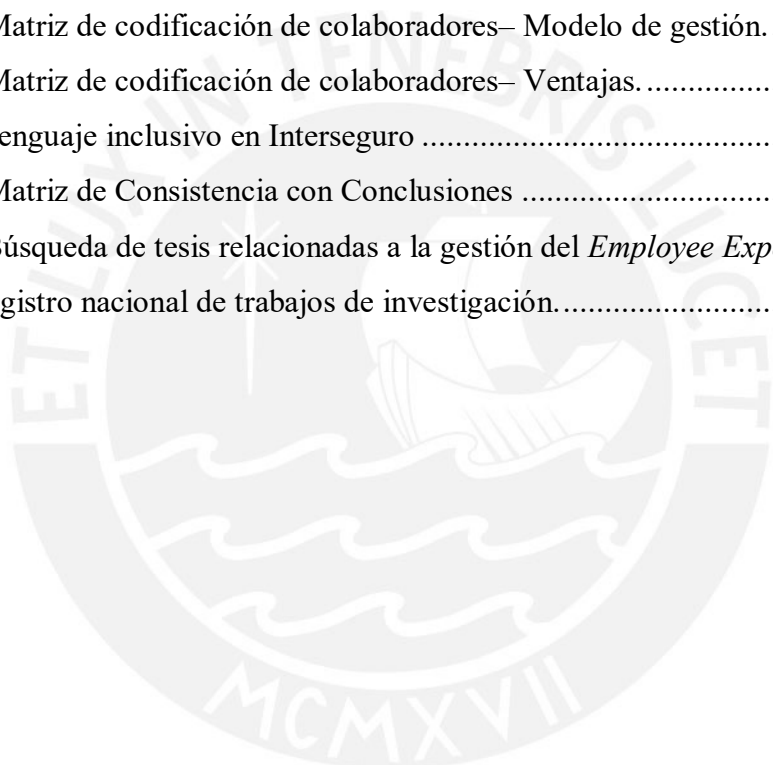


## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Situación problemática.....	3
2. Preguntas de investigación.....	5
3. Objetivos de la Investigación .....	5
4. Justificación.....	6
5. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
1. La Gestión del Talento.....	7
1.1. ¿Qué es la Gestión del Talento? .....	7
1.2. Atracción del Talento Humano.....	8
1.3. Retención del Talento Humano. ....	9
2. Employee Experience .....	15
2.1. Orígenes del Employee Experience .....	15
2.2. Conceptos relacionados al Employee Experience.....	17
2.3. Definición del Employee Experience.....	18
2.4. Dimensiones del <i>Employee Experience</i> .....	19
2.5. Proceso de Implementación del Employee Experience.....	20
2.6. Modelo de Gestión del <i>Employee Experience</i> .....	22
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	30
1. Sector Seguros en el Perú.....	30
2. Contexto del <i>Employee Experience</i> en el Perú.....	33
3. Caso de Estudio .....	34
3.1. Interseguro .....	35
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO .....	37
1. Secuencia Metodológica .....	37
2. Alcance de la investigación.....	38
3. Enfoque de la investigación .....	39
4. Diseño de la investigación .....	39
4.1. Casos de estudio.....	39

5. Marco Muestral .....	40
5.1. Expertos en la gestión del Talento y <i>Employee Experience</i> .....	41
5.2. Responsables de la Gestión del <i>Employee Experience</i> en el caso de estudio ...	42
5.3. Segmento de colaboradores en el caso de estudio .....	43
6. Técnicas de recolección de datos.....	44
7. Herramientas de análisis de información .....	45
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS .....	47
1. Proceso de Implementación de la gestión del <i>Employee Experience</i> – “ <i>The EX Playbook</i> ” .....	47
1.1. Escucha Multicanal .....	47
1.2. Identificación de viajes holísticos .....	48
1.3. Escuchar las emociones .....	49
1.4. Creación de personas .....	50
1.5. Diseño de experiencias .....	51
1.6. Testeo y prototipado .....	51
1.7. Lanzamiento de una estrategia de persona digital.....	52
2. Modelo de gestión del <i>Employee Experience</i> .....	55
2.1. Trabajo Significativo .....	56
2.2. Liderazgo .....	60
2.3. Ambiente de trabajo .....	64
2.4. Crecimiento.....	68
2.5. Bienestar .....	72
3. Ventajas percibidas de la gestión del <i>Employee Experience</i> .....	76
3.1. Ventajas percibidas por la organización.....	77
3.2. Ventajas percibidas por los colaboradores .....	78
CONCLUSIONES .....	80
REFERENCIAS .....	85
ANEXO A: Top 10 de experiencias memorables.....	90
ANEXO B: Casos globales de gestión del <i>Employee Experience</i> .....	91
ANEXO C: Criterios GPTW 2018 .....	93
ANEXO D: Guía de entrevista a expertos en la gestión del <i>Employee Experience</i> .....	94
ANEXO E: Guía de entrevista a responsables de la gestión del <i>Employee Experience</i> .....	95

ANEXO F: Guía de entrevistas a colaboradores del caso de estudio.....	97
ANEXO G: Cuestionario realizado a colaboradores del caso de estudio. ....	99
ANEXO H: Resultados del cuestionario a los colaboradores del caso de estudio .....	107
ANEXO I: Fotos del espacio físico en el caso de estudio.....	116
ANEXO J: Codificación en el sistema de análisis cualitativo Nvivo.....	120
ANEXO K: Matriz de codificación de responsables de la gestión del <i>Employee Experience</i> en el caso de estudio – <i>The EX Playbook</i> . ....	121
ANEXO L: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión .....	127
ANEXO M: Matriz de codificación de responsables de caso de estudio – Ventajas. ..	137
ANEXO N: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión.....	139
ANEXO O: Matriz de codificación de colaboradores– Ventajas.....	191
ANEXO P: Lenguaje inclusivo en Interseguro .....	193
ANEXO Q: Matriz de Consistencia con Conclusiones .....	194
ANEXO R: Búsqueda de tesis relacionadas a la gestión del <i>Employee Experience</i> en el registro nacional de trabajos de investigación.....	199



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones de la Atracción del Talento .....	9
Tabla 2: Factores que pueden influir en una correcta retención del personal .....	11
Tabla 3: La retención en el tiempo. ....	13
Tabla 4: Ejemplos de <i>Employee journey map</i> . ....	21
Tabla 5: Factores del Employee Experience. ....	23
Tabla 6: Empresas del sector Seguros peruano. ....	30
Tabla 7: Organizaciones con gestión del Employee Experience implementada en el Perú. ....	33
Tabla 8: Criterios para la elección del sujeto de estudio.....	39
Tabla 9: Organización elegida. ....	39
Tabla 10: Relación de expertos de la gestión del Talento y Employee Experience entrevistados. ....	41
Tabla 11: Relación de responsables de la gestión Employee Experience entrevistados en el caso de estudio. ....	42
Tabla 12: Relación de colaboradores entrevistados en el caso de estudio.....	43
Tabla 13: Estructura del análisis de información. ....	45
Tabla 14: Matriz de análisis del proceso de implementación del Employee Experience. .....	51
Tabla 15: Matriz de análisis del factor Trabajo Significativo. ....	58
Tabla 16: Matriz de análisis del factor Liderazgo. ....	62
Tabla 17: Matriz de análisis del factor Ambiente de Trabajo. ....	66
Tabla 18: Matriz de análisis del factor Crecimiento. ....	70
Tabla 19: Matriz de análisis del factor Bienestar. ....	74



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tendencias globales en capital humano .....	14
Figura 2: Orígenes del <i>Employee Experience</i> .....	16
Figura 3: Dimensiones del <i>Employee Experience</i> .....	20
Figura 4: “ <i>The EX Playbook</i> ” .....	20
Figura 5: Estrategias de la gestión del <i>Employee Experience</i> .....	24
Figura 6: Participación de mercado de las principales aseguradoras del Perú. ....	31
Figura 7: Secuencia Metodológica .....	37



## RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a constantes cambios en el contexto laboral desde diversos frentes. Uno de estos, son las nuevas necesidades y exigencias de los colaboradores. Ante esto, surge el concepto de Employee Experience, cuyo foco se encuentra en la intención de ofrecerles experiencias diferenciadas a los empleados como estrategia para, en un principio, atraer a los talentos, y, posteriormente, retenerlos. La presente investigación nace, entonces, del interés de estudiar la situación actual de una de las tendencias más relevantes en la Gestión del Talento en una empresa peruana, debido a que aún no ha sido desarrollada a profundidad a nivel nacional. Es así que definimos como objetivo de investigación el describir el estado actual de la gestión del Employee Experience en la empresa Interseguro, enfocándonos en los conceptos más relevantes de este concepto, una guía de implementación, un modelo de gestión y la manera en que estos son aplicados, o no, en el caso de estudio.

En cuanto a la metodología, esta investigación cuenta con un enfoque cualitativo, basado en un caso único, por lo que se realiza un estudio a profundidad acerca del proceso de implementación utilizado, así como de su modelo de gestión de las experiencias de sus colaboradores. Para esto, se realiza un contraste entre los conceptos, pasos, factores y estrategias identificados en la revisión bibliográfica con lo declarado por la organización – en relación a estos puntos – y las vivencias descritas por sus propios colaboradores. La información fue recolectada por medio de entrevistas semiestructuradas a tres actores: expertos en el tema, responsables de la gestión del Employee Experience en el caso de estudio y colaboradores del mismo. Así mismo, se utilizó un cuestionario, cuya finalidad era la de corroborar la información recaudada en las entrevistas realizadas a los colaboradores. Finalmente, por medio de la observación no participativa, se conocieron más detalles sobre las instalaciones de Interseguro, el cual es un factor fundamental según lo manifestado por los autores.

Como resultado de la investigación, se concluye que Interseguro se encuentra en una etapa inicial de desarrollo de la gestión de las experiencias de sus colaboradores, puesto que el análisis de resultados arroja el cumplimiento parcial de las recomendaciones y estrategias planteadas por las diversas fuentes identificadas. La gestión del Employee Experience en Interseguro, al ser una estrategia implementada de forma reciente, y sin una base teórica extensa que pueda ser utilizada como punto de partida, no cumple con algunos aspectos fundamentales, ya que toman como prioridad, en varios aspectos, estrategias cuyo punto de partida no se basa en las opiniones de los colaboradores, sino más bien una propuesta de valor pensada por los responsables. Sin embargo, se identifican esfuerzos en cuanto al conocimiento de sus necesidades, así como intentos por mantener una experiencia cada vez más atractiva para estos.

# INTRODUCCIÓN

Con el pasar de los años, se hace cada vez más difícil para las organizaciones atraer y retener al talento en el mundo laboral. Las personas, al comprender su relevancia dentro de las organizaciones, exigen no solo un ambiente más cómodo y los beneficios comúnmente ofrecidos por las empresas, sino también una experiencia diferenciada desde el principio hasta el fin de su vínculo profesional.

En este contexto, las organizaciones cuentan con el reto de implementar nuevas estrategias que les permitan diferenciarse para sobresalir entre sus competidores y superar el desafío de contrarrestar la escasez y las posibles fugas de su recurso más importante: el talento. Es así que se presenta el concepto de Employee Experience como una tendencia en la Gestión del Talento actual. Este es entendido como la suma de todos los momentos vividos por el colaborador dentro de su centro laboral, los cuales deberán ser gestionados para superar las dificultades antes mencionadas.

Considerando lo expuesto, la presente investigación es valiosa, pues aborda un tema que no ha sido desarrollado a profundidad, y que se presenta como una opción de gran interés para las organizaciones. Así mismo, se presenta como un estudio pionero en el contexto nacional, cuyos resultados les otorgarán, a las empresas, herramientas que derivarán en diversos beneficios tanto para los empleados, como para sus resultados.

El presente estudio tiene como finalidad describir el estado actual de la gestión del Employee Experience en la empresa Interseguro, mediante la identificación de un proceso de implementación; un modelo de gestión de experiencias; y las ventajas que surgen como consecuencia de esta. En ese sentido, esta investigación analiza a profundidad a la empresa Interseguro, la cual ha sido reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en el ranking Great Place to Work de los últimos años.

En el primer capítulo, se presentan los objetivos y las preguntas de investigación, se identifica la importancia del objeto de estudio dentro del contexto laboral actual, para luego desarrollar la justificación de la presente investigación. Se finaliza el capítulo con la explicación de la viabilidad considerada para el desarrollo de este estudio.

En el segundo capítulo, se presenta un marco teórico, en el que se desarrollan los conceptos más relevantes en relación a la Gestión, Atracción y Retención del Talento como base del concepto elegido como eje principal de la investigación. Seguidamente, se presentan los puntos más relevantes del Employee Experience, como el origen de dicha estrategia, su definición y componentes. Finalmente, se describe el proceso de implementación identificado, así como el

modelo de gestión de las experiencias de los colaboradores, siendo estos últimos los pilares para el análisis e interpretación de los resultados finales.

El tercer capítulo describe el marco contextual bajo el que se rige la investigación. En este, se presenta información relacionada el sector al cual pertenece la organización elegida como caso de estudio; se describe el contexto peruano en relación al Employee Experience; y, finalmente, se presentan una breve reseña de la organización elegida.

En el cuarto capítulo, se realiza una explicación detallada de la metodología de la investigación por medio de una secuencia metodológica y un flujograma que resume este proceso. Posteriormente se describe el alcance, el enfoque, el diseño, unidades de análisis y la muestra considerada. Además, se presentan las técnicas de recolección de datos, las herramientas utilizadas y, finalmente, la estructura del análisis de información.

En el quinto capítulo, se muestra el análisis realizado a partir de la información obtenida, así como los resultados de esta ordenados, primero, en cada uno de los pasos del proceso de implementación y, segundo, en cada una de las estrategias correspondientes a los factores del modelo de gestión identificado. Para finalizar, se presentan las principales ventajas identificadas por los diferentes actores organizacionales.

Finalmente, en la última sección, se exponen las principales conclusiones ordenadas en base a los objetivos de la investigación presentados en el primer capítulo. Cabe mencionar que estas conclusiones podrán encontrarse a manera de respuesta de cada uno de los objetivos en la Matriz de Consistencia (ver Anexo P). Así también, se mencionan las limitaciones del estudio, un comentario relacionado a las futuras investigaciones del tema, y una conclusión final.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1. Situación problemática

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un contexto de grandes cambios. Estos se pueden dar tanto en recursos tecnológicos, como en la manera de gestionar al recurso humano; por lo que surgen, por ejemplo, nuevos puestos de trabajo, nuevos requerimientos de habilidades y competencias, así como nuevas exigencias en el mercado laboral. Es así como las organizaciones se encuentran obligadas a buscar nuevas estrategias que permitan atraer y retener al talento, principalmente con medios innovadores, personalizados y orientados a sus colaboradores (Chiavenato, 2009).

Esto debido a que la escasez y fuga de talento son aspectos que se mantienen como un desafío organizacional importante. Desde hace unos años, se observa una tendencia global de fuga que continúa en aumento. En los años 2014 y 2015, se pudo observar un crecimiento considerable de 36% al 38% (ManpowerGroup, 2015). Dicho problema puede derivar en costos no planificados asociados al reclutamiento, selección, capacitación de nuevos empleados, entre otros aspectos relacionados a la búsqueda e ingreso de un nuevo talento. Es debido a esto que Jauregui (2018) sostiene que es importante evitar las rotaciones de personal de manera que no se incurra en los gastos antes mencionados.

En el contexto nacional, encontramos números preocupantes. Según el Informe de Competitividad del Talento Global publicado por The Adecco Group (2019), el Perú se encuentra en el puesto 79 de 125 países en temas de talento y competitividad. Dicho estudio toma en cuenta los factores de Atracción y Retención del Talento, lo que refleja que en nuestro país existe una necesidad de fortalecer las prácticas ofrecidas por las organizaciones para poder atraer, desarrollar y mantener al mejor talento.

Así mismo, según el informe publicado por PriceWaterhouseCoopers, Perú ha sido uno de los países con mayor número de rotación laboral en toda Latinoamérica con un promedio de 20%, siendo 10.9% la media de la región (Conexión ESAN, 2019). De la misma manera, la tasa de rotación identificada por Narváez (2014) indica que anualmente, el 15% de empleados migra a otra organización. Esta situación puede verse con mayor impacto en las generaciones jóvenes. Sobre esto, Deloitte (2016) indica que el 82% de jóvenes entre 18 a 35 años peruanos abandonarán progresivamente sus empleos.

Hoy, las disputas por atraer y retener a los mejores talentos se basan principalmente en la creación de organizaciones en donde las personas realmente quieran permanecer. Este punto es importante, debido a que las organizaciones, sobre todo las que ofrecen servicios, deben asegurarse de que quienes los brindan; es decir sus colaboradores, también vivan una experiencia

única y agradable con la finalidad de generar mejores experiencias para sus clientes y consumidores (Morgan, 2017).

Para esto, es importante que las organizaciones entiendan que sus procesos deben ser rediseñados, siguiendo modelos que se encuentren orientados a las personas y a sus necesidades, por lo que se debe tomar en cuenta lo que es realmente importante para estas. Según estudios realizados por el Dr. Thomas Gilovich, profesor psicólogo de la Universidad de Cornell y el Dr. Matthew Killingsworth, quien estudia a la felicidad humana en la Universidad de California (2014 citado en Morgan 2017), las personas tienden a invertir mayor cantidad de dinero en experiencias que en cosas materiales. Estos mencionan que esta inversión responde a la identidad, conexión y conducta social de cada uno de ellos, así como a los recuerdos que surgirán a partir de estas.

En esta línea, es fundamental que las organizaciones orienten sus esfuerzos para ofrecer una experiencia total e integrada que pretenda ser lo más agradable posible con la finalidad de contar con colaboradores más felices y ser un lugar en el que deseen permanecer. Hoy en día las organizaciones no solo deben ofrecer un buen ambiente laboral o mejores beneficios, sino también ofrecer momentos memorables para cada uno de sus empleados (Morgan, 2017).

Se entiende, entonces, que la generación de una experiencia placentera asociada al trabajo se vuelve una necesidad y un factor diferenciador competitivo crítico. Es así como aparece el concepto de *Employee Experience*. Este se define por todo aquello que las personas observan, sienten y viven a lo largo de su tiempo en una organización. Dicho concepto, al ser la suma de percepciones que los empleados tienen en las interacciones con la compañía, puede ser gestionado a través de la elección de prácticas específicas en momentos definidos por el empleador con la finalidad de generar mayor satisfacción en el colaborador, un mejor desarrollo y finalmente mejores resultados en su desempeño general (Díaz-Villabella, 2018).

La relevancia del *Employee Experience* se ve reflejada en que la satisfacción de los clientes aumenta en 54% a causa de una mejor atención de los empleados de organizaciones que se orientan a este enfoque. Así mismo, las organizaciones con empleados más comprometidos pueden ser hasta 47% más productivas, siendo esta una de las consecuencias de la gestión de dicho concepto (Peper, Gea & Mes, 2017).

Por otro lado, en un estudio elaborado por IBM (2016), encontramos que el 83% de empleados que actúan con integridad reportan haber experimentado una mejor experiencia del empleado. De la misma manera ocurre con el trabajo en equipo, en donde el 77% de colaboradores que aceptan apoyar a sus compañeros cuando lo necesitan, laboran en organizaciones que le dan prioridad a la gestión del *Employee Experience*. Así también ocurre al tomar en cuenta las variables como la consistencia entre el trabajo y valores de la organización, el buen uso de sus técnicas y habilidades, la aceptación de ideas y sugerencias, así como la libertad para trabajar y

desarrollarse plenamente. En todos estos rasgos, se reporta como la causa principal el haber orientado políticas y acciones concretas a la gestión de la experiencia de los colaboradores.

Por los motivos expuestos, consultoras de gran relevancia como MERCER (2018) y Deloitte (2017) indican que la gestión del *Employee Experience* es considerada por la mayoría de los ejecutivos como uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta en las organizaciones en la actualidad. Sin embargo, solo el 22% de estos se considera preparado para la construcción de una buena experiencia del empleado.

Una de las limitaciones para cambiar la situación antes descrita es que no existen muchos estudios acerca del concepto de *Employee Experience* como tal, por lo que se dificulta la preparación para la implementación de una gestión adecuada. Al realizar la búsqueda de *Employee Experience* como concepto temático dentro de las bases de datos Scopus y Web of Science, dos de los buscadores más importantes del ámbito académico, se encontró muy poca cantidad de resultados. Estos, además, habían sido poco citados y a nivel nacional no se encontraron investigaciones.

## **2. Preguntas de investigación**

La pregunta general de esta investigación es ¿Cuál es el estado actual de la gestión del *Employee Experience* en una empresa del sector seguros peruano?

A partir de la pregunta general surgen las siguientes preguntas específicas:

- ¿Qué proceso de implementación y modelo de gestión del *Employee Experience* se puede identificar en base al modelo conceptual existente?
- ¿Cómo se aplicaron los pasos para la implementación de la gestión del *Employee Experience* en el caso de estudio?
- ¿Cómo se aplicaron las prácticas del modelo de gestión identificado en el caso de estudio?
- ¿Cuáles son las ventajas de la gestión del *Employee Experience* percibidas por los principales actores organizacionales miembros del caso de estudio?

## **3. Objetivos de la Investigación**

El objetivo general de la presente investigación es describir el estado actual de la gestión del *Employee Experience* en una empresa del sector seguros peruano a través del estudio de caso único de Interseguro.

Se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Identificar un proceso de implementación y un modelo de gestión del *Employee Experience* basado en el modelo conceptual existente.

- Analizar los pasos para la implementación de la gestión del *Employee Experience* aplicados en el caso de estudio.
- Comparar las prácticas del modelo de gestión identificado con las prácticas aplicadas en el caso de estudio.
- Identificar las ventajas de la gestión del *Employee Experience* percibidas por los principales actores organizacionales miembros del caso de estudio.

#### **4. Justificación**

Es pertinente establecer una aproximación a la gestión del *Employee Experience* que sirva como referencia de la situación actual en empresas del sector seguros peruano que pueda ser contrastada con lo que las bases teóricas indican. Consideramos que la presente investigación funcionará como un aporte a las ciencias de la gestión al agregar valor teórico llenando ese vacío de conocimiento, por medio de una exploración que permita abrir un precedente en cuanto a investigaciones a este nivel de profundidad, así como conocer a mayor detalle el objeto de estudio (Hernandez, Fernández & Baptista, 2014).

Así mismo, esta investigación se justifica al presentar hallazgos que permitan a otras organizaciones tener una idea de cómo implementar una correcta gestión del *Employee Experience* en sus respectivos contextos.

#### **5. Viabilidad**

La presente investigación es viable, en primer lugar, debido al interés del equipo en las tendencias globales sobre Gestión del Talento y su aplicación en el contexto laboral nacional.

Así mismo, si bien no se cuenta con un vasto soporte en cuanto a teorías acerca del tema de estudio, logramos recopilar diversos estudios, artículos académicos y publicaciones de consultoras reconocidas a nivel mundial. Estos permitieron la definición de los conceptos que serán presentados en el siguiente capítulo.

Por último, en el país, ya existen organizaciones que vienen desarrollando la gestión del *Employee Experience*. Entre estas, Interseguro, nos brindó las facilidades para el acceso a la organización y sus colaboradores.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **1. La Gestión del Talento**

El concepto de la Gestión de los Recursos Humanos ha ido cambiando con el paso del tiempo. De igual forma los términos y estrategias relacionados a este, con el objetivo de poder adecuarse a las nuevas exigencias del mercado. De ahí que se pueden encontrar diversas maneras de referirse a la Gestión de los Recursos Humanos, ya sea como Gestión de Personas o Gestión del Talento Humano.

#### **1.1. ¿Qué es la Gestión del Talento?**

Las tres eras que se presentaron al largo del siglo XX, la industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento proporcionaron diferentes enfoques sobre cómo manejar a las personas dentro de las organizaciones. Durante esas tres eras, la Gestión de los Recursos Humanos pasó por tres etapas distintas respectivamente: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano. En consecuencia, en la era del conocimiento surgen los equipos de Gestión del Talento humano, que sustituyen a los departamentos de Recursos Humanos (Chiavenato, 2009).

Michael Armstrong y Stephen Taylor (2014), definen al talento como aquello que las personas deben tener para desempeñarse de manera correcta en sus roles, es decir, el total de sus habilidades, dones, conocimientos, experiencia, actitud, carácter, así como su capacidad de aprender y crecer. Al mismo tiempo, Chiavenato (2009), nos comenta que tener personas no significa necesariamente tener talentos ya que para ser considerado talento la persona debe tener algún diferencial competitivo que la valore. Es por ello que la Gestión del Talento Humano se vuelve cada día algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Lo cual genera que se tenga una definición de talento que se adapte al propósito de cada organización y se ajuste a su contexto de acuerdo con las prioridades y necesidades de esta.

En un principio la Gestión del Talento estaba enfocada a las tareas y a la estructura organizacional de las personas que trabajan o participan en la organización. Es así como los administradores empiezan a dejar de lado la concepción clásica de que lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo y, también la idea tayloriana de que el obrero sólo trabaja por dinero. En esta línea es donde se encuentran los estudios de Follet, los descubrimientos de Elton Mayo, las bases psicológicas desarrolladas por Maslow y las aplicaciones desarrolladas por otros autores como Herzberg y McGregor, que terminan por darle una mayor consistencia a las nuevas posturas que empezaban a desarrollarse (Hernandez y Rodriguez, 1994; Ramirez, 2014).

Así pues, estas teorías, impulsan a descubrir que las organizaciones son un organismo social donde la obtención de las ganancias ya no depende de la tecnología, de las fábricas o del capital, sino más bien de las ideas, las habilidades y los conocimientos de los trabajadores. Es aquí donde se empieza a considerar a la persona como un ser ante todo social y fundamental para alinear las metas de la organización con la de los individuos (R. L. Martin & Moldoveanu, 2001).

También se define la Gestión del Talento de la siguiente manera: “Gestión del talento contiene estrategias y protocolos para la atracción, identificación, desarrollo, retención y despliegue sistemáticos de individuos con alto potencial que son de particular valor para una organización” (Tansley y Tietze, 2013 citado en Armstrong, 2014, p.263). Por su parte, Lewis y Hackman (2006) definen la Gestión del Talento de tres maneras: en primer lugar, como la combinación de prácticas de Gestión de Recursos Humanos, como el reclutamiento, selección y el desarrollo profesional; en segundo lugar, como la creación de un grupo de talentos, que garantiza el flujo cuantitativo y cualitativo de los colaboradores a través de la organización; y por último como un bien basado en la necesidad demográfica para gestionar el talento.

A partir de estas concepciones, cabe mencionar que, para efectos de esta investigación, consideraremos a la Gestión del Talento como al conjunto de actividades que la empresa realiza con el fin de atraer, seleccionar, identificar, desarrollar y retener a los mejores profesionales en los roles estratégicos de la organización (Alonso & García-Muina, 2014).

En definitiva, a pesar de contar con diferentes definiciones sobre la Gestión del Talento, en contextos distintos y cambiantes, se puede apreciar que, en conjunto, estas buscan la atracción, el desarrollo y la retención de los actores claves de la organización. Como resultado de ello, la Gestión del Talento en las empresas es compleja y sutil, y tiene como componentes irremplazables el saber identificar, captar, desarrollar y retener el talento.

## **1.2. Atracción del Talento Humano.**

En los últimos años se ha experimentado un cambio en el paradigma en cuanto a temas de Atracción del Talento, ya no se habla del porqué la empresa debería contratar a la persona, sino por qué esa persona se siente atraída por la empresa. Es así que, como lo sostienen Berthon, Erwing y Lian Hah (2005), la Atracción del Talento se define como los beneficios previstos que un empleado potencial identifica en una organización específica, donde atraer a empleados con habilidades y conocimientos superiores a las del mercado constituye una fuente de ventaja competitiva.

La situación ideal en una organización es que el trabajador se sienta atraído por su trabajo y motivado económicamente para desenvolverse en forma alegre, armoniosa y segura. En otras palabras, cuanto más atractivo sea percibido un empleador por los empleados potenciales, más

fuerte será el vínculo que se genera entre una organización en particular y el empleado (Berthon et al., 2005; García, 2016).

De ahí que se identifican 5 dimensiones de atracción del talento (ver Tabla 1).

**Tabla 1: Dimensiones de atracción del talento**

<b>Dimensión</b>	<b>Concepto</b>
<b>Interés</b>	Grado de atracción de una persona hacia un empleador como resultado del ambiente de trabajo y las prácticas laborales novedosas.
<b>Social</b>	Grado de atracción de un empleado por un ambiente de trabajo divertido, compartido y sobre todo de equipo.
<b>Económica</b>	Salario y beneficios como compensación, seguridad laboral y oportunidades de promoción.
<b>Desarrollo</b>	Grado de atracción de una persona hacia un empleador a causa del reconocimiento, autoestima y facilidades para el desarrollo de una carrera profesional.
<b>Aplicación</b>	Grado de atracción de una persona hacia una organización en la medida que se le brinde la oportunidad de aplicar lo aprendido, lo pueda enseñar a los demás e interactúe con el cliente de manera positiva

Adaptado de Berthon, Ewing, y Lian Hah (2005).

De acuerdo con ello, se han identificado factores que pueden atraer o disuadir a los candidatos: las fortalezas y debilidades de la organización como empleador, abarcando temas tales como la reputación de la organización, salario, beneficios y condiciones de trabajo, el interés intrínseco del trabajo, la seguridad del empleo, las oportunidades de educación y capacitación, las perspectivas de carrera y el espacio físico de las oficinas. Del mismo modo, las organizaciones deben estudiar las necesidades de los candidatos en relación con lo que pueden proporcionarles, desarrollando así una propuesta de valor para los empleados (Amstrong, 2014).

Estos elementos si bien tienen como fin la atracción de talento, no se ejecutan en un primer momento o contacto con la organización, sino que se desarrollan de manera transversal en los diferentes momentos entre el potencial empleado y empleador. De modo que se considera relevante no solo los procesos de atracción, sino también los de retención del talento humano, lo cual pasaremos a desarrollar en las siguientes líneas.

Para Pilar Jericó (2000) saber llevar a cabo todas estas operaciones no es fácil. Por ejemplo, existen empresas que son excelentes captadores del talento y no aciertan a desarrollarlo o retenerlo. Es aquí donde las estrategias de Retención del Talento Humano empiezan a tener un papel relevante en las Prácticas de Gestión actuales que pasaremos a explicar.

### **1.3. Retención del Talento Humano.**

La relevancia de la Retención del Talento Humano se basa, entonces, en mantener en las organizaciones a los talentos claves, en otras palabras, aquellas personas que generan una mayor rentabilidad, ingresos y son más eficientes para la organización, puesto que la falta de este tipo de profesionales ocasionaría un impacto negativo (Mitta & Davila, 2015). En efecto, la pérdida

del talento clave no solo puede verse reflejada en daños económicos o financieros, sino que también significa una pérdida de capital y conocimiento.

En relación a ello, Pedro Prieto (2013) comenta que la retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los colaboradores que permanecen también sufren las secuelas de la rotación: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras consecuencias. De esta manera, se puede concluir que la organización viable es aquella que no solo capta al talento sino también los mantiene satisfechos a largo plazo dentro de la organización.

Lo antes expuesto se convierte en un reto para la Gestión del Talento debido al contexto cambiante y competitivo en el cual nos desarrollamos. Para respaldar esta afirmación, según el estudio “*Making talent a strategic priority*” realizado por Guthridge, Komm, y Lawson (2008), para McKinsey & Company, consultora de gestión estratégica, el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Por consiguiente, las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo (Prieto, 2013).

Así entonces, para poder alcanzar la satisfacción de los colaboradores, la gestión de personas emplea el uso de las estrategias para la Retención del Talento Humano las cuales serán desarrolladas en el siguiente punto.

### ***1.1.1. Estrategias de Retención del Talento Humano.***

El establecimiento de Estrategias para la Retención del Talento Humano hace referencia a la serie de acciones a seguir con el fin de asegurar el deseo de las personas de mantenerse dentro de la organización. Prieto (2013), considera dichas estrategias de carácter primordial, ya que de ello depende el seguimiento y continuidad e integración de estas a los cambios demandados por el entorno.

Diego Gonzáles (2009) hace referencia a las estrategias y dentro de ellas la existencia de algunas actividades. Gonzales (2009), divide las estrategias entre Estrategias Monetarias y Estrategias No Monetarias. Dentro de las Estrategias Monetarias tenemos a los beneficios económicos, las bonificaciones o incentivos y las políticas salariales. Por el otro lado, dentro de las Estrategias No Monetarias tenemos a la formación, la calidad de vida, el plan de carrera, los procesos de ingreso, el clima laboral, la integración familiar, la estabilidad emocional, el plan de sucesión, el reconocimiento, el sentido de pertenencia, las tareas desafiantes, la gestión del conocimiento y la contraprestación legal.

De igual modo, Robbins, DeCenzo, y Coulter (2013) al referirse sobre las Estrategias de Retención del Talento, mencionan la existencia de dos tipos de recompensas que permiten que los colaboradores se sientan a gusto con la organización, lo cual genera una adecuada fidelización. Las recompensas intrínsecas son las satisfacciones personales que el individuo obtiene del trabajo en sí mismo y se originan en las mismas personas. Por ejemplo, la participación en la toma de decisiones, la mayor libertad y discreción en el trabajo, la mayor responsabilidad de los empleados, el trabajo más interesante, las oportunidades de crecimiento personal y la diversidad en las actividades (Robbins et al., 2013). Mientras que las recompensas extrínsecas incluyen dinero, promociones y prestaciones que son externas al puesto de trabajo y provienen de una fuente externa. Por ejemplo, las comisiones, los planes de incentivos, los bonos por desempeño, los planes de pago por mérito y el reparto de utilidades (Robbins et al., 2013).

Por su parte, Mitta y Dávila (2015) nos presentan diversos factores que pueden influir en una correcta retención de personal:

**Tabla 2: Factores que pueden influir en una correcta retención de personal**

<b>Factores que pueden influir en una correcta retención de personal</b>	
<b>Percepción organizacional</b>	La forma en la que el talento humano reconoce a la organización en la cual está involucrado.
<b>Recopilación de información</b>	Recopilar información para entender las causas de salida del trabajo anterior en el momento que un colaborador lo abandonó.
<b>Fomentar la autonomía</b>	Los colaboradores necesitan una señal de sus empleadores para poder efectuar las funciones que ellos están dispuestos a asumir.
<b>Los beneficios sociales y el medio laboral</b>	Los beneficios sociales pueden tratarse de servicios específicos o dotaciones materiales. Por ejemplo: viajes de empresa, gimnasio, seguros médicos, planes de pensión, descuentos, entre otros. Las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influenciar en la actitud y energía de los empleados.
<b>Identificar las necesidades y fortalezas de los empleados</b>	Las organizaciones deben conocer las capacidades de sus colaboradores para potencializarlas y asignarles el mejor puesto en las áreas en las que sean más productivos.
<b>Incentivos económicos</b>	Relacionados con la retribución variable, las compensaciones, los bonos, los derechos de compra de acciones y el pago de acciones.
<b>Desarrollo personal y profesional de los empleados</b>	Se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales, ofreciéndole al empleado la oportunidad de desempeñar un cargo con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades.
<b>Flexibilidad según la naturaleza del trabajo</b>	Se refieren a la flexibilidad de horarios, lugar de trabajo y vestimenta

**Tabla 2: Factores que pueden influir en una correcta retención de personal (continuación)**

<b>Factores que pueden influir en una correcta retención de personal</b>	
<b>La relación fluida y de confianza con los supervisores</b>	La confianza, la integración horizontal y la cercanía de los niveles jerárquicos tienen un impacto directo en la satisfacción del empleado y su comodidad en la empresa ya que se siente como parte importante de la organización.
<b>Capacitaciones para los empleados</b>	Se detallan tres tipos de capacitaciones: la inducción, la capacitación en habilidades básicas y la capacitación para administrar la propia carrera.
<b>El reconocimiento del desempeño de los colaboradores</b>	Dar reconocimiento a las personas motiva e incentiva a que sigan comportándose de cierta forma y mejorando sus procesos. Se contribuye a la satisfacción laboral, y por tanto a que el empleado estará cada vez más comprometido.
<b>La promoción interna</b>	Se refiere a trasladar a un colaborador a otro puesto de igual jerarquía o mayor dentro de la misma organización, ya que cuenta con el conocimiento necesario.

Adaptado de Mitta y Dávila (2015).

A modo de resumen, luego de haber revisado los modelos fundamentales de retención se puede identificar que en primer lugar, todos estos procesos intentan proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones amigables y cooperativas, porque se trata de elementos relevantes que pueden llegar a definir la permanencia del talento en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato 2009). Además, como lo afirma Celia Martin (2011), la mayoría de las investigaciones que estudian la retención incluyen variables mediadoras que van desde la satisfacción laboral y el compromiso organizativo hasta constructos más complejos como el soporte percibido por la organización o la inmersión en el trabajo.

### ***1.3.2. Tendencias en la Retención del Talento Humano.***

Actualmente, vivimos en un mundo en el que las organizaciones se encuentran en continua transformación, influidas por los avances tecnológicos, el auge de la automatización, el cambio de las expectativas en la función de la actividad empresarial y la evolución de las aspiraciones de nuestros estilos de vida (SODEXO, 2018). Es por ello que las organizaciones enfrentan un cambio radical en el contexto de la fuerza laboral, el lugar de trabajo y el mundo laboral. Para garantizar su progreso en el tiempo, las organizaciones tendrán que cuestionar las formas de pensar y actuar heredadas, y empezar a asumir los nuevos desafíos que dan forma a la naturaleza cambiante de las empresas y al futuro laboral para seguir existiendo en los mercados, así como sobresalir dentro de ellos.

Esto sumado al hecho de que, como lo afirma Andrés Hatum (2009) en *Harvard Business Review*, hoy en día las personas no tienen como finalidad conseguir un trabajo, el tema ya no gira en torno al empleo, sino de la empleabilidad:

De ahora en adelante el asunto consistirá en la empleabilidad; es decir, en tratar de encontrar las condiciones que les ayudarán a ser más empleables [...] estamos en un nuevo milenio moldeado por la escasez de talento, perturbado por una crisis económica y estructuras organizacionales que han intentado lidiar con el caos en los mercados tratando de ajustarse en algunos casos, y yendo a la quiebra en otros. Como la idea del trabajo de por vida está desapareciendo, los empleados reconocen que necesitan construir su empleabilidad. Si el trabajo no les permite desarrollar las habilidades que les asegurarán ser apetecidos en el mercado, buscarán en otros lados las oportunidades para aprender (Hatun,2009, p.28).

Para ejemplificarlo, Hatun (2009) nos presenta a AON, un proveedor líder de servicios de gestión de riesgo, seguros y reaseguros, el cual tiene un programa para graduados que alienta una cultura de comodidad sobre todo al hablar de su negocio con los clientes, construye sentimientos de pertenencia a un grupo conectado de líderes y, brinda oportunidades de aprendizaje experiencial. También podemos considerar a BAT (British American Tobacco), la compañía tabacalera con mayor presencia mundial, que alienta y da las herramientas a sus empleados para revisar las dimensiones de la planificación de su línea de carrera, esto debido a que consideran que las personas quieren moverse a ritmos distintos en los diversos ciclos de su carrera, puesto que estos cambian dependiendo en qué parte de la vida se encuentren. Por otro lado, para L'Oreal importa el dar a las personas la oportunidad de construir su portafolio laboral, la empresa alienta el compromiso e involucramiento de largo plazo entre la organización y el individuo, con la finalidad de mantener al colaborador estimulado a lo largo de varios años con la sensación de encontrar algo nuevo en sus diferentes empresas (Hatun, 2009).

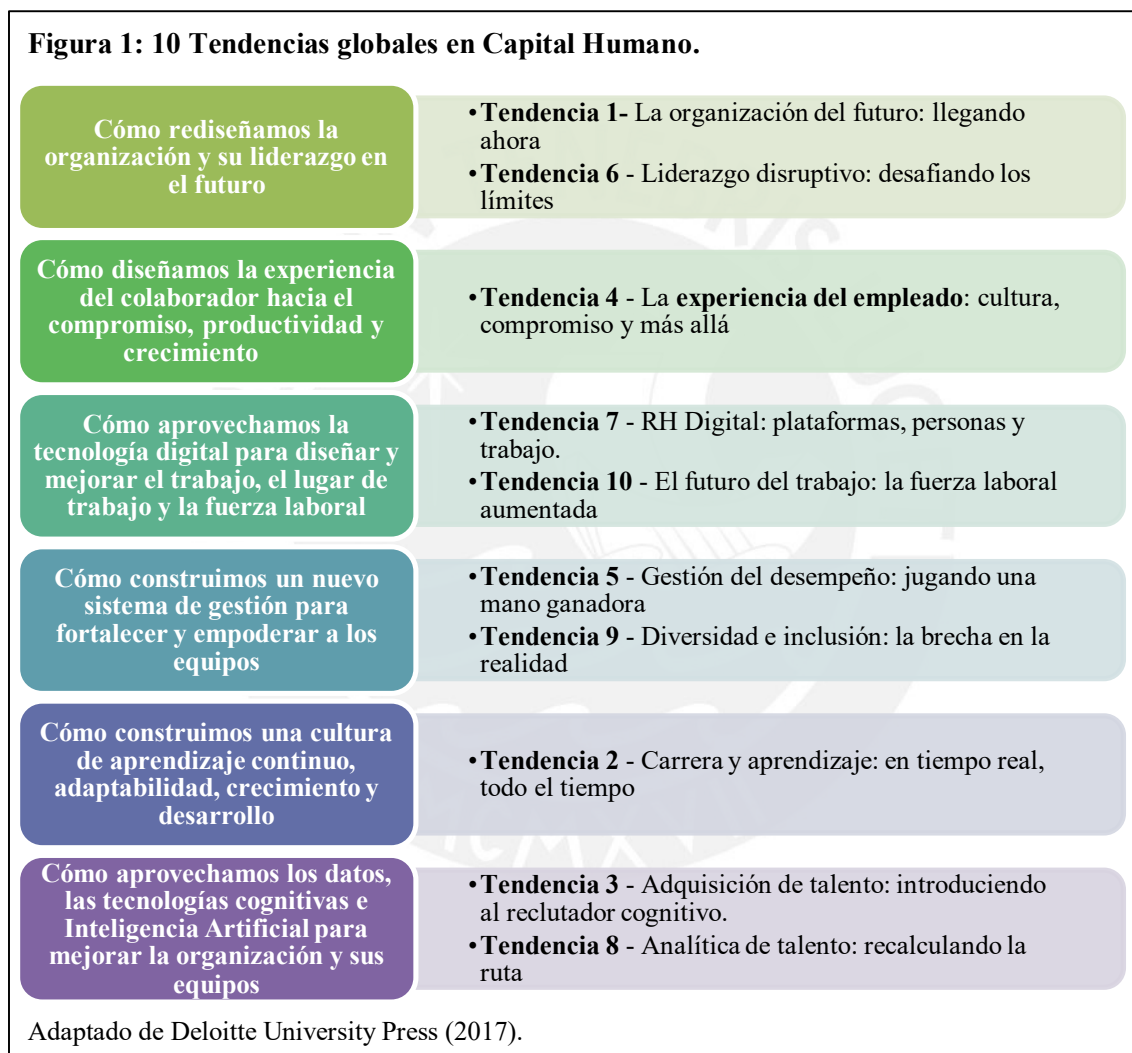
Para explicar este fenómeno a lo largo del tiempo, podemos resumir los cambios que se han dado en el siguiente cuadro:

**Tabla 3: La retención en el tiempo**

Antes	Ahora
Los paquetes de compensación y beneficios son el foco de la estrategia de retención	Se requiere pensar más ampliamente en la compensación, la carrera y la identidad organizacional como pilares de la retención.
Visión de corto plazo en lo que se refiere a la retención.	Enfoque de largo plazo hacia la retención necesita un modelo coherente en el que los valores organizacionales, el camino de carrera y los sistemas de recompensas vayan de la mano.
Foco de la carrera: conseguir el trabajo y subir por la escalera profesional.	Focos de la carrera: empleabilidad y tipos de carreras flexibles.
Los valores organizacionales son explicados en la misión de la compañía.	El compromiso y el involucramiento con los valores y cultura de la firma son clave para la retención.

Fuente: Harvard Business Review (2009).

Como consecuencia de ello, Deloitte, la consultora más grande del mundo en temas de Recursos Humanos en su reporte global sobre las Tendencias Globales en Capital Humano (2017) ha identificado diez áreas en las cuales las organizaciones necesitarán cerrar la brecha entre el ritmo de cambio y los retos en la gestión del talento para así proveer una experiencia de compromiso que ayudará a las compañías a tener éxito en la atracción y retención de los colaboradores mejor calificados (Deloitte, 2017). Las áreas pueden observarse en la siguiente figura:



A partir de lo antes expuesto, esta investigación se centrará en el análisis de una de las nuevas tendencias en la gestión de los recursos humanos, que tiene una vital relevancia sobre la Retención del Talento Humano, la Experiencia del Empleado o *Employee Experience* la cual viene siendo un tema de especial interés desde el 2017 en adelante. Esta considera que liderazgo, estructura organizacional y equipos, movilidad de carrera, aprendizaje, diversidad, y servicios de recursos humanos, todos en conjunto afectan a la experiencia del empleado (Deloitte, 2017).



Para reforzar nuestra posición, podemos hacer referencia al tema de Recursos Humanos llamado “Gestión del Capital humano 3.0”, el cual se basa en la idea de que la Experiencia del Empleado puede y debe convertirse en una experiencia vital mediante soluciones que puedan usarse en el plano laboral y doméstico. Esto se traduce en la combinación fluida del trabajo, la socialización, la familia y los diversos aspectos materiales que buscan los empleados en sus vidas cotidianas, de acuerdo con el informe sobre las Tendencias Globales del lugar de Trabajo 2018 de SODEXO (2018), líder mundial en Servicios de Calidad de Vida.

Si bien es cierto se han desarrollado muchas herramientas para ayudar con el diseño e implementación de las tendencias en Recursos Humanos mencionadas líneas arriba. Sin embargo, como lo afirma Deloitte (2017), el hecho de que cada uno de estos mercados o factores se desarrollen por separado demuestra que el enfoque en cuanto a estrategias de Retención del Talento Humano, en este caso, del *Employee Experience*, viene siendo poco estudiado.

## **2. Employee Experience**

El *Employee Experience*, tal como su nombre indica, hace referencia a las experiencias que vive un empleado desde el inicio de su relación con el centro laboral. Es decir, desde la manera en cómo la organización ordena sus esfuerzos al momento de reclutarlo, hasta el momento en el que este cesa de su puesto de trabajo.

### **2.1. Orígenes del Employee Experience**

El concepto de *Employee Experience* y la idea de gestionarlo, surge como una necesidad para las organizaciones a partir de la cada vez más difícil tarea de atraer y retener talentos. Sin embargo, esto no siempre fue de esta manera. La gestión de las experiencias que vive un colaborador dentro de su centro laboral existe desde el conocimiento de la relación entre el empleado y la organización, pero se pueden identificar variaciones en cuanto a las perspectivas, orientaciones y prioridades.

Jacob Morgan (2017) propone una evolución del concepto en 4 etapas, cada una diferente en cuanto a sus objetivos y medios para lograrlo (ver Figura 2).

Figura 2: Orígenes del *Employee Experience*



Adaptado de Morgan (2017).

- **Utilidad:**

En primer lugar, explica que para las organizaciones lo importante era la utilidad, por lo que sus esfuerzos hacia sus colaboradores tenían la finalidad de conseguirla. Entre los años 1920 y 1950, explica Morgan (2017), a los colaboradores se les entregaba únicamente las herramientas necesarias para hacer su trabajo. No existían las ideas de felicidad, compromiso o liderazgo.

- **Productividad:**

Seguido de esto, las empresas pasaron a enfocarse en la productividad. En esta, la orientación estaba fijada a conseguir que los empleados trabajen de la mejor manera, así como la forma más rápida. Se entiende que el foco no estaba en las personas, sino en los procesos y su automatización. La siguiente etapa busca un cambio radical y orienta la atención a lo que las personas valoran.

- **Engagement:**

Es aquí donde surge el *Engagement*, un constructo teórico revolucionario que abarca dimensiones como el compromiso, la pasión por el trabajo y el esfuerzo para cumplir los roles asignados en el trabajo. Las organizaciones empezaron a tomar en cuenta ideas relacionadas al marketing, en el cual se buscaba brindarles un buen producto o servicio a los clientes, y hacer un símil para lo que se ofrece a los empleados. Es así como identificamos una primera relación entre el *Employee Experience* y el marketing, más específicamente en la fidelización a partir del compromiso con la organización.

- **Experiencia:**

Los empleadores comenzaron a tomar en cuenta los sentimientos de sus colaboradores, se ofrecen gran cantidad de beneficios, facilidades y regalos que pudieran mantener felices a los trabajadores. Sin embargo, esto no era económicamente sostenible, por lo que aparece la siguiente etapa identificada, la Experiencia.

En esta etapa se empieza a relacionar la Gestión del Talento con conceptos del Marketing. La idea de enfocarse en las experiencias de los colaboradores surge desde el enfoque del *Customer Experience*.

El *Customer Experience* se puede definir como los momentos vividos por una persona al comprar y consumir un producto o servicio (Córdoba, 2012). Como lo menciona Meyer y Schwager (2007): “Básicamente se define como la respuesta o reacción interna y subjetiva que los clientes tienen al tener cualquier tipo de contacto con la empresa, tanto directo como indirecto” (2007 citado en Avanzini, 2019, pp. 13 - 14).

Es así como se genera una serie de creencias acerca de la empresa que ofrece el producto o servicio. Esto influye en el comportamiento del cliente y su nivel de fidelización (Córdoba, 2012). Sin embargo, es importante tomar en cuenta el papel del empleado dentro de la experiencia del cliente, ya que, si se pretende brindar una experiencia diferencial a los usuarios, esta debe ser otorgada también a los colaboradores. Lo cual permite transmitirla de mejor manera y además con mayor credibilidad (García Méndez, 2019).

En ese sentido, Denisse Lee Yohn (2019) sostiene que para mejorar la experiencia de los colaboradores se debe aplicar prácticas y estrategias de la Gestión del Talento bajo los principios del *Customer Experience*. Es así como nace el Employee Experience puesto que ambas se basan en la segmentación de colaboradores y el entendimiento de sus necesidades, como será explicado a mayor detalle en el desarrollo del presente capítulo.

## **2.2. Conceptos relacionados al Employee Experience**

Como paso previo a la búsqueda de una definición de esta tendencia en la Gestión del Talento, consideramos relevante diferenciar el Employee Experience de conceptos similares a los que se les considera equivalentes.

- **Marketing Interno**

En primer lugar, podemos mencionar al Marketing Interno como un concepto similar debido a su orientación al cliente interno y la búsqueda de su satisfacción laboral; sin embargo, a diferencia del *Employee Experience*, la teoría considera los esfuerzos económicos que hace una organización para cumplir este objetivo y se mide únicamente por esta inversión monetaria (Shah, 2014).

- **Marca Empleadora**

El segundo concepto fácilmente confundible es el de Marca Empleadora, puesto que comparte la finalidad de retener y atraer el talento por medio de una propuesta ideada por la organización. La diferencia principal radica en que la definición de este concepto indica que esta propuesta está conformada por atributos y cualidades intangibles, mientras que el *Employee Experience* toma en cuenta muchos otros factores organizacionales que serán descritos más adelante. Además, encontramos que la Marca Empleadora se conforma únicamente por un paquete de beneficios económicos y psicológicos. Todas estas son distintas a lo que plantea la teoría sobre nuestro objeto de estudio (Ambler & Barrow, 1996; CIPD citado en Edwards, 2010; Walker, 2007).

- ***Employee Engagement***

Finalmente encontramos el concepto de *Employee Engagement*, el cual comparte el interés en las necesidades de los empleados, la búsqueda de su motivación y el compromiso como consecuencia de las decisiones relacionadas a la gestión del personal. Si bien se presenta como una propuesta bastante cercana al *Employee Experience*, existen diferencias marcadas entre uno y otro concepto. En primer lugar, miden aspectos distintos. El *Employee Engagement* pretende verificar si los colaboradores están satisfechos con las decisiones tomadas y las prácticas ofrecidas, mientras que el *Employee Experience* se construye a través de la conexión y relación con los colaboradores. Entendemos que la principal diferencia se observa en que, mientras uno presenta las decisiones organizacionales y cuestiona su nivel de aprobación, el otro recoge las opiniones que le servirán para tomar las decisiones organizacionales y repite este ciclo de manera constante (KennedyFitch, 2018; Morgan, 2017).

### **2.3. Definición del Employee Experience**

Una vez entendida la diferencia entre dichos conceptos, podemos revisar a profundidad cómo se define nuestro objeto de estudio y las diferentes maneras de entenderlo. Cabe mencionar que, como se ha manifestado en primer capítulo de la presente investigación, no se ha identificado un constructo teórico establecido; sin embargo, para fines de este estudio se considerarán a los conceptos, factores y estrategias encontradas en la revisión bibliográfica como propuesta teórica<sup>1</sup>.

El *Employee Experience* es la suma de todo lo que vive un colaborador dentro de una organización. Desde la perspectiva de los colaboradores es entendida como su realidad dentro de la organización y todo lo que implica ser parte de esta; desde lo organizacional, se considera lo que ha sido diseñado para estos, es decir, la manera en que la organización considera que debería ser esta realidad. Es por ello que se define como la intersección entre las expectativas de los

colaboradores, sus necesidades y deseos con lo que la organización les ofrece en relación a dichos aspectos (Morgan, 2017).

Si bien no existe una definición exacta sobre este concepto, encontramos en la teoría<sup>1</sup> que se considera un enfoque que tiene como punto de partida las percepciones que tiene el colaborador acerca de las vivencias ocurridas con relación a su lugar de trabajo, que cuentan con la finalidad principal de retener al talento. Se entiende, entonces, que el *Employee Experience* debe ser orientado a las personas y a sus necesidades. Sobre esto, se plantea que debe ser un proceso participativo en el que la perspectiva del empleado es el objetivo hacia el cual deben apuntarse los esfuerzos de una organización, de manera que se pueda diseñar una experiencia que marcará una diferencia entre esa y las demás empresas (Calleja, 2018; Morgan, 2017).

#### **2.4. Dimensiones del *Employee Experience***

La gestión del *Employee Experience* puede observarse desde diversos frentes, puesto que es una estrategia holística. Dicha gestión toma en cuenta la mayoría de los procesos, así como prácticas relacionadas a diversos ámbitos de la gestión humana.

Dentro de una organización que gestiona las experiencias de sus colaboradores, será necesario hacer un análisis y empezar a proponer y aplicar cambios. Estos deben desarrollarse bajo tres dimensiones (ver Figura 5): la Cultura, entendida como las costumbres, hábitos y valores organizacionales que se relaciona directamente a las sensaciones de los colaboradores en la organización; la Tecnología, referida al *hardware*, partes tangibles de las herramientas tecnológicas, o *software*, aplicaciones o programas, que se utiliza para cumplir con el trabajo requerido de la mejor manera; y el Espacio Físico, asociado a todo lo tangible que podemos encontrar en el lugar de trabajo, desde un escritorio, una silla, diferentes ambientes, la decoración e incluso factores ambientales como la iluminación, la ventilación, el control de la temperatura, entre otros que puedan tener algún tipo de influencia en la comodidad de los colaboradores (IBM, 2016; IBM, 2017; Morgan, 2017).

Cabe mencionar que, para efectos de la presente investigación, las dimensiones mencionadas no serán parte de la propuesta de análisis que será presentada en los siguientes capítulos. Esto se debe a que no identificamos la existencia de un modelo basado en estas que permita un análisis a profundidad, y se obtendría como resultado un análisis superficial que no permita categorizar las estrategias del *Employee Experience* de manera óptima. Sin embargo, es relevante el conocimiento de estas dimensiones, ya que el diseño de la experiencia que se ofrece a los colaboradores se orienta a partir de estos tres frentes.

---

<sup>1</sup> Se entiende como teoría al conjunto de reglas, principios y conocimientos acerca de una ciencia, una doctrina o una actividad, prescindiendo de sus posibles aplicaciones prácticas. (Real Academia de la Lengua Española, 2020).

**Figura 3: Dimensiones del *Employee Experience***

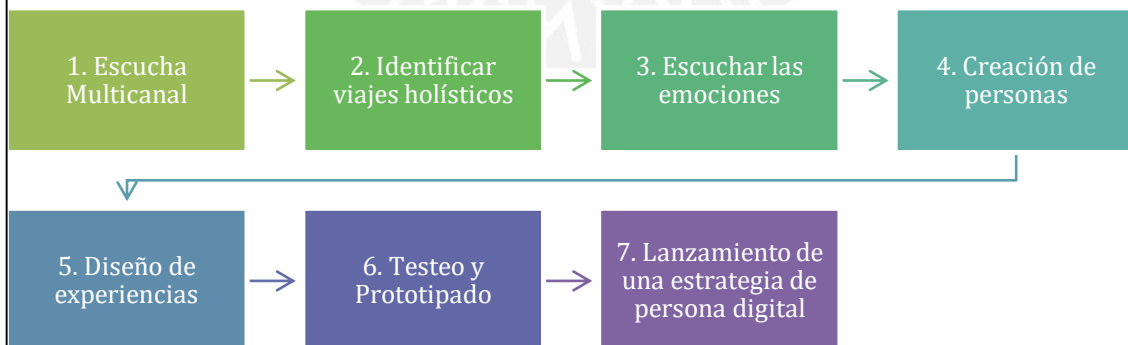


Fuente: Morgan (2017).

## 2.5. Proceso de Implementación del Employee Experience

A partir de la revisión bibliográfica, podemos afirmar que no hay una receta única para empezar a implementar el Employee Experience en una organización. A pesar de esto, la consultora KennedyFitch (2018) ensaya un listado de pasos a seguir denominado “*The EX Playbook*” (ver Figura 3), la cual será utilizada como guía de referencia para la presente investigación, ya que, al ser el Employee Experience un símil del *Customer Experience*, se considera que los pasos para una correcta implementación deben tener como base una metodología de aplicación similar, pero orientados al cliente interno.

**Figura 4: “The EX Playbook”**



Adaptado de KennedyFitch (2018)

### 2.5.1. Escucha multicanal

El primer paso para la implementación del *Employee Experience* busca escuchar y observar a los colaboradores por medio de diversas herramientas como la observación, encuestas, entrevistas, grupos focales, entre otros. El objetivo de esta primera etapa es entender los puntos de dolor, obstáculos y conocer las condiciones que motivan al talento a ser más productivos, como a quedarse en una organización. En otras palabras, permite armar un diagnóstico del estado actual de los colaboradores en un lugar de trabajo (KennedyFitch, 2018).

### 2.5.2. Identificar viajes holísticos

El siguiente paso es la definición del *Employee journey map*. Este se define como el ciclo de vida de un colaborador dentro de su organización, y puede incluir diferentes momentos claves a lo largo del vínculo laboral. Si bien algunos autores presentan similitudes en relación con qué momentos deben ser considerados dentro de este, debe tomarse en cuenta que depende de cada organización diseñar su propio *Employee journey map* de acuerdo a sus necesidades o a lo que puede ofrecer (Calleja, 2018; KennedyFitch, 2018; Morgan, 2017). En la siguiente tabla (ver Tabla 4) se presentan algunos ejemplos:

**Tabla 4: Ejemplos de *Employee journey map***

Organización	Etapas
<b>ABN AMRO</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Best start</i> (reclutamiento e inducción).</li><li>2. <i>Let me help you</i> (interacciones con la organización).</li><li>3. <i>Meaningful Growth</i> (<i>feedback</i> y desarrollo).</li><li>4. <i>I owe you</i> (salarios y beneficios).</li><li>5. <i>Great Ambassadors</i> (desvinculación laboral).</li></ol>
<b>Maxis Communications</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>I Know</i> (autoconocimiento sobre el desempeño).</li><li>2. <i>I Grow</i> (oportunidades para aprender y crecer).</li><li>3. <i>I engage – Be engaged</i> (programas y actividades divertidas para los colaboradores).</li></ol>
<b>General Electric Company</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Candidate</i> (mejor experiencia para los postulantes).</li><li>2. <i>On-boarding</i> (enfoque en el primer año del colaborador).</li><li>3. <i>Development</i> (formar capacidades en los colaboradores para ser competitivos en el mercado).</li><li>4. <i>Life Events</i> (celebrar los momentos positivos en la vida de los colaboradores, así como apoyarlos en los momentos difíciles).</li></ol>

Adaptado de KennedyFitch (2018).

Los momentos que se incluyen dentro de cada etapa del *Employee journey map* se denominan *touchpoints o moments that matter*. Estos son momentos memorables, puntos de contacto que van formando la interacción entre el empleado y la organización. Entendidos también como “momentos de la verdad”, pueden incluirse acontecimientos tales como el primer día de trabajo, una promoción, un reconocimiento, entre muchos otros que pueden ser fundamentales para uno o todos los empleados (ver Anexo A). Al enfocarse en estos momentos,

una organización podrá llevar a cabo una propuesta de valor personalizada para cada una de sus partes (Calleja, 2018; Morgan 2017).

### **2.5.3. Escuchar las emociones**

El siguiente paso para la implementación de la gestión del *Employee Experience* es escuchar las emociones de los colaboradores. Este se entiende como un proceso de empatización, debido a que se busca conocer y entender qué momentos son críticos para los colaboradores dentro del *Journey Map* por medio de herramientas como entrevistas, encuestas, entre otras. La finalidad es construir de manera conjunta el *Journey Map*, al identificar cuáles son los *touchpoints* para ellos (KennedyFitch, 2018).

### **2.5.4. Creación de personas**

En este punto, el objetivo es categorizar a los colaboradores según sus diferentes perfiles, comportamientos, motivaciones, frustraciones, entre otros criterios. Estas categorías se denominan *Employee Personas*, y son utilizadas para ofrecer experiencias personalizadas en base a las diferentes características y necesidades. Para esto, se debe utilizar información estadística, así como datos cualitativos recogidos en entrevistas y grupos focales (KennedyFitch, 2018).

### **2.5.5. Diseño de Experiencias**

Después de haber definido el *Employee journey map* al identificar los *touchpoints* relevantes para cada uno de los *Employee Personas* definidos, la organización se encuentra en capacidad de diseñar experiencias personalizadas con acciones concretas para sus colaboradores (KennedyFitch, 2018).

### **2.5.6. Testeo y prototipado**

Una vez que se cuente con un prototipo de experiencias para ofrecer a los colaboradores, se debe implementar un testeo con una muestra. De esta manera la retroalimentación recibida reflejará qué tan bien se entendieron las necesidades de los empleados (KennedyFitch, 2018).

### **2.5.7. Lanzamiento de una estrategia de persona digital**

Finalmente, debe considerarse al *Employee Experience* como parte de una transformación cultural orientada a integrar herramientas digitales con la interacción entre las personas (KennedyFitch, 2018).

## **2.6. Modelo de Gestión del *Employee Experience***

Una vez identificados los pasos para empezar a gestionar el *Employee Experience* en una organización, se describirá un modelo de gestión planteado a partir de las diferentes propuestas teóricas. Este debe ser tomado en cuenta al momento de diseñar, prototipar y testear las experiencias que serán ofrecidas a los colaboradores.



### 2.6.1. Factores del *Employee Experience*

Este modelo comprende cinco factores relacionados al colaborador que sirven de referencia para la definición final de las acciones concretas a llevarse a cabo y que se encuentran alineados a las dimensiones mencionadas. Cabe mencionar que la cantidad de factores y maneras de llamarlos difiere entre uno y otro autor, pero la presente investigación ha decidido utilizar los puntos en común entre lo planteado por Deloitte (2017), Peper, Gea y Mes (2017) y Jacob Morgan (2017).

**Tabla 5: Factores del *Employee Experience*.**

Factores	Definición
<b>Trabajo significativo</b>	El deseo de contribuir y crear algo más importante que nosotros mismos a partir de una conexión con la organización.
<b>Liderazgo</b>	Contar con líderes inspiradores que velen por el desarrollo de sus equipos de trabajo.
<b>Ambiente de trabajo</b>	Desenvolverse dentro de un ambiente inspirador y cómodo para el colaborador.
<b>Crecimiento</b>	Tener la oportunidad de desarrollarse laboralmente.
<b>Bienestar</b>	Recibir los beneficios y recompensas justas en relación al trabajo hecho.

Adaptado de Deloitte (2017), Peper, Gea y Mes (2017) y Jacob Morgan (2017).

Teóricamente el *Employee Experience* cuenta con diversas formas de entenderlo. Dentro de estas, las definiciones antes mencionadas son las que consideramos abarcan la mayor cantidad de componentes relevantes correspondientes al objeto de esta investigación. En el siguiente apartado, haremos una revisión de las estrategias recomendadas para cada uno de estos factores.

### 2.6.2. Estrategias de la *Gestión del Employee Experience*

En este punto, hemos identificado estrategias recomendadas por diversos autores para gestionar las experiencias de los colaboradores. Se ha optado por categorizar dentro de los factores planteados a las estrategias más relevantes (ver Figura 4). Dicha categorización será utilizada como marco base para el recojo de información y el posterior análisis.

**Figura 5: Estrategias de la Gestión del *Employee Experience*.**



Adaptado de Deloitte (2017).

#### *a. Estrategias para el Trabajo Significativo*

En cuanto al Trabajo Significativo, se recomiendan las siguientes estrategias:

- **Selección adecuada**

En un principio se debe manejar un proceso de selección adecuado, en el cual debe mantenerse un criterio en el que primen los valores y actitudes por sobre la formación y conocimientos, pues son rasgos que podrían manejarse a partir de capacitaciones a diferencia de los anteriores que, de no estar alineados a la organización, no tendría buenos resultados (Deloitte, 2017; Peper, et al., 2017).

- **Autonomía**

El siguiente paso será permitir que el colaborador cuente con autonomía para desarrollarse. Este se entiende como darles la libertad a las personas para insertarse en el trabajo, pero guiados por ciertas reglas y lineamientos. Para lograrlo es fundamental que el proceso de *Onboarding* haya sido el correcto, pues en este es donde se le dará el primer alcance sobre la manera de hacer las cosas dentro de la organización y lo que espera esta del trabajo del nuevo ingresante (Deloitte, 2017).

- **Trabajo en equipo**

Además de las anteriores, encontramos que incentivar al trabajo en equipo será valioso para el colaborador, pues permitirá que se forme un ambiente de colaboración, confianza e inclusión. El empleado podrá desarrollar un sentido de pertenencia, lo que tendrá beneficios en

relación a su identidad con la organización y sus motivaciones para trabajar (Deloitte, 2017; Morgan, 2017).

- **Tiempo de relajo**

Por último, en relación a este factor, se considera que debe existir un tiempo de relajo como una medida valiosa. Esta no debe ser entendida como permitir que un colaborador trabaje cuando este lo decida, sino más bien que se debe educar a los colaboradores a manejar por sí mismos su carga laboral, evitando sobrecargas innecesarias que tendrán como resultado baja productividad o errores en el trabajo. (Deloitte, 2017; Peper, et al., 2017)

*b. Estrategias de Liderazgo*

El segundo factor identificado es el Liderazgo, en este se recomiendan las siguientes estrategias:

- **Objetivos claros y alcanzables**

Los líderes dentro de una organización deben priorizar las tareas a realizarse para poder asignar objetivos concretos y retadores, pero alcanzables. Estos deben ser entendibles y fácilmente medibles, lo que permitirá un sentimiento de satisfacción al entender que las labores están siendo realizadas de la manera correcta y en línea a lo que el líder considera un correcto desempeño. En este sentido, la simplicidad es un rasgo importante al momento de plantear objetivos, puesto que se tomará en cuenta solo los esfuerzos necesarios para agregar valor a una actividad realizada (Deloitte, 2017; Peper, et al., 2017).

- **Coaching y *feedback***

En la misma línea aparece el coaching y *feedback* como herramientas para un correcto liderazgo. Un buen líder debe estar en capacidad de entregar retroalimentación que permita la mejora de un colaborador, que ayude a identificar los puntos de mejora, pero que no deje de lado la sensibilidad y empatía al compartir información que tenga la finalidad de modificar las acciones de una persona. Como fue mencionado anteriormente, un buen líder debe no solo estar en la capacidad de mejorar las capacidades y el desempeño de su equipo, también debe tener la intención de hacerlos alcanzar el éxito profesional. (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).

- **Transparencia y comunicación**

La tercera recomendación es la transparencia y comunicación que debe existir entre el líder y sus subordinados. En un principio, debe tomarse en cuenta que lo que busca la correcta gestión de estas experiencias es que exista una dinámica participativa. Las decisiones deben

tomarse en cuenta para los colaboradores, pero prestando atención a lo que estos realmente requieren. Esta dinámica, entonces, funciona como una personalización de experiencias al alinear las necesidades de la organización con la de los empleados. Así mismo, se deben hacer los esfuerzos para contar con espacios de comunicación abiertos e innovadores, en donde prime la sinceridad y autenticidad de la información que se le brinda al colaborador, con la finalidad de que este sienta que los valores y la cultura están alineados a lo que ofrece la organización (Deloitte, 2017; IBM, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).

- **Desarrollo de liderazgo**

El último punto recomendado es el desarrollo de liderazgo. Este es alimentado por los conceptos anteriores, ya que, al tener la intención y capacidad de ejercer un buen liderazgo, se les enseñará a los colaboradores la manera correcta y les dará herramientas para que los potenciales líderes puedan empezar a desarrollar este rasgo, ya sea por programas de desarrollo de liderazgo o por el ejemplo de líderes que pueden observar día a día (Deloitte, 2017).

*c. Estrategias en el Ambiente de Trabajo*

Las siguientes estrategias corresponden al Ambiente de trabajo, tanto en aspectos físicos como del clima dentro de la organización.

- **Ambiente de trabajo flexible**

El primer elemento recomendado es un ambiente de trabajo flexible, el cual presente adaptabilidad y pueda acomodarse a las distintas formas de trabajo. Este debe ser innovador y brindar las comodidades que requiera un colaborador ya sea en cuanto a los ambientes físicos, como en la cultura organizacional y los accesos a los recursos de la organización. Así mismo, dentro de este ambiente flexible deben considerarse espacios recreativos, pues esto permitirá que el lugar de trabajo sea percibido como inspirador y divertido. Este es un punto relevante, pues, como mencionan los autores, el ambiente de trabajo tiene incidencia en la salud de los empleados a largo plazo y debe renunciarse a la idea de diseñarlos en base a un estilo de trabajo sedentario (Deloitte, 2017; McGregor, Aguilar & Lockhart, 2016; Morgan, 2017).

- **Ambiente colaborativo**

Este punto nos lleva a la siguiente estrategia recomendada. El ambiente de trabajo debe propiciar un ambiente colaborativo en el cual se encuentre la posibilidad de un desarrollo pleno en equipo y el empoderamiento de cada una de sus partes. En estas dos primeras recomendaciones se debe tomar en consideración la importancia de la tecnología, pues esta tendrá un impacto palpable en la organización al tener influencia directa en el desempeño general. La tecnología

aparece como una solución que facilita los procesos y automatiza labores tediosas, pero el rasgo más significativo en relación a este punto es la posibilidad de trabajar desde donde te encuentres. Se pierde la necesidad de estar presente en una oficina o en el mismo espacio físico de los demás involucrados. Lo que permitirá que se desarrolle tanto la flexibilidad como un espacio colaborativo (Deloitte, 2017; McGregor, et al. 2016; Morgan, 2017; Payton, 2015; Peper, et al. 2017).

- **Reconocimiento**

Para los colaboradores es indispensable sentir que en su centro laboral valoran su trabajo. Esto nos lleva a la importancia del reconocimiento dentro de la organización. Hoy en día debería considerarse a esta como una práctica común en las compañías, fundamentalmente porque existen diversos métodos. Cabe mencionar que, si bien una organización puede tener algún programa de reconocimiento implementado, esto no necesariamente asegura que los empleados realmente lo sientan. Los reconocimientos van más allá de los premios o beneficios económicos que se le pueden ofrecer a un buen empleado. Se observa nuevamente la importancia de tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para entender cuál es la mejor manera de reconocer su trabajo (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).

- **Inclusión y diversidad**

Por último, la inclusión y diversidad son conceptos que deben ser tomados en cuenta al momento de gestionar el *Employee Experience*. Una de las recomendaciones en cuanto a este aspecto, es contar con un grupo diverso de personas dentro de la organización basado en diferentes religiones, edades, género, orientación sexual y otras. Esto se debe a que, en primer lugar, el ejercer prácticas que diferencie el trato a las personas por estas y otras características similares no solo entorpece lo que se busca al gestionar de manera óptima las experiencias de los colaboradores, sino también debido a que un ambiente de trabajo con ideas, experiencias y concepciones variadas puede ser enriquecedor para el desempeño de los equipos (Deloitte, 2017; Morgan, 2017).

#### *d. Estrategias para el Crecimiento*

El cuarto factor es el Crecimiento, cuyas estrategias son las enunciadas a continuación:

- **Línea de carrera**

La posibilidad de que un colaborador tenga línea de carrera en una organización es indispensable para su crecimiento. La lógica de construir una experiencia que pretenda manifestar a la compañía como un lugar de trabajo diferenciado y con un propósito superior, señala que se

debe buscar mantener dentro de esta a las personas conforme vayan desarrollándose laboralmente. En este sentido, se recomienda brindar oportunidades de crecimiento que puedan ser encontradas internamente (Deloitte, 2017; Morgan, 2017).

- **Movilidad del talento**

Así mismo, se plantea la idea de la movilidad del talento. Esta se entiende como la capacidad de un colaborador de rotar a un área diferente a la que se encuentra en caso esta lo requiera o el mismo lo desee. Es evidente que una persona puede variar en cuanto a sus intereses laborales, a pesar de haber pasado por un riguroso proceso de selección que cuente con los criterios correctos. Es por este motivo que una organización no debe cerrarle las puertas al movimiento interno, sino más bien otorgar esa oportunidad con el fin de mantener a un colaborador que probablemente pueda mantener o mejorar su desempeño en caso se traslade a un área o puesto de mayor interés (Deloitte, 2017; Morgan, 2017).

- **Capacitación**

La siguiente estrategia es contar con la posibilidad y la intención de brindar capacitaciones a los colaboradores. Esta recomendación responde al concepto de crecimiento, pues permitirá a los empleados a formarse tanto para su vida profesional como personal, otorgándole más herramientas y habilidades a las que sin el apoyo de la organización posiblemente no podrían haber accedido. En la actualidad existe un mercado bastante amplio en cuanto a la oferta de cursos y talleres que contribuyan a la formación de los empleados, por lo que no debería haber grandes limitaciones para seguir esta práctica (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).

- **Cultura de aprendizaje**

Por su parte, se presenta un concepto que contribuye también al Crecimiento: una cultura de aprendizaje. En esta se debe considerar que los errores están permitidos, pues son una oportunidad para aprender y, por el contrario, los aciertos son los que deben ser compartidos. Así mismo, aparece como punto relevante el evaluar de manera continua al colaborador. Esta medida debe tomarse en cuenta, puesto que, asumiendo que se cumple con las estrategias de Liderazgo anteriormente identificadas, el *feedback* que recibirá el colaborador será información valiosa para su aprendizaje (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).

*e. Estrategias para el Bienestar*

Finalmente, el factor Bienestar cuenta con estrategias bastante concretas dentro de la gestión del *Employee Experience*.

- **Condición física y salud**

Para este último factor, debe tomarse en consideración la condición física y la salud del colaborador. En la actualidad se observan beneficios otorgados como convenios con aseguradoras, clínicas, gimnasios y demás relacionados (Deloitte, 2017; Morgan, 2017).

- **Seguridad y protección**

Es crucial que el colaborador perciba que existe un interés en él o ella más allá de su posición de empleado, por lo que la siguiente táctica es ofrecerle la seguridad y protección necesaria para poder ejercer su trabajo. Si bien existe un marco legal que presenta normativas con respecto a la seguridad y salud en el centro de trabajo, las intenciones de la organización deben ir más allá del solo cumplimiento de lo establecido, de manera que el colaborador pueda sentir un interés genuino (Deloitte, 2017).

- **Soporte psicológico**

El siguiente punto recomendado, hace referencia al soporte psicológico que pueda ser brindado por la organización. Aquí encontramos una relación con el correcto manejo del Liderazgo, pues el líder cumple un rol fundamental al tener influencia sobre el estado anímico y emocional del colaborador. Otro actor principal es el equipo de trabajo, así como las acciones ofrecidas por la organización, las cuales también podrán tener un efecto positivo o negativo sobre un colaborador (Deloitte, 2017; Morgan, 2017).

- **Bienestar Financiero**

La última estrategia es ser parte del bienestar financiero del empleado. Es importante que la organización ofrezca un salario justo, así como una política de recompensas por cumplimiento de objetivos y programas de reconocimiento, de manera que pueda influir positivamente en el sentir del colaborador, mientras se construye una imagen organizacional atractiva hacia fuera (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).

En caso se tome en cuenta el modelo propuesto, existe una alta posibilidad de aceptación por parte de los empleados, como se puede observar en empresas importantes a nivel global (ver Anexo B). Sin embargo, debe tomarse en cuenta que la gestión del *Employee Experience* implica cambios desde la perspectiva en la que esta ve a sus colaboradores y debe orientar sus esfuerzos hacia ellos en la búsqueda de constantes mejoras.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se presenta el marco contextual de la investigación. En este, se describe el contexto general del sector de seguros en el Perú, el cual presenta un crecimiento importante en los últimos años. Esta realidad se presenta como una oportunidad para las compañías aseguradoras en el país. Interseguro, al ser una de las empresas con mayor crecimiento en la actualidad, ha tomado estrategias que le permitirán destacarse sobre su competencia, como la implementación de una gestión del *Employee Experience*. Por este motivo, se explicará la situación actual de dicha estrategia en el mercado laboral peruano. Finalmente, se muestra una breve descripción del caso de estudio para conocer el entorno en el que se presentan los resultados del presente trabajo.

### 1. Sector Seguros en el Perú

El Sector de Seguros peruano está conformado por 20 empresas distribuidas entre los Ramos de Vida, Generales y Generales y de Vida (ver Tabla 6).

**Tabla 6: Empresas del sector Seguros Peruano**

Ramos de Vida	Ramos Generales	Ramos Generales y de Vida
La Positiva Vida	La Positiva	Chubb Perú
Mapfre Perú Vida	Mapfre Perú	Cardif
Rigel	Secrex	Interseguro
Vida Cámara	Insur	Rimac
Ohio National Vida	Qualitas	Pacífico Seguro
	Avla Perú	Proteda
	Coface	Crece Seguros
	Liberty	

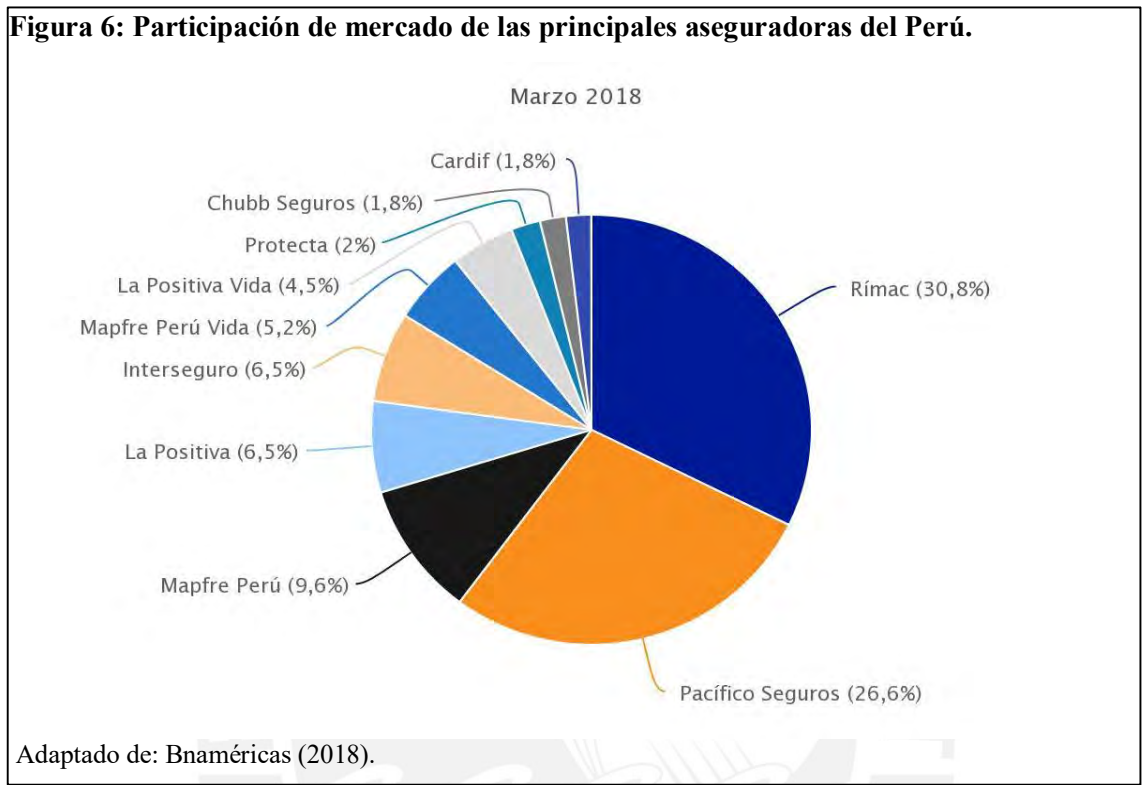
Adaptado de Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS, 2019).

Hasta el 2015 la producción del mercado de seguros había registrado un crecimiento por más de diez años consecutivos, no obstante, en el 2016 tuvo una caída de -10%. Para el año 2018 la producción de dicho mercado se recuperó y creció 13% en dólares respecto al 2017. Al iniciar el 2019 el volumen total de primas del mercado asegurador peruano fue de US\$ 3.921 millones, crecimiento impulsado por los ramos de Vida y Salud (RIMAC, 2018).

En la industria de seguros del país Rimac y Pacífico han sabido liderar durante muchos años la industria, teniendo una participación de mercado conjunta de más del 50%. Dentro de las



10 principales aseguradoras del Perú tenemos a Rimac, Pacífico, Mapfre Perú, La Positiva, Interseguro, Mapfre Peru Vida, La Positiva Vida, Protecta, Chubb Seguros y Cardif con una participación de mercado distribuida de la siguiente manera (Bnaméricas, 2018):



En cuanto al crecimiento del sector, en los últimos años se ha presentado desarrollo sostenible con tasas superiores al promedio anual. Esto se debe al crecimiento económico nacional, así como a la disminución de la pobreza. Se puede observar un incremento importante en las primas tanto de los Ramos Generales como el de Vida de aproximadamente un 15% (Anfossi, López, Montoya y Ramírez, 2017). Las primas de seguros netas han experimentado un aumento en 10.5% en el 2019 con relación al año 2018, llegando así al monto de S/ 10, 318 millones. Este crecimiento obedece a los incrementos en los Ramos de seguros de Vida principalmente (SBS, 2019). Todas estas variaciones se presentan por diversas causas, tales como inversiones importantes por parte de los líderes del sector. Esto presenta un futuro prometedor para las aseguradoras en general a pesar de su baja penetración en el PBI nacional.

El mercado de seguros registró un crecimiento a una tasa anual promedio de 11.5 %, muy por encima del crecimiento del país, informó el presidente de la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (Andina, 2019).

La adquisición del Grupo Sura realizada por Interseguro muestra la mencionada tendencia de las organizaciones locales por invertir y hacer crecer su negocio, mostrándose de manera optimista y con planes de lanzar nuevos productos dentro de una estrategia de crecimiento con un

fuerte enfoque digital (Bnamericas, 2018). Por su parte Eduardo Morón en una entrevista realizada para el diario GESTIÓN (2019), mencionó que uno de los grandes retos que enfrenta el sector asegurador es la manera en cómo comercializan sus productos, en cómo llegan a sus clientes en esta etapa de transformación digital; sin embargo, es igual de relevante la manera en que atraerán y retendrán talento en un mercado tan llamativo debido a su crecimiento y competitividad.

Precisamente este contexto de competitividad y transformación hace fundamental que las organizaciones del sector modifiquen la manera en que se relacionan con sus diferentes partes interesadas. Se vuelve obligatorio un cambio en la mentalidad de las organizaciones, así como en los medios con los que se comunican y ofrecen los servicios, ya que encontramos nuevos perfiles de actores en el sector. Ante esto, el avance tecnológico aparece como una herramienta de utilidad, así como contar con colaboradores que sean flexibles y puedan evolucionar. (MPM Insurance Software Solutions, 2020).

El sector presenta riesgos importantes como la operatividad del día a día y la abundancia de procesos manuales (PWC, 2020). Además, surgen nuevos riesgos asociados al nuevo tipo de clientes que se mencionaba líneas arriba. Estos demandan una atención más ágil y personalizada, con respuestas rápidas y acceso las veinticuatro horas del día.

Ante esto, se debe comprender por parte de las organizaciones que ya no es suficiente brindar buenos productos y servicios, sino también las relaciones y las experiencias ofrecidas por diversos canales a través de todos los puntos de contacto. Es así como el enfoque debe orientarse a tres frentes: el desarrollo de una estrategia centrada en el cliente, la mejora y eficiencia de procesos internos, y la capacitación, preparación y motivación de los colaboradores por medio de una experiencia diferenciada (TODO RIESGO, 2020).

Se entiende que la relación con los clientes es el eje más relevante en el contexto de transformación digital. Estos asumen que la experiencia que obtendrán al pedir un servicio será sencilla, rápida y cómoda, y fácilmente accesible por diversos medios (ABC Economía, 2020).

Es así como la combinación de la tecnología con una estrategia orientada a las personas permitirá ofrecer esta experiencia más inmediata y amigable que los clientes exigen en la actualidad. Las nuevas tecnologías, por su parte, permitirán que el asegurado se comunique, solicite ayuda y obtenga una respuesta más inmediata. Sin embargo, todo este proceso derivará también en ventajas para la organización que sea parte de este cambio: una oferta de productos y servicios más innovadores, la posibilidad de abrir nuevos canales de venta, un modelo de negocio renovado y el potencial desarrollo más acelerado en un sector que hoy más que nunca requiere agilidad y adaptabilidad.

## 2. Contexto del *Employee Experience* en el Perú

El concepto de *Employee Experience* está ganando relevancia a nivel global año tras año. Esto debido a que las nuevas necesidades laborales han sufrido un cambio de enfoque en el cual las organizaciones de todas partes del mundo tendrán que plantearse nuevas estrategias que puedan atenderlas de la mejor manera. En una encuesta realizada por Deloitte (2017), podemos observar que potencias mundiales como Brasil, India, China y Estados Unidos consideran a la gestión de la experiencia del empleado como “muy importante”, siendo América y Asia los continentes que mayor importancia le otorgan a este concepto en el mercado laboral.

Sin embargo, a pesar de estos resultados, se encontraron factores que representan un reto para la gestión del *Employee Experience* entre los cuales podemos encontrar que no existen muchas organizaciones que hayan asignado roles cuyas funciones se encarguen específicamente de diseñar y ofrecer la experiencia del empleado; así también, se identifica que no muchas organizaciones cuentan con los recursos necesarios para implementar proyectos de gestión de *Employee Experience*, ya sea por falta de herramientas como de preparación de sus responsables de la Gestión del Talento y, por último, existen dudas acerca de lo que representa realmente el *Employee Experience*.

Según Morgan (2017), muchas organizaciones creen de manera errónea que el *Employee Experience* está únicamente relacionado al compromiso y la satisfacción que se puede generar entre el colaborador y su centro laboral, por lo que no se plantean proyectos a largo plazo, sino más bien acciones independientes que busquen una respuesta positiva inmediata.

Estos factores identificados no escapan al contexto nacional. En el Perú, podemos identificar un escaso número de organizaciones que cuenten con una gestión del *Employee Experience* y mucho menos con puestos diseñados específicamente para esta. Jorge Zúñiga (comunicación personal, 19 de setiembre del 2019), ex Jefe de Talento de Interseguro, nos comentó que existen muy pocas organizaciones en el Perú que en la actualidad se encuentren diseñando o trabajando esta estrategia. Nos indicó, además, que en caso alguna empresa plantee acciones que compartan la finalidad de la gestión del *Employee Experience*, estas son esfuerzos aislados que no responden a una base o estructura teórica.

Esta afirmación fue corroborada por Gabriel Arroyo (comunicación personal, 18 de setiembre del 2019), experto en temas de Gestión del *Employee Experience* y Gerente de Talento de Auna, quien nos indicó que el conocimiento de este concepto es mínimo en el país, por lo que podría afirmar que a corto plazo no espera observar proyectos de este tipo en las organizaciones nacionales.

Ante esta información, se realizó una búsqueda en LinkedIn y Glassdoor, redes profesionales más importantes en la actualidad, de organizaciones que operen en el Perú y

actualmente cuentan con una gestión del *Employee Experience* ya implementada, con proyectos en procesos de implementación o con puestos específicos de dicha estrategia (Ver Tabla 8). Se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 7: Organizaciones con gestión del *Employee Experience* implementada en el Perú.**

N°	Empresa
1	AVANTICA
2	BBVA
3	BCP
4	CANVIA
5	CENCOSUD
6	FINANCIERA OH
7	GLOBAL SALES SOLUTION
8	INTERBANK
9	INTERSEGURO
10	SANOFI
11	SAP
12	SCOTIABANK
13	TELEFÓNICA
14	VISANET

Dentro de este grupo de empresas, por temas de la importancia del sector, accesibilidad y recomendación por parte de las personas expertas en el tema entrevistadas, se tomó a Interseguro como sujeto de investigación. Cabe mencionar que en un principio se consideró como sujetos de estudio a las organizaciones de BBVA, Visanet y CANVIA, sin embargo, por temas de acceso a la información y finalización de los proyectos basados en la gestión del *Employee Experience* no fue posible continuar trabajando con las mencionadas organizaciones.

### 3. Caso de Estudio

A continuación, se presenta un perfil de la organización tomada como sujeto de estudio con la finalidad de conocer el contexto bajo el cual se presenta su propuesta de *Employee Experience*.

### 3.1. Interseguro

Interseguro nace el 16 de junio de 1998 como una iniciativa entre el Grupo Intercorp y Bankers Trust Company como una opción para complementar los servicios financieros ofrecidos por el Grupo (Interseguro, 2018). Esta es parte del sector de seguros peruanos, el cual viene experimentando un incremento importante en los últimos años. En el año 2018, el crecimiento con respecto al año anterior fue de 13.6%, alcanzando los S/12 868.7 millones de primas (Memoria anual Interseguro, 2018).

Al 2018, Interseguro ocupa la cuarta posición respecto del total de primas de seguros netas emitidas en el mercado asegurador peruano, con una participación de 7.28% (Equilibrium, 2019). Interseguro es una de las principales aseguradoras peruanas y se encuentra comprometido en “crear soluciones simples, convenientes y accesibles para sus clientes, enfocándose en brindar un servicio ágil y eficiente, que con el tiempo lleve a Interseguro a ser la compañía aseguradora preferida por las familias peruanas.” (Interseguro, 2018). Así también, cuenta con el propósito de proveer soluciones simples, convenientes y accesibles para lograr esta meta (Great Place to Work, 2018).

El año 2014 fue de gran importancia para la compañía, logrando un 12.3% de participación en el mercado de Seguros de Vida y de 6.7% en el mercado total de seguros. Entre los resultados más importantes, podemos identificar un monto de S/680.5 millones de soles en cuanto a primas y una utilidad neta de S/207.1 millones (Interseguro, 2018). Para el 2018 las primas registradas fueron de S/936.7 millones y la utilidad neta de S/361.1 millones, lo que refleja un crecimiento importante en tan solo cuatro años. Este último resultado les permitió una participación de 13.5% en el Rubro Vida, mientras que en el mercado total de seguros fue de 7.3%. Cabe mencionar, que, en el año 2018, la organización se consolidó como la líder en Rentas Vitalicias con un 30.2% de participación (Interseguro, 2018).

Hoy en día, la empresa cuenta con aproximadamente 700 colaboradores, cuyo 70% corresponde a la fuerza de ventas y el resto a labores administrativas (Interseguro, 2018) y consideran a cada uno de estos como parte de una gran familia alineada con los objetivos organizacionales (GPTW, 2018).

En cuanto a sus pilares culturales, la empresa declara en su página institucional que son los siguientes:

- Comprometidos contigo
- Hacemos nuestro trabajo con excelencia
- Innovamos día a día
- Siempre actuamos con transparencia
- Trabajamos en equipo

Así mismo, Interseguro ha sido merecedora de varios logros. Entre los institucionales, encontramos que en el año 2011 obtuvo el premio a la Creatividad Empresarial gracias a su constante innovación (Interseguro, 2018). Además, ha sido parte del ranking Great Place to Work en 12 oportunidades gracias a su propuesta diferenciada de comunicación horizontal, políticas de puertas abiertas y la intención de dar y recibir *feedback* de manera continua (GPTW, 2018).

Una de las principales responsables para el logro de este reconocimiento es su área de Gestión y Desarrollo Humano. Esta área se encuentra comprometida con un proceso de transformación cultural en la organización orientada tanto a las personas, como a la tecnología; el cual fue planteado a partir del reconocimiento de las necesidades identificadas expuestas anteriormente, además del éxito que estaba significando este proceso para su área comercial. Para lograrlo, se invitó a los colaboradores en general a que comuniquen sus opiniones, sus motivaciones y lo que les impulsa día a día, de manera que se pudieran utilizar los aprendizajes y tecnologías adquiridas en el proceso de transformación orientado a los clientes, pero en esta ocasión con un enfoque hacia los colaboradores (Memoria anual Interseguro, 2018).

A partir de estos esfuerzos es que Interseguro logra posicionarse como un lugar atractivo para trabajar, logrando así seguir siendo parte del ranking de las mejores empresas para trabajar elaborado por Great Place to Work. Este logro responde también a la propuesta de gestión de personas implementada para el año 2018 que cuenta con la finalidad de lograr mayor satisfacción en sus colaboradores, y cuya estructura se basa en las bases teóricas del *Employee Experience*. Según la información recabada en las comunicaciones con la organización, el planeamiento y diseño de este modelo fue parte de la transformación digital a la que apunta la organización. Este proyecto fue iniciado aproximadamente en mayo del año 2018 y aún se mantiene en proceso de implementación, ya que este implica un seguimiento continuo y permanentes esfuerzos para seguir mejorando con el *feedback* recibido. En los siguientes apartados podremos identificar más a profundidad esta propuesta de gestión de *Employee Experience* pertenecientes a la presente organización.

## CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

Después de haber desarrollado el planteamiento de la investigación, el marco conceptual, y el marco contextual debemos elaborar el diseño de la metodología a utilizarse en el presente estudio. En este presentaremos una descripción de la secuencia metodológica. Así mismo, tomaremos en cuenta aspectos como el alcance, el enfoque y el diseño de investigación para, posteriormente, describir las técnicas de recolección de datos y plantear el marco muestral. Finalmente, se mencionan las técnicas de recolección de datos y las herramientas utilizadas en el análisis de información.

### 1. Secuencia Metodológica

La secuencia metodológica fue dividida en cuatro etapas que explicamos a continuación. En la primera de estas, se realizó una aproximación a las tendencias de la gestión del talento en la actualidad, al ser un tema de interés de los investigadores. Tras la identificación de estas, se tomó la elección de la gestión del *Employee Experience* como objeto de estudio por los motivos expuestos en el primer capítulo del presente trabajo. Una vez escogido el tema de investigación, se hizo una primera revisión de literatura y se tuvo un primer contacto con expertos (ver Tabla 10) con el objetivo de contar con conocimiento útil para el planteamiento del problema de investigación. En base a ello, se revisó a profundidad la literatura existente sobre *Employee Experience* con la intención de construir una propuesta teórica e identificar variables de estudio, puesto que por el momento no existe un marco estructurado.

Posteriormente, se hizo, en un principio, una búsqueda de organizaciones en el Perú que se encuentren gestionando la experiencia de sus colaboradores en base a la teoría identificada (ver Tabla 7). Al identificarlas, se aplicaron los criterios que se mencionarán más adelante para la elección del caso de estudio (ver Tabla 8), siendo el de accesibilidad a la información el que primó en la decisión final. Esto debido a que, inicialmente, fueron elegidas cuatro empresas como sujetos de estudio; sin embargo, no se pudo continuar trabajando con ellas por decisiones estrictamente organizacionales.

En la segunda etapa, se delimitó la metodología de investigación y se inició con la elaboración de las herramientas que serían utilizadas para la recolección de datos. Primero, se elaboraron las guías de entrevistas para los tres segmentos de nuestra muestra (ver Anexos D, E y F). Estas guías fueron construidas en base a la propuesta teórica y validadas por los asesores metodológicos responsables del primer planteamiento del presente estudio. Luego, se tuvo un segundo contacto con los expertos que permitió establecer las bases para iniciar el contacto con las organizaciones. En este punto de la segunda etapa, aún se contaba con la colaboración de las

empresas mencionadas, por lo que se realizaron entrevistas con los encargados de la Gestión del *Employee Experience* de cada una de ellas.

La tercera fase inició con la decisión final de contar con Interseguro como caso único de investigación, por lo que se continuó la delimitación del área crítica en la que se centraría el estudio. Se decidió trabajar con el área de Operaciones por los motivos que se expondrán más adelante y se iniciaron las entrevistas con sus colaboradores (ver Tabla 12). No se definió la cantidad de entrevistas que se realizarían a los colaboradores, esta se basó en el criterio de saturación. De igual manera, se decidió elaborar un cuestionario basado en las respuestas recopiladas en las entrevistas a manera de confirmación del cumplimiento del criterio. Finalmente, se transcribieron las entrevistas para procesar y sistematizar la información en el programa de análisis cualitativo NVivo.

La cuarta y última etapa de investigación tuvo como objetivo llegar a los hallazgos y conclusiones de la investigación. En primer lugar, se analizó la información ya organizada. Con esto, se identificaron hallazgos relacionados a todos los actores organizacionales, los cuales fueron contrastados con las estrategias y recomendaciones identificadas en la teoría. Finalmente, se plantearon conclusiones basadas en el conocimiento a profundidad del tema en mención. Se optó por elaborar el siguiente flujograma para visualizar la estructura del proceso de investigación.



## 2. Alcance de la investigación

Para la presente investigación, el alcance fue exploratorio y descriptivo. En este caso corresponden ambos tipos, puesto que el estudio pretende recoger información acerca de la gestión del *Employee Experience* en nuestro sujeto de estudio, mas no hallar una relación entre los componentes o variables identificadas. Por un lado, un estudio descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos,



objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernandez et al., 2010, p.92). Mientras que el exploratorio “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernandez et al., 2010, p.92). Se entiende a partir de esto, que el estudio, al contar con un alcance descriptivo y exploratorio, tiene como finalidad describir cómo es y cómo se manifiesta un contexto organizacional novedoso (Hernandez et al., 2010) en el caso de estudio.

### **3. Enfoque de la investigación**

Una vez definido el alcance, pasamos a definir el enfoque para nuestro estudio. El presente estudio, al tener como objetivo el conocimiento de los procesos relacionados a la gestión del *Employee Experience*, así como sus componentes y finalmente el conocimiento de las percepciones de los involucrados, cumple con las características de una investigación cualitativa, en la cual no se tomaron en cuenta métricas numéricas para interrelacionar las variables de estudio.

En esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo, ya que tiene como punto de partida la construcción de una realidad y se usó la información recopilada por diversas perspectivas y percepciones de los actores involucrados (Hernandez et al., 2010). Además, esta recolecta datos no numéricos para responder las preguntas de investigación por medio de la interpretación de los mismos (Hernandez et al., 2010).

### **4. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es el estudio de caso único. El estudio de caso busca comprender al objeto de estudio dentro de su contexto, tomando en cuenta las variables que lo rodean (Harrison 2002), de manera que se pueda conocer este a profundidad. En esta investigación, abordamos a Interseguro como único caso de estudio, considerando a este como un sistema dentro del cual ocurren los procesos relacionados al objeto de estudio.

Una vez identificadas sus características, fue posible “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernandez, Fernández & Baptista, 2014, p.154). De esta manera, el resultado presentó la situación actual del caso elegido. Se optó por Interseguro como caso de estudio ya que esta organización es una de las más importantes en el sector seguros peruano y cuenta con una propuesta de gestión de *Employee Experience* definida.

#### **4.1. Casos de estudio**

La delimitación del caso de estudio se realizó bajo una muestra de caso único. Se busca describir la actual gestión del *Employee Experience* a profundidad en la empresa elegida y el contraste de esta con la propuesta teórica.

Para la designación de la empresa, se consideró el cumplimiento de los siguientes criterios entre las opciones presentadas anteriormente:

**Tabla 8: Criterios para la elección del sujeto de estudio**

Criterios de elección del sujeto de estudio
Empresas pertenecientes al sector seguro ubicadas en Lima, Perú.
Empresas que cuenten con puestos específicos de <i>Employee Experience</i> .
Empresas con presencia en el Ranking Great Place to Work (GPTW) en el periodo 2018 - 2019.
Empresas consideradas grandes por la cantidad de colaboradores (más de 250 colaboradores), según la Ley 5/2015 de fomento de la financiación empresarial
Empresas que brinde acceso tanto a su información organizacional como a las opiniones de sus colaboradores.

Se consideró el ranking Great Place to Work dado que reconoce a los mejores lugares para trabajar en el Perú basándose en variables y prácticas innovadoras sobre Gestión del Talento, algunas de las cuales pueden ser identificadas en la propuesta teórica de esta investigación. (ver Anexo C).

Después de haber identificado las empresas que cumplían con este perfil, se seleccionó a Interseguro, ya que cuenta con una gestión del *Employee Experience* implementada, y nos facilitó el acceso a su información otorgada por los puestos claves y colaboradores. Como fue mencionado líneas arriba, no se pudo continuar la investigación con las empresas BBVA, Visanet y CANVIA como sujetos de estudio, pero se utilizaron algunos hallazgos de la información brindada por los responsables de la gestión de experiencias en estas para plantear algunas conclusiones de la investigación. Así mismo, se tomó en cuenta las entrevistas realizadas a las personas encargadas de la experiencia de los colaboradores en las mencionadas organizaciones como opiniones de expertos en el tema estudiado.

**Tabla 9: Organización elegida**

Empresa	Sector	Ranking GPTW 2018
Interseguro	Financiero y Seguros	6

## 5. Marco Muestral

En la presente investigación se utilizó como muestra tres segmentos. En primer lugar, consideramos a los expertos en temas sobre Gestión del Talento y *Employee Experience* para obtener información teórica y una orientación bibliográfica en cuanto a atracción, retención del talento y tendencias en estas. En el segundo segmento tenemos a los miembros responsables de la Gestión del *Employee Experience* en el caso de estudio, quienes cuentan con información sobre

los antecedentes de la implementación y las prácticas de la gestión del *Employee Experience*. A estos se le consultó también acerca de los beneficios que percibe la organización a partir de la gestión del *Employee Experience*. En el último segmento fueron parte de la muestra los colaboradores del área sugerida por los responsables de la gestión el *Employee Experience*, de manera que podamos recolectar información sobre lo realmente implementado y entender qué beneficios perciben sobre estas acciones.

### **5.1. Expertos en la gestión del Talento y *Employee Experience***

El presente apartado hace referencia al primer segmento: los expertos en Gestión del Talento Humano, así como en temas de *Employee Experience*, quienes han sido seleccionados por sus conocimientos y experiencias en los temas a desarrollar para la presente investigación.

Como primer referente en el tema de *Employee Experience* tenemos a Gabriel Arroyo Cesari, psicólogo organizacional con Maestría en Dirección de Personas por la Universidad del Pacífico, con más de 11 años de experiencia liderando equipos de gestión humana, diseño e implementación de iniciativas innovadoras con metodologías ágiles, enfocadas en la experiencia del colaborador y *engagement*. Actualmente, se desarrolla como Gerente de Gestión Humana en AUNA, organización con más de 500 colaboradores, ganadora de los *Employee Experience Awards* Latam 2018.

En segundo lugar, se ha tomado en cuenta el conocimiento y la experiencia en innovación en la Gestión del Talento Humano de Arnaldi Paredes, psicólogo social y MBA con 8 años de experiencia en gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional. Ha sido líder de proyectos de clima laboral, capacitación, gestión de talentos, comunicación interna, gestión del cambio, cultura organizacional, gestión por competencias, gestión del desempeño y procesos de innovación. Docente Universitario del curso de Gestión de Personas en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). El perfil del profesor Arnaldi Paredes se alinea a los objetivos de esta investigación, así como a la necesidad de conocimiento sobre tendencias en la Gestión del Talento Humano.

Además, se contó con el aporte de Marisol Montenegro actual Head de Desarrollo Organizacional en VisaNet Perú, quien se encarga de gestionar la experiencia de los colaboradores gracias a su recorrido en el área de Capital Humano desde el año 2012, en el cual ocupaba el puesto de Analista de Capital Humano.

Así mismo, tenemos como referente en el tema de gestión del *Employee Experience* en el sector servicios financieros a Stefanie Wolf, licenciada en Psicología Social por la PUCP. Stefanie trabajó en el rubro financiero como Analista de Conocimiento del Consumidor, Analista Senior de Marca y Analista senior de Comunicaciones en el Banco de Crédito del Perú por 4 años aproximadamente, para, posteriormente, desempeñarse como Analista de Cultura y

Comunicación Interna en VisaNet Perú. Actualmente se desarrolla como *Employee Experience Designer* en el BBVA, teniendo a cargo los procesos de análisis de necesidades de los colaboradores, el diseño e implementación de planes de acción para gestionar la experiencia de los empleados.

Viviana Rojas, licenciada en Gestión y Alta Dirección por la PUCP y experta en temas de innovación y cultura digital en la Gestión del Talento, nos compartió su conocimiento acerca de la gestión de la experiencia del colaborador, así como sus experiencias en el sector financiero al haber ocupado el puesto de *Employee Experience Design Lead* en el BBVA.

Por último, contamos con Carolina Arauco Lugo, quien cuenta con experiencia de más de 5 años desarrollando estrategias creativas de comunicación y cultura, liderando proyectos de transformación cultural. Entre sus principales estudios cuenta con una especialización en *Employee Experience* por la Universidad del Pacífico. Carolina se desarrolló como Analista de Experiencia del Colaborador y Analista de Comunicación Interna en CANVIA, por lo que pudo compartirnos información acerca de todos los proyectos que se desarrollaron en dicha empresa, teniendo como foco la experiencia del colaborador y la manera en cómo se diseñaron, implementaron y ejecutaron estos.

**Tabla 10: Relación de Expertos de la gestión del Talento y *Employee Experience* entrevistados.**

Nombre	Cargo
Gabriel Arroyo	Gerente de Gestión Humana - AUNA
Arnaldi Paredes	Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección / Change Management Expert BREIN
Marisol Montenegro	Head de Desarrollo Organizacional - VisaNet Perú
Stefanie Wolf	<i>Employee Experience Designer</i> - BBVA
Viviana Rojas	Ex <i>Employee Experience Design Lead</i> - BBVA
Carolina Arauco Lugo	Ex Analista de Experiencia del Colaborador - CANVIA

## 5.2. Responsables de la Gestión del *Employee Experience* en el caso de estudio

En el segundo segmento se considera a los responsables de la Gestión del *Employee Experience* en Interseguro. Estos fueron seleccionados para comunicar la información sobre los procesos involucrados ya que ocupan puestos relacionados directamente con la gestión del *Employee Experience*.

El primer representante clave es Gabriel Arroyo, quien fue el Jefe de Talento y Cultura de la organización entre los años 2016 y 2019. Entre sus principales funciones, encontramos el liderazgo de procesos críticos de Selección, Capacitación, Desarrollo, Clima, Cultura, Comunicación interna, Responsabilidad Social Corporativa y Beneficios. Así mismo, fue quien introdujo la idea de aplicar el concepto de *Customer Experience* en el área de Talento y Cultura, lo que dio como resultado los primeros alcances de la gestión del *Employee Experience* en la empresa.

La segunda responsable es María Fernanda Elías quien es la actual *Employee Experience Designer*. Ella está encargada de la creación y gestión del *Employee journey map* del colaborador: investigación, ideación y planificación de las acciones de mejora, de la creación de *employee personas* y de gestionar los temas de agilidad e innovación en la organización. La entrevista tuvo como finalidad conocer acerca de los antecedentes a la gestión del *Employee Experience*, además del proceso de diseño y la implementación de este.

El tercer representante clave es Jorge Zuñiga Podbrscek, actual Jefe de Talento y Cultura quien se encarga de liderar los procesos de Capacitación, Desarrollo, Gestión del Talento, Evaluación del Desempeño, Selección, Clima Laboral, Cultura, Comunicación Interna, Bienestar y Eventos. Esta entrevista tuvo como propósito conocer más a profundidad los procesos y la situación actual del área de Gestión del Talento. Así mismo, sobre la aplicación de los conceptos teóricos de *Employee Experience* en la realidad de la organización.

**Tabla 11: Relación de responsables de la gestión del *Employee Experience* entrevistados en el caso de estudio.**

Nombre	Empresa	Cargo
Gabriel Arroyo	Interseguro	Ex Jefe de Talento y Cultura
María Fernanda Elías	Interseguro	<i>Employee Experience Designer</i>
Jorge Zuñiga	Interseguro	Jefe de Talento y Cultura

### 5.3. Segmento de colaboradores en el caso de estudio

A partir de la información encontrada en el contacto inicial con la organización, se ha definido tomar al segmento sugerido por los responsables de la gestión del *Employee Experience* en la organización al tener gran relevancia en los resultados de su negocio.

- **Operaciones:** esta área fue recomendada debido a que es considerada fundamental por el impacto en los resultados del negocio. Además, como mencionó María Fernanda Elías, la actual *Employee Experience Designer* en Interseguro, “el área de operaciones también es un área bastante crítica porque es una de las más grandes a nivel administrativo”, ya

que cuenta con 69 colaboradores. En un principio, no se estableció una cantidad de colaboradores a entrevistar; este número se definió durante la investigación al cumplirse el criterio de saturación, el cual se conoce cuando “las nuevas unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos” (Neuman 2009 citado en Hernandez et al. 2010, p. 385). Dentro de ellos, se entrevistó a 10 personas escogidas entre las diversas subáreas dentro del área de operaciones con la finalidad de obtener una muestra diversa con las cuales se cumplió el criterio antes mencionado.

**Tabla 12: Relación de colaboradores entrevistados en el caso de estudio.**

Nombre	Cargo
Yahaira Maldonado	Asistente de Recaudación y Cobranza
Ronny Acolaya Chavesta	Analista Junior de Vida
María Alejandra Huarcaya Acosta	Analista de Recaudación y Cobranza
Estefani Román Montenegro	Asistente de Desarrollo Organizacional
David Bayona Díaz	Asistente en Masivos y Colectivos
Jesús Brito Pérez	Asistente de Seguros Masivos
Luis Soto	Analista de Seguros Masivos
Carla Quispe	Practicante de Masivos
Rosaliz Balvín	Analista de Comunicaciones
Katherine Cortez	Analista de Operaciones

De igual manera, se envió un cuestionario al resto de colaboradores para confirmar el cumplimiento del criterio de saturación con las respuestas de la mayoría de los trabajadores del área (ver Anexo G). La construcción de este cuestionario se basó en las respuestas recopiladas en las entrevistas realizadas a los colaboradores. Dicho cuestionario fue respondido por 28 personas, alcanzando a más del 50% de colaboradores del área de operaciones. Si bien se suele utilizar esta herramienta para estudios cuantitativos, el contenido de esta responde a una herramienta cualitativa, por lo que no afecta a la naturaleza del enfoque cualitativo.

## 6. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de información se utilizaron herramientas cualitativas construidas en base a la teoría revisada, las cuales fueron validadas por los expertos antes mencionados. Dichas herramientas fueron empleadas tanto para la muestra correspondiente a los responsables de la gestión del *Employee Experience*, así como para los colaboradores del caso de estudio.

En primer lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas al primer segmento de nuestra muestra (ver Anexo D). Con esto se buscó orientar la construcción de nuestra propuesta teórica; así mismo, obtener los primeros alcances acerca del contexto, conceptos, componentes, estrategias y beneficios de la gestión del *Employee Experience* en el Perú.

En segundo lugar, se utilizaron entrevistas semiestructuradas a los responsables antes mencionados de la Gestión del *Employee Experience* en Interseguro (ver Anexo E). Esto debido a que se pretende mantener una conversación flexible y abierta, en la cual pueda haber un intercambio fluido de comunicación, pero en base a una guía establecida por los investigadores (Hernandez et al., 2010).

En el caso de los colaboradores del caso de estudio, en un primer momento se realizaron entrevistas semiestructuradas, con la finalidad de tener una conversación fluida donde los colaboradores puedan ser lo más sinceros posibles (ver Anexo F). Una vez identificado el cumplimiento del criterio de saturación, se reafirmó por medio de un cuestionario con preguntas previamente validadas en las primeras entrevistas con los colaboradores de Interseguro y por expertos en la gestión del *Employee Experience* (ver Anexo G). Finalmente, se utilizó la observación no participativa con el objetivo de conocer los espacios físicos de la organización, la manera en que los colaboradores se desarrollan en estos y cómo se relacionan entre ellos (ver Anexo H).

De esta manera, se busca encontrar la mayor cantidad de información acerca de la gestión de las experiencias de estas personas y todo lo que encuentren significativo acerca de las acciones implementadas en la organización sujeto de estudio.

## **7. Herramientas de análisis de información**

Un análisis de tipo cualitativo no cuenta con procedimientos estandarizados para el análisis de información, es así que el investigador es quien decide la forma de transferir los datos obtenidos a un formato común (Ponce & Pasco, 2015). Para efectos de esta investigación, la información obtenida de las entrevistas fue codificada y categorizada con la ayuda del programa NVivo, para posteriormente proceder con el análisis de la data (ver Anexo I).

Esta aplicación fue utilizada para organizar datos no estructurados reunidos por medio de las entrevistas en base a los objetivos de la investigación. Los datos obtenidos fueron agrupados en nodos o categorías asignados al Proceso de Implementación y al Modelo de Gestión del *Employee Experience* (ver Tabla 13).

**Tabla 13: Estructura del análisis de información.**

<b>División</b>	<b>Nodo Principal</b>	<b>Nodo Secundario</b>
<b>Proceso de Implementación del <i>Employee Experience</i></b>	Escucha multicanal	Diagnóstico organizacional
	Identificar viajes holísticos	<i>Employee journey map</i>
	Escuchar las emociones	Empatización
	Creación de Personas	Employee Personas
	Diseño de experiencias	Prácticas de gestión del <i>Employee Experience</i>
	Testeo y prototipado	-
	Lanzamiento de una estrategia persona digital	-
<b>Proceso de Implementación del <i>Employee Experience</i></b>	Escucha multicanal	Diagnóstico organizacional
	Identificar viajes holísticos	<i>Employee journey map</i>
	Escuchar las emociones	Empatización
	Creación de Personas	Employee Personas
	Diseño de experiencias	Prácticas de gestión del <i>Employee Experience</i>
	Testeo y prototipado	-
	Lanzamiento de una estrategia persona digital	-
<b>Modelo de gestión del <i>Employee Experience</i></b>	Trabajo Significativo	Selección adecuada Autonomía Trabajo en equipo Tiempo de relajo
	Liderazgo	Objetivos claros y alcanzables Coaching y <i>feedback</i> Transparencia y comunicación Desarrollo de liderazgo
	Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo flexible Ambiente de trabajo colaborativo Reconocimiento Inclusión y diversidad
	Crecimiento	Línea de carrera Movilidad del Talento Capacitación Cultura de aprendizaje
	Bienestar	Condición física y de salud Seguridad y protección Soporte psicológico Bienestar financiero

La utilización de la herramienta permitió ver la relación entre las variables (nodos), identificar similitudes y diferencias entre lo implementado y las recomendaciones identificadas en la propuesta teórica. Esta información fue sistematizada y codificada en una matriz de codificación (ver Anexos J, K, L, M y N). De esta manera, se obtuvo un mejor análisis de la información y se llegó a hallazgos y conclusiones más reales acerca del estado actual de la gestión del *Employee Experience* en esta empresa.



## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS

El presente capítulo muestra los resultados de la investigación en relación a los objetivos expuestos en el primer capítulo. Al haber armado una propuesta teórica, se busca contrastar lo identificado con la información brindada por los principales actores organizacionales. Para esto, se hará una comparación entre lo que recomienda la teoría, lo que declaran los responsables de la gestión del *Employee Experience* en el caso de estudio y lo que experimentan los colaboradores del área de Operaciones. Así mismo, se presentarán las ventajas de la gestión del *Employee Experience* identificadas tanto para los responsables como para los colaboradores del caso de estudio.

### **1. Proceso de Implementación de la gestión del *Employee Experience* – “The EX Playbook”**

Este punto pretende mostrar la manera en que Interseguro implementó la gestión del *Employee Experience*. En este, tomaremos en cuenta la propuesta de KennedyFitch (2018) como base teórica para contrastarla con lo recopilado por los responsables de dicha implementación en Interseguro.

#### **1.1. Escucha Multicanal**

Como KennedyFitch (2018) sostiene, la Escucha Multicanal es un proceso de recojo de opiniones de las partes interesadas por diversos medios, de manera que estas resulten en un diagnóstico actual de la organización en el cual se identifiquen necesidades no cubiertas y puntos de mejora.

En la organización, Jorge Zúñiga (comunicación personal, 19 de setiembre de 2019) comentó lo siguiente: “Interseguro crea esta posición debido a esto: ¿Cómo hacemos que la experiencia sea mucho más atractiva para que la gente que venga no se quiera ir en algún momento?”. Dicho cuestionamiento se debe a que, si bien presentaban un buen clima laboral, existía la necesidad de ofrecer una experiencia más atractiva, debido a que el sector no es llamativo y se dificulta retener al talento.

Sumado a ello, María Fernanda Elías (comunicación personal, 24 de setiembre de 2019) comenta que se tomó la decisión de hacer un diagnóstico cultural, mediante el cual se pretendió reformular el propósito de la organización. De esta manera, se inició con un recojo de información por medio de entrevistas personales con los colaboradores, así como dinámicas grupales. Esto fue corroborado en las comunicaciones personales con los empleados del área de Operaciones. El resultado arrojó altos índices de rotación. Así mismo, se encontró que existían inquietudes en cuanto a la evaluación de desempeño, la línea de carrera, entre otras actividades y procesos que

ya no sumaban valor al nuevo perfil de personas que estaban buscando para la organización. Por este motivo se repensaron los procesos y se tomaron decisiones en base al nuevo propósito de la empresa.

En el caso de los colaboradores, el grupo de entrevistados del área de Operaciones no tenía conocimiento acerca de estos primeros contactos. Por lo que no conocían la intención de realizar un diagnóstico cultural por parte de la organización.

Podemos encontrar que, si bien la organización contaba con un buen clima laboral, existen otros factores que motivaron la implementación de la gestión del *Employee Experience* y la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional. Se concluye que Interseguro cumplió con lo propuesto para esta primera etapa, debido a que hicieron uso de las herramientas de recolección de información, las cuales dieron los resultados del diagnóstico cultural.

## 1.2. Identificación de viajes holísticos

Sobre este punto, Calleja (2018) y Morgan (2017) indican que el *Employee journey map* debe considerar todos los momentos claves o *touchpoints* durante la estadía de un colaborador dentro de una organización y asignarlos dentro de los diferentes procesos como, por ejemplo, la Selección, Inducción, Desarrollo y Desvinculación Laboral.

En Interseguro, el *Employee journey map* se planteó después de haber clasificado a los colaboradores en Employee Personas. Para este, se identificaron los procesos que, para ellos, eran los más relevantes y críticos en relación a los Employee Personas propuestos (Arroyo, comunicación personal, 18 de setiembre de 2019). Es así que se planteó seis etapas para el *Employee journey map* general que se utilizaría en Interseguro, el cual se planeó que sea contrastado con las opiniones de los colaboradores. Estas etapas son:

- **Encontrar**, el conocer a la organización.
- **Entrar**, el proceso de selección y contratación, el primer día, semana y mes.
- **Creecer**, el desarrollo profesional por medio de capacitaciones, evaluación de desempeño, entre otros.
- **Consolidar**, todo lo referido al clima y cultura organizacional, beneficios y eventos.
- **Cambiar**, los cambios relevantes en el ciclo de vida laboral de un colaborador.
- **Salir**, el momento de separación.

Dentro de estas etapas, se hizo un desglose más detallado en el cual se proponen actividades más puntuales, como indica María Fernanda Elías (comunicación personal, 28 de enero de 2020).

De la misma manera que en el primer paso, los colaboradores no tenían conocimiento acerca del *Employee journey map*, ya que para su construcción se tomó en cuenta un modelo

teórico de acuerdo a las necesidades de la organización. No se reporta algún intento de contraste entre el resultado y las opiniones de estos.

Se observa que Interseguro realizó una correcta construcción del *Employee journey map*, debido a que se tomaron en cuenta todos los procesos del ciclo de vida laboral del colaborador al utilizar una propuesta teórica encontrada en un artículo del Harvard Business Review. Sin embargo, la teoría indica que este proceso de construcción debe tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores, pero en este caso se consideró únicamente lo relevante para el área de Gestión y Desarrollo Humano. Así mismo, encontramos que, a diferencia del orden propuesto por la guía, en Interseguro el planteamiento de los *Employee Personas* fue realizado previamente al *Employee journey map*. Lo cual reafirma lo manifestado anteriormente sobre la inexistencia de un solo método de implementación del *Employee Experience*.

### **1.3. Escuchar las emociones**

Escuchar las emociones, según KennedyFitch (2018), es un paso en el cual se pretende conocer las opiniones de los colaboradores de manera que se identifiquen sus verdaderas necesidades y no lo que la organización podría suponer. Para esto, se pueden utilizar medios similares a los utilizados en la Escucha Multicanal.

Con respecto a este paso, si bien se tomó en cuenta las percepciones de los colaboradores y los puntos de dolor identificados a partir de distintas técnicas, se menciona lo siguiente: “Te encargas de darle solución a lo que tú consideres relevante o a lo que se puede dar una solución” (Gabriel Arroyo, comunicación personal, 18 de setiembre de 2019).

Por otra parte, Jorge Zúñiga (comunicación personal, 19 de setiembre de 2019) explica que para empatizar con los colaboradores y conocer sus opiniones, se realizaron grupos focales, encuestas de satisfacción y diversos métodos de recojo de información. Estos eran innovadores, como el pegado de notas en un papelote, en el cual debían indicar cómo ven a la empresa, qué les gustaba y qué debía mejorar.

A su vez, se preparó un viaje a provincia en donde se realizaron dinámicas grupales para conocer la valoración de la empresa y las necesidades de los colaboradores. En Lima se entrevistó individualmente buscando un ambiente de confianza en donde pudieran responder de manera espontánea. Además de esto, se realizaron encuestas de salida y se tomaron en consideración las encuestas de clima (María Fernanda Elías, comunicación personal, 24 de setiembre de 2019).

En relación al grupo de colaboradores entrevistados, ninguno de ellos menciona haber sido parte del levantamiento de información realizado por el equipo de Gestión y Desarrollo Humano.

Entendemos que, pese a haber realizado un correcto recojo de información por medio de diversas herramientas, la decisión final se basó en darle solución a lo que el área de Gestión y

Desarrollo Humano consideraba importante y a lo que fuera más factible solucionar. En este sentido, Interseguro cumplió parcialmente con lo establecido por la guía propuesta.

#### **1.4. Creación de personas**

El término “personas” se utiliza para la categorización de un perfil específico de colaborador. En esta línea, un *Employee Persona* engloba una serie de características y necesidades de los colaboradores, que han sido validadas por medios como entrevistas o grupos focales (KennedyFitch, 2018).

Por lo que se refiere a *Employee Personas*, Gabriel Arroyo (comunicación personal, 18 de setiembre de 2019) sostuvo lo siguiente: “Empezamos por hacer un *employee persona* o varios *employees persona*. Lo que hicimos fue que comenzamos a identificar a nuestros usuarios, porque dentro de uno de los marcos teóricos de *Employee Experience*, uno de los puntos importantes es generar una propuesta de valor para el colaborador”. En ese sentido, se segmentó a grupos de personas con las que se consideraba debían trabajar. El criterio de elección, nos indica, fue su alto nivel de rotación. Con esto, se identificaron unos *Employee Personas* iniciales y se empezó a armar una propuesta de valor orientada a cada tipo de colaborador.

Seguido de esto, María Fernanda Elías (comunicación personal, 24 de setiembre de 2019) comenta que se profundizó en la información por medio de entrevistas en Lima y provincias, y se armaron los *Employee Personas* finales. Se ha hecho una diferenciación entre administrativos y comerciales por la naturaleza de sus funciones, dentro de esta, se hace una división por edades, ya que estos tienen diferentes necesidades y motivaciones. Por ejemplo, se han identificado a los “*Long riders*” son personas que buscan crecer en Interseguro, por lo que permanecen de cinco años a más. Así mismo, encontramos a los “*Millenials*” cuyo fin es aprender, mas no crecer, y su permanencia en la organización no supera los dos años. El área de Operaciones se considera, en su mayoría, dentro del perfil motivado por el crecimiento dentro de Interseguro al ser bastante comprometido con esta.

Por parte de los colaboradores del área de Operaciones, estos nos confirman lo comunicado por María Fernanda Elías en la entrevista personal. Su objetivo dentro de la organización es crecer, permanecer y hacer línea de carrera; sin embargo, como será detallado más adelante, no conocen cuáles son los siguientes pasos y el puesto exacto al que podrían ascender.

En este punto, podemos identificar el cumplimiento de lo expuesto por la teoría, ya que la categorización de perfiles se basó en características diferenciadas por la naturaleza de sus funciones, así como sus edades. Además, encontramos validez en esta, al identificar que los colaboradores del área de Operaciones se consideran dentro del grupo propuesto por el área de Gestión y Desarrollo Humano.

## 1.5. Diseño de experiencias

El diseño de experiencias no cuenta con recomendaciones teóricas en la guía de implementación. KennedyFitch (2018) únicamente hace referencia a la necesidad de definir previamente el *Employee journey map*, así como los *Employee Personas*, ya que se pretende diseñar experiencias personalizadas para cada tipo de colaborador.

En el caso de estudio, una vez planteados los componentes mencionados, se tomó en cuenta soluciones rápidas, debido a que era un proyecto nuevo. El enfoque estaba orientado a entregar resultados rápidos que tengan un impacto positivo. Esto se puede corroborar en la intervención aplicada al beneficio de las entradas de cine, en el cual se redujo el tiempo de entrega de entradas de 15 días a 24 horas, además de hacerlo de forma virtual. (Gabriel Arroyo, comunicación personal, 18 de setiembre de 2019).

Por su parte, María Fernanda Elías (comunicación personal, 28 de enero de 2020) relata que el enfoque del diseño buscaba la mejora de la experiencia dentro de la organización, que sea inolvidable para una persona que haya sido parte de esta.

Los colaboradores no han sido parte del diseño de experiencias, ninguno de los entrevistados hace referencia a algún acercamiento que tenga como resultado alguna acción implementada por el área de Gestión y Desarrollo Humano.

El caso de estudio cumple con lo identificado en la teoría. El diseño de experiencias tuvo un enfoque orientado a la personalización de experiencias basadas a cada categoría de colaborador, ordenadas según las etapas del *Employee journey map*. De no haber sido definidas ambas previamente, no habría sido posible el mencionado enfoque.

## 1.6. Testeo y prototipado

La teoría recomienda la elección de una muestra de colaboradores en la cual se realice una prueba inicial, de manera que se reciba *feedback* que sirva para la iteración correspondiente (KennedyFitch, 2018).

En la opinión de Gabriel Arroyo (comunicación personal, 18 de setiembre de 2019), el proceso de testeo no fue un proceso muy complejo. Se tomó la decisión de trabajar con un área y se inició un piloto rápido con el *Employee journey map* planteado inicialmente.

Entre los colaboradores no existe conocimiento de la realización de una prueba piloto. Estos únicamente visualizan los cambios desde su aplicación y no han sido notificados si fueron parte de una prueba piloto.

Podemos observar que Interseguro en un inicio tuvo la intención de realizar un testeo similar al propuesto por la guía; sin embargo, no se profundizó en este al no tener el proceso de *feedback* e iteración correspondiente.

## 1.7 Lanzamiento de una estrategia de persona digital

El último paso de la guía de implementación recomienda que se cree una estrategia organizacional en la cual participen tanto las personas, como la tecnología (KennedyFitch, 2018).

Sobre esto, Gabriel Arroyo (comunicación personal, 18 de setiembre de 2019) manifestó que en Interseguro existía previamente un proceso de transformación digital. Este fue un antecedente y no una consecuencia de la gestión del *Employee Experience*.

Así mismo, María Fernanda Elías (comunicación personal, 28 de enero de 2020) indicó: “Creamos una vicepresidencia nueva que era solo digital y el modo de trabajo es totalmente ágil y se trabaja a manera de scrum”. Es decir, se tomaron acciones orientadas a la transformación digital de la organización, tendencia que va de la mano con la gestión del *Employee Experience*.

En definitiva, la implementación del *Employee Experience* ocurrió posteriormente al proceso de transformación digital definido como una estrategia organizacional. A diferencia de lo planteado por KennedyFitch (2018), Interseguro inició su estrategia digital, pensaba desde las experiencias de los consumidores, mas no en su cliente interno. Esto motivó a los encargados de la gestión de personas a indagar sobre su homólogo desde la perspectiva del colaborador.

En la siguiente tabla podemos observar una matriz en la que se presenta la teoría, la data de la organización recopilada y el análisis realizado a partir del contraste de ambas.

**Tabla 14: Matriz de análisis del proceso de implementación del *Employee Experience***

Paso	Teoría	Data	Análisis
<b>1. Escucha multicanal</b>	Este es un proceso de recojo de necesidades de los colaboradores por medios como entrevistas, encuestas, entre otras. La finalidad es plantear un diagnóstico organizacional (KennedyFitch, 2018).	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la organización existía la necesidad de ofrecer una experiencia más atractiva, debido a que el sector no es llamativo.</li> <li>- Se realizó un diagnóstico cultural por medio de entrevistas personales y dinámicas grupales.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas pertenecientes a la muestra de la investigación no fueron parte del proceso de realización del diagnóstico.</li> </ul>	Observamos que se cumplió con lo recomendado por la teoría. Se utilizaron herramientas de recolección de información para la realización del diagnóstico cultural en base a las distintas motivaciones con las que contaba la organización.

**Tabla 14: Matriz de análisis del proceso de implementación del *Employee Experience* (continuación)**

Paso	Teoría	Data	Análisis
<p><b>2. Identificación de viajes holísticos</b></p>	<p>Este paso tiene como objetivo el armado del <i>Employee journey map</i>. Serán considerados todos los momentos claves dentro del ciclo de vida laboral considerados por los colaboradores. (Calleja, 2018; Morgan, 2017)</p>	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se planteó una <i>Employee journey map</i> a partir de una propuesta teórica y lo que el área de Gestión Humana consideraba relevante.</li> <li>- Las etapas del <i>Employee journey map</i> son: Encontrar, Entrar, Crecer, Consolidar, Cambiar y Salir.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados no tenían conocimiento de la construcción del <i>Employee journey map</i> y no reportan ningún acercamiento ni recojo de opiniones.</li> </ul>	<p>Se realizó una correcta construcción del <i>Employee journey map</i> al tomar en cuenta todos los procesos del ciclo de vida, pero no se consideró cuáles eran los momentos más relevantes para los colaboradores, por lo que no se cumple lo planteado por la teoría en su totalidad.</p> <p>Además, este paso fue realizado posteriormente al planteamiento de los <i>Employee Personas</i>, lo que difiere de lo planteado por la guía de implementación y reafirma la inexistencia de un solo modelo de implementación.</p>
<p><b>3. Escuchar las emociones</b></p>	<p>Es un proceso de empatización en el que se busca conocer las opiniones de los colaboradores para identificar necesidades no cubiertas. (KennedyFitch, 2018)</p>	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizaron grupos focales, encuestas de satisfacción y métodos innovadores de recojo de información.</li> <li>- Se consideró las encuestas de salida y las de clima laboral.</li> <li>- Finalmente se tomó la decisión de considerar lo que los responsables consideraban más relevante.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguno de los colaboradores entrevistado reporta haber sido parte del levantamiento de información.</li> </ul>	<p>La organización cumplió con el recojo de información para el conocimiento de las opiniones de los colaboradores, pero finalmente no cumple totalmente con lo recomendado por la teoría al darle prioridad a lo considerado por el área de Gestión y Desarrollo Humano.</p>

**Tabla 14: Matriz de análisis del proceso de implementación del Employee Experience (continuación)**

<b>Paso</b>	<b>Teoría</b>	<b>Data</b>	<b>Análisis</b>
<b>4. Creación de personas</b>	En este paso se busca categorizar a los colaboradores en perfiles específicos en base a sus características y necesidades. Se utilizan medios como entrevistas y grupos focales como validación (KennedyFitch, 2018).	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se segmentó un grupo de colaboradores con alto índice de rotación.</li> <li>- Se profundizó la información por medio de entrevistas personales.</li> <li>- La diferenciación se basa en colaboradores administrativos y comerciales. Dentro de estos, se caracteriza por edades.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se confirmó lo identificado por los responsables en cuanto a la relación entre la edad y las necesidades de estos.</li> </ul>	Se identifica el cumplimiento de la teoría por parte de la organización al tomar en cuenta unos criterios definidos para hacer una categorización de los colaboradores. Además, estos criterios fueron reafirmados por medio de las entrevistas personales.
<b>5. Diseño de experiencias</b>	Se pretende diseñar experiencias personalizadas para cada categoría identificada en el paso anterior (KennedyFitch, 2018).	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El criterio se basó en orientar los esfuerzos a lo que podía solucionarse velozmente.</li> <li>- El diseño se basa en brindar una experiencia inolvidable para cada uno de los colaboradores.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los colaboradores no forman parte del diseño de experiencias en la organización.</li> </ul>	La organización cumple con este paso, ya que el diseño se enfoca en la categorización y el <i>Employee journey map</i> , ambos definidos en los pasos previos.
<b>6. Testeo y prototipado</b>	Se debe realizar una prueba inicial con un grupo de colaboradores. El <i>feedback</i> permitirá sacar conclusiones sobre el proyecto (KennedyFitch, 2018).	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizó una prueba piloto rápida y no muy elaborada.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No tienen conocimiento de haber sido parte de alguna prueba piloto.</li> </ul>	No identificamos un cumplimiento en este paso de la guía. Inicialmente hubo un interés que no llegó a continuarse y las acciones se aplicaban al momento de idearse y aprobarse.



**Tabla 14: Matriz de análisis del proceso de implementación del Employee Experience (continuación)**

Paso	Teoría	Data	Análisis
7. Lanzamiento de una estrategia persona digital	La teoría recomienda la creación de una estrategia de transformación digital orientada a las personas y a la tecnología (KennedyFitch, 2018).	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de transformación digital fue iniciado de manera previa a la implementación de la gestión del <i>Employee Experience</i>.</li> <li>- Se toman acciones orientadas a continuar con el proceso de transformación digital.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estos no forman parte de las decisiones estratégicas.</li> </ul>	En este último paso, observamos que no se cumple de la manera en que se plantea en la guía. La estrategia se planteó previamente a la decisión de implementar la gestión del <i>Employee Experience</i> .

A partir de lo descrito, se identifica que Interseguro presenta un cumplimiento parcial de la guía propuesta por KennedyFitch (2018). Por un lado, la organización presentó grandes esfuerzos y una correcta implementación en los pasos de Escucha Multicanal, Creación de Personas y Diseño de Experiencias, lo que refleja un interés por el conocimiento de las opiniones de sus colaboradores, así como la capacidad de recojo de información por diversas herramientas. Por otro lado, la información evidencia que existen algunos pasos que, si bien presentan un grado de cumplimiento, este no responde a lo recomendado por la propuesta teórica. Esto ocurre en los pasos de Identificar viajes holísticos y Escuchar las emociones, los cuales exigen no solamente el recojo de opiniones de los colaboradores, sino también la toma de decisiones a partir de estas. Por último, los pasos de Testeo y Prototipado, y Lanzamiento de una estrategia persona digital se presentan como aquellos en los que Interseguro no cumple con las sugerencias de la guía de implementación.

## 2. Modelo de gestión del *Employee Experience*

La segunda parte de los hallazgos presenta una comparación entre el modelo de gestión propuesto a partir de la revisión teórica y las prácticas establecidas dentro de Interseguro. Para esto, se tomó en cuenta, en su mayoría, lo comunicado por la encargada del diseño y gestión de la experiencia de los colaboradores en la organización, debido a que es la única responsable en la actualidad, así como las declaraciones de los empleados. La validación del criterio de saturación cumplido en las respuestas del cuestionario realizado a los colaboradores, así como el análisis de estas, podrán ser encontrados en el Anexo G. A continuación, se presenta lo identificado para cada una de las estrategias de los factores pertenecientes al modelo propuesto.

## **2.1. Trabajo Significativo**

En este punto, se analizará cada una de las estrategias relacionadas a este factor.

### **2.1.1 Selección adecuada**

La teoría recomienda que los procesos de selección deben estar basados en valores y actitudes sobre la formación y conocimientos (Deloitte, 2017; Peper, et al, 2017).

María Fernanda Elías (comunicación personal, 28 de enero de 2020) nos indica que, para el caso del personal administrativo, se realizan dinámicas grupales con la finalidad de conocer la manera en la que trabajan en equipo, además de otras habilidades blandas. Esto no implica que no se tome en cuenta el conocimiento, pero la prioridad se encuentra en que el candidato se encuentre alineado a la cultura, especialmente en puestos de jefaturas y gerencias. Así mismo, declara que se busca minimizar la duración del proceso e ir informando a los candidatos en cada una de las etapas.

Por su parte, los colaboradores indican que sintieron confianza durante el proceso. Así mismo, valoran las dinámicas grupales debido a que sienten que se valora el trabajo en equipo y sus habilidades blandas sobre los conocimientos técnicos. Esto, afirman, permite que los ingresantes estén alineados a la cultura colaborativa de la organización. Sin embargo, en su opinión, los procesos de selección cuentan con gran cantidad de filtros, lo que genera que estos sean de larga duración y provoquen cierta incomodidad. A pesar de ello, los colaboradores entienden que este hecho tiene la finalidad de obtener un buen resultado. Además, se suma como un aspecto positivo el recibir respuestas rápidas en cada etapa del proceso.

Como podemos observar, los procesos de selección en Interseguro cumplen con lo recomendado por la teoría. Se da prioridad a los valores del candidato, se busca que este se encuentre alineado a la cultura de la organización. Si bien las dinámicas y entrevistas toman en cuenta los conocimientos técnicos, estas etapas del proceso se encuentran diseñadas para poner a prueba al candidato como persona. Adicionalmente, al intentar disminuir la duración de los procesos de selección se pretende mejorar la experiencia de los potenciales colaboradores desde el primer contacto con la organización.

### **2.1.2. Autonomía**

Para este caso, Deloitte (2017) sostiene que se debe entender autonomía como la libertad que tiene las personas en el trabajo, pero guiadas bajo reglas y lineamientos. Este considera el proceso de *onboarding* relevante ya que es donde se tiene el primer alcance sobre cuál la dinámica de realizar las cosas en la organización.

En ese sentido María Fernanda Elías (comunicación personal, 28 de enero de 2020) indica que, en el primer día de trabajo, el *onboarding* se caracteriza por la asignación de un guía para

cada ingreso, y es esta la persona encargada de enseñarle los espacios físicos, presentarlo por toda el área y contarle todo lo que tenga que saber en cuanto a cultura y procesos. Así mismo, comentó que: “Lo que buscamos es que la gente se empodere con sus cosas, con sus funciones”. Para esto, se plantean diversos proyectos multidisciplinarios los cuales permiten que pongan en práctica sus capacidades y, a su vez, tengan exposición ante las cabezas de la organización.

Con respecto a ello, los colaboradores en su totalidad señalan que existe autonomía parcial al momento de tomar decisiones, plantear iniciativas o propuestas de mejora, debido que sienten confianza y empoderamiento por sus conocimientos y habilidades. Sin embargo, para decisiones importantes se debe consultar con el superior inmediato siempre. Por el lado del horario de trabajo, señalan que cada colaborador puede manejar sus tiempos, eligiendo su propia hora de entrada en base a 3 tipos de horarios ya establecidos; los momentos en los que trabaja y los momentos en los cuales puede tomar un pequeño relajo o pedir permiso para ausentarse en la jornada laboral.

Se concluye que la organización sí realiza esfuerzos para otorgar autonomía a sus colaboradores desde el momento del ingreso. La iniciativa de asignar un guía a los nuevos miembros de la organización permitirá que haya un mejor conocimiento tanto de la empresa, como del equipo de trabajo. Así mismo, se suma la intención de empoderar a los colaboradores y la posibilidad de tomar decisiones tanto en sus funciones como en sus horarios de trabajo.

### ***2.1.3. Trabajo en equipo***

Esta estrategia es recomendada por Morgan (2017) y Deloitte (2017), debido al sentido de pertenencia que genera en un colaborador. El trabajo en equipo afecta positivamente en la identidad con la organización y la motivación para desempeñarse de la mejor manera.

El trabajo en equipo es un rasgo fundamental en la cultura organizacional de Interseguro. Esto se ve reflejado desde su importancia en los procesos de selección antes descritos. Así también, María Fernanda Elías comentó en la comunicación personal (24 de enero de 2019) que la identidad es una de las características principales dentro de su cultura. De esta manera se le suma relevancia al trabajo en equipo debido a los intentos de fomentarlo desde el involucrar a los jefes en esta estrategia, hasta la distribución de los espacios físicos para mantenerse cerca unos de otros. Esto es relevante pues la identidad y el compromiso con los valores institucionales se potencian al sentirse parte de un equipo.

Por parte de los colaboradores, estos reafirman la importancia de sentirse parte de un equipo para la organización. Indicaron que los equipos de trabajo se encargan de darles la bienvenida a los nuevos integrantes con reuniones y espacios de integración. Además, al describir a sus equipos de trabajo, coinciden en que existe mucha confianza y colaboración, así como buena comunicación. Así mismo, este es considerado enriquecedor, puesto que los empleados de menos

experiencia se sienten guiados por los conocimientos de aquellos más experimentados. Sumado a esto, indican que el *open space* influye de manera positiva en el trabajo en equipo. Adicionalmente, no se presentan alternativas tecnológicas relevante para esta estrategia, únicamente se utilizan medios como Whatsapp y plataformas de trabajo como Google Drive.

Esta es una estrategia que en la actualidad Interseguro viene gestionando de manera adecuada al alinearse con la propuesta teórica. La organización fomenta el trabajo en equipo desde antes del ingreso en las dinámicas del proceso de selección. Desde ese punto se expresa la importancia que se le da dentro de la cultura organizacional. Esto se ve reflejado también al ser una práctica común entre los líderes de equipo y un rasgo que los colaboradores notan claramente. Además, los espacios físicos influyen también de manera positiva según indican los mismos empleados.

#### **2.1.4. Tiempo de relajo**

La teoría considera esta estrategia como una medida valiosa al educar a los colaboradores para manejar su propia carga laboral como ellos deseen para evitar las sobrecargas lo cual podría tener resultados negativos para la organización (Deloitte, 2017; Peper, et al., 2017).

Efectivamente, lo que la actual *Employee Experience Designer* en Interseguro sostiene es que se propician ambientes en los que los colaboradores se olviden del trabajo y puedan relajarse. Esto se observa tanto en fechas especiales por medio de eventos grandes como fiestas de aniversarios, reuniones fuera de las oficinas, entre otras, así como actividades en el día a día como las pausas activas. La importancia de estos momentos se refuerza por medio de redes sociales de la organización.

Con relación a ello los entrevistados comentaron que algunos de ellos sí cuentan con tiempo y posibilidad de hacer pausas a sus labores para tener un tiempo disponible de relajo; mientras que otros colaboradores no, ya sea por la cantidad de carga laboral o porque algunos desconocen que este factor es parte de la identidad cultural de la organización y sienten un poco de temor al ser mencionados o vistos aprovechando ello. De igual manera, explican que, si bien no existen ambientes especialmente diseñados para el relajo, existen algunos espacios en los cuales pueden distraerse con juegos de mesa.

El área de Gestión y Desarrollo Humano se esmera en ofrecer momentos en los que los colaboradores puedan distraerse de sus obligaciones laborales; sin embargo, la mayoría de estos esfuerzos ocurren fuera del horario de trabajo, por lo que no aplica en su totalidad a lo que los autores pretenden en la teoría. Hace falta iniciativas que transmitan la posibilidad de tomar un relajo durante el día mediante el manejo de la carga laboral.

La siguiente tabla presenta la relación entre la teoría y la data comunicada por los responsables y colaboradores del caso de estudio, así como el análisis realizado a partir de esta.

**Tabla 15: Matriz de análisis del factor Trabajo Significativo.**

Estrategia	Teoría	Data	Análisis
<p><b>Selección Adecuada</b></p>	<p>Según las fuentes teóricas analizadas los procesos de selección deben estar basados en valores y actitudes sobre la formación y conocimientos (Deloitte, 2017; Peper, et al, 2017).</p>	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para las posiciones administrativas se da prioridad en conocer si el candidato se encuentra alineado con la cultura de la organización, el trabajo en equipo y las habilidades blandas mediante dinámicas grupales.</li> <li>- Se preocupan por reducir el tiempo de la duración de los procesos y de avisar el <i>status</i> del mismo a los candidatos.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sienten confianza en la realización de los procesos de selección.</li> <li>- Valoran que se consideren las habilidades blandas sobre los conocimientos técnicos en la mayor parte de los procesos.</li> <li>- Conducen que, si bien los procesos de selección cuentan con muchos filtros aún, el hecho de recibir respuestas rápidas en cada etapa del proceso es un aspecto bastante positivo.</li> </ul>	<p>El caso de estudio cumple con lo que la teoría establece. Se busca principalmente que la persona se encuentre alineada a la cultura de la organización; y, al intentar disminuir la duración de los procesos de selección, se mejora la experiencia que los posibles colaboradores tienen con la organización.</p>
<p><b>Autonomía</b></p>	<p>Se entiende autonomía como la libertad que tienen las personas en el trabajo, pero guiadas bajo reglas y lineamientos (Deloitte, 2017). Considera el <i>onboarding</i> un punto importante ser donde el nuevo colaborador tiene el primer contacto con la dinámica de cómo se vienen realizando las cosas en la organización.</p>	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Onboarding</i>, donde se asigna un guía para cada persona, quien se encarga de explicarle todo a cerca de la organización.</li> <li>- Se busca el empoderamiento en funciones y responsabilidades.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los colaboradores señalan que existe autonomía parcial al momento de tomar decisiones, plantear iniciativas o propuestas de mejora.</li> <li>- Cada colaborador puede elegir su propia hora de entrada y salida, los momentos de trabajo, los momentos de relajo y los momentos para ausentarse en la jornada laboral.</li> </ul>	<p>La organización realiza esfuerzos para que los colaboradores sientan que se les otorga autonomía a sus colaboradores desde su primer momento de ingreso. Existe la intención de empoderar a los colaboradores para tomar decisiones sobre sus funciones como en sus horarios de trabajo.</p>

**Tabla 15: Matriz de análisis del factor Trabajo Significativo (continuación)**

Estrategia	Teoría	Data	Análisis
<b>Tiempo de Relajo</b>	Las investigaciones teóricas consideran esta estrategia importante al ayudar a los colaboradores a manejar su propia carga laboral (Deloitte, 2017; Peper, et al., 2017).	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostienen que se propician ambientes en los que los colaboradores pueden relajarse del trabajo un momento.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostienen que algunos de ellos sí cuentan con tiempo y posibilidad de hacer pausas a sus labores. Sin embargo, un gran número de ellos, no. Así mismo, consideran que no cuentan con espacios especialmente para el relajo, pero sí algunos en los cuales distraerse.</li> </ul>	Los responsables se esfuerzan en buscar y ofrecer momentos en los que los colaboradores puedan distraerse de sus obligaciones laborales. Pero son brindados fuera de su horario de trabajo por lo que no aplica acorde la propuesta teórica. La organización aún no difunde de manera adecuada las posibilidades de distracción con las que cuentan.

## 2.2. Liderazgo

El presente factor analizará las conductas de los líderes con sus equipos de trabajo, así como el tipo de relación que manejan ambas partes.

### 2.2.1. Objetivos claros y alcanzables

La teoría manifiesta que los objetivos planteados para los colaboradores deben ser retadores, pero alcanzables, de fácil entendimiento y que puedan ser medidos. El propósito al plantear objetivos debe ser motivar al colaborador al otorgarle satisfacción por el cumplimiento de ellos (Deloitte, 2017; Peper, et al, 2017).

La intención de Interseguro es trabajar en base al cumplimiento de objetivos. En este sentido, es más relevante para la organización que sus colaboradores alcancen lo planteado de la manera y en el tiempo que sea necesario (María Fernanda Elías, comunicación personal, 28 de enero de 2020). El planteamiento de objetivos toma en cuenta las opiniones tanto del líder, como del colaborador, con la intención de plantear un objetivo útil, pero alcanzable. Una vez que se llega a un acuerdo, se envía un correo para confirmar la conformidad de ambas partes.

Por medio del contacto con los trabajadores, se encontró que, si bien los objetivos son planteados inicialmente por los líderes de equipo, ellos tienen la posibilidad de conversar y llegar a un acuerdo. De esta manera, se afina el planteamiento inicial, teniendo como resultado un objetivo más alcanzable. Un aspecto negativo en este punto para los colaboradores es la frecuencia de la evaluación de desempeño. Se entiende la intención de obtener resultados más inmediatos, pero se considera que evaluar de manera trimestral no les permite contar con el tiempo suficiente para cumplir los objetivos. Además, se halló un descontento en relación al planteamiento de

ciertos objetivos grupales, puesto que, al no depender de cada uno de ellos, estos pueden afectar en su porcentaje final de cumplimiento y tener consecuencias financieras que serán explicadas más adelante.

En cuanto al planteamiento de objetivos, encontramos que la organización declara que se cumple lo planteado por la teoría al permitir una negociación entre colaborador y líder para afinar los objetivos propuestos; sin embargo, en la práctica no ocurre de esa manera en todos los casos. Los colaboradores aseguran que existen objetivos grupales sobre los cuales no tienen control y los perjudica en relación al bono de desempeño. Así mismo, los empleados indican que se dificulta alcanzarlos debido al cambio de frecuencia en la evaluación de desempeño.

### **2.2.2. Coaching y feedback**

En este factor se hace referencia a la capacidad e intención de los líderes de otorgar *feedback* de manera adecuada, con la finalidad de identificar los puntos de mejora de los colaboradores (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).

Interseguro tiene el propósito de contar con líderes que transmitan horizontalidad y cercanía con el colaborador, es por ello que desde el proceso de selección se trata de contar con líderes que tengan las capacidades necesarias y las habilidades blandas para liderar un equipo. El *feedback* es parte de las funciones de los líderes; sin embargo, ya se ha vuelto una costumbre entre ellos para indicar no solo oportunidades de mejora, sino también para felicitar a un colaborador. (María Fernanda Elías, comunicación personal, 28 de enero de 2020).

Mediante la comunicación personal que se tuvo con los colaboradores se puede decir que en relación al *coaching* y *feedback*, se cuenta con opiniones variadas y contrarias. Por un lado, existen colaboradores que consideran no contar con una buena retroalimentación por parte de su líder, lo consideran una persona poco comunicativa, que adolece de una parte humana y poco involucrado en cuanto al desempeño de ellos. Por otro lado, también encontramos un perfil de líder de buen carácter con rasgos de amabilidad, confianza, positivismo y abierto a su equipo de trabajo, del cual reciben apoyo retroalimentación constante con fechas programadas o a manera de conversación.

Existen las intenciones por parte de la organización de cumplir con esta estrategia, pero las opiniones variadas de los colaboradores en relación a sus líderes y el poco alcance a estas no permite que se identifique cuáles de ellos no cumplen con brindar *feedback* de manera constante y cuáles estén efectivamente cumpliendo con su rol de liderazgo. Pese a los esfuerzos por poner a prueba a los líderes previamente a su ingreso, existen algunos casos en los que se evidencia una falta de empatía y sensibilidad.

### **2.2.3. *Transparencia y comunicación***

Según los autores Deloitte (2017) y Morgan (2017), la transparencia y la comunicación entre un líder y sus subordinados, así como de las posiciones más altas en la organización es una estrategia fundamental para una buena gestión de la experiencia del colaborador. Debe existir sinceridad y medios de comunicación fluidos, los cuales también permitan que el trabajador se sienta escuchado y la organización conozca sus requerimientos.

Interseguro cuenta con la intención de mantener una comunicación horizontal y transparente, especialmente entre los gerentes y los colaboradores. Esto se ve reflejado al ofrecer espacios en los que los líderes de la organización puedan comunicar los resultados de Interseguro, así como cualquier mensaje que deseen darle a los equipos (María Fernanda Elías, comunicación personal, 28 de enero de 2020).

Acercas de esta estrategia, los colaboradores sí reconocen que la organización tiene la intención de fomentar y facilitar la comunicación entre ellos y los líderes de la organización por medio de plataformas como “Chistras” y el correo institucional; sin embargo, no se considera que la comunicación esté siendo efectiva. No se comunican cambios en temas fundamentales como los recortes de personal, lo que genera miedo y desconfianza. Por otro lado, existen casos de colaboradores que reportan tener una comunicación más transparente y de confianza, en la que se sienten escuchados, pero únicamente con sus jefes directos y no por los líderes de la organización.

Se encuentra que Interseguro cuenta con iniciativas insuficientes para mantener una buena comunicación entre los líderes y las cabezas de la organización. Los colaboradores aceptan lo declarado por la organización, pero la existencia de falta de comunicación en temas que influyen en su tranquilidad y estabilidad laboral genera un ambiente negativo y de poca transparencia.

### **2.2.4. *Desarrollo de liderazgo***

La teoría según Deloitte (2017), recomienda que una organización que pretenda reflejar buen liderazgo debe tener la intención de formar buenos líderes. Es por este motivo que deberían considerarse herramientas para desarrollar este rasgo, como programas de liderazgo.

No se han planteado métodos para desarrollar habilidades de liderazgo en las personas según nos indica María Fernanda Elías (comunicación personal, 28 de enero de 2020).

Por otro lado, los colaboradores indican que sí consideran que la organización se encuentra interesada en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo, pero la mayoría asegura no conocer qué medios o herramientas son ofrecidos para realizarlo.

Se evidencia un total incumplimiento por parte de Interseguro en la presente estrategia. No se cuenta con una propuesta de desarrollo de habilidades de liderazgo en sus colaboradores,



ni se ha mencionado la intención de empezar a diseñar o implementar una. Es por este motivo que, a pesar de pensar que la organización sí pretende hacerlo, los colaboradores no encuentran medios para ello.

A continuación, se presenta una tabla a modo de resumen en la cual se visualiza la relación entre la teoría y la data, así como el análisis realizado a partir de estas.

**Tabla 16: Matriz de análisis del factor Liderazgo**

Estrategia	Teoría	Data	Análisis
<b>Objetivos claros y alcanzables</b>	Se deben plantear objetivos retadores, alcanzables y medibles (Deloitte, 2017; Peper, et al, 2017).	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se maneja la intención de trabajar en base al cumplimiento de los objetivos.</li> <li>- Se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores para el establecimiento de los objetivos.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se reafirma la posibilidad de participar en el planteamiento de objetivos.</li> <li>- Existe un descontento en cuanto a la frecuencia de la evaluación del cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>	La organización declara que se cumple con lo planteado por la teoría al permitir una negociación entre el líder y los colaboradores para establecer objetivos más reales y alcanzables; sin embargo, el descontento refleja que los colaboradores no consideran que los tiempos sean suficientes para alcanzar estos objetivos.
<b>Coaching y <i>feedback</i></b>	Se pretende contar con líderes que brinden <i>feedback</i> y busquen la mejora de los colaboradores (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se busca contar con líderes horizontales y cercanos a sus equipos de trabajo.</li> <li>- Es una costumbre entre los líderes brindar <i>feedback</i> a sus colaboradores.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se identifican distintos tipos de líderes. Por un lado, algunos poco comunicativos que adolecen de habilidades blandas, y otros de buen carácter que cuentan con cercanía en sus equipos.</li> </ul>	La organización pretende que los líderes cumplan con cierto perfil; sin embargo, las opiniones de los colaboradores reflejan que no existe este cumplimiento en su totalidad. Se evidencia falta de empatía y sensibilidad en algunos líderes

**Tabla 16: Matriz de análisis del factor Liderazgo (continuación)**

<b>Estrategia</b>	<b>Teoría</b>	<b>Data</b>	<b>Análisis</b>
<b>Desarrollo de liderazgo</b>	Se recomienda que la organización tome acciones que permita que los colaboradores desarrollen sus habilidades para ser líderes (Deloitte, 2017).	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se identifican métodos para desarrollar el liderazgo de los colaboradores.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican intenciones de desarrollar su liderazgo, pero no conocen si existe algún medio ofrecido.</li> </ul>	Observamos un incumplimiento total al no contar con una propuesta de desarrollo de liderazgo en sus colaboradores.

### **2.3. Ambiente de trabajo**

Este factor analizará las estrategias correspondientes al ambiente de trabajo dentro de la organización.

#### **2.3.1. Ambiente de trabajo flexible**

La teoría describe un ambiente flexible como el que presenta adaptabilidad, es decir, se acomoda a distintas formas de trabajo, es innovador y brinda las comodidades requeridas en cuanto a lo físico como a la cultura organizacional. Así como que sea percibido como inspirador y divertido (Deloitte, 2017; McGregor, et al., 2016 y Morgan, 2017).

Interseguro ofrece a sus colaboradores una política de *flex time* en cuanto al horario de trabajo. Se amplió el margen de ingreso y salida: una persona puede entrar entre 7 a.m. y 10 a.m. y salir entre 5 p.m. y 8 p.m. Esto debido a que consideran que cuando se les entrega a las personas tiempo, ellos lo valoran. Esta estrategia genera que el ambiente de trabajo no sea tan estricto y se tenga que cumplir con un número de horas establecidas. Además, los colaboradores pueden compensar sus horas extras con cupones para cuando necesiten salir del trabajo, así como hacer uso del *home office* un día al mes y del viernes de verano (María Fernanda Elías, comunicación personal, 24 de setiembre de 2019).

Al contrastar la información con los colaboradores encontramos que la flexibilidad en los horarios es una de las características más valoradas y usadas por los colaboradores de manera unánime. Todos consideran que los horarios de trabajo son flexibles, consideran que se acomodan a sus verdaderas necesidades ya que pueden solicitar permisos, horas y hasta días libres para luego compensarlas con horas de trabajo cuando lo deseen. También se consideran valiosos los espacios físicos cómodos; sin embargo, existen opiniones que manifiestan incomodidad al disminuir su privacidad.

Esta es una estrategia que Interseguro viene implementando de la manera correcta en su totalidad. Al ofrecer comodidades en sus espacios físicos, en los horarios de trabajo, en los permisos y demás, los colaboradores presentan mucha satisfacción y se presenta, la flexibilidad, como el aspecto más valorado dentro de la organización.

### **2.3.2. Ambiente colaborativo.**

Para la teoría, se debe propiciar un ambiente en el cual el equipo de trabajo fomente el desarrollo de los miembros del equipo. Cabe mencionar la importancia de la tecnología, de manera que no sea necesaria la presencia física de las personas en un mismo lugar (Deloitte, 2017; McGregor, et al 2016; Morgan, 2017; Payton, 2015; Peper, et al 2017).

A su vez, María Fernanda Elías (comunicación personal, 28 de enero de 2020) comenta que: “Básicamente al cambiar de escenario de un cubículo a un espacio colaborativo buscamos que la gente deje justamente el llamar por teléfono, que la gente se pare y trabaje justo al lado de la persona con la que necesite trabajar”. En otras palabras, se fomenta un ambiente colaborativo por medio de los espacios físicos de la organización (ver Anexo H). El *open space* permite que trabajen unos con otros.

En ese sentido los colaboradores sienten tener un ambiente colaborativo, de cordialidad, cercanía y trabajo en equipo entre ellos. Dicho ambiente es impulsado por los propios espacios y la accesibilidad a estos por medio de espacios abiertos y modernos, así como mensajes motivadores y una decoración que expresa energía y puede mejorar su estado de ánimo.

Los mayores esfuerzos en esta estrategia se presentan en el ambiente físico de la organización. Los espacios generan un ambiente más propicio para la colaboración entre compañeros y buenas sensaciones en general. Sin embargo, Interseguro no se encuentra utilizando medios tecnológicos para aumentar la colaboración entre equipos, por lo que concluimos que aún faltan aspectos importantes para considerar que se realiza de la mejor manera.

### **2.3.3. Reconocimiento**

En cuanto al reconocimiento, la teoría recomienda que se utilicen diversos medios para demostrar la valoración del trabajo del colaborador. Desde programas de reconocimiento, hasta premios, beneficios económicos o una felicitación. Sin embargo, resalta la importancia de conocer la mejor manera de reconocer el buen desempeño para ellos mismos (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).

Las intenciones por parte de la organización son expresar el reconocimiento por medio de la flexibilidad que le brindan a los colaboradores y, principalmente, por el bono de desempeño. No existen otros métodos como algún programa de reconocimiento. Lo más cercano a este, podría

ser un ascenso o una felicitación en los "En Contacto" (María Fernanda Elías, comunicación personal, 28 de enero de 2020).

Los colaboradores de Interseguro consideran que su trabajo sí es valorado, mas no reconocido. Se identificó que los empleados no conocen ningún medio de reconocimiento homogéneo para todas las áreas fuera de los bonos económicos por el cumplimiento de sus objetivos. Únicamente identificaron medios informales como correos de felicitación por parte de los líderes de sus equipos. Así mismo, comunicaron sus deseos de ser reconocidos por medio de mejoras económicas como aumentos de salario, ascensos y bonos.

Esta es una estrategia que Interseguro no cumple de manera óptima. El bono no es un medio suficiente para que los colaboradores sientan que se reconoce su trabajo. Si bien las opiniones se orientan a recompensas económicas, sería fundamental que se aplique lo recomendado por la teoría como un programa de reconocimiento.

#### **2.3.4. Inclusión y diversidad**

Sobre este aspecto, la teoría recomienda contar con grupos diversos de personas en la organización, de manera que se enriquezcan los equipos de trabajo con las diferentes experiencias y concepciones. Además, debe gestionarse las experiencias de manera que el ambiente de trabajo sea cómodo para todas las partes (Deloitte, 2017; Morgan, 2017).

Esta es una estrategia fundamental para Interseguro, ya que presentan múltiples iniciativas. Sobre esta, se sostuvo lo siguiente:

Tenemos una política donde damos por manifiesto que nosotros aceptamos abiertamente a todos los colaboradores, tenemos otra de prevención y sanción en cuanto a la violencia, tenemos un comité que se encarga de ver desde los 4 ejes: personas con discapacidad, discriminación, género y orientación sexual. Utilizamos lenguaje inclusivo en todas nuestras comunicaciones, hemos capacitado en todo lo que es sesgos, tenemos una semana de concientización de violencia contra la mujer, lenguaje inclusivo en todas nuestras comunicaciones, en los CV estamos implementando los CVS semi ciegos (María Fernanda Elías, comunicación personal, 28 de enero de 2020).

Por parte de los colaboradores, se informó que la organización no solo se encuentra cumpliendo con las normas, sino también organiza campañas que tienen como finalidad generar conciencia en todos los actores organizacionales. No se ha reportado ningún caso de discriminación en la empresa. Así mismo, se observó dentro de las instalaciones la utilización del lenguaje inclusivo que se mencionó líneas arriba. Este se puede encontrar en sus comunicaciones, en la decoración de sus espacios físicos, en los accesorios como *fotochecks*, entre otras (ver Anexo L).

La organización se encuentra realizando esfuerzos importantes en este aspecto. Se evidencia tanto el interés como el cumplimiento de lo planteado por la propuesta teórica, puesto que cuentan con gran variedad de iniciativas para fomentar el respeto por la diversidad.

De manera similar a los factores anteriores, se presenta una tabla comparativa entre la teoría, la data y el análisis que surge a partir del contraste entre ambas.

**Tabla 17: Matriz de análisis del factor Ambiente de Trabajo**

Estrategia	Teoría	Data	Análisis
<p><b>Ambiente de Trabajo Flexible</b></p>	<p>La teoría la describe como un ambiente que se acomoda a distintas formas de trabajo, es innovador y brinda las comodidades requeridas en cuanto a lo físico como a la cultura organizacional; sea inspirador y divertido (Deloitte, 2017; McGregor, et al., 2016 y Morgan, 2017).</p>	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización brinda a sus colaboradores una política de flex time en cuanto al horario de trabajo, cupones de días libres, home office ya que consideran que lo más valorado por ellos es su tiempo</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La flexibilidad que les brinda la organización en distintos aspectos es una de las características más valoradas y usadas por los colaboradores de Interseguro.</li> <li>- También consideran a los espacios físicos cómodos, pero algunos de ellos sienten incomodidad ya que disminuye su privacidad.</li> </ul>	<p>El sujeto de estudio realiza una correcta implementación de esta estrategia de acuerdo a la teoría revisada. Ofrecen comodidades en sus espacios físicos, en los horarios de trabajo, en los permisos y demás. Esto genera mucha satisfacción en los colaboradores y, la flexibilidad, es el aspecto más valorado dentro de la organización.</p>
<p><b>Ambiente Colaborativo</b></p>	<p>La revisión bibliográfica refiere que se debe propiciar un ambiente en el cual el equipo de trabajo fomente el desarrollo colaborativo de los miembros del equipo. Considera la importancia tecnológica para que no sea la presencia física de las personas en un mismo lugar (Deloitte, 2017; McGregor, et al 2016; Morgan, 2017; Payton, 2015; Peper, et al 2017).</p>	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización fomenta un ambiente colaborativo mediante sus espacios físicos, “open space”.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los entrevistados refieren tener un ambiente colaborativo, de cordialidad, cercanía y trabajo en equipo entre ellos.</li> </ul>	<p>Las acciones de la organización generan un ambiente propicio para la colaboración y buenas sensaciones entre compañeros, tal y como lo sugiere la teoría. A Interseguro aún le falta aspectos como los medios tecnológicos especializados para aumentar el trabajo colaborativo entre equipos.</p>

**Tabla 17: Matriz de análisis del factor Ambiente de Trabajo (continuación)**

Estrategia	Teoría	Data	Análisis
<b>Reconocimiento</b>	La teoría recomienda que se deben utilizar diversos medios para demostrarle al colaborador lo que significa su trabajo dentro de una organización ya sean acciones tangibles o intangibles. (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización para reconocer a sus colaboradores le otorga la flexibilidad y un el bono de desempeño.</li> <li>- No cuentan con otros métodos de reconocimiento.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideran que su trabajo sí es valorado, pero no reconocido. Ellos no conocen ningún medio de reconocimiento adicional de los bonos por cumplimiento de objetivos.</li> </ul>	En la organización no se cumple de manera óptima con lo que recomienda la teoría de esta estrategia. El bono no reconoce de manera suficiente el trabajo de los colaboradores. Se debería implementar un programa de reconocimiento.
<b>Inclusión y diversidad</b>	La revisión bibliográfica recomienda trabajar con grupos para contar con diferentes experiencias y concepciones. Estas experiencias generarán un ambiente de trabajo cómodo. (Deloitte, 2017; Morgan, 2017).	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización cuenta con políticas donde se acepta abiertamente a todos los colaboradores como la de prevención y sanción en cuanto a la violencia, discriminación en género, orientación sexual y discapacidad.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manifiestan que la organización va más allá de lo establecido por ley. Sienten la preocupación y difusión de todas sus políticas al usar lenguaje inclusivo dentro de las instalaciones, su decoración, entre otras.</li> </ul>	La organización se encuentra realizando esfuerzos importantes en este aspecto. Se evidencia tanto el interés como el cumplimiento de lo planteado por la propuesta teórica.

## 2.4 Crecimiento

Se analizarán las estrategias relacionadas al crecimiento o desarrollo de los colaboradores en Interseguro.

### **2.4.1. Línea de carrera**

La teoría manifiesta que es importante ofrecer a los colaboradores una experiencia de trabajo donde estos consideren que pueden encontrar oportunidades de crecimiento internas y así contribuir con su desarrollo laboral (Deloitte, 2017; Morgan, 2017).

En relación a ello, la organización cuenta con un programa de línea de carrera, en el cual los líderes nominan a las personas que podrían ser ascendidas. Sin embargo, como lo sostiene María Fernanda Elías (comunicación personal, 28 de enero de 2020) aún deben redefinirlo, ya que han podido mapear que algunos criterios son muy difíciles de cumplir y finalmente, no están obteniendo los resultados esperados.

En el grupo de colaboradores entrevistados algunos de ellos sostienen que sí tienen conocimiento de la existencia del término “línea de carrera” en la organización, pero no conocen específicamente los requerimientos de esta o los consideran difíciles de alcanzar. Mientras que la mayoría manifiesta que no tiene conocimiento de la existencia de hacer línea de carrera dentro de la organización.

En pocas palabras, para esta estrategia, Interseguro mantiene esfuerzos en propiciar una línea de carrera adecuada a sus colaboradores. Sin embargo, esta iniciativa no cumple con lo establecido por la teoría ya que estos no tienen conocimiento de las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, y si la tienen es una de las experiencias menos valoradas por ellos.

### **2.4.2. Movilidad del talento**

Deloitte (2017) y Morgan (2017) se refieren a la movilidad del talento como la posibilidad que se le otorga a un colaborador para que cambie a otra área de trabajo en una misma organización con la finalidad de mantener o mejorar su desempeño.

La encargada de la gestión del *Employee Experience* en Interseguro mediante la entrevista realizada sostuvo que la organización fomenta la movilidad entre áreas y comparte las vacantes en convocatorias internas, así como dentro del grupo Intercorp con la finalidad de no dejar ir al talento.

Ello va acorde a lo que sostienen los entrevistados. Aseguran que Interseguro intenta informar a sus colaboradores acerca de las oportunidades de trabajo mediante el correo corporativo “La Voz”. Sin embargo, existen algunos criterios importantes para postular como el cumplimiento de objetivos.

De manera general, se puede identificar que la organización mantiene la posibilidad de que exista movilidad del talento de manera interna. Lo cual también es percibido por los colaboradores, pero no realizan iniciativas para generar interés en cuanto a esta estrategia.

### **2.4.3. Capacitación**

Las propuestas teóricas consideran relevante otorgar a los colaboradores herramientas y acceso a habilidades mediante cursos o talleres los cuales contribuyan a su formación y desarrollo tanto en lo profesional y personal. Para estos no deberían existir grandes limitaciones ya que en la actualidad existe una oferta muy amplia (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).

Por su parte, desde la perspectiva de Gestión y Desarrollo Humano se busca ofrecer capacitaciones constantes, donde los colaboradores tienen la libertad de elegir en cuáles participar cada inicio de año. Pero aún no tienen la posibilidad de proponer capacitaciones por sí mismos (María Fernanda Elías, comunicación personal, 28 de enero de 2020).

Para el lado de los colaboradores, se han encontrado diversas opiniones. Por un lado, los colaboradores tienen conocimiento de los cursos, de las convocatorias para las inscripciones y de las encuestas para conocer sus intereses, entre otras. No obstante, algunos de ellos manifiestan que existen dificultades para acceder a cursos que realmente estén alineados con sus funciones y objetivos de la organización; otros, consideran que existe mucha burocracia y requisitos por cumplir. Por otro lado, algunos de ellos no tienen conocimiento de que la organización les ofrece dichas herramientas y solo manifiestan haber llevado los cursos de inducción obligatorios por ley.

Se presenta un cumplimiento parcial en esta estrategia en relación a la teoría. Si bien se observa una oferta variada de capacitaciones, así como la posibilidad de elección, los colaboradores no sienten que la oferta responda a sus necesidades reales y exigencias del mercado. Esto puede ser motivado por la falta de difusión de capacitaciones, así como la imposibilidad de plantear cursos o talleres para estos.

### **2.4.4. Cultura de Aprendizaje**

La teoría se centra en el aprendizaje basado en los errores cometidos; así como, en la calidad de información recibida mediante el feedback que tiene un colaborador al ser evaluado (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).

En la entrevista realizada a María Fernanda Elías (comunicación personal, 28 de enero de 2020), nos comenta que “no se han reportado sanciones injustas, Gestión y Desarrollo Humano hace esfuerzos por mantener una cultura opuesta al castigo, más aún si es injustificado”.

Ante esto, los colaboradores consideran que existe un buen manejo por parte de sus líderes ante los errores. Sostiene que cuentan con un ambiente de seguridad y confianza ya que se entiende que pueden existir errores y estos son orientados de manera positiva. Sin embargo, algunos colaboradores tuvieron una opinión inclinada hacia el temor de cometer errores.

Esta estrategia se cumple dentro de la organización. El área encargada de la gestión de experiencias promueve el buen manejo de los errores. Esto es percibido por los colaboradores de



la misma manera, pero no evita la existencia de cierto temor a recibir alguna sanción, debido a la forma de manejar los recortes de personal mencionados en el factor Liderazgo.

Presentamos seguidamente una tabla con la información y el análisis correspondientes al presente factor.

**Tabla 18: Matriz de análisis del factor Crecimiento.**

<b>Estrategia</b>	<b>Teoría</b>	<b>Data</b>	<b>Análisis</b>
<b>Línea de carrera</b>	Es importante para los colaboradores contar con oportunidades de crecimiento para contribuir con su desarrollo laboral (Deloitte, 2017; Morgan, 2017).	<p><b>Responsables:</b> -Se maneja un programa de línea de carrera, pero este debe ser replanteado.</p> <p><b>Colaboradores:</b> -La mayoría de los empleados no conoce los requerimientos para ascender o consideran que estos son muy exigentes.</p>	La organización realiza esfuerzos al ofrecer línea de carrera, pero no cumple de manera óptima con lo recomendado por la teoría al existir inconvenientes como la falta de conocimiento y las dificultades para acceder a estas oportunidades.
<b>Capacitación</b>	Se sugiere que las organizaciones le brinden cursos y talleres para que los colaboradores puedan formarse y desarrollarse (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).	<p><b>Responsables:</b> -Se ofrecen capacitaciones y los colaboradores tienen la libertad de elegir en cuáles desean participar. - Los colaboradores no cuentan con la posibilidad de proponer capacitaciones.</p> <p><b>Colaboradores:</b> - Hay conocimiento general acerca de las capacitaciones, pero se manifiestan dificultades para su acceso. - No se considera que las capacitaciones ofrecidas respondan a sus necesidades.</p>	<p>Existe un cumplimiento parcial de esta estrategia. Se identifica una oferta variada de capacitaciones y la posibilidad de elegir, más no de proponer, lo que genera una sensación de no cubrir sus necesidades reales.</p> <p>No hay una buena difusión de las capacitaciones ofrecidas.</p>
<b>Cultura de aprendizaje</b>	La teoría explica que un error se debe manejar correctamente por medio de <i>feedback</i> y no castigos o sanciones (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).	<p><b>Responsables:</b> - Se realizan esfuerzos por mantener una cultura que evite castigos injustificados.</p> <p><b>Colaboradores:</b> - En su mayoría, se sostiene que existe buen manejo de errores por parte de los líderes.</p>	La organización cumple con esta estrategia. Hay esfuerzos por parte del área de Gestión y Desarrollo Humano al promover el buen manejo de errores.

## **2.5 Bienestar**

En el presente apartado se analizarán las estrategias relacionadas al bienestar de los colaboradores fomentado por las acciones llevadas a cabo en Interseguro:

### **2.5.1. Condición física y salud**

La teoría recomienda a las organizaciones a tener como prioridad la condición física y salud de los colaboradores, ya sea con acceso a espacios deportivos, a temas nutricionales, entre otros (Deloitte, 2017; Morgan, 2017).

En cuanto a la empresa, se hacen varios esfuerzos para mejorar la condición física de los colaboradores como un campeonato deportivo, descuentos en gimnasios y centros de entrenamiento físico. Así mismo, se ofrece un servicio de nutrición y diversas campañas de salud como de vacunación, despistaje de cáncer de mama, charlas de prevención, así como ferias de salud. Además, se cubre al 100% la EPS de los colaboradores y la posibilidad de afiliarse a un seguro oncológico (María Fernanda Elías, comunicación personal, 28 de enero de 2020).

Los colaboradores confirman lo mencionado por la organización. Se mencionan eventos y ferias de salud, así como el acceso a servicios de nutrición y seguros de salud. Todo esto fomentado por un área de Bienestar. Es importante mencionar que todos estos beneficios son comunicados por diversos medios de alcance masivo como los correos institucionales, así como redes sociales, de manera que todos los colaboradores tengan conocimiento.

La organización cumple con las recomendaciones planteadas en la teoría al tener iniciativas relacionadas a diversos aspectos en temas de salud. Así mismo, se evidencia la preocupación por otorgar acceso a la mayor cantidad de empleados al ser comunicadas estas opciones por los medios mencionados.

### **2.5.2. Seguridad y protección**

La teoría planteada por Deloitte (2017) propone el ofrecimiento de un espacio seguro para los colaboradores. Independiente del marco legal, debe existir un interés por la protección de los miembros de la organización.

Esta estrategia es otro punto bastante importante para el área de Gestión y Desarrollo Humano. Nos indicaron que se ofrecen charlas y capacitaciones para evitar que ocurran accidentes laborales y para aumentar el conocimiento sobre seguridad en el trabajo. Tienen un programa de seguridad en el cual reciben asesorías y se programan simulacros. Esto es relevante, ya que se encuentran trabajando en un piso alto y es fundamental conocer la información y métodos para evitar accidentes. Hay una brigada de seguridad, extintores y botiquín de primeros auxilios (María Fernanda Elías, comunicación personal, 28 de enero de 2020).

Al consultar a los colaboradores, se recopilaron respuestas en las cuales aseguran que la organización se preocupa por su seguridad, al prepararlos por medio de simulacros. Así mismo, la brigada de seguridad y las constantes capacitaciones generan una sensación de tranquilidad en el centro laboral. Como aspecto negativo, se identificó un problema de desconocimiento sobre la ubicación del botiquín y los implementos con los que esta cuenta. No se ha reportado ningún accidente laboral, ni algún atentado contra ningún miembro de la organización, pero se mencionó que un canal anónimo de denuncias generaría una mayor sensación de seguridad.

Nuevamente se evidencia un cumplimiento por parte de la organización. Uno de los motivos principales puede ser el marco legal que rige sobre las organizaciones, pero los colaboradores indican que se sienten seguros en el espacio físico no solamente por las charlas y talleres. Sin embargo, existen problemas de comunicación con temas de seguridad.

### ***2.5.3. Soporte psicológico***

Sobre el soporte psicológico, Deloitte (2017) y Morgan (2017) identifican la importancia tanto de las acciones del líder, como del equipo y finalmente los de la organización en el estado anímico del colaborador. Se debe orientar los esfuerzos a reforzar de manera positiva la tranquilidad y salud mental de los empleados de la organización.

La organización presenta preocupación por el bienestar psicológico de sus colaboradores, según indica María Fernanda Elías (comunicación personal, 28 de enero de 2020). Le ofrecen un servicio de psicología en el cual pueden agendar citas de manera confidencial. Así mismo, pretenden mantener un contacto importante con la familia de cada colaborador, puesto que esta es, generalmente, motivo de tranquilidad de cada uno de ellos. Sumado a esto, la organización ofrece diversas actividades que influyan positivamente en el estado de ánimo de los empleados.

En cuanto a los colaboradores, estos reafirman lo declarado por la organización. Se informó acerca de los eventos, festividades y beneficios que reciben por ser parte de la organización. Así mismo, es valorada la posibilidad de asistir a algunos de estos eventos con sus familias. Sumado a esto, los colaboradores comentaron que en ocasiones han sido encuestados para conocer sus opiniones y recomendaciones para seguir mejorando en la gestión de sus experiencias. Esta medida tiene como consecuencia que los trabajadores se sientan escuchados.

Además, la empresa les ofrece a sus empleados la posibilidad de acceder a apoyo psicológico en caso lo requieran ofrecida por el área de Bienestar. Por otro lado, los líderes no se presentan como un apoyo fundamental para la mejora del estado anímico de los colaboradores. Se considera que, en su mayoría, no tienen tiempo para involucrarse con sus equipos de trabajo desde esa perspectiva.

La organización muestra interés en velar por el estado emocional de sus colaboradores por medio de diversos métodos, siendo el más valorado por los colaboradores la inclusión de sus

familias como parte de la organización. Mientras que la conducta de los líderes se presenta como algo pendiente de reforzar.

#### **2.5.4. Bienestar Financiero**

Para la teoría, esta estrategia se encuentra relacionada al ofrecimiento de un salario justo y una política de recompensas como reconocimiento al buen desempeño o cumplimiento de objetivos (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).

Con respecto a la organización y sus esfuerzos relacionados a la estrategia en mención, se declara lo siguiente:

Revisamos las bandas salariales todos los años para ser competitivos con el mercado y para que no haya brecha entre hombres y mujeres. Tenemos un comité que se reúne todos los años para aprobar los incrementos de sueldo, aparte un comité de desarrollo que aprueba los ascensos, tenemos préstamos o adelantos, con ciertos requisitos. Tenemos un fondo de ayuda para situaciones muy sensibles (María Fernanda Elías, comunicación personal, 28 de enero de 2020).

En su mayoría, los colaboradores de Interseguro consideran que no cuentan con un salario justo, que las escalas salariales no se encuentran bien definidas y existen incongruencias entre algunas remuneraciones y puestos. Ante esto, no se halla alguna política de aumento de sueldos definida. Se encontró que existe la posibilidad de recibir una mejora salarial por medio de una evaluación realizada por los líderes, pero se desconocen los criterios y requisitos para acceder a esta. Por otro lado, Interseguro no reparte utilidades por ser una compañía de seguros; sin embargo, pretende brindar un beneficio económico por medio de los bonos de cumplimiento de objetivos que se entregan de manera trimestral. Además, otro punto reconocido es la posibilidad de solicitar un apoyo económico en caso la organización identifique algún problema sensible en un colaborador o si este mismo lo solicita.

Esta estrategia es un punto de dolor importante para la organización. No se observa congruencia entre lo declarado por los responsables con la sensación de los colaboradores en cuanto a sus salarios. Así mismo, la falta de políticas de aumento salarial, influyen en gran medida en el descontento general de los empleados con el tema financiero. Se evidencia un incumplimiento de lo postulado por la teoría.

En la siguiente tabla se presenta un resumen del análisis del presente factor a partir de la teoría identificada y la data recogida de la organización.

**Tabla 19: Matriz de análisis del factor Bienestar**

Estrategia	Teoría	Data	Análisis
<p><b>Condición física y salud</b></p>	<p>Las organizaciones deben priorizar la condición física y la salud de sus colaboradores por diversos medios (Deloitte, 2017; Morgan, 2017).</p>	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización ofrece una serie de actividades para mejorar la condición física y la salud de los colaboradores.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estos afirman lo declarado por la organización.</li> <li>- Indican que estas actividades son comunicadas por medios masivos.</li> </ul>	<p>Se observa un cumplimiento total en relación a esta estrategia. La organización ofrece diversas iniciativas que reflejan la preocupación por la salud de sus colaboradores.</p>
<p><b>Seguridad y protección</b></p>	<p>La organización como parte de su preocupación debe ofrecer un espacio seguro, en el cual los colaboradores estén protegidos (Deloitte, 2017).</p>	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización ofrece lo requerido para fomentar la seguridad de sus colaboradores como charlas y capacitaciones relacionadas a seguridad y salud en el trabajo.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reafirma la preocupación por parte de la organización. No se reportan accidentes.</li> </ul>	<p>Se identifica el cumplimiento de la estrategia por parte de la organización; sin embargo, existen algunos problemas de comunicación relevantes para la seguridad de los colaboradores.</p>
<p><b>SopORTE psicológico</b></p>	<p>Se recomienda orientar los esfuerzos a tomar acciones que mantengan la tranquilidad y la salud mental de los colaboradores (Deloitte, 2017; Morgan, 2017).</p>	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los responsables declaran que Interseguro se preocupa por el bienestar psicológico de sus colaboradores por medio de un servicio de psicología, así como actividades para ellos y toda su familia.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estos comentan que sí existe una oferta de actividades y servicios que tienen la finalidad de mejorar su estado anímico.</li> </ul>	<p>Observamos interés por parte de la organización por medio de diversas opciones por los colaboradores, siendo la más valorada la inclusión de sus familias en las actividades. El cumplimiento de esta estrategia se visualiza casi en su totalidad, pero se encuentra pendiente un mayor interés por parte de los líderes de los equipos.</p>

**Tabla 19: Matriz de análisis del factor Bienestar (continuación)**

<b>Estrategia</b>	<b>Teoría</b>	<b>Data</b>	<b>Análisis</b>
<b>Bienestar financiero</b>	La organización, según la teoría, debe ofrecer un salario justo y competitivo, además de recompensas adicionales (Deloitte, 2017; Morgan, 2017; Peper, et al., 2017).	<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan revisiones de bandas salariales para mantenerse competitivos.</li> <li>- Se ofrecen bonos por desempeño y apoyo financiero a los colaboradores.</li> </ul> <p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se manifiesta que los salarios no son competitivos y la posibilidad de una mejora salarial es remota.</li> </ul>	<p>No existe un correcto cumplimiento de esta estrategia. La organización no se presenta como competitiva en cuanto al aspecto financiero y no otorga facilidades para la mejora de este.</p> <p>Ante esto, el apoyo financiero y los bonos por desempeño son fundamentales para los colaboradores.</p>

En definitiva, podemos observar que en el modelo se cumple de manera variable las estrategias asignadas a cada uno de los factores del modelo de gestión del *Employee Experience*, además de reflejar una potencial mejora a futuro en las estrategias sugeridas. En primer lugar, en el factor Trabajo Significativo, el cumplimiento es en la mayoría de las estrategias, a excepción del tiempo de relajo, cuya ejecución se realiza de manera parcial. Por su parte, el factor Liderazgo únicamente cumple la estrategia relacionada al planteamiento de objetivos claros y alcanzables, mientras que las tres estrategias restantes no cuentan con un correcto desempeño en la organización. En el caso del Ambiente de Trabajo, existen complicaciones en cuanto al reconocimiento que se le ofrece a los colaboradores, pero este incumplimiento no significa un gran inconveniente a causa del cumplimiento parcial y completo de las demás estrategias, siendo la inclusión y diversidad la mejor gestionada por la organización en este factor. En cuanto al Crecimiento, la Línea de carrera es un inconveniente significativo para los colaboradores del caso de estudio; sin embargo, se hallaron buenos resultados en la movilidad de talento y las capacitaciones ofrecidas, así como un cumplimiento total en la cultura de aprendizaje. Finalmente, el factor Bienestar se manejó de manera positiva. A pesar de haber identificado un mal manejo en relación al bienestar financiero de los empleados, las tres estrategias restantes fueron gestionadas de manera correcta en su totalidad.

### **3. Ventajas percibidas de la gestión del *Employee Experience***

A continuación, se mencionan las ventajas percibidas por los principales actores organizacionales.

### 3.1. Ventajas percibidas por la organización

Los responsables consideran que las principales ventajas para una organización que gestiona el *Employee Experience* son las siguientes:

- **Retención del talento**

Como ha sido mencionado líneas arriba, el *Employee Experience*, al orientarse a las necesidades de los colaboradores, se presenta como una opción fundamental para la retención del talento en una organización. Así lo afirman Gabriel Arroyo (comunicación personal, 18 de setiembre de 2019), cuya finalidad al implementar esta tendencia fue la de disminuir los índices de rotación laboral por medio de mayor satisfacción para los colaboradores, y María Fernanda Elías al afirmar que “la principal ventaja que nosotros le damos a este modelo de gestión es la retención del empleado” (comunicación personal, 28 de enero de 2020).

- **Más y mejor engagement**

Los responsables de la gestión del *Employee Experience* en Interseguro indican que, al trabajar en la experiencia del colaborador, se obtienen colaboradores motivados. Esto se debe a lo que indica Jorge Zúñiga, uno de los resultados será “obtener gente feliz, gente motivada, gente enganchada, gente que quiera tener buenos resultados porque considera que la compañía lo merece, merece que la persona dé su esfuerzo, dé su entrega, porque se sintió retribuido” (comunicación personal, 19 de setiembre de 2019). Como consecuencia, entonces, se originarán, según comentan los responsables, una reducción en el índice de ausentismo, entre otros efectos en las conductas de los empleados.

- **Mejor enfoque en el colaborador**

La gestión del *Employee Experience* le brinda a la organización la capacidad de conocer mejor a sus colaboradores al emplear, desde la implementación, una metodología enfocada a conocer sus opiniones, deseos y necesidades por medio de encuestas, grupos focales, entre otras herramientas.

- **Mayor rentabilidad**

Finalmente, como menciona María Fernanda Elías (comunicación personal, 28 de enero de 2020), un colaborador que se sienta feliz en su trabajo tendrá un mejor rendimiento. Es así como se podrán observar mejoras en la productividad, de manera que aumenta la posibilidad de generar mayores ingresos y mejores resultados en general para la organización.

Por otro lado, los responsables del caso de estudios mencionan las siguientes ventajas para los colaboradores que derivan de la gestión de la experiencia de los empleados.

- **Felicidad en el trabajo**

En las entrevistas personales, se señaló que los colaboradores al experimentar cercanía con sus compañeros de trabajo y comodidad en su centro laboral perciben un espacio de tranquilidad, lo que influirá en su felicidad.

- **Actitud positiva frente al trabajo**

Como sostiene Jorge Zúñiga, la gestión del *Employee Experience* “(...) va a lograr trabajadores motivados, comprometidos, entusiasmados por querer hacer las cosas porque siente que hay una retribución por parte de la compañía”. Lo cual se debe a que consideran que su trabajo tiene un sentido y es valioso para la organización.

- **Desarrollo personal y laboral**

Los colaboradores, al contar con mayores oportunidades de desarrollarse y crecer dentro de la organización, asumirán mayores responsabilidades. Esto permitirá que se sientan empoderados al ser protagonistas de su propio trabajo (Jorge Zúñiga, comunicación personal, 19 de setiembre de 2019).

### **3.2 Ventajas percibidas por los colaboradores**

En este punto serán descritas las ventajas recogidas en las entrevistas personales con los empleados de Interseguro. Es relevante mencionar que, si bien no se puede afirmar que estas se deben exclusivamente a la gestión del *Employee Experience*, encontramos que surgen a partir de la construcción del diagnóstico cultural y empatización, acciones que corresponden al proceso de implementación de la gestión del *Employee Experience* identificado en la presente investigación. De esta manera, se observa una coincidencia entre lo declarado por los responsables de la gestión de las experiencias y lo manifestado por los colaboradores, hecho que refleja una relación entre las ventajas mencionadas a continuación y las prácticas llevadas a cabo en el caso de estudio.

- **Clima Laboral**

Las personas entrevistadas coinciden en que Interseguro cuenta con un ambiente de tranquilidad, abierto a la formación de relaciones de confianza. Así mismo, estos valoran la horizontalidad, los beneficios y el apoyo a las personas dentro de la organización.

- **Desarrollo laboral y personal**

Los colaboradores consideran que la organización les permite desarrollarse como profesionales, así como personas. Hacen referencia a una experiencia retadora y enriquecedora, en la cual la autonomía para la realización de sus funciones genera una sensación de empoderamiento.



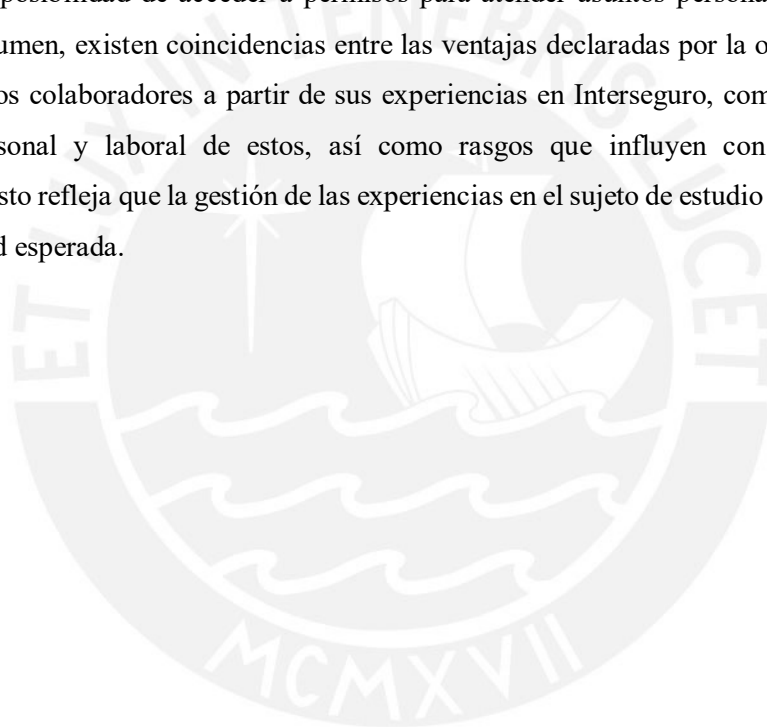
- **Estabilidad laboral**

Esta ventaja surge de los esfuerzos para retener el talento en la organización. Los colaboradores afirman que los esfuerzos que realiza la organización para brindarles un ambiente de comodidad por medio de diversos beneficios, les permite sentirse respaldados y valorados en su lugar de trabajo.

- **Flexibilidad**

Finalmente, encontramos a la flexibilidad como la ventaja más importante para los colaboradores de Interseguro. Este beneficio se manifiesta mediante distintas prácticas como el *flex time* en sus horarios de trabajo, *home office*, la poca rigidez en el código de vestimenta y, finalmente, la posibilidad de acceder a permisos para atender asuntos personales de urgencia.

En resumen, existen coincidencias entre las ventajas declaradas por la organización y lo que perciben los colaboradores a partir de sus experiencias en Interseguro, como es el caso del desarrollo personal y laboral de estos, así como rasgos que influyen con su felicidad y tranquilidad. Esto refleja que la gestión de las experiencias en el sujeto de estudio está cumpliendo con la finalidad esperada.



## CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones relacionadas a los objetivos de la investigación y presentadas en base a cada uno de ellos. Se indicará un alcance respecto a la manera en que se debería manejar las experiencias de los colaboradores según los expertos y la revisión teórica y la que finalmente ejecutó Interseguro según sus principales actores organizaciones. Por último, se enlistará las ventajas asociadas a dicha gestión y se hará mención a los beneficios derivados de la presente investigación, así como sus limitaciones. Se podrá encontrar en el Anexo M la matriz de consistencia en la que se relacionan los objetivos y las mencionadas conclusiones.

### 1. De los objetivos de investigación

- En definitiva, Interseguro se encuentra realizando esfuerzos significativos para ofrecer una buena experiencia a sus colaboradores, la cual sigue la mayoría de los lineamientos propuestos por la teoría y es motivada por la intención de, no solo retenerlos, sino también de brindar una mejora en el día a día de estos y sus familias. A pesar de ello, consideramos que sus acciones se adecúan a una estrategia de *Employee Engagement*, antes que a una orientada al *Employee Experience*, puesto que la gestión de los colaboradores se basa en la implementación de acciones aprobadas sin tomar en cuenta una dinámica participativa y, posteriormente, la medición de la aprobación y el impacto de estas. Como ha sido mencionado, la organización cumple parcialmente con las características de la gestión de las experiencias; sin embargo, se está dejando de lado un rasgo fundamental. El área de Gestión y Desarrollo Humano, a pesar de realizar un recojo de las opiniones e identificación de necesidades adecuado, le otorga prioridad a lo que ellos consideran relevante y aquello que podrá entregar resultados de manera rápida. Al ser, el *Employee Experience*, una estrategia centrada en las necesidades de los colaboradores, concluimos que lo antes mencionado no permite que se considere como un caso de éxito la situación actual de la organización en relación al objeto de estudio.
- Existe una limitada variedad de fuentes teóricas acerca de *Employee Experience*, casi nula investigación en el Perú y pocos casos de organizaciones que han implementado una gestión de las experiencias de sus colaboradores. Por lo tanto, con el apoyo y orientación de los expertos, se identificó teoría relevante tanto para la guía de implementación, así como para la propuesta del modelo de gestión en base a diversos autores reconocidos (ver páginas 11-32).

- Cabe resaltar que ambas construcciones teóricas probaron ser útiles para la presente investigación.
- En cuanto al proceso de implementación del *Employee Experience*, se puede concluir que no existe un modelo único. Los pasos pueden ser realizados en el orden que se ajuste a las posibilidades de la organización. Así mismo, a partir de lo identificado en Interseguro, se evidencia que se puede obviar algunos pasos como el testeo y prototipado sin necesariamente afectar a la implementación final.
- Adicionalmente, se considera que el último paso de “*The EX Playbook*”, el lanzamiento de una estrategia persona digital, debería realizarse preferiblemente de manera previa al inicio de la implementación de esta gestión, tal como ocurrió en el caso de estudio de esta investigación. Esto se debe a que, por ejemplo, un proceso de transformación digital añadiría herramientas tecnológicas fundamentales como encuestas *online* o videoconferencias. Estas serían de gran utilidad al construir un diagnóstico organizacional y al realizar el proceso de empatización. Además de estos, el diseño de las experiencias puede verse repotenciado por medio del conocimiento del uso de la tecnología, puesto que pueden ser parte de las acciones ofrecidas a los colaboradores dentro de las diferentes estrategias identificadas en el modelo de gestión propuesto.
- En relación al modelo de gestión propuesto, el contacto con la organización permitió llegar a la conclusión de que existen aspectos que no se están tomando en cuenta como la comunicación interna. Dentro del factor Liderazgo, se propone como estrategia el mantener una comunicación transparente, pero esta hace referencia a la comunicación entre los líderes y sus equipos de trabajo. No se considera la manera en que los responsables de la gestión de estas experiencias realizan esfuerzos para que las acciones implementadas tengan una mayor difusión y alcance. Es fundamental que un modelo de gestión de *Employee Experience* tome en cuenta este rasgo, debido a que, al ser una estrategia orientada a los colaboradores, su conocimiento es clave para el objetivo final de retener el talento.
- Una de las críticas que podrían surgir a la gestión del *Employee Experience* es el costo asociado tanto a la implementación, como a las acciones propuestas. Sin embargo, a partir del contacto con los responsables, se identifica que los mayores retos se presentan en la aceptación del cambio organizacional y no a la inversión que deba realizarse. Como podemos observar, la mayoría de las acciones llevadas a cabo requieren un cambio de mentalidad por parte de la organización y sus líderes, la oferta de beneficios en cuanto a oportunidad de crecimiento y flexibilidad y el respeto por los colaboradores. Si bien es

cierto, existen gastos derivados del uso de herramientas tecnológicas y el acondicionamiento de los espacios físicos, encontramos que estos no son los aspectos más valorados por los colaboradores.

- Con respecto al caso de estudio, concluimos que, por un lado, se logró un óptimo cumplimiento de algunas estrategias recomendadas por la teoría identificada. Entre estas, podemos encontrar como la más valorada al espacio de trabajo flexible en relación a las facilidades que se les otorgan a los colaboradores; a los esfuerzos por mantener la salud de estos, así como su seguridad en el espacio de trabajo y las acciones enfocadas a la defensa de la inclusión y diversidad. Por otro lado, se evidencian oportunidades de mejora en temas como el reconocimiento del buen desempeño de los colaboradores, la línea de carrera ofrecida, la comunicación en ciertos aspectos que influyen directamente en la tranquilidad del colaborador y, por último, los salarios ofrecidos, ya que se encuentran, según indican los empleados, por debajo de otras oportunidades laborales.
- Las ventajas de la gestión del *Employee Experience* percibidas por los actores organizacionales se identifican tanto desde la perspectiva de los responsables de Interseguro, como de los colaboradores. Por su parte, la empresa considera que la organización se beneficia en lo siguiente: retención del talento, más y mejor *engagement* de sus colaboradores, la posibilidad de contar con un mejor enfoque en el colaborador y mayor rentabilidad a partir de una mejora en su desempeño. Así también, afirman que los colaboradores contarán con las siguientes ventajas: felicidad en el trabajo, una actitud positiva a causa de una mayor motivación y compromiso, y la oportunidad de desarrollarse tanto personal como laboralmente. Por otro lado, los colaboradores identificaron las siguientes ventajas asociados a la manera en que se gestionan sus experiencias: una mejora en el clima laboral, la posibilidad de su desarrollo personal y laboral, sentir estabilidad y respaldo en su centro de trabajo, y, finalmente, la flexibilidad que se les brinda.

Como ha sido mencionado, no se puede afirmar que estas se deben exclusivamente a la gestión del *Employee Experience*. Sin embargo, al observarse algunas coincidencias entre lo mencionado por los diferentes actores, encontramos que existen una relación entre las ventajas y las prácticas.

## **2. Limitaciones**

- La realización de esta investigación contó con ciertas limitaciones en diversos aspectos. En primer lugar, la bibliografía existente es bastante limitada, por lo que existieron

dificultades en el planteamiento de definiciones y modelos teóricos. Así mismo, hubo complicaciones en relación al acceso a la información como documentos organizacionales. Entre estos, podemos mencionar los resultados de las encuestas de clima laboral, algunas comunicaciones internas y los indicadores que maneja el área de Gestión y Desarrollo Humano. Sumado a estas, el alcance a los colaboradores se vio entorpecido, debido a la poca apertura inicial por su parte. Esta se debe, según nos indicaron algunos entrevistados, al miedo a represalias por parte de la organización en caso las respuestas no fueran positivas. Hecho que fue manejado al comunicar la confidencialidad del presente estudio y al apoyo de referencias internas en el área de Operaciones.

- Como fue mencionado en el Capítulo 4 de la investigación, una de las mayores limitaciones para la elaboración del presente estudio fue el estado actual del proyecto de gestión del *Employee Experience*, el acceso a la información y la continuidad de la colaboración de empresas con las que inicialmente contábamos con un compromiso de apoyo. Cada una de estas, por diversos motivos no pudieron continuar siendo parte de la investigación, lo que refleja las dificultades de gestionar un proyecto de *Employee Experience* en la actualidad. En el caso del BBVA, el proceso de implementación se encuentra en una etapa de poca madurez para su estudio a profundidad, por lo que no significaría un aporte en el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Por su parte, la persona encargada de diseñar y gestionar las experiencias en CANVIA encontró una oportunidad laboral más atractiva, por lo que el proyecto fue postergado. Según se observa, aún existe una limitada oferta en el mercado de personas que cuenten con las capacidades de manejar un proyecto de esta magnitud, dejando sin posibilidades de cubrir dicha posición, por lo que no pudo continuarse en dicha empresa. Finalmente, el caso de Visanet se debe a factores externos al área de Gestión Humana. Esta empresa se encontraba en proceso de reestructuración organizacional, por lo que sus proyectos debían ser descontinuados y la información debía manejarse de manera confidencial.

### **3. Futuras investigaciones**

- Este trabajo de investigación es el primero a nivel nacional que busca describir el estado actual de la gestión del *Employee Experience* en el país (ver Anexo N). El mismo, permite el conocimiento de la manera en que dicha gestión se está llevando a cabo en una empresa líder en un sector que cuenta con dificultades para retener al talento. Por este motivo, la presente tesis puede utilizarse por otras organizaciones como modelo de referencia para

la implementación de proyectos de gestión de experiencia de colaboradores, así como la utilización de un modelo similar al propuesto.

#### **4. Conclusión final**

- El presente estudio demuestra el potencial de las organizaciones peruanas para desarrollar propuestas orientadas a las tendencias globales en la gestión del talento humano, lo que permite mostrarse como competitivas ante un mercado cada vez más globalizado.



## REFERENCIAS

- ABC ECONOMÍA. (2020). “La transformación digital en el sector asegurador”. Recuperado de [https://www.abc.es/economia/abci-antonio-huertas-transformacion-digital-sector-asegurador-201911300202\\_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/economia/abci-antonio-huertas-transformacion-digital-sector-asegurador-201911300202_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F)
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Alonso, A., & García-Muina, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, 10(5), 1003–1025. <https://doi.org/10.3926/ic.518>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. In *Business* (Issue 0). paso
- Andina (2019) *Sector asegurador peruano crece a mayor ritmo que PBI en últimos 10 años*. Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-asegurador-peruano-crece-a-mayor-ritmo-pbi-ultimos-10-anos-763442.asp>
- Anfossi, M., López, N., Montoya, P., & Ramírez, M. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sector Seguros en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Ashford colour press (ed.); 13th ed.).
- Avanzini, P. (2019). Experiencia de Cliente y Experiencia de Empleado: Un Caso en el sector Textil. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27577/TFG%20-%20Avanzini%20AntAn,%20Paloma.pdf?sequence=1>
- Berthon, P., Ewing, M., & Lian Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bnaméricas (2018). *Bnaméricas*. Recuperado de <https://www.bnamericas.com/es/reportajes/reportaje-de-seguros-en-peru>
- Calleja, R. (2018). *Employee Experience: Un Viaje Con Los Zapatos De Nuestros Empleados*. *Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.*, 7. Recuperado de [http://barometroex.com/wp-content/uploads/EX\\_enEvolución\\_Buljan\\_art130.pdf](http://barometroex.com/wp-content/uploads/EX_enEvolución_Buljan_art130.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano: Vol. □□□□ □□□□* (tercera). Elsevier Editora Ltda.
- Conexión ESAN (2019). Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla? *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla/>
- Córdoba, A. (2012). ¿Qué es la Experiencia de Cliente? | Experiencia de Cliente. Recuperado de [http://www.experienciadecliente.com/?page\\_id=2](http://www.experienciadecliente.com/?page_id=2)
- Deloitte. (2016). Global human capital trends 2016. *Deloitte University Press*, 1(1), 1–124.

<https://doi.org/http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/employee-engagement-culture-human-capital-trends-2015.html>

- Deloitte. (2017a). *Is your organization simply irresistible? Creating an organization people will clamor to work for and hate to leave*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-is-your-organization-simply-irresistible.pdf>
- Deloitte. (2017b). *Reescribiendo las reglas para la era digital Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Deloitte University Press, 1(1), 1–15. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP\\_Global-Tendencias-Capital-Humano\\_2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf)
- Díaz-Villabella, E. M. (2018). *Employee Experience, el latido interior* (p. 24).
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2019). *Informe de Clasificación*. Recuperado de <https://www.moodyslocal.com/resources/res-documents/pe/ratings/intersegurodic18.pdf>
- García, I. (2016). El Buen Gestor Del Talento Humano : Retos y necesidades de capacitación. *DEBATES IESA*, 21(1), 38–41. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=117402697&lang=es&site=eds-live>
- García Méndez, I. (2019). Hacia la Experiencia WOW. *Emprendedores Dossier*, pp.69- 79
- Gartner, Inc. (2019). *Employee Experience Overview for HRBPs*. s.f
- GESTIÓN. (2019). *Eduardo Morón: “El sector seguros debería ser 50% más grande de lo que es ahora”*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/eduardo-moron-el-sector-seguros-deberia-ser-50-mas-grande-de-lo-que-es-ahora-noticia/>
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal: una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Universidad EAFIT*, 45(156), 45–72. Recuperado de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21518650004>
- Great Place to Work. (2018). *Great Place to Work 2018*.
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 1, 49–59. Recuperado de <http://www.leadway.org/PDF/Making%20talent%20a%20strategic%20priority.pdf>
- Harrison, A. (2002). Case study research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.
- Hatun, A. (2009). El Caos del talento. *Harvard Business Review*, 87(8), 19–30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3112094>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. del P. (2014). Metodología de la Investigación. In *Mc Graw Hill Education* (Vol. 6). Recuperado de <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>



- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernandez y Rodriguez, S. (1994). *Introducción a la administración*. Ciudad de México: McGraw-Hill Publishing Co.
- IBM. (2016). The Employee Experience Index : A new global measure of human workplace and its impact. *IBM Smarter Workforce Institute*, 12(2), 12–13. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/194196209?accountid=14723%5Cnhttp://cf5pm8sz2l.search.serialssolutions.com/?&genre=article&sid=ProQ:&atitle=The+employee+experience&title=Marketing+Management&issn=10613846&date=2003-03-01&volume=12&issue=2&spage=12&auth>
- IBM. (2017). Designing *Employee Experience*. In *Designing Employee Experience*. Recuperado de <http://ezproxy.usp.ac.fj/login?url=https://search.proquest.com/docview/2132094153?accountid=28103>
- Interseguro. (2018). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de <https://www.interseguro.pe/memoria-anual/memoria-2018>
- Jauregui, Kety (2018) *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/07/03/fuga-de-talentos-como-acabar-con-esta-problematika-en-las-organizaciones/>
- Jericó, P. (2000). *Gestión del Talento: Del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Prentice Hall.
- KennedyFitch. (2018). *Employee Experience: How to Build an EX-Centric Organization*. Recuperado de <http://www.kennedyfitch.com/KFwebsite-new/wp-content/uploads/Employee-Experience-How-to-Build-an-EX-Centric-Organization.pdf>
- Kular, S., Gatenby, M., Reez, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee Engagement: A Literature Review. In *Klinische Wochenschrift* (Vol. 19). Recuperado de <https://doi.org/10.1007/BF01757208>
- LA VANGUARDIA. (2020). “La transformación digital del Seguro se acelera”. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/seguros/20200121/473006709203/insurtech-fintech-aefi-digitalizacion-seguro.html>
- Lee, D. (2019). Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your *Customer Experience*. Recuperado de <http://thebusinessleadership.academy/wp-content/uploads/2019/08/Design-Your-Employee-Experience-as-Thoughtfully-as-You-Design-Your-Customer-Experience-2.pdf>
- LEWIS, R.E.; HECKMAN, R.J. 2006. «Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*». 16(2): 139-154.
- ManpowerGroup. (2015). *Encuesta de Escasez de Talento 2015*. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3166-9795432090759.pdf>
- Martin, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico*:

*Análisis De Su Impacto En Los Resultados De Empresas Innovadoras Españolas.*  
Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0168-1591\(94\)90136-8](https://doi.org/10.1016/0168-1591(94)90136-8)

- Martin, R. L., & Moldoveanu, M. C. (2001). *The Battle That 's Reshaping Business*.
- McGregor, A., Aguilar, A. M., & Lockhart, V. (2016). *Environmentally Smart Design*. New York: John Wiley & Sons Ltd., 48–55.
- MERCER. (2018). *Estudio 2018 sobre Tendencias Globales de Talento*. Recuperado de: [http://www.mercermarshbeneficios.com.do/content/dam/marsh/Documents/PDF/LAC/LAC-es/Tendencias\\_Globales\\_de\\_Talento\\_Latam\\_2018%20%282%29.pdf](http://www.mercermarshbeneficios.com.do/content/dam/marsh/Documents/PDF/LAC/LAC-es/Tendencias_Globales_de_Talento_Latam_2018%20%282%29.pdf)
- Mitta, D. E., & Davila, C. L. (2015). *retencion del talento humano: Politicas y practicas aplicadas sobr juvenes &quot;Millennials&quot; en un grupo de organizaciones*. [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6948/MITTA\\_DANIEL\\_DAVILA\\_CARMEN\\_RETENCION.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6948/MITTA_DANIEL_DAVILA_CARMEN_RETENCION.pdf?sequence=1)
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage* (1st ed.). New Jersey: Jonh Wiley & Sons, Inc.
- MPM Insurance Software Solutions. (2020). *Transformación Digital en la correduría de Seguros*. MPM, 3 – 17.
- Narváez, L. (2014). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. *Ipsos. Punto de Vista*, 3. Recuperado de: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante\\_una\\_alta\\_rotacion\\_de\\_colaboradores\\_aumente\\_el\\_valor\\_de\\_su\\_propuesta.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf)
- Payton, F. C. (2015). *Workplace Design: The Millennials Are Not Coming—They're Here*. *Design Management Review*, 26(1), 54–63. <https://doi.org/10.1111/drev.10315>
- Peper, Gea y Mes, H. (2017). *The Five Factors of s Great Employee Experience*. Recuperado de [https://www.pare.ee/sites/default/files/the\\_5\\_factors\\_of\\_a\\_great\\_employee\\_experience.pdf](https://www.pare.ee/sites/default/files/the_5_factors_of_a_great_employee_experience.pdf)
- Ponce, M. de F., y Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación. Gestión*. Lima: Dirección de Gestión de la Investigación
- Prieto Bejarano, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para Retención del Personal* (Vol. 2, Issue SGEM2016 Conference Proceedings, ISBN 978-619-7105-16-2 / ISSN 1314-2704).
- PWC. (2020). “Cinco prioridades estratégicas para el sector asegurador”. Recuperado de <https://ideas.pwc.es/archivos/20200508/cinco-prioridades-estrategicas-para-el-sector-asegurador/>
- Ramirez, D. (2014). *Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano*. *La Gestión Del Talento Humano Como Factor Clave Para El Desarrollo*, 30, 4–21. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5811263>
- Ramírez, Z. (10 de setiembre de 2019). Eduardo Morón: “El sector seguros debería ser 50% más grande de lo que es ahora”. *GESTIÓN*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/eduardo-moron-el-sector-seguros-deberia-ser-50-mas->

grande-de-lo-que-es-ahora-noticia/

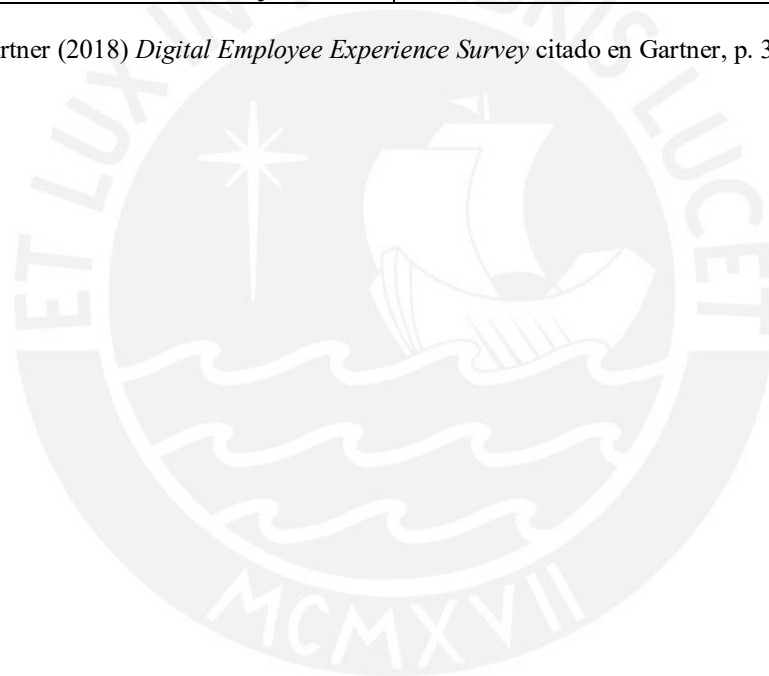
- RIMAC. (2018). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de <https://www.rimac.com.pe/uploads/Memoria-Anual-Rimac-Seguros-2018.pdf>
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administracion* (8th ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Shah, A. (2014). Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction, Productivity, Product Quality, Consumer Satisfaction and Firm Performance. *American Journal of Management Vol, 14*(4), 33. Recuperado de [http://www.na-businesspress.com/AJM/ShahA\\_Web14\\_4\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/AJM/ShahA_Web14_4_.pdf)
- SODEXO. (2018). Tendencias Globales en el Lugar de Trabajo 2018. *Sodexo.Com, 1*(1), 1–6. Recuperado de <https://info.sodexo.es/thank-you-page-las-7-tendencias-globales?submissionGuid=41ac1b05-9ddb-4fd3-bea5-d999f313fe12>
- Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS). (2019). Evolución del Sistema de Seguros al III Trimestre de 2019 ? In *Reporte del Sistema de Seguros* (Vol. 3). Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27#)
- The Adecco Group (2019). *Perú ocupa el puesto 79 en temas de talento y competitividad*. Recuperado de <https://www.adecco.com.pe/peru-ranking-mundial-gtci/>
- TODO RIESGO. (2020). “Los desafíos para la transformación digital del mercado asegurador”. Recuperado de <https://www.todoriesgo.com.ar/los-desafios-para-la-transformacion-digital-del-mercado-asegurador/>
- Walker, P. (2007). How to develop an effective employer brand. *People Management*, 13(21), 44–45.

## ANEXO A: Top 10 de experiencias memorables

Tabla A1: Top 10 de experiencias memorables

Experiencia	Memorable
Ser discriminado en el trabajo	36.2%
Tomar licencias de maternidad/paternidad	26.5%
Reubicarse al menos a 50 millas de distancia para la organización	20.2%
Ser pasado por alto para una promoción	19.5%
Establecer un horario de trabajo flexible	19.3%
Gestionar a una persona con un rendimiento inferior	18.2%
Cambiar la elección de beneficios	18.0%
Contratar a una nueva persona a tu equipo	18.0%
Lesionarse en el trabajo	17.9%
Ser parte de un conflicto en el trabajo	17.5%

Adaptado de Gartner (2018) *Digital Employee Experience Survey* citado en Gartner, p. 3. (2019).



## ANEXO B: Casos globales de gestión del *Employee Experience*

Tabla B1: Casos globales de gestión del Employee Experience

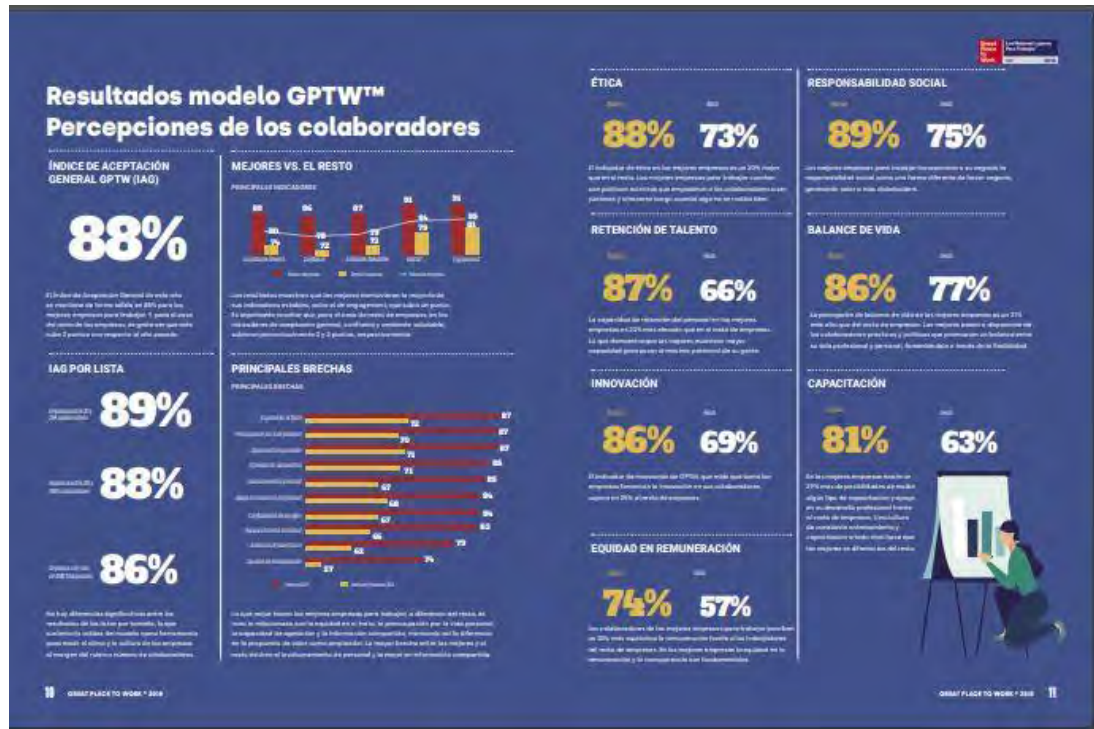
ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Airbnb</b>	Pongamos por caso Airbnb, plataforma virtual líder mundial en alojamiento, quienes emprendieron un proyecto de <i>Employee Experience</i> empezando por los valores, se aseguraron de que la gente esté alineada a la misión. Teniendo una experiencia holística, donde todas las opiniones eran tomadas en cuenta consideraron todos los momentos de la relación laboral con énfasis, sobre todo, en las opiniones de los colaboradores (KennedyFitch, 2018).
<b>ING</b>	ING, institución financiera que ofrece servicios de banca, seguro e inversiones, por su lado se preocupó por la generación de un ambiente de innovación que empodere a los colaboradores. Trabajaron en la mentalidad de liderazgo con la creación de una cultura de experimentación. Es así que crearon programas de innovación en los cuales los colaboradores aportaban sus ideas para mejorar; esto, a través de entrevistas donde los colaboradores identificaban puntos de dolor y posibles soluciones con la finalidad de promover una cultura de aprendizaje en donde se aceptan los errores y se sigue experimentando (KennedyFitch, 2018).
<b>Maxis</b>	Tenemos también a Maxis, estudio de desarrollo de videojuegos subsidiario de Electronic Arts, en donde se llegó a rediseñar su gestión del talento, el aprendizaje organizacional y la digitalización. Es así que organizaron campañas para darle soporte al cambio, crearon una cultura de <i>feedback</i> y crecimiento, rediseñaron las oficinas a espacios más abiertos, manejan una estrategia digital basada en los teléfonos móviles para tener mayor acceso tecnológico. De esta manera, evolucionaron en una visión holística y se concentran en lo que sus colaboradores experimentan (KennedyFitch, 2018).
<b>LearnVest</b>	En particular, LearnVest, compañía estadounidense de planificación financiera, toma en cuenta a sus colaboradores para construir su misión, sus procesos son revisados por los colaboradores y se construyen de manera conjunta. Para ello, se utilizaron encuestas, <i>focus groups</i> e información histórica para diseñar una propuesta para los colaboradores; también invirtieron en espacio físico para dar múltiples opciones e implementaron programas de bienestar (KennedyFitch, 2018).
<b>ABN AMRO</b>	ABN AMRO, banco neerlandés, realizó cambios radicales en el negocio y sus procesos para acercarse más a los colaboradores. Empezaron enfocándose en sus colaboradores como embajadores, prototiparon y testearon distintos <i>journeys</i> para sus colaboradores. De esta manera, el <i>feedback</i> inmediato les permitió tomar mejores decisiones como por ejemplo el rediseño de los roles de los líderes y la estructura organizacional, el rediseño del rol de Gestión Humana y alinearlos al futuro, y la continuidad de estos a futuro (KennedyFitch, 2018).
<b>General Electric Company</b>	General Electric Company (GE), corporación conglomerada multinacional de infraestructura, servicios financieros y medios de comunicación. Inició su proyecto de <i>Employee Experience</i> escuchando a sus colaboradores. Identificaron los hitos de su <i>journey map</i> y se enfocaron en la experiencia de los candidatos, <i>on-boarding</i> y el desarrollo de los colaboradores. Por lo cual consideraron a Gestión Humana como facilitadores de la experiencia, pero no como parte de los procesos (KennedyFitch, 2018).

**Tabla B1: Casos globales de gestión del Employee Experience (continuación)**

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
<p><b>IBM</b></p>	<p>La reconocida empresa multinacional estadounidense de tecnología y consultoría, International Business Machines (IBM) intentó ofrecer una experiencia personalizada para cada tipo de <i>Employee Persona</i>. Se caracterizó por situar al colaborador en el centro de toda operación, e intentar ayudarlos a ser exitosos.</p>
<p><b>Coca Cola</b></p>	<p>En el artículo de Gartner (2019) describe el caso en particular de Coca Cola, las funciones estaban exigiendo de los colaboradores que no se sentían estrechamente conectados con las responsabilidades centrales de estos, incluso a algunos de ellos los frenaban. CCEP dividió su estrategia en dos momentos, el primero fue escuchar a los colaboradores y el segundo fue involucrar dichos resultados dentro de sus estrategias de Recursos Humanos. Para lograr todo ello, se crearon “personas”, cada persona con distintas características sobre demografía, comportamientos, actitudes, preferencias, etc. Dando como resultado 12 personas que representaban los diversos intereses y valores de sus 23 500 colaboradores. Luego de ello, para cada persona se mapeo un <i>journey map</i>, en el cual se identificaría lo que cada persona iba sintiendo en cada punto de este viaje. Con todos estos resultados se realizó una “Junta de Diseño” en donde los temas que se desarrollaron fueron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar: ¿Qué tendencias revelan los <i>journey maps</i> sobre todas las demandas de los empleados?</li> <li>- Asignar: de esas demandas, ¿cuáles son sus diferentes funciones responsables?</li> <li>- Validar: lo que las demandas de recursos humanos encuentran realmente valioso para los empleados (en lugar de lo que nosotros en recursos humanos creían que es valioso).</li> <li>- Priorizar: ¿Cuáles demandas "malas" (es decir, no valiosas) se podía reducir?, ¿cuáles eran "buenas" (es decir, valiosas) demandas para sostener o crecer? ¿Cómo se superponen esas demandas?</li> </ul> <p>Como se puede apreciar, cada uno de los casos antes descritos desarrolló un proceso de implementación adecuado a las necesidades de sus colaboradores; sin embargo, siguieron los lineamientos tanto de los pasos como del modelo propuestos (Gartner, 2019).</p>

# ANEXO C: Criterios GPTW 2018

Figura C1: Criterios GPTW 2018



Fuente: GPTW 2018.

## ANEXO D: Guía de entrevista a expertos en la gestión del *Employee Experience*

Figura D1: Guía de entrevista a expertos en la gestión del *Employee Experience*

### Entrevista a Expertos de Employee Experience

Somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura la cual tiene por objetivo describir el estado actual de la gestión del *Employee Experience* una empresa del sector seguros peruano.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, y será utilizada exclusivamente para fines académicos. Agradecemos su colaboración.

A continuación le haremos las preguntas las cuales quisiéramos nos explique a profundidad lo que usted desee.

1. ¿Qué se entiende por Employee Experience? ¿Qué definición utilizaría?
2. ¿Cuál cree que es el estado actual de la gestión del Employee Experience en el contexto actual peruano (sector)?
3. ¿Considera que dicha gestión es una estrategia organizacional o solo se limita a ofrecer prácticas recomendadas para sus colaboradores?
4. ¿Considera que cualquier empresa puede gestionar el Employee Experience?
5. ¿Cuáles son las limitaciones o retos que podrían existir al intentar gestionarlo?
6. ¿Existe alguna guía de pasos a seguir para la implementación del Employee Experience? ¿Cuáles serían estos pasos?
7. ¿Cuáles son los componentes, dimensiones o factores de la gestión del talento a tomar en cuenta en la gestión del Employee Experience?
8. ¿Cuáles considera que podrían ser los beneficios percibidos por los colaboradores con la gestión del Employee Experience?
9. ¿Cuáles considera que podrían ser los beneficios percibidos por la organización con la gestión del Employee Experience?
10. ¿Conoce alguna forma de medir la gestión del Employee Experience? ¿Cuáles serían los lineamientos?

Ha sido una entrevista muy beneficiosa, la información compartida nos permitirá seguir desarrollando nuestra investigación.

Muchas gracias por su tiempo.



## ANEXO E: Guía de entrevista a responsables de la gestión del *Employee Experience*

Figura E1: Guía de entrevista a responsables de la gestión del *Employee Experience*

### **Entrevista a Responsables de la Gestión del Employee Experience en las empresas sujeto de estudio**

Somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura la cual tiene por objetivo describir el estado actual de la gestión del Employee Experience en el sector seguros peruano.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, y será utilizada exclusivamente para fines académicos. Agradecemos su colaboración.

A continuación le haremos las preguntas las cuales quisiéramos nos explique a profundidad lo que usted desee.

Nos podrías comentar ¿Cuál es su nombre? ¿Qué puesto ha desempeñado o desempeña y cuáles son/fueron sus funciones?

#### **Preguntas de segmentación del estudio**

1. ¿Cuál es la división por áreas en la organización?
2. ¿Se ha considerado la gestión del Employee Experience para todas estas?
3. De las mencionadas, ¿cuál considera como área clave dentro de la organización?
4. ¿Existe algún rasgo que diferencie a esta área de las demás?
5. ¿Existe alguna complicación en cuanto a la rotación y permanencia del personal del área?

#### **Preguntas Teóricas**

1. ¿Cómo definiría el concepto de Employee Experience en la organización?
2. ¿Se basaron en algún principio teórico para la propuesta de Employee Experience? ¿Cuál(es) fueron?

#### **Proceso de Implementación de la gestión del Employee Experience**

1. ¿Cómo nace la idea de implementar o gestionar el Employee Experience en la organización?
2. ¿Cuál fue el diagnóstico encontrado por la organización previo a la implementación la gestión del Employee Experience? ¿Qué aspectos de mejora identificaron?
3. ¿Cuáles son los principales retos u obstáculos?
4. ¿Cuáles son los componentes del Employee Journey Map? ¿De qué manera fueron definidos?
5. ¿Cuáles fueron los puntos de dolor encontrados dentro de este Employee Journey Map?
6. ¿Se consideraron las opiniones de los colaboradores? ¿De qué manera?
7. ¿Existe una categorización para cada tipo de colaborador (employee persona) ? ¿Cuáles y por qué son estas?
8. ¿Qué acciones concretas se han planteado?

#### **Modelo de gestión del Employee Experience**

1. ¿Cuentan con un modelo de gestión del Employee Experience? En caso sí, ¿cuáles son sus factores y estrategias?
2. Trabajo significativo:
  - ¿Cómo es su proceso de selección?
  - ¿Ofrecen autonomía a sus colaboradores? ¿De qué manera?
  - ¿Fomentan el trabajo en equipo? ¿De qué manera?
  - ¿Los colaboradores cuentan con la posibilidad de tener un tiempo de relajo?
3. Liderazgo:
  - ¿Cómo son los objetivos propuestos por los líderes?
  - ¿De qué manera los líderes entregan feedback?
  - ¿Cómo es la dinámica de comunicación entre los líderes y subordinados?
  - ¿Cuál es la manera que tienen de desarrollar el liderazgo?

## **Figura E2: Guía de entrevista a responsables de la gestión del *Employee Experience***

### **4. Ambiente de trabajo:**

- ¿Ofrecen flexibilidad a sus colaboradores? ¿De qué manera?
- ¿Fomentan el trabajo colaborativo? ¿De qué manera?
- ¿Cuentan con medios de reconocimiento para los colaboradores?
- ¿Cuentan con políticas de inclusión y respeto a la diversidad?

### **5. Crecimiento:**

- ¿Cuentan con la posibilidad de realizar línea de carrera? ¿Cómo funciona?
- ¿Cuentan con la posibilidad de hacer movimientos internos en la organización? ¿Cuál es el proceso?
- ¿Ofrecen capacitaciones? ¿Cuál es el proceso? ¿Pueden ser propuestas por los colaboradores?
- ¿Cuál es la manera en que se manejan los errores dentro de la organización? ¿Cuentan con una política de sanciones?

### **6. Bienestar**

- ¿De qué manera reflejan su preocupación por la condición física y emocional de sus colaboradores?
- ¿Cómo ofrecen seguridad y protección para la organización?
- ¿se preocupan por el bienestar financiero de los colaboradores? ¿De qué manera?

### **Ventajas percibidas**

1. ¿Qué ventajas percibe la organización a partir de la gestión del *Employee Experience*?
2. ¿Qué ventajas considera que perciben los colaboradores a partir de la gestión del *Employee Experience*?

Ha sido una entrevista beneficiosa, la información compartida nos permitirá seguir desarrollando nuestra investigación.

Muchas gracias por su tiempo.

## ANEXO F: Guía de entrevistas a colaboradores del caso de estudio

### Figura F1: Guía de entrevistas a colaboradores del caso de estudio

#### Entrevista a los colaboradores las empresas sujeto de estudio

Somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura la cual tiene por objetivo describir el estado actual de la gestión del Employee Experience en el Perú.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, será conocida únicamente por los investigadores y utilizada exclusivamente para fines académicos. Agradecemos su colaboración.

A continuación le haremos las preguntas las cuales quisiéramos nos explique a profundidad lo que usted desee.

Nos podrías comentar ¿Cuál es tu nombre? ¿Qué puesto ha desempeñado o desempeñas en la organización y cuáles son/fueron sus funciones?

¿Hace cuánto tiempo trabaja en la organización?

¿Cuál fue el motivo por el que decidió

¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?

#### **Factor: Trabajo significativo**

1. Selección apropiada
  - ¿Nos podría contar cómo fue su proceso de selección?
  - ¿Qué aspectos positivos y/o negativos encontró durante el proceso de selección?
2. Autonomía
  - ¿Considera que cuenta con libertad para desempeñar su trabajo/tomar decisiones? Mencione algún ejemplo.
  - ¿Cuál es su horario de trabajo? ¿Cuánto poder de decisión tiene sobre este?
3. Trabajo en equipo
  - ¿Crees que trabajan en equipo?
  - ¿Cómo se siente con respecto a sus compañeros de trabajo?
  - ¿Qué medios de comunicación manejan?
  - De existir algo que quisiera cambiar en su dinámica, ¿Cuál sería? ¿Qué no quisiera cambiar?
4. Tiempo de relajo
  - ¿Considera que cuenta con un tiempo suficiente para distraerse/relajarse durante su horario laboral? ¿Qué opciones le ofrece la organización para esto?
  - ¿Esas opciones son realmente significativas para usted o existe alguna que quisiera aumentar o quitar?

#### **Factor: Liderazgo**

1. Objetivos claros y alcanzables
  - ¿Existe alguna evaluación de desempeño por parte de la organización? ¿Cuál es?
  - ¿Se han planteado objetivos para esta evaluación? ¿Cómo fue dicho proceso de planteamiento de objetivos?
  - ¿Considera que podrá cumplir con los objetivos propuestos? ¿Por qué?
2. Coaching y feedback
  - ¿Cómo podría describir al líder de su equipo?
  - ¿Recibe retroalimentación o feedback por parte del líder? ¿De qué manera se la da?
  - ¿Considera que esto ayudó a mejorar su desempeño? ¿De qué manera?
3. Transparencia y comunicación
  - ¿Cómo considera la comunicación por parte de la organización hacia usted?
  - ¿Qué medios de comunicación utiliza la organización para llegar a sus colaboradores? ¿Cuáles considera beneficiosos y cuáles no?

## Figura F2: Guía de entrevistas a colaboradores del caso de estudio

- ¿Considera que se le oculta algo dentro de la organización? ¿Qué información cree que no está siendo comunicada?
- ¿Considera que su opinión es considerada dentro de la organización? ¿Qué medios utilizan?
- 4. Desarrollo de Liderazgo
  - ¿Considera que usted cuenta con las habilidades para ser un buen líder? ¿Cuáles y en base a qué criterios lo considera?
  - ¿Estaría interesado en formarse como líder dentro de la organización?
  - ¿Qué medios utiliza la organización para desarrollar sus habilidades de liderazgo?

### Factor: Ambiente de trabajo

1. Ambiente de trabajo flexible
  - ¿Cómo describiría el espacio físico dentro de la organización?
  - ¿Cómo describiría el clima y la cultura de la organización?
  - ¿Qué recursos resaltaría sobre estos espacios?
2. Ambiente colaborativo
  - ¿Qué facilidades le ofrece el ambiente de trabajo para desarrollarse con sus equipos de trabajo?
  - ¿Existen herramientas tecnológicas que le permitan colaborar con sus equipos de trabajo? ¿Cuáles utilizan? ¿les permiten desarrollarse de mejor manera?
3. Reconocimiento
  - ¿Siente que su trabajo es valorado y reconocido en la organización?
  - ¿Existen medios para reconocer el buen desempeño de los colaboradores? ¿Cuáles son?
  - ¿Cuál considera que sería la mejor manera de reconocer su trabajo?
4. Inclusión y diversidad
  - ¿La organización cuentan prácticas inclusivas y de respeto a la diversidad? ¿Cuáles son?
  - ¿Sería este un factor determinante para decidir su permanencia en una organización? ¿Por

### Factor: Crecimiento

1. Línea de carrera
  - En caso pudiese, ¿le gustaría permanecer mucho tiempo en la organización? ¿Por qué?
  - ¿Considera que la organización le brinda oportunidades de línea de carrera? ¿Cuáles?
2. Movilidad del Talento
  - ¿Se siente a gusto en el puesto/área en el que se encuentra? ¿Por qué?
  - En caso tuviera la oportunidad, ¿le gustaría trasladarse a algún otro puesto/área de la organización?
  - ¿Considera que la organización brinda facilidades para estos cambios? ¿Cuáles?
  - ¿Conoce algún método utilizado por la organización para identificar algún traslado necesario o beneficioso? ¿Cuáles son?
3. Capacitación
  - ¿La organización ofrece capacitaciones para los colaboradores? ¿Cuáles recuerda?
  - ¿Considera que la organización tomó en cuenta las necesidades de los colaboradores para ofrecerlas? ¿Cómo lo hizo?
  - ¿Ha participado usted en alguna capacitación? ¿Qué beneficios obtuvo a partir de esta?
  - ¿Considera que la organización es más atractiva por ofrecer capacitaciones? ¿Por qué?
  -
4. Cultura de aprendizaje
  - ¿Alguna vez ha cometido un error que considere grave en su trabajo? ¿Cómo fue esta situación? ¿Recibió alguna sanción por haber cometido este error?
  - ¿Considera que la manera en que la organización manejó esta situación fue la correcta? ¿Cuál le hubiera parecido la mejor?
  - ¿Siente temor de cometer un error grave? ¿Cuáles considera que serían las consecuencias?

## Figura F3: Guía de entrevistas a colaboradores del caso de estudio

### Factor: Bienestar

1. Condición Física y de Salud
  - ¿La organización se preocupa por su salud? ¿De qué manera?
  - ¿La organización le ofrece algún tipo de seguro? ¿Cuál?
  - ¿Tiene conocimiento si es que usted cuenta con algún descuento en algún centro de preparación física, ya sea gimnasios, centros de entrenamiento, etc., por pertenecer a la organización? ¿Alguna vez lo ha utilizado?
2. Seguridad y Protección
  - ¿Alguna vez te has sentido expuesto o has sufrido algún tipo de accidente laboral? ¿Qué fue lo que pasó? ¿De qué manera actuaron en su organización?
  - ¿La organización cuenta con una brigada de seguridad? ¿Le parece necesaria?
  - ¿Ha tenido la necesidad de utilizar el botiquín de primeros auxilios? ¿Considera que cuenta con todo lo necesario?
  - ¿Siente interés por parte de la organización más allá de cumplir las normas por darle seguridad y protección? ¿Por qué?
3. Soporte psicológico
  - Generalmente ¿cómo es su estado de ánimo al venir a trabajar, cuando ya está aquí y cuando ya se tiene que ir?
  - ¿Sabe si la organización cuenta con algún soporte psicológico al cual usted pueda acudir en caso lo necesite? ¿Cómo se enteró de ello?
  - ¿Siente que su jefe/líder se involucra en conocer cuál es el estado de ánimo de sus colaboradores?
  - ¿Siente que su líder y/o equipo influye en su estado de ánimo? ¿De qué manera?
4. Bienestar financiero
  - ¿Cómo se siente respecto al salario que percibe? ¿Considera que es un salario justo?
  - ¿La organización cuenta con alguna política de aumento salarial? ¿Cuáles son sus criterios?
  - ¿La organización ofrece utilidades a sus colaboradores?
  - ¿Qué beneficios económicos adicionales a su sueldo les otorga la organización?
  - ¿Alguna vez ha solicitado algún apoyo económico a la organización? Ya sea un préstamo, un financiamiento, etc.

## ANEXO G: Cuestionario realizado a colaboradores del caso de estudio

Figura G1: Cuestionario realizado a colaboradores del caso de estudio

The image shows a digital survey form with a green and white color scheme. The form is titled "Experiencia del Colaborador - Interseguro". It contains a greeting, an introduction from the researchers at Pontificia Universidad Católica del Perú, a request for completion, a confidentiality statement, and a thank you. Below the text is a "Siguiete" button. The second part of the form is a header "Experiencia del Colaborador - Interseguro" with a red asterisk indicating a mandatory field. Underneath is a green bar labeled "Información General". There are two text input fields: "Puesto \*" and "Área \*", both with "Tu respuesta" as a placeholder. At the bottom are "Atrás" and "Siguiete" buttons.

**Experiencia del Colaborador - Interseguro**

¡Hola!

Somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura.

Agradeceremos completes este breve cuestionario con la mayor transparencia posible.

Es importante mencionar que la información obtenida será de carácter confidencial, conocida únicamente por los investigadores y utilizada exclusivamente para fines académicos.

¡Muchas gracias por tu tiempo!

Siguiete

**Experiencia del Colaborador - Interseguro**

\*Obligatorio

**Información General**

Puesto \*

Tu respuesta

Área \*

Tu respuesta

Atrás Siguiete

**Figura G2: Cuestionario realizado a colaboradores del caso de estudio**

**Mi experiencia en Interseguro**

Puedes elegir más de una respuesta por pregunta.

Ninguna respuesta es correcta e incorrecta, solo buscamos conocer tu experiencia como colaborador de Interseguro.

**Trabajo Significativo**

Mi proceso de Selección fue: \*

Rápido

Lento

Confiable

Otro: \_\_\_\_\_

¿Cuáles de los siguientes rasgos de "Autonomía en el trabajo" se cumplen? \*

Libertad de toma de decisiones

Manejo de horario de trabajo

Capacidad de proponer/aplicar nuevos métodos y prácticas

Otro: \_\_\_\_\_

**Figura G3: Cuestionario realizado a colaboradores del caso de estudio**

Liderazgo

Para evaluar mi desempeño: \*

- Cuento con objetivos claros
- Considero que cuento con la capacidad de alcanzar mis objetivos
- Considero que tengo el tiempo suficiente para cumplir mis objetivos
- Participo en la elaboración de mis objetivos
- Considero que el tiempo otorgado no es suficiente para cumplir mis objetivos
- Otro: \_\_\_\_\_

El líder de mi equipo: \*

- Es empático
- Es comunicativo
- Es asertivo
- Es un ejemplo para el equipo de trabajo
- Nos da feedback/retroalimentación constantemente
- No sabe manejar las situaciones complicadas de trabajo
- No nos da feedback /retroalimentación constante
- Otro: \_\_\_\_\_



**Figura G4: Cuestionario realizado a colaboradores del caso de estudio**

La información dentro de la organización: \*

- Es compartida por diversos medios de comunicación a todas las partes
- Se comunica con transparencia por las personas encargadas
- En algunos casos es ocultada para ciertos colaboradores
- Otro: \_\_\_\_\_

Mis opiniones dentro de la organización: \*

- Fueron recogidas por diversos medios
- No son tomadas en cuenta
- Son escuchadas constantemente
- Son importantes para la toma de decisiones
- Han logrado un cambio real dentro de la organización
- No existen medios para comunicarlas
- Otro: \_\_\_\_\_

Dentro de la organización, cuento con oportunidades de: \*

- Desarrollar mis habilidades de liderazgo
- Aplicar a cursos de desarrollo de habilidades blandas
- Tener la oportunidad de ser un líder de trabajo
- No cuento con oportunidades de liderazgo
- Otro: \_\_\_\_\_

**Ambiente de Trabajo**

Mi ambiente de trabajo me ofrece: \*

- Flexibilidad en sus espacios físicos
- Un clima y cultura abierto y adaptable
- Espacios para trabajar de manera colaborativa
- Herramientas tecnológicas
- Otro: \_\_\_\_\_

**Figura G5: Cuestionario realizado a colaboradores del caso de estudio**

En la organización tengo oportunidad de: \*

- Permanecer mucho tiempo en el mismo puesto
- Hacer línea de carrera
- Ser ascendido de manera rápida
- Desconozco cual es mi línea de carrera
- Otro: \_\_\_\_\_

Acerca de mi puesto actual de trabajo: \*\*

- Me siento a gusto en el lugar en el que me encuentro
- Me gustaría trasladarme a otro puesto de trabajo/área
- Cuento con oportunidades de trasladarme a otro puesto de trabajo/área
- Otro: \_\_\_\_\_

En cuanto a capacitaciones: \*

- La organización me ofrece cursos y talleres constantemente
- La organización toma en cuenta mis necesidades y/o requerimientos
- He obtenido beneficios al participar en una capacitación
- Nunca he participado de una capacitación
- No tengo conocimiento de las capacitaciones que se ofrecen
- Otro: \_\_\_\_\_

**Figura G6: Cuestionario realizado a colaboradores del caso de estudio**

Cuando cometo algún error: \*

- Recibo sanciones injustas
- Se maneja de manera correcta
- Siento temor por las consecuencias
- Siento apoyo de mi líder
- Otro: \_\_\_\_\_

Bienestar

En cuanto a mi estado de salud: \*

- La organización realiza acciones que manifiestan su genuina preocupación
- La organización ofrece acceso a diferentes tipos de seguros
- La organización ofrece campañas de salud periódicamente
- Siento que la organización no se preocupa por mi estado de salud
- Otro: \_\_\_\_\_



**Figura G7: Cuestionario realizado a colaboradores del caso de estudio**

Acerca de la seguridad en el trabajo: \*

- He sufrido algún tipo de accidente laboral
- Me siento expuesto a sufrir un accidente laboral
- Contamos con una brigada de seguridad que hace bien su trabajo
- Contamos con un botiquín de primeros auxilios completo
- La organización se preocupa por mi seguridad más allá de las normas obligatorias
- Nunca he sufrido algún accidente
- Otro: \_\_\_\_\_

En cuanto al soporte psicológico y salud mental: \*

- Me siento cómodo trabajando en esta organización
- No me siento motivado a venir a trabajar cada día
- La organización ofrece acceso soporte psicológico si lo necesitamos
- Mi líder se involucra en conocer el estado psicológico del equipo
- Mi líder influye de manera positiva en mi salud mental
- Mi líder no se involucra en conocer mi estado psicológico y el del equipo
- Otro: \_\_\_\_\_

Acerca de mi bienestar financiero: \*

- Recibo un salario justo
- Considero que mi salario esta por debajo del mercado laboral
- La organización ofrece aumentos de salario
- La organización ofrece utilidades
- Recibo bonos o beneficios económicos adicionales por buen desempeño
- Puedo solicitar apoyo económico (préstamos, financiamientos, etc.) a la organización
- La organización no ofrece bonos o beneficios económicos por buen desempeño
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué es lo que diferencia a Interseguro de otras organizaciones? \*

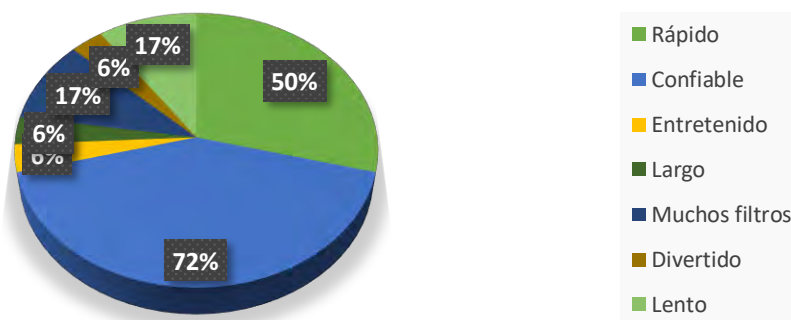
Tu respuesta \_\_\_\_\_

## ANEXO H: Resultados del cuestionario a los colaboradores del caso de estudio.

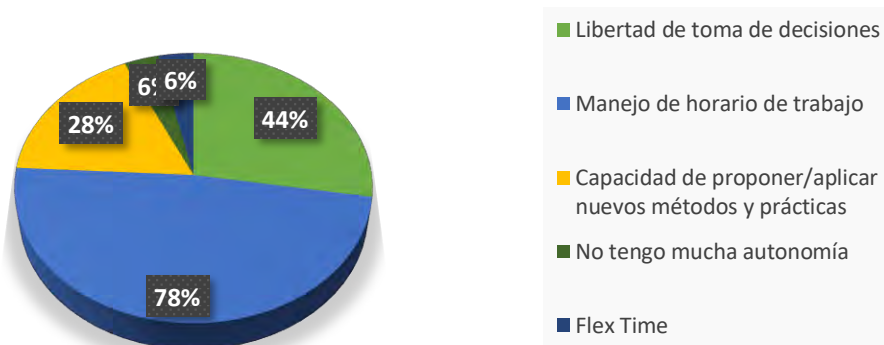
En cuanto a Trabajo significativo tenemos que las características más considerada por los colaboradores en cuanto a su proceso de selección son la confiabilidad y rapidez. También que más del 78% de colaboradores encuestados consideran que se les da mayor autonomía en el manejo de sus horarios de trabajo, seguido por la autonomía en la libertad de tomar decisiones. Lo cual genera que más de la mitad de ellos sienta libertad de usar los espacios que la organización les brinda. Otro de los hallazgos fue que la gran mayoría de colaboradores siente que tiene un buen equipo de trabajo, sin embargo, existe un 6% que quiere mejorar su equipo de trabajo al igual que los que sienten que no cuentan con una buena comunicación.

Figura H1: Resultados del cuestionario a los colaboradores del caso de estudio.

### Mi proceso de Selección fue:

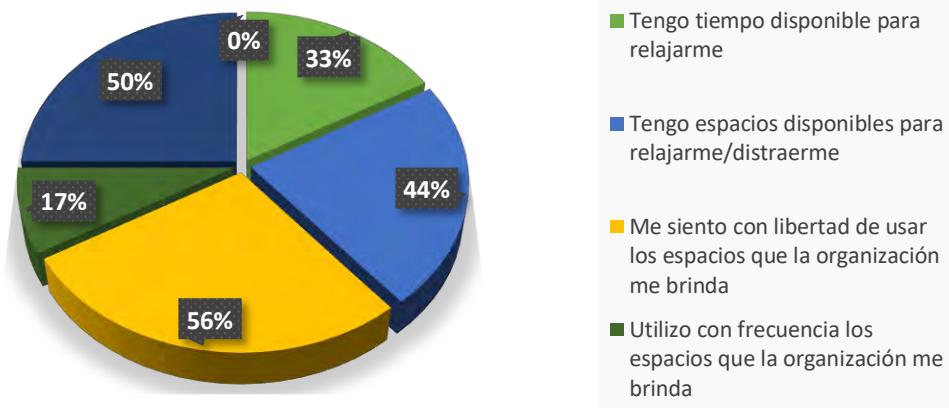


### ¿Cuál/es de los siguientes rasgos de "Autonomía en el trabajo" se cumplen?

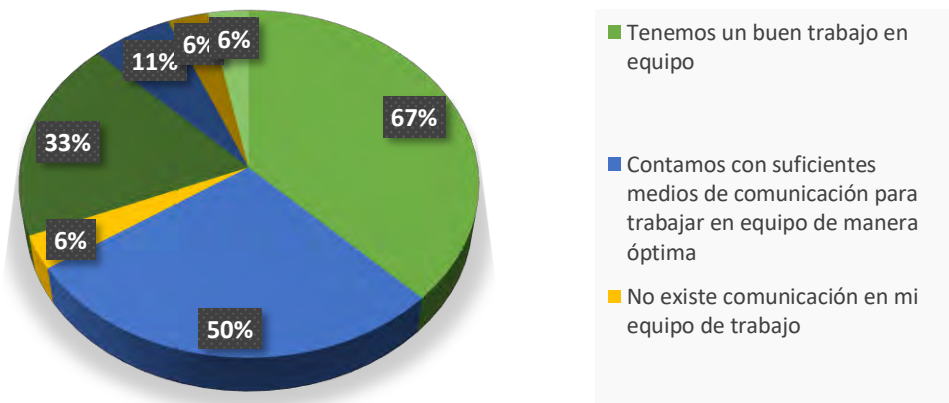


**Figura H2: Resultados del cuestionario a los colaboradores del caso de estudio.**

### Durante la jornada laboral



### Sobre mi equipo de trabajo, siento:

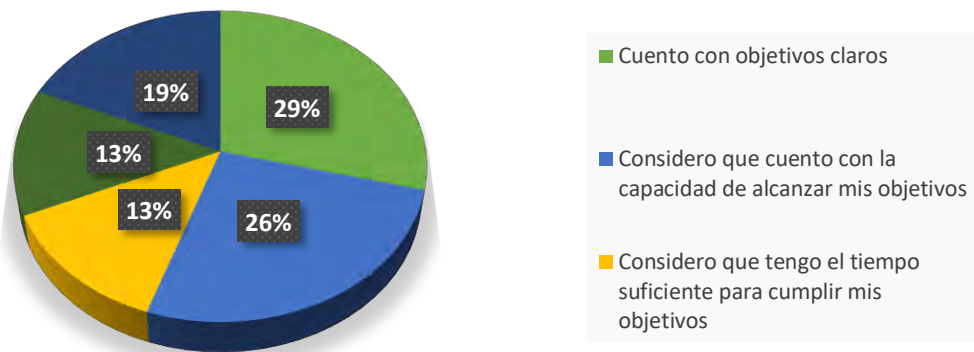


Con relación al factor Liderazgo, se encontró que en general la mayoría de los colaboradores conoce con claridad sus objetivos y considera que cuenta con la capacidad de alcanzarlos, lo cual genera que los colaboradores se sientan motivados en el cumplimiento de estos. Más del 38% de ellos opinan tener a un líder empático, comunicativo, quien les da retroalimentación constante, no obstante, el 22% sostiene que podría no saber manejar situaciones complicadas de trabajo. Dentro de este factor también encontramos que el 36% considera que dentro de Interseguro tienen la oportunidad de llegar a ser líderes, seguido por un 25% quienes consideran que tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades blandas y de liderazgo, siempre y cuando nos refiramos a los puestos de analistas. Con respecto al grupo de asistentes, estos últimos consideran, en su mayoría, que no cuentan con oportunidades de liderazgo. Las prácticas de Interseguro generan que más del 29% de los colaboradores sientan

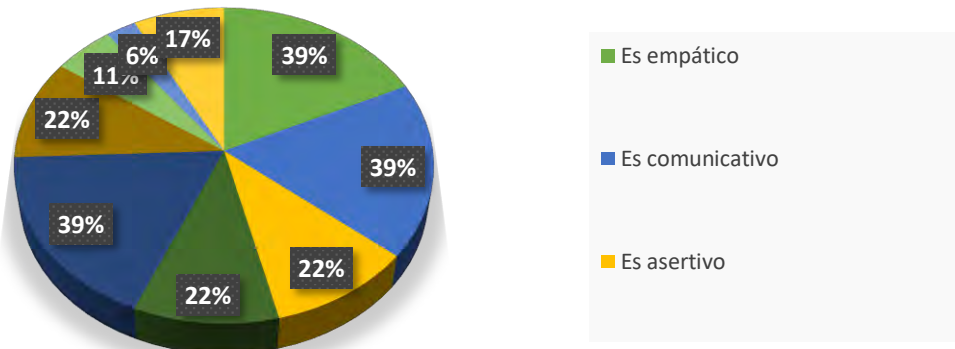
que sus opiniones son escuchadas constantemente y recogidas por diversos medios para luego lograr un cambio real dentro de la organización. De igual manera la información de la organización hacia ellos se encontró que es compartida por diversos medios de comunicación y comunicada con transparencia, aunque el 17% considera que en algunos casos la información es ocultada para ciertos trabajadores.

**Figura H3: Resultados del cuestionario a los colaboradores del caso de estudio.**

### Para evaluar mi desempeño:

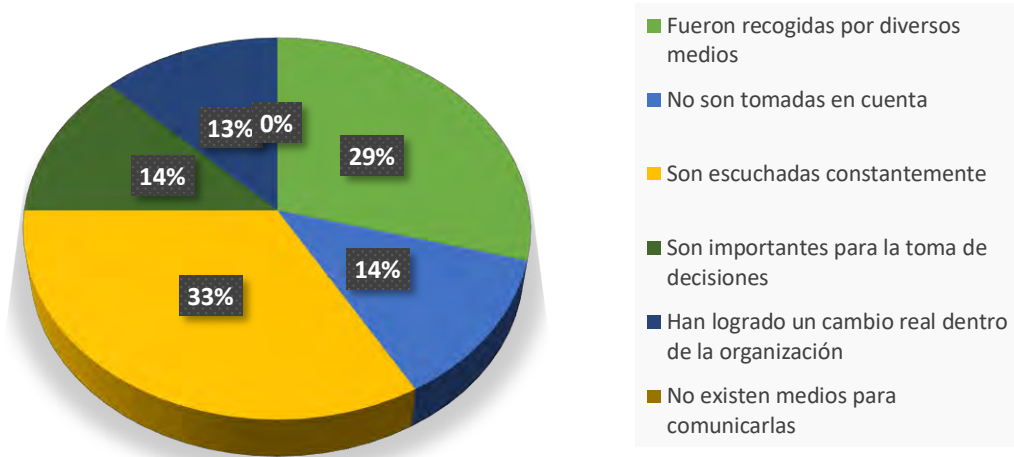


### El líder de mi equipo

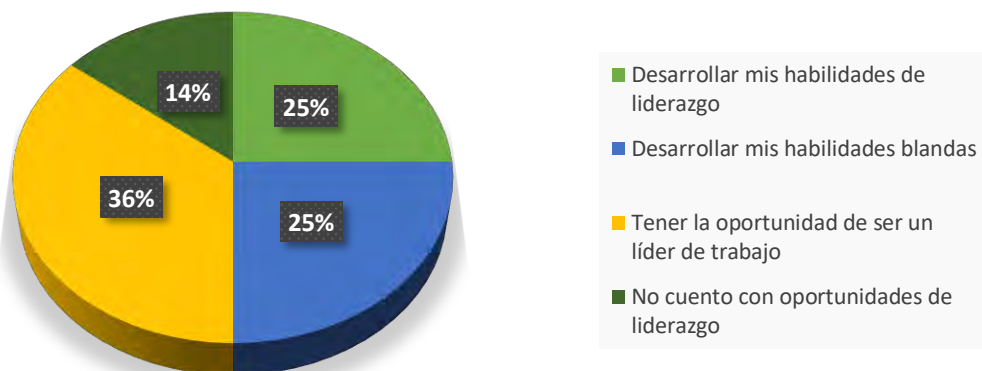


**Figura H4: Resultados del cuestionario a los colaboradores del caso de estudio**

### Mis opiniones dentro de la organización:



### Dentro de la organización, cuento con oportunidades de:



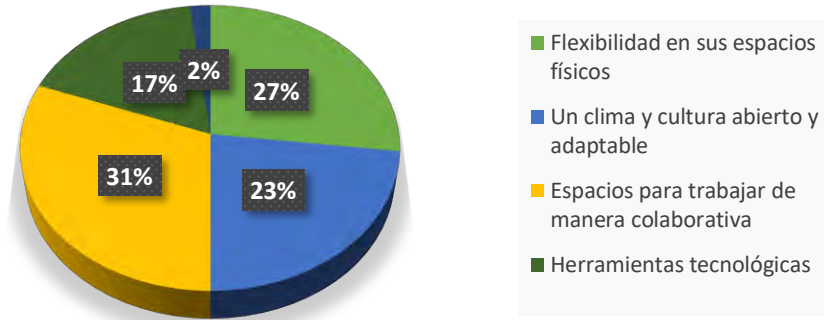
Dentro de Ambiente de Trabajo se encontró que el 40% de colaboradores que respondieron el cuestionario sienten que su desempeño laboral es valorado dentro de la organización; a pesar de ello, el 37% no está conforme con el reconocimiento que se les hace y considera que deberían existir otros medios para ello. En relación al espacio físico, la característica más resaltante es que el 31% considera que cuentan con espacios para trabajar de manera colaborativa y el 27% cuenta con flexibilidad en sus espacios físicos. Como resultado de ello, el 23% de ellos opina tener un clima y cultura de trabajo abierto y adaptable. Por último, al preguntar sobre temas de diversidad e inclusión más del 52% de ellos siente que Interseguro



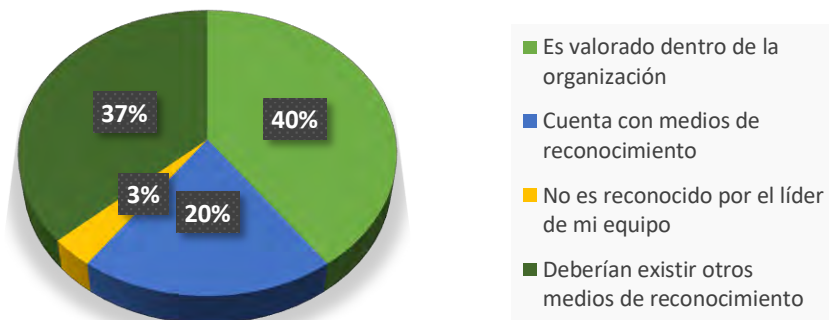
respeta la diversidad además del 30% quienes opinan que cuentan con prácticas establecidas de inclusión de manera óptima.

**Figura H5: Resultados del cuestionario a los colaboradores del caso de estudio**

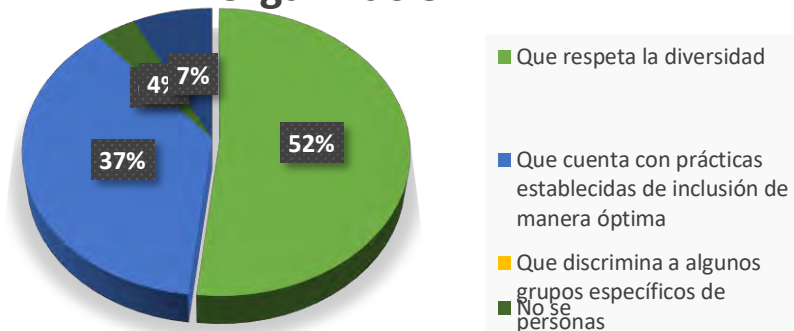
### Mi ambiente de trabajo me ofrece:



### Sobre mi desempeño laboral



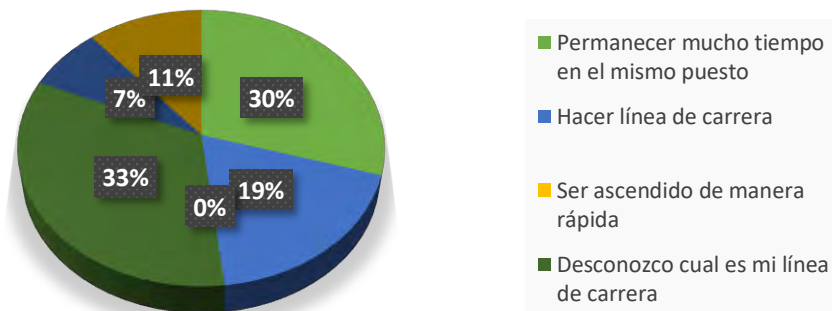
### Siento que pertenezco a una organización



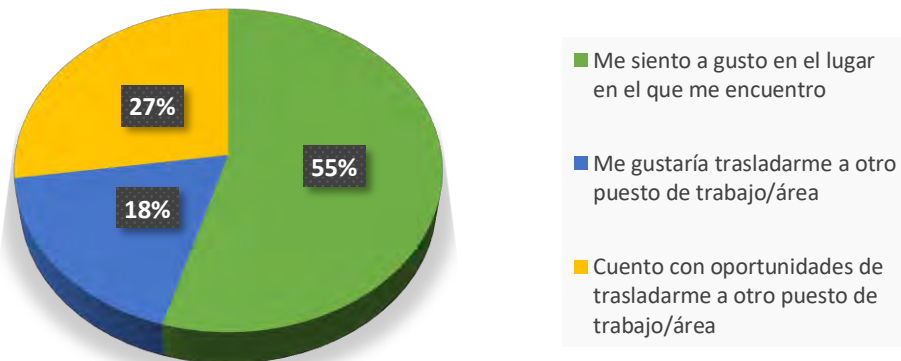
Por lo que se refiere al factor Crecimiento, uno de los hallazgos más relevantes es que la gran mayoría de ellos, cerca del 30%, considera que los colaboradores puede permanecer mucho tiempo en el mismo puesto. Asimismo, el 33% de los encuestados desconoce cuál es la línea de carrera en el puesto que se desempeña. No obstante, al preguntar acerca de su puesto actual de trabajo, más del 50% considera que se siente a gusto en el lugar donde se encuentra y solo al 18% le gustaría trasladarse a otra área o puesto. Por otra parte, cuando nos referimos a capacitaciones las opiniones se encuentran divididas de manera casi equitativa. Mientras que el 16% de ellos considera que la organización les ofrece cursos y talleres constantemente y, el 22% opina que toman en cuenta sus necesidades o requerimientos, el 13% opina que nunca ha participado de alguna de ellas. En cuanto a la cultura de aprendizaje, cuando se ha cometido algún error más del 42% de los colaboradores consideró que se manejó de manera correcta y sintieron el apoyo de su líder en un momento difícil.

**Figura H6: Resultados del cuestionario a los colaboradores del caso de estudio**

### En la organización tengo oportunidad de:

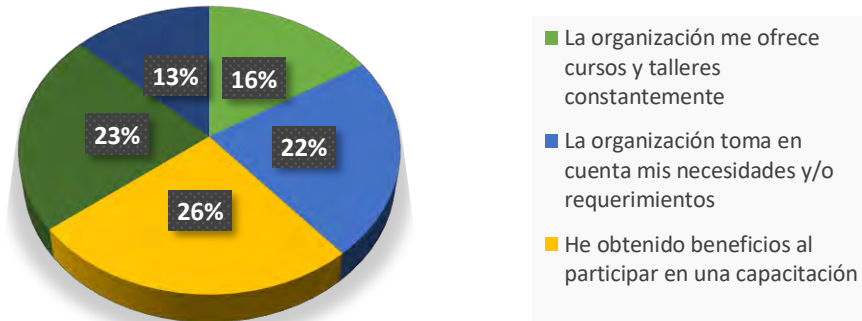


### Acerca de mi puesto actual de trabajo:

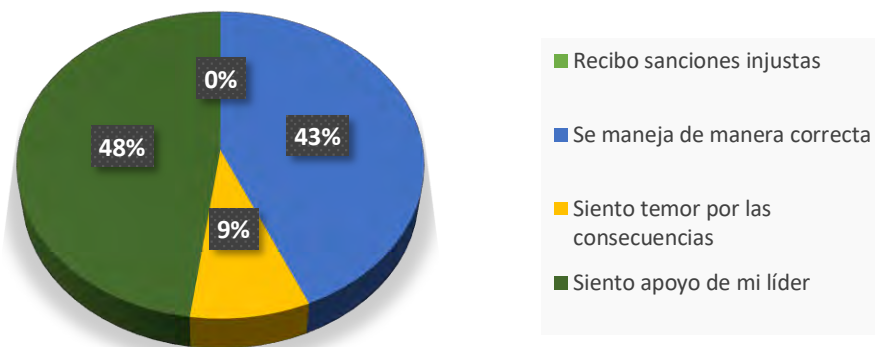


**Figura H7: Resultados del cuestionario a los colaboradores del caso de estudio**

### En cuanto a capacitaciones:



### Cuando cometo algún error:

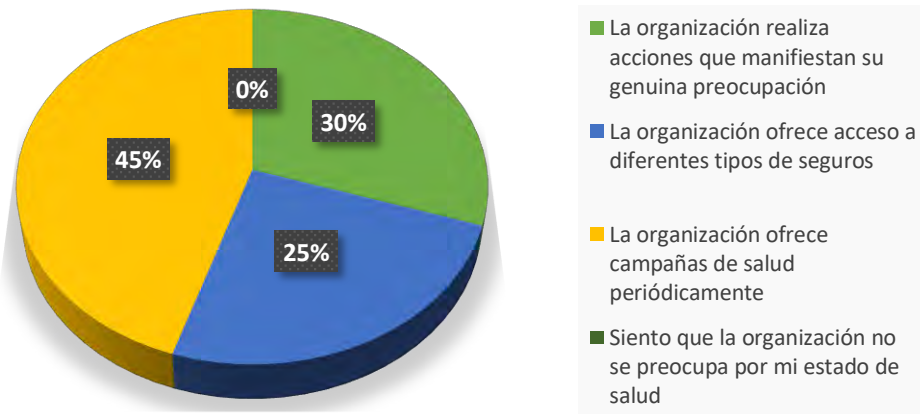


Finalmente, con respecto al factor Bienestar, en cuanto al estado de salud de sus colaboradores una de las características más relevantes es que el 30% de ellos considera que la organización realiza acciones que manifiestan su genuina preocupación por su salud. Una de ellas es que el 45% de los encuestados señaló que Interseguro ofrece campañas de salud gratuitas para ellos y sus familiares periódicamente, así como el servicio de asesoría nutricional a la semana. Al referirnos a la seguridad de los colaboradores en el sitio de trabajo, ninguno de los que respondieron la encuesta ha sufrido algún tipo de accidente laboral y solo el 18% de ellos se sienten expuestos a alguno de estos. Por el lado de salud mental y soporte psicológico, el 34% de los encuestados manifestó que se sienten cómodos trabajando en Interseguro. La misma cantidad opina que la organización le brinda acceso a soporte psicológico si la persona lo requiere de manera gratuita. A pesar de ello, existe un 9% de ellos que refieren la poca

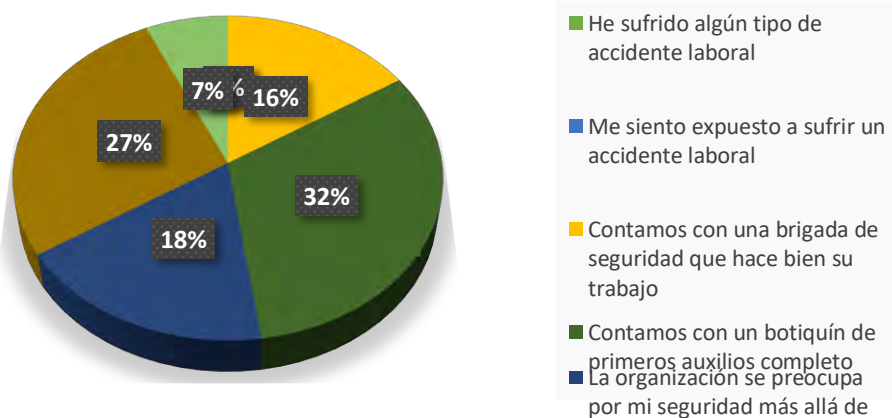
involucración de su líder para conocer el estado psicológico de su equipo de trabajo. Sobre el bienestar financiero más del 20% considera que recibe un salario justo, en contraste al 15% de ellos quienes opinan que su salario está por debajo del mercado laboral. En cuanto a las personas quienes opinan que la organización ofrece aumentos de salario o que reciben bonos económicos adicionales por su buen desempeño son en su mayoría los puestos de analistas y en un menor porcentaje los asistentes y auxiliares. Otra característica relevante sostenida por el 20% de ellos es que los colaboradores pueden solicitar a la organización apoyo económico como préstamos o financiamientos.

**Figura H8: Resultados del cuestionario a los colaboradores del caso de estudio**

### En cuanto a mi estado de salud:

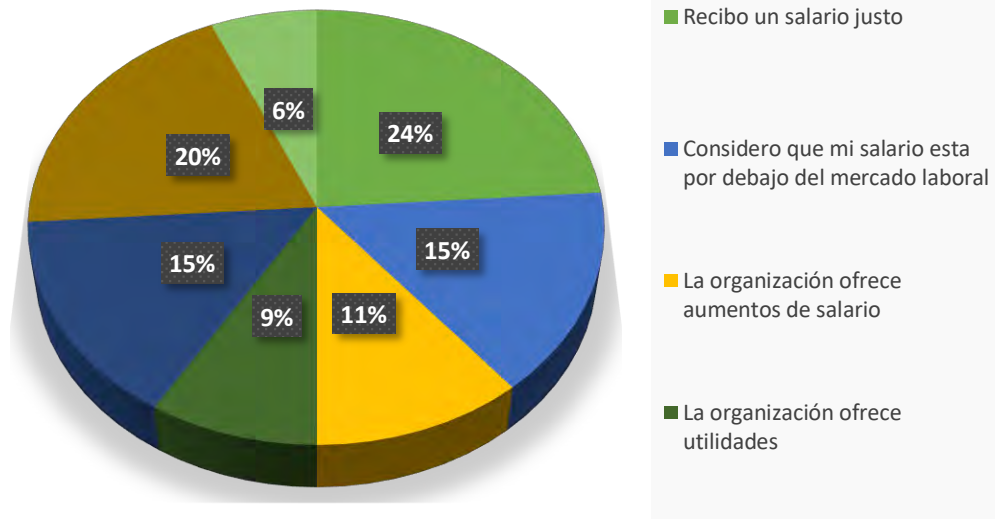


### Acerca de la seguridad en el trabajo:

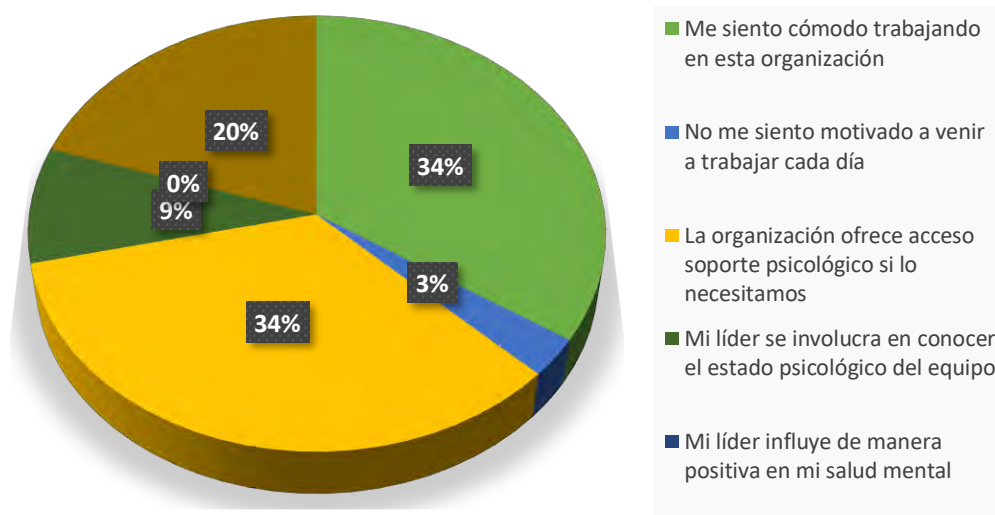


**Figura H9: Resultados del cuestionario a los colaboradores del caso de estudio**

### Acerca de mi bienestar financiero:



### En cuanto al soporte psicológico y salud mental:



## ANEXO I: Fotos del espacio físico en el caso de estudio

Figura I1: Fotos del espacio físico en el caso de estudio

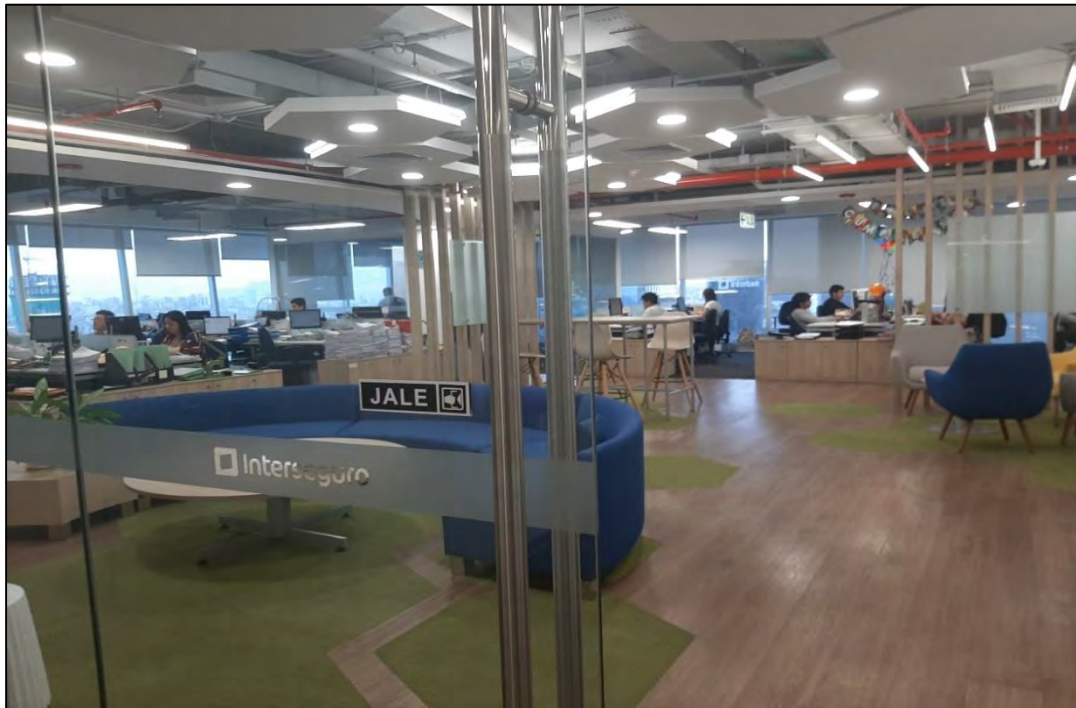
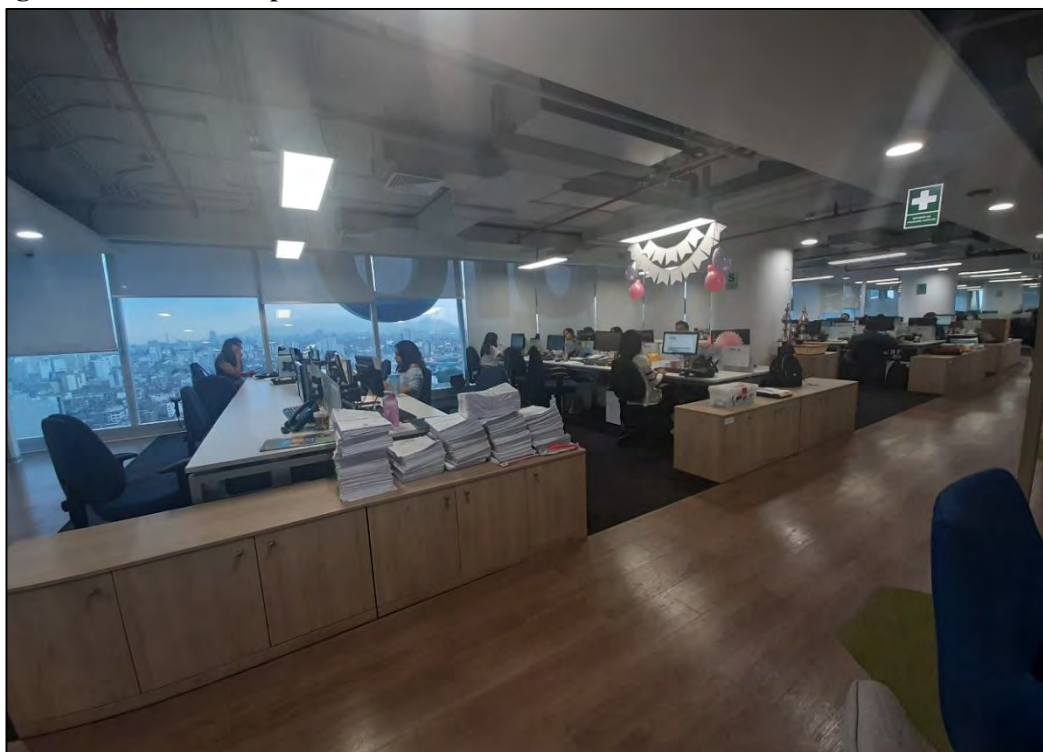


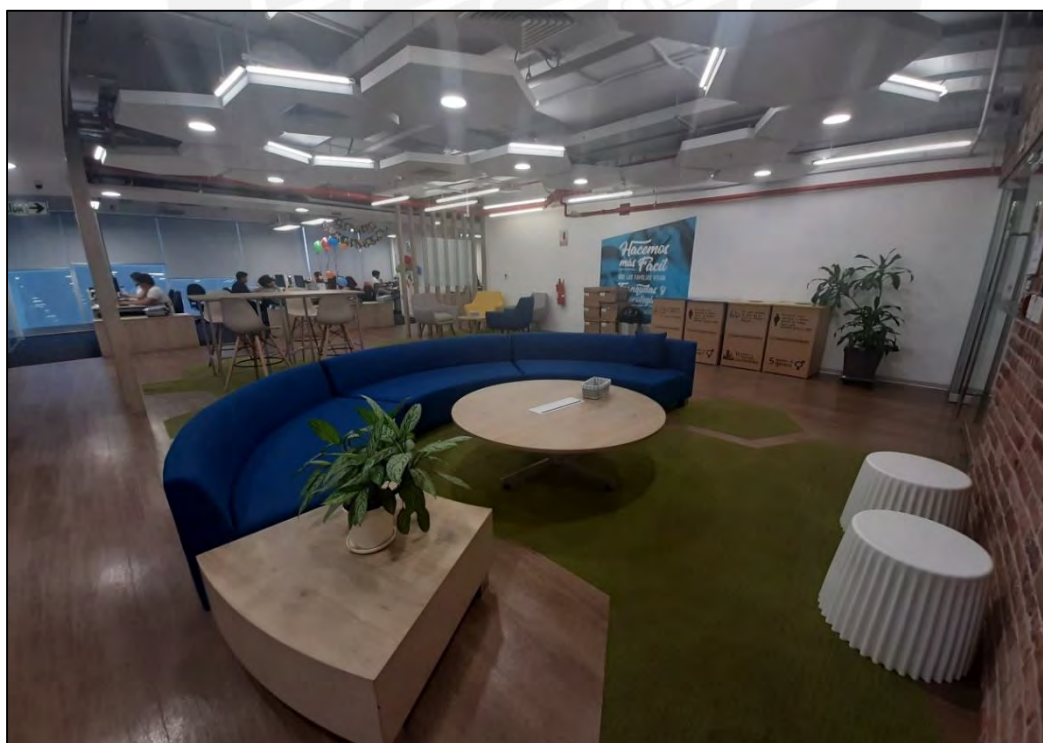
Figura I2: Fotos del espacio físico en el caso de estudio



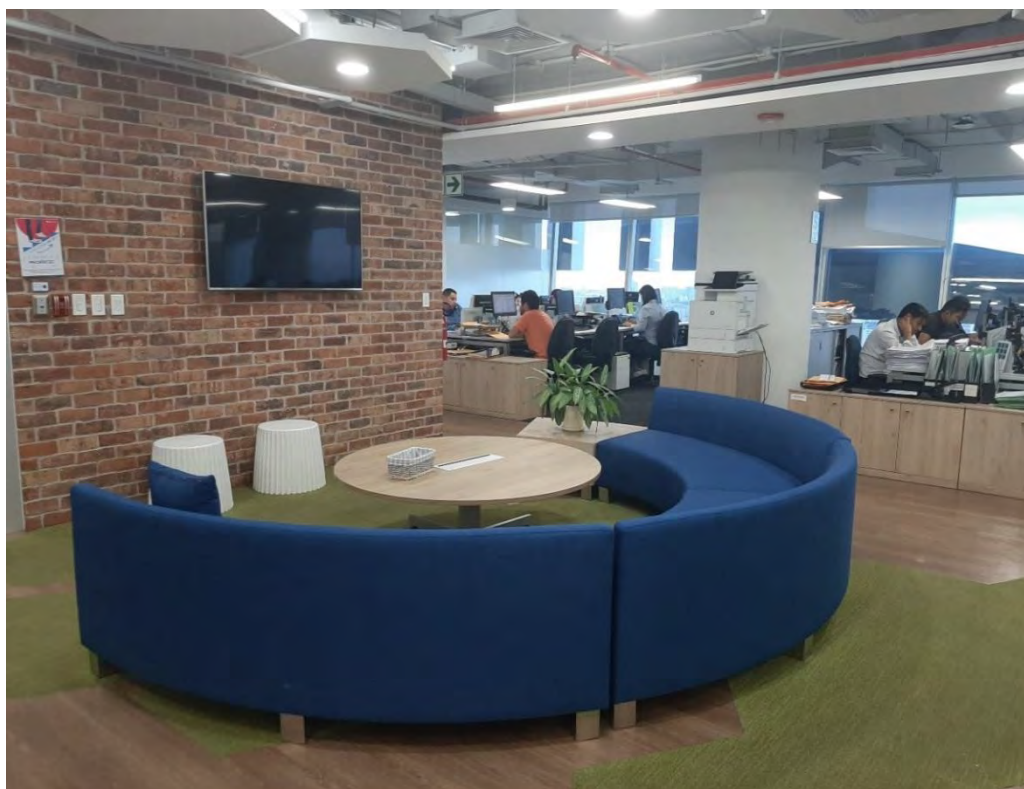
**Figura I3: Fotos del espacio físico en el caso de estudio**



**Figura I4: Fotos del espacio físico en el caso de estudio**



**Figura I5: Fotos del espacio físico en el caso de estudio**

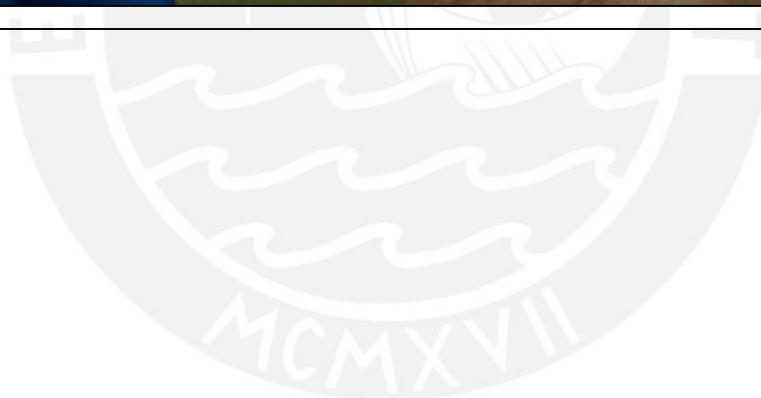
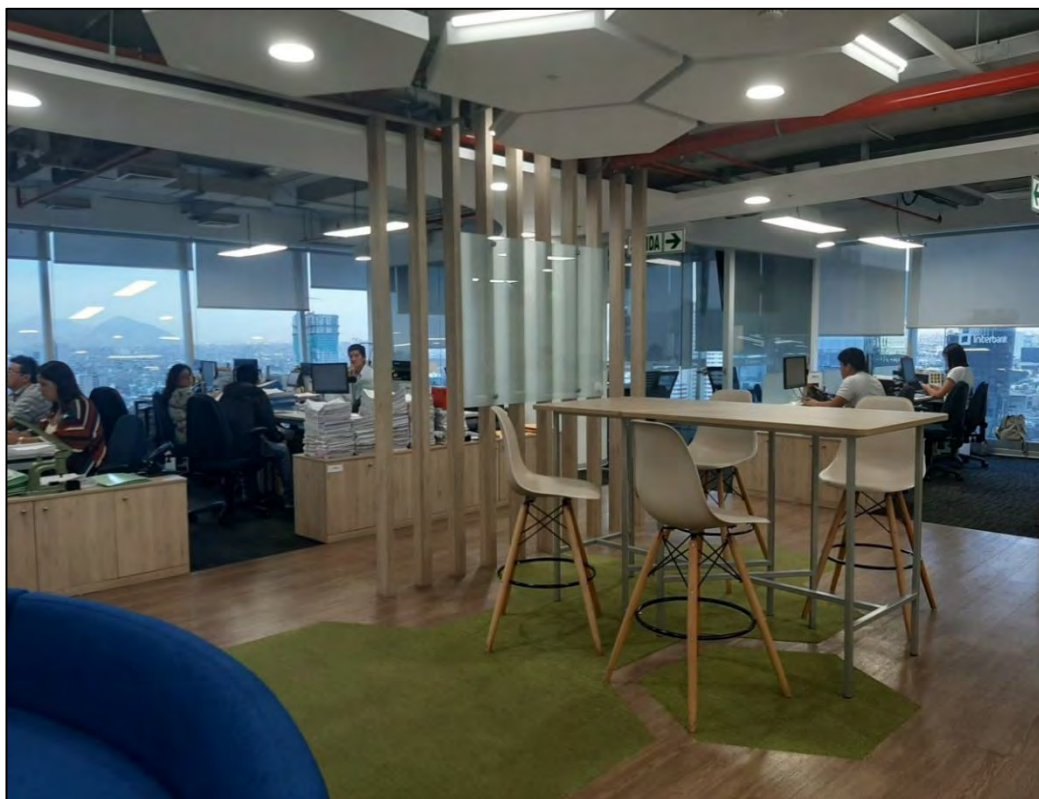


**Figura I6: Fotos del espacio físico en el caso de estudio**





Figura I7: Fotos del espacio físico en el caso de estudio



## ANEXO J: Codificación en el sistema de análisis cualitativo Nvivo

Figura J1: Codificación en el sistema de análisis cualitativo Nvivo

The screenshot displays the Nvivo software interface, which is used for qualitative data analysis. The interface is organized into several key sections:

- Top Menu Bar:** Includes tabs for ARCHIVO, INICIO, CREAR, DATOS, ANALIZAR, CONSULTA, and EXPLORAR. Below these are various icons for file operations like 'Ir', 'Actualizar', 'Abrir', 'Propiedades', 'Editar', 'Pegar', 'Copiar', 'Fusionar', 'Cortar', and 'Portapapeles'.
- Left Panel (Nodos):** A navigation pane showing a tree structure with categories: Nodos, Casos, Relaciones, and Matrices de nodo. Below this is a list of tool categories: Recursos, Nodos (selected), Clasificaciones, Colecciones, Consultas, Informes, and Mapas.
- Main Panel (Nodos):** A large workspace showing a detailed tree of nodes. The root node is 'Modelo de Gestión del Employee', which branches into several sub-nodes:
  - Trabajo Significativo:** Includes sub-nodes for Trabajo en equipo, Tiempo de relajó, Selección Adecuada, and Autonomía.
  - Liderazgo:** Includes sub-nodes for Transparencia y comunic, Objetivos claros y alcanz, Desarrollo de liderazgo, and Coaching y feedback.
  - Crecimiento:** Includes sub-nodes for Movilidad del talento, Línea de carrera, Cultura de aprendizaje, and Capacitación.
  - Bienestar:** Includes sub-nodes for Soporte psicológico, Seguridad y protección, Condición física y salud, and bienestar financiero.
  - Ambiente de trabajo:** Includes sub-nodes for Reconocimiento, Inclusión y diversidad, Ambiente de trabajo flex, and Ambiente colaborativo.
  - Implementación del Employee E:** Includes sub-nodes for Testeo y prototipado, Lanzamiento de una estrate, Identificar viajes holísticos, Escuchar las emociones, Escucha Multicanal, Diseño de experiencias, and Creación de personas.

**ANEXO K: Matriz de codificación de responsables de la gestión del *Employee Experience* en el caso de estudio – *The EX Playbook***

**Tabla K1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión**

<b>THE EX PLAYBOOK</b>			
<b>ETAPA</b>	<b>FUENTE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>HALLAZGO</b>
<b>ESCUCHA MULTICANAL</b>	<b>Jorge Zúñiga</b>	Hay un tema ahí de una pelea, una lucha constante por poder traer gente, porque el sector no es un sector a veces tan atractivo digamos	El diagnóstico organizacional presentaba un buen clima laboral, pero la necesidad de ofrecer una experiencia más atractiva obliga a la organización a iniciar con el proyecto de <i>Employee Experience</i> . Esto debido a que el sector no es llamativo y se dificulta retener al talento.
		La necesidad que se quiso cubrir digamos, es, tenemos el tema de clima super bien, Interseguro es top 5 en Great Place to Work. El año pasado salió quinto, el anteaño pasado sétimo y este año habrá que ver qué puesto se saca, pero entiendo que la necesidad que en su momento se vio para crear esta posición, que no todas las compañías lo tienen, de hecho, yo que conozco Recursos Humanos de muchas industrias, ninguna tiene una posición de <i>Employee Experience</i> y si algunas lo tienen, son muy pocas, son contadas con las manos en verdad.	
		Interseguro crea esta posición debido a esto: Cómo hacemos que la experiencia sea mucho más atractiva para que la gente que venga no se quiera ir en algún momento.	
	<b>María Fernanda Elías</b>	Indicadores de rotación, me parece que en área comercial es un 6 - 10% de rotación. En el área administrativa es 2%. Ahora la rotación está un poco alta, en realidad.	Interseguro presentaba altos índices de rotación. Así mismo, se encontró que existían inquietudes en cuanto a la evaluación de desempeño, la línea de carrera, entre otras actividades y procesos que ya no sumaban valor al nuevo perfil de personas que estaban buscando para la organización. Por este motivo se repensaron los procesos y se tomó decisiones en base al nuevo propósito de la empresa.
		Entonces fue más que toda esa concepción de cuestionarnos porque hacemos las cosas de la manera que la hacemos y cómo podemos hacer mejor para los usuarios que vienen y los que se quedan.	
		La línea de carrera, que es lo que estamos reformulando porque la gente tenía mucho dolor con este tema, los requisitos no eran buenos, había gente que participaba, pero no termina en ascender o había ascensos que se saltaban este tipo de programas.	
		Había muchos ritos e hitos dentro de la organización que no agregaban valor a los colaboradores nuevos	
		Eso hizo que repensáramos muchas cosas dentro de la organización, empezando por la gestión, las oficinas, nos mudamos, pasamos de cubículos a espacios abiertos, colaborativos, creamos una vicepresidencia nueva que era solo digital y el modo de trabajo es totalmente ágil y se trabaja a manera de scrum.	
		Antes teníamos una visión y misión, ahora tenemos un propósito, por qué somos lo que somos y por qué hacemos lo que hacemos.	

**Tabla K1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión (continuación)**

<i>THE EX PLAYBOOK</i>			
ETAPA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>IDENTIFICAR VIAJES HOLÍSTICOS</b>	<b>Gabriel Arroyo</b>	Va a haber tantos employee journey map como procesos quieras diagnosticar	En el caso de Interseguro, el <i>Employee journey map</i> se planteó después de haber clasificado a los colaboradores en Employee Personas. Para este, se identificaron los procesos que, para ellos, eran los más relevantes y críticos en relación a los Employee Personas propuestos.
		Entonces haces una trazabilidad de procesos, tratas de estirar lo más que se pueda para entenderlo y en base a eso lo que haces es identificar estos puntos de contacto, estos puntos de dolor	
		Puedes intervenirlo, pero lo que te conviene es que intervengas una de sus piezas, pero sobre todo tienes que intervenir las que para ti son tu mayor punto de dolor, de repente la inducción es el primer punto de dolor, quizás la presentación de tu equipo, de tu compañía, de tu cultura son tus puntos fuertes de dolor.	
		Una vez que hicimos los employee persona de cada uno de ellos, tomamos algunos para hacer employee journey map de ciertos procesos específicos.	
	<b>Jorge Zúñiga</b>	No hay una definición per se, así como tal, que digamos esto es así, pero sí, dentro del concepto del Journey Map es desde el proceso de Inducción, de ahí ya se levanta información en la encuesta del proceso de Inducción donde la gente nos dice qué tal le pareció, te sentiste cómodo, logró el objetivo de la Inducción, cómo le parecieron las exposiciones, que es un <i>feedback</i> , si sale algo, habría que acomodarlo.	No existe una definición de qué compone al <i>Employee journey map</i> , pero se debe considerar, para este, todos los momentos relevantes desde el primer contacto con la organización, pasando por la inducción, hasta la salida de la compañía. Existen varias oportunidades dentro de cada una de estas etapas para mejorar la experiencia.
		Empieza desde la inducción; está en su día a día en las labores; hasta la experiencia de salir de la compañía que está hasta en dar su liquidación a tiempo. Todo que sea super bien llevado. Hay ciertos checkpoints. El tema de <i>feedback</i> , o la evaluación de desempeño, que ahora es trimestral, antes era anual, ahí también hay parte de la experiencia. Entonces hay oportunidades, en cada uno de los estadios hay oportunidades y digamos, desde la experiencia del colaborador	

**Tabla K1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión (continuación)**

<i>THE EX PLAYBOOK</i>			
ETAPA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>IDENTIFICAR VIAJES HOLÍSTICOS</b>	<b>María Fernanda Elías</b>	Lo que estamos buscando es levantar un journey general, tenemos mapeado, pero lo que queremos es contrastar la opinión del colaborador con la que tiene GDH	Se planteó seis etapas para el <i>Employee journey map</i> general que se utilizaría en Interseguro, el cual se planeó que sea contrastado con las opiniones de los colaboradores. Estas etapas son Encontrar (el conocer a la organización), Entrar (el proceso de selección y contratación, el primer día, semana y mes), Crecer (el desarrollo profesional), Consolidar (todo lo referido al clima y cultura organizacional, beneficios y eventos), Cambiar (cambios relevantes en el ciclo de vida laboral de un colaborador) y, finalmente, Salir (momento de separación). Dentro de estas etapas, se hace un desglose más detallado en el cual se proponen actividades más puntuales.
		Y dependiendo de eso en nuestro journey iremos marcando de acuerdo a las experiencias que los colaboradores nos digan.	
		Seis etapas: encontrar, entrar, crecer, consolidar, cambiar, y salir.	
		Dentro de estas etapas tenemos mapeados los procesos de GDH. Por ejemplo, dentro de crecer esta la línea de carrera, el proceso de desempeño. En la parte de salida esta nuestra encuesta de salida o la desvinculación laboral. En la parte de consolidar esta el tema de gestión del clima, eventos, actividades, reconocimientos.	
		Dentro de eso de hecho habrá un desglose más micro donde pondremos actividades puntuales	
		La parte de encontrar, cuando empiezas a conocer a la empresa por bolsas, referidos, por redes; la parte de entrar, cuando llevas el proceso de selección, llevas el proceso de contratación y todos los trámites que tienes antes de tu primer día y llega hasta la parte de inducción, el primer día, cómo te reciben, tu equipo, tus funciones, si tienes todas las cosas para trabajar, tu primera semana y tu primer mes. Ahorita lo que hemos implementado es el programa de <i>Onboarding</i> con la universidad corporativa del grupo. Lo que hace es medir desde el primer día, primera semana y el primer mes cuando tenemos la inducción organizacional. Va a ser una inducción cultural. Luego está la parte de crecer que es toda la parte de desarrollo, que es toda la parte de línea de carrera, de capacitación, la parte de evaluación de desempeño, todas estas experiencias que te hacen crecer como profesional. Luego tenemos la parte de consolidar que es todo lo que es la cultura, el clima, las actividades, los beneficios, la relación con el equipo, con el líder, cuando ya has crecido y es cuando estás estable en el ciclo del colaborador. Luego está la parte de cambiar que bastante circunstancial porque depende de si va a haber cambios en tu vida o en tu trabajo, si viene un jefe nuevo o si cambias de área, si vas a ser papa o mamá. Por último la parte de salir que es la parte de la desvinculación, cuando uno decide irse a otra empresa.	

**Tabla K1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión (continuación)**

<i>THE EX PLAYBOOK</i>				
ETAPA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO	
<b>ESCUCHAR LAS EMOCIONES</b>	<b>Gabriel Arroyo</b>	Por ejemplo, agarramos un grupo de colaboradores específicos que sabíamos ya teníamos el employee persona y sentíamos, teníamos la percepción, y habíamos hecho algunas técnicas para identificar dolores, que sabíamos que tenían problemas.	Si bien se tomó en cuenta las percepciones de los colaboradores y los puntos de dolor identificados a partir de distintas técnicas, se menciona que la decisión final se basó en darle solución a lo que el área de GDH consideraba importante y a lo que fuera posible darle solución. Esto es posible debido a que los colaboradores generalmente no conocen el concepto de <i>Employee Experience</i> , solo tienen el interés de ser escuchados y sentir que se atenderán sus necesidades.	
		Lo mismo con otros grupos y con otros procesos o con otros puntos de contacto de gestión humana que nosotros habíamos identificado como un dolor latente y que se podía hacer algo.		
		El colaborador lo que quieres es saber que tú lo estás escuchando, que lo estás entendiendo, que proveyendo de las opciones que necesita como área de servicio que eres y además con la que tiene un montón de contacto e interacción		
		Entonces al colaborador le importaba poco, no tenía por qué saber que estábamos haciendo <i>Employee Experience</i> o qué sé yo.		
		Te encargas de darle solución a lo que tú consideres relevante o a lo que se puede dar una solución		
	<b>Jorge Zúñiga</b>	Se hicieron <i>focus group</i>		Para empatizar, se hicieron <i>focus group</i> , encuestas de satisfacción y diversos métodos de recojo de información. Estos métodos eran innovadores, como el pegado de post it en un papelógrafo en el cual debían indicar cómo ven a la empresa, qué les gustaba y qué debía mejorar.
		Encuesta de satisfacción del proceso de selección		
		Se hicieron unos papelógrafos para que la gente vaya y ponga el post it y lo pegue.		
		Agarramos muestras representativas de administrativos y Comercial y se levantó toda esta información como para ver qué cosas sentía la gente.		
		se levanta información en la encuesta del proceso de Inducción donde la gente nos dice qué tal le pareció, te sentiste cómodo, logró el objetivo de la Inducción, cómo le parecieron las exposiciones, que es un <i>feedback</i> , si sale algo, habría que acomodarlo.		
		Un relevamiento de información con <i>focus groups</i> de cómo ven la compañía, qué les gusta, qué no les gusta, qué se podría mejorar, y salió un montón de información		

**Tabla K1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión (continuación)**

<i>THE EX PLAYBOOK</i>			
ETAPA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>ESCUCHAR LAS EMOCIONES</b>	<b>María Fernanda Elías</b>	Nos empezamos a dar cuenta en unos focus que realizamos que tanto afectaba realmente la necesidad de la compañía o de esta área.	Inicialmente se preparó un viaje a provincia para recoger información de los colaboradores en cuanto a sus opiniones sobre la organización. Se hicieron dinámicas grupales para entender el sentir de los colaboradores, la valoración de la empresa y sus necesidades. Se utilizaron metodologías ágiles como una dinámica de Card Sorting en la cual ponían en orden de prioridad lo ofrecido por Interseguro. Se intentó replicar en Lima, pero en este caso fueron entrevistas individuales en las que se buscó un ambiente de confianza en donde pudieran responder de manera espontánea. Además de esto, se realizaron encuestas de salida y se tomaron en consideración las encuestas de clima.
		El equipo GDH viajó. Yo preparé una dinámica para poder recoger información dentro de una dinámica grupal en donde los colaboradores podrían describirnos cómo era la empresa ideal para ellos, que les podría ofrecer Interseguro y luego pasamos a tener entrevistas individuales	
		Para ver la valoración, y para ver cuál era el sentir del colaborador frente a esto.	
		Una dinámica de Card Sorting que es una dinámica ágil que utilizan para el User Experience para que ellos me pudieran elaborar con cartillas cuál era el orden de prioridad de lo que nosotros ofrecíamos, nosotros elegimos doce atributos que teníamos como compañía.	
		Replicamos en Lima, lo único que no hicimos fueron <i>focus group</i> , lo que hicimos fue entrevistas individuales con personas clave dentro de cada área.	
		Una encuesta de satisfacción por ahí saltaron cosas, aparte que la gente en realidad le citas a un focus o le mandas una encuesta puede que te diga o no la verdad. La gente te suelta la verdad cuando tenga confianza contigo. Sobre los cupones salto de esa manera espontánea	
		Nosotros nos guiamos mucho de los objetivos como organización.	
		Al hacer las cosas de una forma, de una misma manera por muchos años, la gente se acostumbra y luego se aburre, siempre te va a pedir algo más.	
		Primero encuestando gente que se iba, por qué se van, por qué hay rotación. Empezamos a ponerle lupa a varios procesos que eran claves.	
También nos guiamos mucho por las encuestas de clima, sale mucho lo que la gente opina y básicamente porque RH se ha ido transformando en este tema de la experiencia.			

**Tabla K1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión (continuación)**

<i>THE EX PLAYBOOK</i>			
ETAPA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>CREACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>Gabriel Arroyo</b>	Empezamos por hacer un employee persona o varios employees persona. Lo que hicimos fue que comenzamos a identificar a nuestros usuarios, porque dentro de uno de los marcos teóricos de <i>Employee Experience</i> , uno de los puntos importantes es generar una propuesta de valor para el colaborador.	Se segmentó a grupos de personas con las que se consideraba debían trabajar debido a su alto nivel de rotación. Con esto, se identificaron unos Employee Personas iniciales y se empezó a armar una propuesta de valor orientada a cada tipo de colaborador.
		Identificar a este colaborador que nosotros queremos tocar a nivel de experiencia, entonces empezamos haciendo segmentación, empezamos a identificar estos grupos de trabajadores que para nosotros eran los grupos de repente con los que era casi obvio que teníamos que hacer cosas, llámese grupos que tienen más rotación.	
		Una vez segmentados comenzamos a hacer los employee persona de cada uno de ellos.	
		Una vez que hicimos los employee persona de cada uno de ellos, tomamos algunos para hacer employee journey map de ciertos procesos específicos.	
	<b>María Fernanda Elías</b>	Habremos entrevistado como cuarenta personas entre provincia y Lima. Y con eso empezamos a crear perfiles bastante básicos porque todavía no teníamos muy definido lo que era el arquetipo o el employee persona.	Se profundizó en la información por medio de entrevistas en lima y provincias y se armaron los Employee Personas finales. Se ha hecho una diferenciación entre administrativos y comerciales por la naturaleza de sus funciones, dentro de esta, se hace una división por edades, ya que estos tienen diferentes necesidades y motivaciones.
		Empezamos a crear perfiles un poco más estrictos, lo que valoraban, lo que no valoraban, que motivaciones ellos tenían para seguir en la compañía.	
		La primera disociación es la parte de administrativos y la parte comercial.	
		Esa es la primera división que hacemos porque tienen necesidades diferentes y son perfiles diferentes y por la naturaleza de su trabajo, porque unos paran más en campo y otros paran más en oficina.	
		Pero luego tenemos otros perfiles que salieron a raíz de nuestro diagnóstico cultural del año pasado, que eran cuatro que eran por edades, entonces por ahí como que nosotros hemos hecho esta disociación y nos estamos guiando por ahí.	
		Cuatro perfiles, más que todo era por edades, y era más que todo cómo se identificaba con la compañía o qué buscaban dentro de la compañía.	
		Me acuerdo de un perfil que creo que estaban en los long riders, que son las personas que deciden crecer dentro de la compañía y se queden de aquí a cinco años por ejemplo y ellos buscan crecer.	
		Yo me quedaría con los cuatro que tenemos ahora en cultura y de ahí poder desglosar. Nuestra idea en realidad es volver a crear estos perfiles y que cada perfil tengo un journey map por perfil, lo que nos va a permitir hacer la propuesta de valor mucho más específica para cada perfil.	



**Tabla K1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión (continuación)**

<i>THE EX PLAYBOOK</i>			
ETAPA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>DISEÑO DE EXPERIENCIAS</b>	<b>Gabriel Arroyo</b>	Una prioridad fue que las soluciones que utilizemos, o que despluguemos, sean soluciones rápidas	En el diseño se tomó en cuenta soluciones rápidas, debido a que era un proyecto nuevo. El enfoque estaba en entregas rápidas que tengan un impacto positivo.
		Como te ponía, este ejemplo que para mí es uno de los más representativos, este proceso de compra o momento de compra de un beneficio que nosotros habíamos lanzado, que al final de cuentas no se concretaba como beneficio porque el colaborador tenía dolores. Entonces lo que hicimos fue intervenirlo, encontrar esos puntos de dolor y reducir el tiempo de entrega de entradas de 15 días a 24 horas y además hacerlo de forma virtual para que el colaborador pueda en ese mismo momento hacer la compra de entradas para el cine.	
		Nos enfocamos en lo que es entregas rápidas de soluciones para que se pueda evidenciar también de manera rápida que las cosas que estábamos haciendo tenían un impacto positivo.	
	<b>María Fernanda Elías</b>	Buscamos que esa experiencia que tienes dentro de la compañía sea lo más única, agradable y llevadera posible para que la persona que se va de Interseguro siempre recuerde la experiencia que tuvo con nosotros	El enfoque al diseñar experiencias iba hacia la mejora de la experiencia dentro de la organización, que sea inolvidable para una persona que haya sido parte de.
<b>TESTEO Y PROTOTIPADO</b>	<b>Gabriel Arroyo</b>	No es que haya sido muy complejo tampoco, pero una vez que tu identificas tu segmento, haces tú employee journey map y dices vamos a intervenirlo, y vamos a hacer el piloto, la cosa comienza a caminar rápido	Se hizo un piloto rápido con el <i>Employee journey map</i> planteado para el área con la que se decidió iniciar los trabajos. No fue un proceso complejo.
<b>LANZAMIENTO DE UNA ESTRATEGIA DE PERSONA DIGITAL</b>	<b>Gabriel Arroyo</b>	Proceso de transformación digital o cultural ¿no?, porque cuando comenzamos a hacerlo, a embarcarnos en ese proceso de transformación cultural, nace lo digital.	En Interseguro existía previamente un proceso de transformación digital. Este fue un antecedente y no una consecuencia de la gestión del <i>Employee Experience</i> .
	<b>María Fernanda Elías</b>	Creamos una vicepresidencia nueva que era solo digital y el modo de trabajo es totalmente ágil y se trabaja a manera de scrum.	A partir de las intenciones de ser parte de una transformación digital, se han tomado acciones como crear una vicepresidencia digital y la búsqueda de metodologías ágiles para trabajar. Estas tendencias van de la mano con la gestión del <i>Employee Experience</i> .

## ANEXO L: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión

Tabla L1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión

MODELO DE GESTIÓN					
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO	
Trabajo significativo	Selección adecuada	Gabriel Arroyo	-	En el proceso de selección, se buscó conocer las opiniones acerca de la calidad de candidatos. Así también, se intentó recortar tiempos, pero se mantienen las dinámicas grupales y las entrevistas ya que se intenta que haya un <i>feed</i> cultural, que la persona tenga tanto capacidades como habilidades blandas. Se mantiene una comunicación constante con los candidatos y se envía una encuesta para conocer su opinión.	
		Jorge Zúñiga	-		
		María Fernanda Elías	<p>Lo primero fue implementar una encuesta de satisfacción hacia los líderes que son las personas que requieren los servicios de selección para ver cómo era la calidad de los candidatos que recibían, cómo les parecía el proceso. De ahí se ajustaron los tiempos porque era un proceso largo.</p> <p>En el caso del proceso de selección administrativo los candidatos vienen hacen las dinámicas si son temas más juniors o entrevistas, tratamos que el proceso sea lo más corto posible de acuerdo a la disponibilidad del candidato o de la persona que tiene que entrevistarlo.</p> <p>lo que hacemos es informar a los candidatos si no han sido seleccionados y claramente les mandamos una encuesta para que ellos puedan verificar como compañía dentro del proceso.</p> <p>Tratamos de que haya un <i>feed</i> cultural, o sea que sea una persona buena que tenga las capacidades necesarias y las habilidades blandas.</p>		
	Autonomía	Gabriel Arroyo			Se busca empoderar a los colaboradores para que puedan tener un mayor grado de autonomía. Así mismo, se busca mostrar a los colaboradores entro de proyectos importantes.
		Jorge Zúñiga			
		María Fernanda Elías	Lo que buscamos es que la gente se empodere con sus cosas, con sus funciones, sacamos adelante varios proyectos multidisciplinarios, participa gente de todo tipo de áreas. Creo que lo que buscamos es que la gente tenga exposición ante el comité, un vicepresidente, el gerente y que pueda aprender de estos proyectos y se empodere en lo que hace y sepa.		

**Tabla L1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN					
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO	
Trabajo significativo	Trabajo en equipo	Gabriel Arroyo	-	La intención de Interseguro es que se trabaje cada vez más en equipo. Buscan que las personas se conozcan, que se acerquen a trabajar juntas. Los jefes son parte de esto, se fomenta el trabajo en equipo. Cabe mencionar que desde el momento de la inducción se pretende que el ingresante conozca a su equipo, por lo que se asigna a alguien para que le presente a las personas con las que trabajará.	
		Jorge Zúñiga	-		
		María Fernanda Elías	Buscamos que las cosas sean más ágiles, que la gente se conozca. Lo que pasa es que te llaman y saben quién eres por teléfono, pero no cara a cara y por eso es que hicimos este cambio de ambiente, buscando que la gente se mueva más rápido y busque a las personas con las que quiere trabajar. A parte de que los jefes fomentan lo que es el trabajo en equipo, es parte de su función de clima, hacer que su equipo funcione como uno y cada vez que ocurre algo puedan apoyarse entre ellos.  Inducción personalizada con el área que tendrá más contacto de esta manera se hace más fácil hacer una buena relación.		
	Tiempo de relajo	Gabriel Arroyo	-		-
		Jorge Zúñiga	-		-
		María Fernanda Elías	Tenemos un montón de eventos, tenemos el día del padre, día de la madre, la navidad de los niños, ya no Halloween porque hemos implementado nuestro plan de diversidad, entonces por un tema netamente de religión no estamos celebrando para no ofender a nadie. Pero sí tenemos varias actividades en las que buscamos que la gente comparta, tenemos nuestra fiesta de aniversario, nuestro kick off para empezar el año, tenemos chill out que son after office una o dos veces al año. A parte, por el tema de seguridad y salud en el trabajo tenemos pausas activas cada dos meses. Traemos personas que van piso por piso y hacen pausas activas con los colaboradores por 10 minutos y a parte se les refuerza por whatsapp y por workplace que es importante hacer estas pausas activas, caminar, estirarse y todo lo demás.		Se propician ambientes en los que los colaboradores se olviden del trabajo y puedan relajarse. Tanto en fechas especiales por medio de eventos grandes como fiestas de aniversarios, reuniones fuera de las oficinas, entre otras, así como actividades en el día a día como las pausas activas. La importancia de estos momentos se refuerza por medio de redes sociales de la organización.

**Tabla L1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN					
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO	
Liderazgo	Objetivos claros y alcanzables	Gabriel Arroyo	-	El planteamiento de objetivos toma en cuenta las opiniones tanto del líder, como del colaborador, con la intención de plantear un objetivo útil, pero alcanzable. Una vez que se llega a un acuerdo, se envía un correo para confirmar la conformidad de ambas partes.	
		Jorge Zúñiga	-		
		María Fernanda Elías	Los objetivos se conversan en las dos partes. Si el líder tiene como objetivo de área un objetivo grande y desea trasladarlo a dos o tres colaboradores, él va, se junta con la persona, le dice oye estos son y conversan si es loggable y cuando están de acuerdo, estos se ingresan a la plataforma de desempeño. Cuando el líder ingresa los objetivos, al colaborador le llega un correo para que él acepte, dé su conformidad de que los objetivos son los pactados.		
	Coaching y <i>feedback</i>	Gabriel Arroyo	-		El <i>feedback</i> es parte de las funciones de los líderes; sin embargo, ya se ha vuelto una costumbre entre ellos para indicar no solo oportunidades de mejora, sino también para felicitar a un colaborador.
		Jorge Zúñiga	-		
		María Fernanda Elías	Es parte de la política y tratamos de incentivarlos. En realidad los jefes tienen esta conducta para no solo felicitarlos sino en qué tienen que mejorar. Pero siempre recalamos que es bueno tener un <i>feedback</i> y decirle a la persona en qué puede mejorar y en qué está haciendo bien las cosas.		

**Tabla L1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN					
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO	
Liderazgo	Transparencia y comunicación	Gabriel Arroyo	-	La intención de las cabezas de la organización es ser abiertos y transparentes en la información que comunican a los colaboradores. Existen espacios como los "En Contacto" en donde incluso el Gerente General participa para dar información sobre la actualidad de Interseguro. De igual manera se considera que debe repotenciarse las maneras de comunicarse con los colaboradores.	
		Jorge Zúñiga	-		
		María Fernanda Elías	Se busca que la información sea en cascada. Se busca hasta que el mismo vicepresidente baje la información. Lo que se hizo cuando nos mudamos fue que solo los vicepresidente y gerentes tengan oficina con lunas transparentes. Los subgerentes, jefes y coordinadores se sienten de la misma manera que las demás personas. Cosa que no buscas a tu jefe en una oficina, está a tu costado.  Si, nosotros contamos con cuatro eventos cada trimestre que son los "En Contacto" con Gonzalo que es nuestro gerente general. Les explica no solo los resultados financieros de la compañía porque nosotros creemos que es súper transparente que sepa cómo estamos vendiendo.  Hay cosas que tenemos que afinar como repotenciar la comunicación para que la gente sepa.		
	Desarrollo de liderazgo	Gabriel Arroyo	-		No se han planteado métodos para desarrollar habilidades de liderazgo en las personas.
		Jorge Zúñiga	-		
		María Fernanda Elías	Habilidades de liderazgo no.		

**Tabla L1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN					
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO	
Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo flexible	Gabriel Arroyo	-	Los colaboradores tienen un horario flexible con la posibilidad de elegir entre horas de ingreso y salida dependiendo de sus necesidades. Así mismo, tienen la posibilidad de salir temprano los viernes, así como de hacer home office. Se han extendido las licencias por paternidad y maternidad. En general se busca dar flexibilidad, debido a que es un rasgo bastante valorado por los colaboradores.	
		Jorge Zúñiga	Se creó toda una política de flex time Home office, el viernes de invierno, pero claro, Interseguro lo da ahorita un viernes al mes, el día del home office un día al mes.		
		María Fernanda Elías	La flexibilidad ha sido progresiva. Lo primero que se hizo fue la vestimenta flex, luego fueron los viernes de verano se sale a 1 pm los viernes, y luego implementamos el horario flex. Tenemos 2 tipos de horarios flexibles de 7:30 a 9:30. Lo que hicimos el año pasado fue tener una cuponera 4 días libres fuera de los beneficios de ley, antes estaba definido por segmentos por hijos o por matrimonio, el año pasado reformulamos la cuponera flex, les dimos días y medio días, les colocamos los viernes de inviernos, un viernes del mes salir al medio día, también el home office una vez al mes dependiendo de la naturaleza del trabajo, extendimos la maternidad y paternidad 15 días más.  Nuestro espacio lo que quiere transmitir es esa flexibilidad, horizontalidad y cercanía que tenemos como compañía dentro de las áreas.  Cuando tú les das a la gente tiempo, ellos los valoran demasiado, por eso que la flexibilidad es muy valorada.		
	Ambiente colaborativo	Gabriel Arroyo	-		Se fomenta un ambiente colaborativo por medio de los espacios físicos de la organización. El <i>open space</i> permite que trabajen unos con otros.
		Jorge Zúñiga	-		
		María Fernanda Elías	Básicamente al cambiar de escenario de un cubículo a un espacio colaborativo buscamos que la gente deje justamente el llamar por teléfono, que la gente se pare y trabaje justo al lado de la persona con la que necesite trabajar.		

**Tabla L1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN					
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO	
Ambiente de trabajo	Reconocimiento	Gabriel Arroyo	-	Se reconoce a las personas principalmente por el bono de desempeño. No existen otros métodos como algún programa de reconocimiento. Lo más cercano a este, podría ser un ascenso o una felicitación en los "En Contacto".	
		Jorge Zúñiga	-		
		María Fernanda Elías	Reconocemos a todas las personas que llegan a sus objetivos con un bono por desempeño. Básicamente tienes que sacar por lo menos un 80% en promedio. También a los líderes que tienen buenas prácticas de clima, que se sostienen en un puntaje de clima o han mejorado. Tenemos ceremonia de ascensor donde el GG otorga el reconocimiento. La cena de campeones por trimestre. Cada división tiene mensualmente reuniones donde premian a sus colaboradores. Gonzalo comparte estas cosas en el En Contacto, temas de cultura, temas de diversidad ahora, reconocimientos por proyectos, se da la bienvenida a nuevos líderes, reconocen los ascensos a cualquier categoría que sea, es un reconocimiento público que el mismo Gonzalo hace.		
	Inclusión y diversidad	Gabriel Arroyo	-		Existen varias políticas y prácticas de respeto a la diversidad e inclusión. Hay sanciones, un comité, campañas de concientización, lenguaje inclusivo, entre otras.
		Jorge Zúñiga	-		
		María Fernanda Elías	Tenemos una política donde damos por manifiesto que nosotros aceptamos abiertamente a todos los colaboradores, tenemos otra de prevención y sanción en cuanto a la violencia, tenemos un comité que se encarga de ver desde los 4 ejes: personas con discapacidad, discriminación, género y orientación sexual. Utilizamos lenguaje inclusivo en todas nuestras comunicaciones, hemos capacitado en todo lo que es sesgos, tenemos una semana de concientización de violencia contra la mujer, lenguaje inclusivo en todas nuestras comunicaciones, en los CV estamos implementando los CVS semi ciegos.		

**Tabla L1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN					
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO	
Crecimiento	Línea de carrera	Gabriel Arroyo	-	Se cuenta con un programa de línea de carrera, en el cual los líderes nominan a las personas que podrían ser ascendidas. Sin embargo, se debe redefinir, ya que algunos criterios son muy difíciles de cumplir y finalmente no había resultados.	
		Jorge Zúñiga	-		
		María Fernanda Elías	Sí tenemos un programa que se llama línea de carrera Interseguro, lo hemos renovado, pedimos ciertos requisitos para las personas que postulan. Es para asistentes, analistas, auxiliares, posiciones más junioras. Son los mismos líderes quienes nominan a estas personas, y están seguras de que merecen eso, depende mucho de la estructura del área.  Redefinir nuestra línea de carrera que era un programa hasta el año pasado. Decidimos redefinir esto porque para nuestro programa había ciertos requisitos infinitos que demandaban tiempo extra de la gente fuera de su horario de trabajo.		
	Movilidad del talento	Gabriel Arroyo	-	Interseguro fomenta la movilidad entre áreas. Comparte las vacantes en convocatorias internas, así como dentro del grupo Intercorp con la finalidad de no dejar ir al talento.	
		Jorge Zúñiga	-		
	Capacitación	María Fernanda Elías	María Fernanda Elías	Cuando se abren vacantes de diferentes áreas hacemos convocatorias internas para que la gente pueda cambiar de área y convocatorias dentro del grupo Intercorp.	Se busca ofrecer capacitaciones constantes y les dan libertad de elegir en cuáles participar, pero aún no tienen la capacidad de proponer capacitaciones por sí mismos.
			Gabriel Arroyo	-	
			Jorge Zúñiga	-	
	Cultura de aprendizaje	María Fernanda Elías	María Fernanda Elías	No pueden proponer capacitaciones todavía. Estamos viendo lo de implementar capacitaciones virtuales porque las que tenemos son presenciales. Estamos viendo qué proveedor nos puede ayudar a darle más cursos a la gente.	No se han reportado sanciones injustas, GDH hace esfuerzos por mantener una cultura opuesta al castigo, más aún si es injustificado.
			Gabriel Arroyo	-	
			Jorge Zúñiga	-	
			María Fernanda Elías	Siempre los jefes trabajan de mano con GDH para que no haya amonestaciones injustificadas. Gracias a Dios no tenemos ningún tipo de eso.	



**Tabla L1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN					
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO	
Bienestar	Condición física y salud	Gabriel Arroyo	-	Se hacen varios esfuerzos para mejorar la condición física de los colaboradores como un campeonato deportivo, descuentos en gimnasios y centros de entrenamiento físico. Así mismo, se ofrece un servicio de nutrición y diversas campañas de salud como de vacunación, despistaje de cáncer de mama, charlas de prevención, así como ferias de salud.	
		Jorge Zúñiga	-		
		María Fernanda Elías	Tenemos un campeonato de febrero a abril, le damos 2 meses para practicar y competir. Tenemos descuentos en gimnasios, en centros de entrenamiento físico. Tenemos servicio de psicología y nutricionista 2 veces al mes, prácticamente todas las semanas, pero no hemos tenido más iniciativas por ahora. Tenemos un programa de salud en realidad todos nuestros colaboradores apenas ingresan cuentan con una EPS básica cubierto al 100% y un seguro oncológico cubierto al 100%. Tenemos una feria de salud que hacemos todos los años y traemos áreas de clínica Javier Prado traemos oftalmología, podología, etc. Contamos con campañas de concientización de vacunas, despistaje de cáncer de mama, damos tips de prevención para el verano, traemos asistencia dermatológica para que sea asesorada por personas para que compren para su piel.		
	Seguridad y protección	Gabriel Arroyo	-		Interseguro ofrece charlas y capacitaciones para evitar que ocurran accidentes laborales y para aumentar el conocimiento sobre seguridad en el trabajo. Esto es relevante, ya que se encuentran trabajando en un piso alto y es fundamental conocer la información y métodos para evitar accidentes. Hay una brigada de seguridad, extintores y botiquín de primeros auxilios.
		Jorge Zúñiga	-		
		María Fernanda Elías	Capacitamos constantemente en temas de seguridad y salud en el trabajo. Trabajamos de la mano con una consultora, para que capacite en eso por el número de pisos, tenemos botiquines en todos los pisos, brigadistas y extintores. Sí hubo algún accidente por los tacos y se han doblado el pie. Entonces buscamos que los eventos tengan un sentido para el colaborador no sean meramente para celebrar algo: oye eres padre o madre yo celebro tu día porque valoro el rol que tienes no solo como colaborador sino como padre y madre porque tienes una familia y yo como compañía busco asegurar a tu familia y que vivas tranquilo y protegido.		

**Tabla L1: Matriz de codificación de responsables – Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN					
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO	
Bienestar	Soporte psicológico	Gabriel Arroyo	-	Presenta preocupación por el bienestar psicológico de sus colaboradores. Le ofrecen un servicio de psicología en el cual pueden agendar citas de manera confidencial. Así mismo, pretenden mantener un contacto importante con la familia de cada colaborador, puesto que esta es, generalmente, motivo de tranquilidad de cada uno de ellos.	
		Jorge Zúñiga	-		
		María Fernanda Elías	Tenemos servicio de psicología. Nosotros no te agendamos cita con el psicólogo nosotros te damos el número y tú mismo te agendas la cita y queda de manera confidencial. Lo que hacemos es no darle la bienvenida al colaborador sino a su familia, porque consideramos que no solamente entra el colaborador sino entran toda su familia con él. Las llevamos a almorzar y les damos la tarde libre. Es otro tipo de experiencia por no es regalo. Tomate la tarde libre para pasarla con tu familia.		
	Bienestar financiero	Gabriel Arroyo	-		Se busca ser competitivos en el mercado en cuanto a salarios. Una vez al año se hace una revisión salarial por parte de un comité, además de bonos por desempeño de acuerdo al cumplimiento y al puesto de trabajo. Se cuenta con un fondo de ayuda para situaciones sensibles.
		Jorge Zúñiga	-		
		María Fernanda Elías	Revisamos las bandas salariales todos los años para ser competitivos con el mercado y para que no haya brecha entre hombre y mujeres. Tenemos un comité que se reúne todos los años para aprobar los incrementos de sueldo, a parte un comité de desarrollo que aprueba los ascensos, tenemos préstamos o adelantos, con ciertos requisitos. Tenemos un fondo de ayuda para situaciones muy sensibles. Sí, nosotros tenemos un bono de desempeño que si tu alcanzas el 80% de tu desempeño tu adquieres un bono de acuerdo a tu categoría. Los asistentes, analistas y auxiliares tienen hasta dos sueldos anuales que serían el 0.25 de un sueldo que reciben cada trimestre. Y así sucesivamente, los jefes tienen un poco más, los gerentes un poco más y así.		

## ANEXO M: Matriz de codificación de responsables del caso de estudio – Ventajas

Tabla M1: Matriz de codificación de responsables del caso de estudio – Ventajas

VENTAJAS			
ACTOR	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
Organización	Gabriel Arroyo	Que genere más y mejor engagement en tu compañía.	
		La posibilidad de hacer entrega de soluciones de manera mucho más rápida y mucho más enfocadas a lo que tú colaborador necesita	Más y mejor engagement Soluciones rápidas
		Que conozcas mucho mejor a tu colaborador, que empatizases mucho más con él y que las soluciones que se le vengán a gestión humana a la cabeza, puedan antes ser testeadas con el usuario y generalizadas por un grupo mayor de usuarios una vez que has encontrado resultados positivos; obviamente eso va a impactar en rotación, en retención, etc.	Mejor enfoque en los colaboradores Conocimiento de los colaboradores Impacto en rotación Impacto en retención
	Jorge Zúñiga	Obtener gente feliz, gente motivada, gente enganchada, gente que quiera tener buenos resultados porque considera que la compañía lo merece, merece que la persona dé su esfuerzo, dé su entrega, porque se sintió retribuido.	Colaboradores motivados Personas que retribuyan los esfuerzos hechos por la organización
		Lo que quiere la empresa es generar plata, ingresos, ser millonarios, ser el número uno en la revista Fortune, eso es lo que quieren las empresas. Para lograr eso, si uno se dedica a EX va a lograrlo mucho más rápido. Va a lograr mucho más rápido tener mejores resultados porque va a tener gente feliz	Generación de dinero, mayores ingresos, mejores resultados.
		Tiene buenos mecanismos, buenos programas, probablemente pueda reducir también head counts.	Buenos procedimientos y programas Menos necesidad de gente
		Va a incrementar sus ventas, va a incrementar su productividad, por ende, va a reducir ausentismo, va a reducir rotación	Incremento de ventas Incremento de productividad Reducción de ausentismo Reducción de rotación
		Va a mejorar su clima laboral porque finalmente lo que uno vende también es clima, así participes en Great Place to Work, en Merco, en donde sea, vas a generar este engagement y marca empleadora.	Mejor Clima laboral, engagement y formación de marca empleadora
	María Fernanda Elías	La principal ventaja que nosotros le damos a este modelo de gestión es la retención del empleado	Retención del talento
		Un colaborador feliz te rinde el doble que uno a quien no le gusta su chamba.	Mejor rendimiento del colaborador

**Tabla M1: Matriz de codificación de responsables del caso de estudio – Ventajas (continuación)**

VENTAJAS			
ACTOR	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
Colaborador	Gabriel Arroyo	-	-
	Jorge Zúñiga	Entonces el empoderamiento de todas maneras. El accountability de todas maneras también, adueñarse del proceso, o sea no ser víctima, sino ser protagonista.	Empoderamiento Accountability
		Se va a sentir más cómodo, más feliz, soy un fiel creyente de que la felicidad es importantísima	Felicidad en el trabajo
		La persona va a ser más feliz, va a estar más tranquila, va a ver que tiene un sentido su trabajo	Tranquilidad
		Va a lograr trabajadores motivados, comprometidos, entusiasmados por querer hacer las cosas porque siente que hay una retribución por parte de la compañía.	Sentimiento de trabajar con sentido Motivación Compromiso Entusiasmo
	María Fernanda Elías	La experiencia en interseguro siempre se siente cercana y de familia, las personas dicen que trabajar aquí es muy bueno porque las personas son muy cercanas y coopera contigo, no es envidiosa.	Cercanía con compañeros Ambiente libre de envidia
		Un líder que te apoya, la cercanía de estar con gente buena que ayuda a trabajar, a desarrollarte	Desarrollo laboral y personal
Que las personas se sientan cómodas al trabajar		Comodidad al trabajar	

## ANEXO N: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión.

Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión.

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>TRABAJO SIGNIFICATIVO</b>	Selección adecuada	ENTREVISTADO 1	Postulé para el área de atención al cliente y a mitad del proceso tuve la oportunidad con la persona que me estaba haciendo el proceso de selección que me dijo que había una oportunidad y mi perfil se adapta al área de operaciones y había una vacante para recaudaciones.	En el proceso de selección se tomó en cuenta el perfil para ofrecerle una oportunidad vacante a la que no había postulado.
	Selección adecuada	ENTREVISTADO 1	La confianza que te brindaba ese momento para poder entablar una conversación más que una entrevista, era como una conversación, saber cómo tú te sientes y la confianza que te brindo desde un inicio la persona.	En las entrevistas de trabajo se transmite confianza, estas son similares a una conversación. Esto es un reflejo de los criterios de los seleccionadores.
	Selección adecuada	ENTREVISTADO 2	Fue rápido, pero fueron varios procesos	Si bien los procesos de selección cuentan con varios filtros, la respuesta es bastante rápida, lo que evita la incomodidad de los postulantes.
	Selección adecuada	ENTREVISTADO 3	A diferencia de aquí que si me citaron a las 10.30 me atendieron a esa hora que usualmente en otras empresas esperas media hora porque sabemos que los jefes están ocupados o tienen reuniones. Me parece muy bueno que aquí si lo respetaran, a Robin lo esperé en la entrevista, pero si vi que él tuvo a disposición en atenderme, entendí que él sabía que tenía que entrevistar y siento que si se respetó desde que postule	Durante el proceso de selección se respetaron las horas de entrevistas. No se hizo esperar a los participantes. Esto refleja valores y principios en los seleccionadores.
	Selección adecuada	ENTREVISTADO 4	En realidad, el proceso tuvo bastantes filtros, pero lo que me gustó es que, si bien tuvo bastantes pasos, fue muy rápida la comunicación con las personas que estábamos dentro del proceso. Era como que teníamos una entrevista y en el día, en la tarde o al siguiente día temprano ya estaban avisando cómo continuaba el proceso. Eso personalmente como postulante a una empresa te ayuda en ese proceso. Porque siempre uno está a la expectativa, pucha, me llamarán, no me llamarán... En cambio, aquí fue súper rápido el tema del proceso	El proceso de selección cuenta con gran cantidad de filtros, pero la rapidez de respuesta de los seleccionadores y mantener una comunicación constante hace que los postulantes se encuentren a gusto.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>TRABAJO SIGNIFICATIVO</b>	Selección adecuada	ENTREVISTADO 6	Comenzamos con dinámicas grupales, en la que yo me imagino que buscaban ver el trabajo en equipo, porque una de las cosas que he visto de interseguro que le de mucha importancia es encontrar personal que se acople a las personas y puedan trabajar en equipo.	Los procesos de selección cuentan con dinámicas grupales en las que se valora el trabajo en equipo y otras habilidades blandas por encima del conocimiento técnico. Los ingresantes se encuentran alineados a la cultura colaborativa de Interseguro.
	Selección adecuada	ENTREVISTADO 7	Mi proceso de selección duro aproximadamente 3 semanas un poco más todo inicio con una dinámica grupal de ahí fueron entrevistas con los jefes y gerencia. En general, te puedo decir que como practicante uno siempre está ansioso y un mes puede ser un poco estresante de que dure tanto ¿no? Pero de ahí todo bien. Normal	El trabajo en equipo es una característica que se busca independientemente de la posición.
	Selección adecuada	ENTREVISTADO 9	Positivo lo de las dinámicas me gustó. El tema lo llevaron bien chévere, la forma de trabajar es ver quiénes cumplen con el perfil que estás buscando. Luego la entrevista con la gerenta de ese momento fue bastante abierta que yo no había trabajado en el rubro. No priorizó la experiencia sino más bien el perfil.	Las dinámicas grupales son bien valoradas en el proceso de selección. No se toma en cuenta la experiencia para estas.
	Selección adecuada	ENTREVISTADO 9	Yo creo que vieron un mix. El perfil, la carrera y las actividades que había hecho. Pero también el desenvolvimiento en la dinámica o en las entrevistas fue importante. Acá trabajan bajo un perfil e intentan que esa persona calce en ese perfil.	Se considera más importante que se calce con el perfil del puesto y el del colaborador de Interseguro.
	Autonomía	ENTREVISTADO 1	Hay circunstancias o situaciones en las cuales, tú con tu conocimiento de tus labores sabes cuándo no tomar una decisión, como también hay circunstancias en las cuales tienes que si o si consultarlo con tu superior en este caso que sería tu líder para poder dar una respuesta a tus clientes internos o externos.	Existe una autonomía parcial al tomar decisiones debido al conocimiento de los colaboradores. Sin embargo para decisiones importantes se debe consultar con el superior.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>TRABAJO SIGNIFICATIVO</b>	Autonomía	ENTREVISTADO 2	En algunas partes, sí y en otras, en la mayoría, pero las decisiones también tienen que pasar por mi jefe	Algunas decisiones pueden ser tomadas con autonomía, pero las más relevantes sí deben ser consultadas.
	Autonomía	ENTREVISTADO 2	han implementado en la hora de entrada, por ejemplo, entre las ocho y media y nueve y media, pero me refiero que está establecido el rango de horario, pero claro, la flexibilidad a la hora de entrada sí se da.	Hay flexibilidad para la elección del horario de entrada. Se puede elegir dentro de un rango de horas.
	Autonomía	ENTREVISTADO 3	Si, de hecho, no puedo tomar decisiones fuertes, siempre tengo que consultarlas con mi jefe, pero en mis procesos, finalmente tengo que tomar decisiones si es que quiero o consultarlo con el analista porque hay veces que se requieren tomar decisiones más rápidas; pero son cosas pequeñas, tampoco puedo mandarme a decidir cambiar de proveedor o cosas así.	La autonomía a nivel de toma de decisiones existe, pero no para las fundamentales para la organización, sino para las del día a día.
	Autonomía	ENTREVISTADO 3	Si tú hablas con tu jefe entiendo que puedes venir de 8 a 6 estas cumpliendo las horas por si tienes que estudiar. Entiendo que hay tres horarios y se puede usar.	Existen tres posibles horarios de ingreso, siempre es un tema conversable para la organización.
	Autonomía	ENTREVISTADO 4	Participamos en la mejora de procesos, entonces tenemos que tener como que la iniciativa y siempre estar proponiendo. Entonces creo que eso va vinculado al tema de, digamos, la libertad de poder proponer y bueno, no todas las propuestas van a ser aceptadas.	Los colaboradores tienen la posibilidad de plantear iniciativas y propuestas de mejora. Esto responde a la autonomía con la que cuentan para sus trabajos.
	Autonomía	ENTREVISTADO 6	Si, al menos mi jefe me da libertad, pero tenemos prioridades una más importante que la otra yo puedo usar mi tiempo, tengo muy buena comunicación con mi jefe como para decirle si puedo saltarme esta reunión para terminar esto. Tenemos cosas bien establecidas lo cual no te da tanta autonomía como en otros puestos puede haber, no podemos decidir algo que no está establecido nosotros trabajamos con normas de pólizas y ahí no puedo ser flexible.	Los colaboradores sienten que tienen libertad para trabajar, flexibilidad y autonomía para sus trabajos, excepto para los casos de normativas ya establecidas.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>TRABAJO SIGNIFICATIVO</b>	Autonomía	ENTREVISTADO 7	lo que más me gusta es que me dan la suficiente confianza para desempeñar mis funciones.	En Interseguro se busca darle las herramientas y la tranquilidad a los colaboradores para que puedan desempeñarse por sí mismos.
	Autonomía	ENTREVISTADO 8	Sí. No hay problema porque tengo autonomía en manejar mis tiempos. Obviamente uno sabe en qué momento, pero yo ya ahorita en quincena se vienen los pagos mensuales, ya manejamos nuestros tiempos. No todo es presión, eso sí, hay flexibilidad en el tema de que ya un grupo se va a tomar desayuno.	Cada colaborador puede manejar sus tiempos, los momentos en los que trabaja y en los que realiza otras actividades.
	Autonomía	ENTREVISTADO 9	Sí, tengo libertad para tomar decisiones. El horario de trabajo es súper flexible. Tienes un horario, pero si llegar tarde puedes ir compensando, no hay tanta rigurosidad.	Existe autonomía en cuanto a la toma de decisión en el trabajo, así como el manejo del horario laboral.
	Autonomía	ENTREVISTADO 10	tengo autonomía, pero lo único que me limita un poco son quizá los recursos las compus no son tan rápidas, el analytics que maneja audiovisual, no hay mucha apertura en ese aspecto pero es más por costos que autonomía	Los recursos no permiten desarrollar la autonomía de la mejor manera.
	Trabajo en equipo	ENTREVISTADO 1	toda la temática del <i>open space</i> , entonces tenemos como que más cerca al colaborador, antes cada uno tenía su propio espacio y para conversar con alguien tenías que parar e ir a su sitio; ahora no a la persona la tienes a tu costado, la comunicación es más efectiva, como que la comunicación ha mejorado porque a la persona lo tienes a tu lado, y le puedes decir oye ayúdame con esta labor, con esta función y puedes tener mayor coordinación.	El <i>Open space</i> permite cercanía entre los equipos de trabajo, lo que permite mayor y mejor coordinación entre equipos de trabajo.



**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>TRABAJO SIGNIFICATIVO</b>	Trabajo en equipo	ENTREVISTADO 3	Hay espacio, usualmente más nosotros lo usamos como sala de reuniones, pero la gente aquí siempre tenemos algo que hacer, pero si son accesibles, pero si quiero relajarme me paro y converso con alguien, hay espacio y momento, no una hora, pero si hay momentos. En interseguro lo que tiene es que la gente es muy cordial y te apoya, no como en otras empresas que son muy celosas con su información; aquí no pasa eso.	Existen espacios para reunirse en equipo, son accesibles e incluso pueden utilizarlos para un pequeño momento de relajo.
	Trabajo en equipo	ENTREVISTADO 5	Como un networking si, aunque se pierde un poco de privacidad, pero si contribuye. Es un espacio más abierto que puedes hablar con todos	Interseguro ofrece espacios abiertos que permitan trabajar en equipo más abiertamente.
	Trabajo en equipo	ENTREVISTADO 2	¿Mi primer día de trabajo? Bueno, me presentaron, me llevaron a un restaurante para almorzar, fue bien agradable, fue muy acogedor el área, también me gustó mucho el tema del BI que llevan a varias áreas a conocernos, como una especie de visita guiada	Los equipos de trabajo se encargan de darle la bienvenida a los nuevos integrantes con reuniones y espacios de integración. Esto se debe a la cultura de colaboración con la que cuenta Interseguro.
	Trabajo en equipo	ENTREVISTADO 2	me refiero a una colaboración integral, a una colaboración que no sea de tu equipo mismo o de tus temas nada más, si no que podemos hacer un apoyo mutuo entre ambos, entre todos	Los equipos de trabajo colaboran entre sí, existe mucho apoyo.
	Trabajo en equipo	ENTREVISTADO 2	siempre están ahí como para ayudarte, monitorearte y bueno, si necesitas una mano, conversamos	Los equipos de trabajo son muy colaborativos, se ayudan entre compañeros y se monitorean entre sí.
	Trabajo en equipo	ENTREVISTADO 4	Para trabajar en equipo bueno lo único que podríamos decir sería el google drive, Word, Excel, pero veo que no están, solo hay casos puntuales en los que se usan	No se utilizan muchos medios tecnológicos para el trabajo en equipo. Google drive es la única plataforma en la que pueden hacer trabajo colaborativo.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

<b>MODELO DE GESTIÓN</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>FUENTE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>HALLAZGO</b>
<b>TRABAJO SIGNIFICATIVO</b>	Trabajo en equipo	ENTREVISTADO 4	En realidad, yo he tenido hasta el momento, he trabajado con dos o tres personas en proyectos y el trabajo en equipo sí ha sido enriquecedor personalmente porque estoy trabajando con personas que quizá ya tienen más tiempo que yo y eso a mí personalmente me ha ayudado a desarrollarme más, a poder tener otra visión de las cosas, a aprender de ellos que ya tienen experiencia. Para mí hasta el momento ha sido bastante productivo ese trabajo en equipo.	El trabajo en equipo en Interseguro es considerado enriquecedor. Permite el desarrollo de todas las partes debido a que cuentan con gente con experiencia.
	Trabajo en equipo	ENTREVISTADO 5	Sí, bueno al menos yo siempre trato de colaborar con mis compañeros. Como está habiendo ahora un tema de automatización con robot, tengo que coordinar bastante.	Los colaboradores tienen la intención de colaborar con sus equipos de trabajo. Es necesaria mucha coordinación.
	Trabajo en equipo	ENTREVISTADO 6	Lo que he visto en la cultura es que las personas se esfuerzan para poder trabajar en equipo y tener una buena comunicación, tengo buenos compañeros de trabajo, me llevo muy bien con ellos, con el equipo todo bien.	El trabajo en equipo está inserto en la cultura de la organización. Los equipos de trabajo suelen tener buena comunicación y se llevan bien entre los miembros.
	Trabajo en equipo	ENTREVISTADO 9	No es perfecto, pero sí trabajamos en equipo. Tratamos de definir quién ve cada producto y en el intermedio te centras en tu producto y lo que esté pasando con el otro ni lo ves. Está diseñado de esa manera, no somos un diseño tan dinámico.	Sí se trabaja en equipo, pero el diseño de sus funciones no exige que haya mucho de este.
	Trabajo en equipo	ENTREVISTADO 10	Si me siento muy confiada de un día no estar en la oficina porque pueden reemplazarse. Usamos whatsapp y hangout	El equipo de trabajo cumple a una persona en caso no asista.
	Trabajo en equipo	ENTREVISTADO 10	sí, nuestra relación es bastante cercana hay necesidad de vernos y aunque no creas que hay gente que trabaja a mi costado y no la veo, no conversamos y eso que nos sentamos juntos. No solo es mi área creo que así es de todos	Hay cercanía en los equipos de trabajo.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>TRABAJO SIGNIFICATIVO</b>	Tiempo de relajo	ENTREVISTADO 1	Creo que hay áreas, pero no creo que se use de manera adecuada, porque si bien es cierto, podrás visualizar, están los muebles, pero no ves personas que se paren y se sienten un rato, unos diez minutitos, no hay.	Algunos colaboradores no cuentan con tiempo disponible para relajarse.
	Tiempo de relajo	ENTREVISTADO 2	Sí, hay pausas, claro que sí	Algunos colaboradores sí cuentan con la posibilidad de hacer pausas a sus labores.
	Tiempo de relajo	ENTREVISTADO 2	te ayuda a relajarte, te ayuda a estar un poco más pausado en las actividades que haces	Las pausas permiten que los colaboradores se puedan relajar un momento.
	Tiempo de relajo	ENTREVISTADO 5	De repente no mucho a veces. No siempre se da la ocasión o no siempre tengo la oportunidad de tener un tiempo libre de repente para ir o hacer algo	No todos los colaboradores cuentan con tiempo libre o tiempo para relajarse.
	Tiempo de relajo	ENTREVISTADO 7	Desde mi puesto de practicante, sí puedo como que soltarme un poco me voy a veces al comedor, paso un toque el tiempo pero sí tranquilo.	Los practicantes también tienen la posibilidad de tener un tiempo de relajo.
	Tiempo de relajo	ENTREVISTADO 9	Como organización no lo fomentan, pero yo siento que no se ve mal que te tomes esas libertades. Si te demoras 10 minutos más de tu almuerzo no se ve mal. No lo fomentan, pero no lo cuestionan.	Como parte de la cultura, no es mal visto que los colaboradores se tomen un momento para relajarse de sus actividades.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>TRABAJO SIGNIFICATIVO</b>	Tiempo de relajó	ENTREVISTADO 10	como ves tenemos áreas bastante abiertas, pero es muy difícil moverte quizá la gente nueva que aún no tiene mucha carga, pero ya a los días si sientes que el tiempo no te va alcanzar.	Considera que no tiene un tiempo de relajó por más que las áreas estén ahí
	Tiempo de relajó	ENTREVISTADO 4	En realidad, ambientes especializados para temas de relajó no los he visto, pero en el piso 27 está el comedor y está como que jueguitos de mesa. Si te refieres a esos espacios, hay, pero si te refieres a espacios súper especializados para el tema, no.	No existen ambientes especialmente diseñados para el relajó de los colaboradores, pero la empresa ofrece algunos espacios en los cuáles los colaboradores pueden relajarse y jugar.
	Tiempo de relajó	ENTREVISTADO 2	en los ambientes del piso o en el comedor un rato (relajó)	Algunos ambientes son utilizados para un pequeño momento de relajó, pero no existen ambientes especializados para esto.
	Tiempo de relajó	ENTREVISTADO 6	en el 26 o 27 hay puff muy cómodos. Hubiera sido bueno que aquí en nuestro piso 25 también hubiera, pero no tenemos un ambiente, así como para poder distraernos en nuestro piso.	Hay un espacio con Puffs que es utilizado como un ambiente de relajó; sin embargo, en el piso en el que se ubica el área de operaciones no cuenta con uno.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

<b>MODELO DE GESTIÓN</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>FUENTE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>HALLAZGO</b>
<b>LIDERAZGO</b>	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 1	Hasta el año pasado nos evaluaban anualmente pero el objetivo era semestral, desde este año han pasado al objetivo trimestral, nos evalúan con el objetivo de desempeño y de competencias. de acuerdo a tu desempeño trimestralmente te da un bono y eso como que te puede ayudar y en caso de las funciones el trimestre es muy poco para cumplir el objetivo que te están pidiendo.	La Evaluación de Desempeño ocurre de manera trimestral. Se plantean objetivos de desempeño y competencias y en caso estos sean cumplidos, se entrega un bono económico.
	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 1	Son objetivos distintos para cada uno del área y son objetivos de acuerdo a la función que vas realizando, pero en mi caso tengo un objetivo que no solo dependo de mí, sino también de otra área y no me parece justo que a esa área no le pongan el mismo objetivo, para que exista coherencia con el resultado.	Algunos objetivos no dependen de la persona a la que se le asigna, son compartidos con otras áreas. Esto genera una sensación de injusticia en cuanto a las evaluaciones de desempeño.
	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 2	Hay objetivos que no son tan inalcanzables, pero sí son trabajosos, claro, pero siempre con la disciplina y ordenados, siempre se llega. Bueno, en mi caso sí ha habido momentos en que sí ha sido un poco difícil por la coyuntura que hemos pasado actualmente en mi área, en mi equipo, pero no. O sea, siempre se trata o tratan	Los objetivos sí pueden ser alcanzados con orden y disciplina según algunos colaboradores. De cualquier manera, la dificultad varía de acuerdo.
	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 2	Nos conversaron de los objetivos, pero sí nos dijeron “Estos son los objetivos”	Los objetivos son planteados por los líderes de equipo.
	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 3	De hecho, si te dan tus objetivos, mi jefe me da mis objetivos, te los explica y si tú ves, por ejemplo, a mí me ha pasado te estoy dando dos días hábiles para hacer un proceso y yo le digo imposible porque en solo dos días hábiles me hacen la transferencia nada más y si es conversable y accesible, pero si son conversables	Los objetivos son planteados por los líderes, pero son conversables en caso el colaborador lo solicite.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>LIDERAZGO</b>	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 4	Los objetivos sí nos designan. Tenemos una reunión en la cual nos comunican cuáles son los objetivos que nos han designado para este trimestre, y hay un acompañamiento a lo largo de todo el trimestre, cómo es que vamos avanzando, si realmente estamos alineados a la finalidad del objetivo o tenemos que alinearnos a ese objetivo. Pero básicamente los objetivos nos los dan a nosotros, no es que nosotros los elijamos.	Los objetivos son planteados por los líderes de equipo. Estos son evaluados trimestralmente, pero se hace un acompañamiento durante todo el proceso. .
	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 6	Hemos tenido problemas el inicio por lo menos los tres primeros trimestres se demoraban en dar los objetivos, si te dan un objetivo al final de un mes que tanto chance tienes de terminarlo en un solo mes y a veces son proyectos y es complicado entonces a mí personalmente no me gusta yo preferiría el semestral, te da más tiempo para desarrollar tus proyectos. He visto que se avanza bastante con esta última metodología, pero respecto al orden no se ha llevado el proceso al principio.	La frecuencia trimestral de evaluación de cumplimiento de objetivos ha presentado problemas, puesto que consideran que el tiempo es muy corto.
	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 6	No, es planteado (el objetivo)	Los objetivos son planteados por los líderes de equipo.
	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 6	Al menos los que yo he tenido si son alcanzables, hay un detalle que ahorita de cuento, por ejemplo, la cantidad de objetivos, antes daban 5 objetivos por cada trabajador y ahora hubieron 6 o 7. Muchas veces cuando estás acostumbrado a algo ese tipo de aumentos, a pesar de que sea solo uno, espanta y sin embargo si se ha hecho.	Los objetivos planteados son generalmente alcanzables, sin embargo al aumentar la cantidad de objetivos y disminuir el tiempo puede generar cierto miedo.
	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 6	si son alcanzables, pero no cuando los objetivos son compartidos y eso es lo malo; porque cuando el objetivo es para uno solo lo hace lo cumple y listo pero es un proyecto que tiene que pasar por el área “a”, área “b” y área “c” y se demoran y termina el plazo y no se culminó el proyecto tienen un 85% y no se terminó eso no me gusta.	Los objetivos compartidos son vistos como injustos debido a que no dependen de la persona a la que se les asigna.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>LIDERAZGO</b>	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 8	Los plantea el jefe, pero se sienta con cada uno y vamos afinando para que ese objetivo sea mucho más realizable. No me va a pedir algo descabellado. Tratamos de afinar los objetivos que él nos dice para llegar a un mejor puerto.	Si bien el jefe se encarga de plantear los objetivos, los colaboradores tienen la posibilidad de conversar para afinar el objetivo planteado y este sea más realista y realizable.
	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 8	Quizás más manejable seis meses, pero es más retador que sea en menos tiempo. Lo veo más retador, con más ganas lo haces. Te esfuerzas porque sabes que después de esos tres meses eso va a dar tus frutos.	Algunos colaboradores sí están de acuerdo con la frecuencia trimestral en la evaluación de desempeño, ya que es más retador.
	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 9	Es una escala porque a mi líder se lo imponen y él los traslada a los que corresponda. Hay un componente, dependiendo de la carga de proyectos en los que estés involucrado. Depende de lo que le pongan a él el arrastre para los demás. No son tan bien balanceados porque son en base a proyectos.	Los objetivos son definidos en base a la carga de proyectos, por lo que no hay un correcto balance. El líder asigna los objetivos en base a este criterio.
	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 9	Lo conversas, lo expones, pero igual te lo ponen. Eso igual quiere decir un poco que la evaluación final es conversable. Si no llegas al 100%, se considera el avance.	Los objetivos son impuestos por los líderes a pesar de que existe la oportunidad de conversarlos. Sin embargo, esta conversación influye en la evaluación final al identificar cuánto se avanzó del objetivo.
	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 9	Para la organización es bueno el cambio a evaluar a 3 meses porque jalas más a la gente, 6 meses es un montón de tiempo. Para mí es bueno porque te pagan trimestral.	Se considera positivo al cambio de frecuencia de evaluación de desempeño. Tanto para incentivar el trabajo, como por los beneficios del bono.
	Objetivos claros y alcanzables	ENTREVISTADO 10	Si tengo mis objetivos claros, ellos son los que te los dan. Si puedo objetar hasta ahora solo me paso una vez y lo pudimos reformular juntos, pero nada más.	Los objetivos son negociables, pueden reformularse.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
LIDERAZGO	Coaching y <i>feedback</i>	ENTREVISTADO 1	De hecho y a veces tú dices eso era todo, me gustaría que diga te parece si lo trabajamos de esta manera como dar una solución. no hay retroalimentación es algo así como tú tienes mal tu calificación, chequéalo y punto, pero tu vienes trabajando de esta manera y no sabes por fuera la otra persona como lo está visualizando	El líder no da retroalimentación, solo indica las calificaciones y espera que lo soluciones.
	Coaching y <i>feedback</i>	ENTREVISTADO 1	Bueno en el sentido, casi no lo tenemos mucho en el sitio, involucrarse, como dije puede ser empático en algunas cosas pero no es empático en nuestra manera d trabajar no lo sientas involucrado.	El líder de equipo es empático, pero no se encuentra involucrado.
	Coaching y <i>feedback</i>	ENTREVISTADO 2	los <i>feedback</i> se dan trimestralmente	El <i>feedback</i> se da cada trimestre al revisar los resultados de las evaluaciones de desempeño.
	Coaching y <i>feedback</i>	ENTREVISTADO 2	Yo diría colaborador (el líder)	El líder es colaborador con su equipo de trabajo.
	Coaching y <i>feedback</i>	ENTREVISTADO 2	tenemos algunos temas en donde necesitamos ayuda, pues, y bueno, él está presto a ayudarnos, a colaborar con eso.	El líder está dispuesto a ayduar a su equipo de trabajo.
	Coaching y <i>feedback</i>	ENTREVISTADO 3	Es buena, tiene muy buen carácter, es una persona muy accesible, incluso si está en un mal día, está muy estresado es una persona muy amable, creo que, si hay una buena confianza, mucho respeto, es una persona lineal no es inalcanzable, si está en reunión le puedes mandar un whatsapp si quieres algo más formal le puedes mandar un correo aun si el este en una reunión.	Líder tiene buen carácter y es amable, además de accesible. Existe confianza y respeto con su equipo de trabajo.
	Coaching y <i>feedback</i>	ENTREVISTADO 3	Nosotros tenemos <i>feedback</i> aquí programadas, si conozco que hay áreas que tienen <i>feedback</i> cada quince días en mi caso es complicado, usualmente los <i>feedback</i> son los programados y en algunas pequeñas cosas de un proyecto si nos fue bien o me dicen te equivocaste en esto.	Los colaboradores reciben <i>feedback</i> , este tiene fechas programadas.



**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
LIDERAZGO	Coaching y <i>feedback</i>	ENTREVISTADO 4	D: ¿cómo se manifestó esta preocupación? E: A través de un mensaje de texto o whatsapp para preguntarme como seguía	Algunos líderes demuestran su preocupación por medios como mensajes de texto o whatsapp.
	Coaching y <i>feedback</i>	ENTREVISTADO 5	En realidad, cada quince días tenemos reuniones para tener seguimiento y <i>feedback</i> a los pendientes que tenemos.	Algunos equipos de trabajo son reunidos por su líder para recibir <i>feedback</i> cada quince días.
	Coaching y <i>feedback</i>	ENTREVISTADO 5	Yo considero que mi líder es una persona que conoce mucho y personalmente te ayuda a siempre retarte y a siempre estar pensando más allá de lo evidente. Siempre estar como que cuestionando y encontrando algo mejor.	El líder de equipo es de gran ayuda para los miembros del equipo, pero también les presenta retos para que puedan seguir desarrollándose.
	Coaching y <i>feedback</i>	ENTREVISTADO 6	El líder de mi equipo es bien entusiasta, es muy positivo, está por todos lados, es contagiante, a veces por su puesto no lo tenemos en el sitio, pero es muy entusiasta si hay una dificultad en el camino trata de ver el lado positivo.	El líder es entusiasta y positivo y contagia esos rasgos en su equipo de trabajo.
	Coaching y <i>feedback</i>	ENTREVISTADO 6	nosotros por ese tema de los trimestres deberíamos recibirlo en los trimestres, pero si hemos tenido alguno que no hemos tenido un <i>feedback</i> , la presión del tiempo hace que nos dé un buen <i>feedback</i> , por ejemplo, con los primeros trimestres eso paso. Este último si, nos dijo que iba bien en que podíamos mejorar, en los primeros no nos hizo esto, yo pienso que es por el tiempo de repente.	El <i>feedback</i> se da cada trimestre al revisar los resultados de las evaluaciones de desempeño.
	Coaching y <i>feedback</i>	ENTREVISTADO 7	Sí se involucra, la verdad que ambos líderes me preguntan cómo voy, como estoy en mis estudios, ahora en la tesis. Tratan de saber cómo va mi día a día, por el lado de masivos claro.	Algunos líderes de equipo se involucran con sus subordinados. Preguntan sobre sus temas de estudios.
	Coaching y <i>feedback</i>	ENTREVISTADO 7	Sí. Felizmente cuento con la confianza de mis jefes tanto de comunicaciones como el de masivos	Algunos jefes mantienen una relación de confianza con sus equipos.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
LIDERAZGO	Coaching <i>feedback</i>	y ENTREVISTADO 8	Bastante intenso, demasiado. Fin de semana, te puede escribir un sábado o un domingo para un reporte o revisar un tema.	Existe un caso de un jefe que actúa con intensidad. Incluso se comunica los fines de semana.
	Coaching <i>feedback</i>	y ENTREVISTADO 8	Sí, no formal, a veces de manera informal para ver un tema en común. Por eso lado sí hay <i>feedback</i> casi a menudo	Algunos líderes también dan <i>feedback</i> de manera informal, en conversaciones.
	Coaching <i>feedback</i>	y ENTREVISTADO 8	yo siempre he hablado con él y le he dicho que la parte humana adolece un poco porque no sé, normalmente todo es trabajo aquí, no hay un “oye cómo estás”,	Se reporta el caso de un jefe que tiene como punto de mejora la parte humana, la preocupación por su equipo.
	Coaching <i>feedback</i>	y ENTREVISTADO 9	Mi líder es entusiasta. Es lo más positivo. No nos da <i>feedback</i> en el nivel que yo quisiera y también debería ser un ida y vuelta. Esa parte no llenamos.	Se le considera un líder entusiasta, pero debe mejorar en aspectos como el <i>feedback</i> y la comunicación.
	Coaching <i>feedback</i>	y ENTREVISTADO 10	si en nos hemos quedado hasta tarde, durante un día normal no hay mucho tiempo para sentarnos pero por eso nos quedamos fuera del horario, es más yo con los chicos no hay mucho tiempo de sentarnos pero si tenemos y tengo retroalimentación	El líder de equipo brinda retroalimentación ante situaciones no convencionales.
	Coaching <i>feedback</i>	y ENTREVISTADO 10	la verdad es que corren para todo sitio y o sea que el tiempo no es que lo tengan disponible para tomarse y dar la retroalimentación que ellos querían pero si me siento tranquila con eso.	A pesar de no contar con mucho tiempo, algunos líderes intentan brindar retroalimentación.
	Transparencia comunicación	y ENTREVISTADO 1	En la parte humana es algo empático con nosotros en la cuestión si tenemos algún imprevisto entiende la situación en la que estás en estos momentos, le falta mucho la comunicación con su equipo, trae toda la chamba pero se lo carga y el no sabe que también puede contar con nosotros.	El líder de equipo es empático, pero debe mejorar en temas de comunicación.
	Transparencia comunicación	y ENTREVISTADO 1	con la nueva gerencia antes como que sabíamos quien ve planillas, quien ve bienestar, quien ve clima, que ve la asistenta social. Antes sabíamos todo eso, hoy en día ya se ha perdido un poco eso. Antes, incluso, nos decían el nombre y el anexo de la persona, nos daban tipo una ficha que pegaban en tu sitio y ya sabías con quién derivar cada cosa.	No existe buena comunicación con la gerencia nueva. Se presentan este tipo de problemas cuando hay cambios importantes en los líderes de la organización.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>LIDERAZGO</b>	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 1	Te soy sincera no todos ven la transmisión en vivo, todos vienen entrar y avanza sus cosas y algunos si se reúnen en las salitas a ver la transmisión en vivo. Antes era obligado ir, ibas te acercabas y escuchabas, tenías el contacto frente a frente con las personas, habían preguntas entre el público, y todos podíamos responder. Ahora también lo hay pero es muy distinto la transmisión en vivo.	La organización tiene la intención de comunicar mensajes de gerencia por medio de transmisiones.
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 2	¿crees que hay bastante transparencia en cuanto a información? O sea, ¿les da bastante libertad para que, por ejemplo, si necesitas cierto tipo de información o comunicación de manera transversal, sientes que lo tienes? R: Sí	La información que les transmite su líder y las cabezas de la organización es transparente.
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 4	E: Bueno, tenemos, actualmente la empresa tiene diferentes medios de comunicación. Tenemos Facebook que es Chistras en donde se publican los eventos, comunicaciones importantes que da el gerente de la empresa, está un correo que se llama Correo La Voz en el cual se comunican todos los eventos que van a haber en el mes, se nos da el tema de concursos que puedan haber, el tema de atenciones con psicología, con nutricionista, oportunidades de trabajo, nos informan todo. Es como un reporte, un informativo mensual. También hay un whatsapp en el cual se nos informan algunas cosas.	Los gerentes utilizan los medios de comunicación para intentar comunicarse con la mayoría de los colaboradores de la organización. Existe la intención de compartir la información relevante.
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 6	la jefatura que es que no tiene mucho tiempo y eso involucra que nos enteremos después de otras áreas, lanzan un tipo de comunicación y nuestro jefe esta en varios lugares y no tenemos la comunicación e el tiempo inmediato a veces sí, pero muchas veces no.	El tiempo limitado con el que cuenta el jefe no permite la buena comunicación.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
LIDERAZGO	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 6	Sí, puede ser cuando hay temas d recortes, no sé si está bien o mal pero algunas veces nos dijeron que esta persona ya no está con nosotros porque no encaja con el perfil o nos dan algo pequeño, no sé si es política en no darnos mucha información, pero el decirnos en que se está fallando y la decisión de recortar el personal, nos pueda ayudar a nosotros en no hacerlo.	Los líderes de los equipos están fallando al no comunicar la información respecto a los recortes de personal. En caso sea una política, esta no ha sido comunicada.
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 7	voy directamente, física y por medio de correos. Mejoraría que me respondan rápido los correos	La comunicación con el jefe se da por correo, pero hay una demora en su respuesta.
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 7	Por cercanía física, yo le reporto directo a la jefa de comunicaciones, pero como ya te explique también tengo en masivos pero más trato con mi jefa de comunicaciones, la comunicación entre nosotras fluye, tenemos confianza ella me dice las cosas, yo se las digo tal cual también.	La relación de confianza con la jefa permite que haya una comunicación fluida.
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 8	La comunicación que nos llega llega filtrada. Ya llega más procesada, obviamente no nos van a decir todo lo que sucede en la empresa. Pero sí siento que es transparente.	Consideran que no se les comenta toda la información acerca de lo que ocurre en la organización, pero esto no genera que no consideren que haya transparencia.
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 8	Hay buena comunicación, la información llega rápido, no utilizamos mucho los anexos. Es mucho más abierto y transparente todo	La comunicación con el jefe es rápida, abierta y transparente.
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 8	Confío en que sí. Sí siento porque a veces si solicito algo o se me ocurre una mejora, sí escucho eco, mi jefe me pregunta y yo intento sustentarle el porqué. Lo puede aceptar como que no, pero sí hay eso de que yo sí pueda proponer y llegue arriba.	La comunicación con el jefe es abierta y puede proponerle ideas que considera que serán escuchadas en caso tengan un buen sustento.
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 9	Yo siento que no llega a conectar bien, no siento que la comunicación sea tan exitosa. No hay transparencia 100%, pero es lo que pasa en toda organización, pero al menos hay algo.	No hay transparencia en la comunicación, pero se toma como un rasgo normal.
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 9	Sí hay llegada de nuestras opiniones, pero eso es también mucho por la personalidad, la seguridad y confianza.	Dentro de la posibilidad de dar sus opiniones, se considera que la personalidad y la confianza influyen, ya que sí existen medios.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>LIDERAZGO</b>	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 10	Si es transparente o no, no lo sé lo unico que si me da un poco de no me llena es que no es muy oportuno. Informan cosas luego de cierto tiempo, cosas importantes, que genera que las personas empiezan a divagar y especular. Luego llega y aterriza, pero son 2 o 3 semanas de incierto.	Siente que la información divulgada demora en llegar a los colaboradores lo que ocasiono un momento de incertidumbre
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 3	Es directa, por el whatsapp si es que alguien no está y necesitas algo urgente, o por el correo si necesitas algo formal.	La comunicación con el líder es directa, se utiliza whatsapp como medio inmediato y el correo si es un tema formal.
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 4	Tenemos Facebook que es Chistras en donde se publican los eventos, comunicaciones importantes que da el gerente de la empresa, está un correo que se llama Correo La Voz en el cual se comunican todos los eventos que van a haber en el mes, se nos da el tema de concursos que puedan haber, el tema de atenciones con psicología, con nutricionista, oportunidades de trabajo, nos informan todo. Es como un reporte, un informativo mensual. También hay un whatsapp en el cual se nos informan algunas cosas.	Interseguro cuenta con una plataforma llamada "Chistras", la cual es utilizada como medio de comunicación organizacional. Los gerentes de la empresa la utilizan para comunicados importantes, pero también puede ser utilizada para informar sobre eventos y beneficios.
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 7	Nos comunicamos por correo, también por whatsapp que se llama la VOZ ITS y tb por Facebook hay una página que se llama Chistras donde se comunica todo lo que hacen más como para integrar a la gente.	
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 8	Sí todo es por correo, el de GDH o si no el mismo gerente general es el que nos dice.	El medio principal de comunicación entre los colaboradores es el correo
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 8	Todo es correos, todo tiene que estar plasmado.	El medio principal de comunicación entre los colaboradores es el correo
	Transparencia y comunicación	ENTREVISTADO 6	Por parte de Interseguro yo pienso que si se esfuerzan por que hay un chat donde lanzan las informaciones	Interseguro utiliza un chat informativo como medio de comunicación de su información organizacional.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
	Desarrollo de liderazgo	ENTREVISTADO 2	Implemento una idea o una solución y bueno, me consideran y lo hacen. Últimamente... Bueno, no. Hace ya un buen tiempo hice una idea, un cambio metodológico, visualización más que todo y lo implementaron en un proyecto	Algunos colaboradores desarrollan sus habilidades de liderazgo por medio de la implementación de soluciones y cambios en proyectos.
	Desarrollo de liderazgo	ENTREVISTADO 2	Nos dan herramientas, tenemos temas de... Actividades de gestión, por ejemplo y ahí donde tenemos ese tema de liderazgo	Existe una intención por parte de la organización en formar líderes, por lo que les entregan herramientas para desarrollarse.
	Desarrollo de liderazgo	ENTREVISTADO 3	¿Consideras que la organización te da las herramientas para desarrollar tu liderazgo? Respuesta: Sí, no sé si en todos los casos, pero en mi caso por el hecho que veo el tema solo, no tengo ningún equipo establecido por ahí me ayuda y me pregunta directamente la gerente.	Algunos colaboradores sí cuentan con la oportunidad y herramientas para desarrollar su liderazgo.
	Desarrollo de liderazgo	ENTREVISTADO 5	He visto que hay bastantes programas y se está trabajando mucho en el tema de formar líderes porque en realidad lo que desean es formar al talento. He visto en los meses que he estado que sí hay programas para fomentar el liderazgo.	Existen programas de liderazgo. Esto refleja el interés de la organización por formar líderes.
	Desarrollo de liderazgo	ENTREVISTADO 8	Hasta ahorita no he visto nada de eso (desarrollo de liderazgo)	No reporta conocimiento sobre algún programa o taller de liderazgo.
	Desarrollo de liderazgo	ENTREVISTADO 9	Creo que no, no es un foco.	Consideran que no hay intenciones de desarrollar el liderazgo puntualmente en los colaboradores.
	Desarrollo de liderazgo	ENTREVISTADO 10	Por parte de mi líder me delegue muchas cosas en reuniones importantes con otros líderes de equipo, siento que su trato a pesar de que mi puesto es de analista, su trato conmigo es igual que con los otros líderes y me ayuda mucho.	Las acciones en cuanto a desarrollo de liderazgo tienen diferencias marcadas entre un área y como un todo en cuanto organización
	Desarrollo de liderazgo	ENTREVISTADO 10	Por parte de la organización, no tengo ninguna de desarrollo de liderazgo en mente	No se reportan posibilidades de desarrollar liderazgo en la organización.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	Ambiente de trabajo flexible	ENTREVISTADO 1	Si es flexible, antes teníamos un solo horario de 8.30 am a 6.30 pm ahora hay tres horarios de 7,3 am a 5,30 pm, 8.30am a 6.30 pm y de 9,30 am a 7,30pm.	Existe flexibilidad en los horarios de ingreso
	Ambiente de trabajo flexible	ENTREVISTADO 2	un área más confort, espacios como para llamar	Interseguro cuenta con una propuesta de espacios más cómodos para sus colaboradores.
	Ambiente de trabajo flexible	ENTREVISTADO 3	Si lo ves es cómodo, al principio es chocante porque usualmente hay cubículos y tienes más privacidad para comer, pero aquí si estas comiendo un pan todos te pueden ver.	Si bien existe cierta incomodidad en cuanto a la organización de espacios por temas de privacidad, los colaboradores consideran que hay mayor comodidad.
	Ambiente de trabajo flexible	ENTREVISTADO 7	Es bien flexible, para todos a pesar de ser practicante. “Fresh” si puedo adecuar mis horarios a mi disponibilidad con tal de que cumpla mis horas a la semana no tengo problema con esa. A veces pido días libres y no tengo problemas me los dan normal pero siempre compensando las horas.	Los horarios son flexibles para los practicantes. Pueden solicitar días libres y compensarlo con horas de trabajo.
	Ambiente de trabajo flexible	ENTREVISTADO 8	Hay flexibilidad, el horario, mi horario es de 7:30 a 5:30 porque se acomoda a mis necesidades. Hay tres horarios por bloques. Se acomoda a tus necesidades.	Los horarios pretenden ser flexibles para acomodarse a las necesidades de los colaboradores.
	Ambiente de trabajo flexible	ENTREVISTADO 2	Permisos, medio día, por ejemplo, o días u horas que tú necesitas, también tenemos ese tipo de beneficios	Los colaboradores tienen beneficios como permisos, horas o hasta días libres.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	Ambiente de trabajo flexible	ENTREVISTADO 6	Obviamente. Tema de permisos, si necesito algo. Ahora último mi papá estuvo hospitalizado y me dieron todos los permisos.	Los permisos aparecen como un rasgo recurrente.
	Ambiente de trabajo flexible	ENTREVISTADO 9	El ambiente de físico es lindo. Te permite socializar.	Hay aprobación hacia los espacios físicos, indican que permite mantener contacto con las personas.
	Ambiente de trabajo flexible	ENTREVISTADO 9	El espacio físico es ordenado, tratan de hacerlo dinámico.	Existe una intención de diferenciar al espacio físico, la dinámica con la que cuentan es positiva.
	Ambiente colaborativo	ENTREVISTADO 1	toda la temática del <i>open space</i> , entonces tenemos como que más cerca al colaborador, antes cada uno tenía su propio espacio y para conversar con alguien tenías que parar e ir a su sitio; ahora no a la persona la tienes a tu costado, la comunicación es más efectiva, como que la comunicación ha mejorado porque a la persona lo tienes a tu lado, y le puedes decir oye ayúdame con esta labor, con esta función y puedes tener mayor coordinación.	Existe un ambiente colaborativo en el cual las personas se apoyan
	Ambiente colaborativo	ENTREVISTADO 7	Te podría decir que como cualquier organización no es perfecta, pero si veo que entre las áreas todos se llevan bien, no hay alguna riña que afecte. Los colaboradores se alinean a lo que busca la organización que es que las familias vivan tranquilas.	El ambiente de la organización es agradable, no hay discusiones que lo afecten.
	Ambiente colaborativo	ENTREVISTADO 8	De los 6 que somos, yo trabajo con un compañero. Sí hay buena comunicación, nos sentamos juntos. Hay buena química, si tiene algún problema me pregunta, lo ayudo a resolver sus problemas	Reporta buena comunicación y química con su compañera de equipo. El estar cerca les permite colaborar entre ellos.



**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	Ambiente colaborativo	ENTREVISTADO 3	Hay espacio, usualmente más nosotros lo usamos como sala de reuniones, pero la gente aquí siempre tenemos algo que hacer, pero si son accesibles, pero si quiero relajarme me paro y converso con alguien, hay espacio y momento, no una hora, pero si hay momentos. En interseguro lo que tiene es que la gente es muy cordial y te apoya, no como en otras empresas que son muy celosas con su información; aquí no pasa eso.	Se siente un ambiente de cordialidad entre los colaboradores. Esto es impulsado por los espacios, las salas de reuniones y la accesibilidad a estos.
	Ambiente colaborativo	ENTREVISTADO 9	Sí nos dan espacios, pero el generarlos tanto ya esperas que eso pase y no generas nada como iniciativa del área. Le quitas esa motivación a las propias personas.	El acceso a tantos espacios y momentos organizados por Interseguro, ocasiona que los colaboradores no busquen nada por sí mismos.
	Ambiente colaborativo	ENTREVISTADO 10	Es cómodo, por lo menos a mí no me gusta los espacios cerrados. es ser así hace que me sienta activa el ambiente si colabora, apoya el tema de que saben que todo el día estamos trabajando. creo que el área ha sido ideada para eso. Apoya la comunicación entre equipos	El espacio permite que los colaboradores se sientan más activos y brinda oportunidades de comunicación.
	Ambiente colaborativo	ENTREVISTADO 2	La tecnología, la modernidad	El espacio físico en Interseguro se presenta visualmente como tecnológico y moderno.
	Ambiente colaborativo	ENTREVISTADO 2	los espacios, más modernos, más pintorescos	La decoración de espacios es considerada llamativa, pintoresca.
	Ambiente colaborativo	ENTREVISTADO 5	Es que, lo que pasa es que Operaciones es una de las áreas más grandes de Interseguro, entonces con el tema del equipo sí tengo la proximidad porque todos estamos en una mesa, pero como estamos todos en un piso no se me dificulta consultar con Vida que está al frente mío, Siniestros que está al frente mío, el área de Recaudación, o sea, estamos todos en el mismo piso y como que tenemos esa relación.	Los colaboradores del área de Operaciones se encuentran en espacios próximos. En algunos casos comparten mesas de trabajo, lo que permite la interacción entre las diferentes subáreas relacionadas.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	Ambiente colaborativo	ENTREVISTADO 5	Como un networking si, aunque se pierde un poco de privacidad, pero si contribuye. Es un espacio más abierto que puedes hablar con todos	Interseguro ofrece espacios abiertos que permiten mayor comunicación, pero los colaboradores consideran que se pierde privacidad.
	Ambiente colaborativo	ENTREVISTADO 6	nosotros tenemos como puedes ver unas mesas que parecen islas que si nosotros queremos algo de la otra persona solamente conversamos	La estructura de las mesas permite que las personas conversen entre sí, esto se presenta como un espacio que facilita la colaboración.
	Ambiente colaborativo	ENTREVISTADO 6	ahora abre más al dialogo para que puedas estar comunicándote y es bien positivo a mi físicamente me agrada este espacio, es más grande y se puede conversar; las reuniones no son tan cuadrulado. Físicamente me parece muy bueno.	El espacio físico en Interseguro es más grande y abierto, permite las conversaciones y no se siente un espacio cuadrulado. Abre al diálogo.
	Ambiente colaborativo	ENTREVISTADO 8	Lo veo mucho más ameno, más abierto, las reuniones las hacen ahí. No le veo nada negativo, lo veo mucho más transparente	A pesar de perder privacidad son espacios amenos para los colaboradores
	Ambiente colaborativo	ENTREVISTADO 4	Bueno, en realidad, personalmente me gusta el ambiente de trabajo, es un ambiente en el cual tienes más proximidad con las personas que trabajas, no es como cubículos en los que no tienes comunicación. Sí me gusta porque puedes interactuar, el ambiente se presta para interactuar con los demás miembros del equipo.	El espacio físico permite mayor proximidad con los compañeros de trabajo a diferencia de los cubículos. Este espacio abierto facilita la comunicación y se presta para la interacción entre las personas.
	Reconocimiento	ENTREVISTADO 1	Pregunta: Vamos por el lado del reconocimiento y cómo te sientes tú, ¿crees que tu trabajo es valorado y reconocido por la organización? Respuesta: No	Algunos colaboradores consideran que su trabajo no es valorado ni reconocido.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
AMBIENTE DE TRABAJO	Reconocimiento	ENTREVISTADO 1	Siento que hay eso como empresa pero no en todas las áreas; siento que, mayormente, hay eso en el área comercial, tienen otro tipo de contrato, o porque como también es la fuerza de ventas, creo que incentivan mucho las ventas.	Algunos colaboradores consideran que el reconocimiento se da dependiendo del área a la que pertenezcan.
	Reconocimiento	ENTREVISTADO 1	Nosotros aquí casi no mucho, por ejemplo, el comercial tiene al vendedor del mes aquí no tenemos al ejecutivo operario del mes. No tenemos eso, o por el área misma, por ejemplo, este mes Carlitos nos ha ayudado hacer un buen cierre, bravo. Faltarían cosas que te puedan motivar, que también motiven al colaborador.	No cuentan con medios de reconocimiento homogéneos para todas las áreas. Esto genera desmotivación en algunos colaboradores.
	Reconocimiento	ENTREVISTADO 1	Quizás en algún momento cuando se de algún evento, normalmente hay un evento que es el Contacto, que ahora es todo digital, por internet la transmisión en vivo, antes lo hacían en el cineplanet de salaverry, en el auditorio, pero ahora es transmisión en vivo, ahí obviamente indican como hemos ido avanzando en el semestre y lo que se espera porque es dos veces al año. Hay personas que de repente tienen más de cinco años y cada cinco años van reconociendo.	Interseguro utiliza algunos espacios masivos para reconocer el buen desempeño de sus colaboradores.
	Reconocimiento	ENTREVISTADO 2	Yo creo que cada uno su trabajo es valorado	Interseguro hace sentir a los colaboradores que su trabajo es valorado.
	Reconocimiento	ENTREVISTADO 3	Sí, de hecho, que sí. No creo que no lo consideren. (reconocimiento)	Existe consideración por el esfuerzo y reconocimiento al trabajo.
	Reconocimiento	ENTREVISTADO 4	Está el tema de los bonos, entonces una parte de la remuneración es el tema remunerativo con el tema que te comento de los bonos.	Un medio de reconocimiento del buen desempeño son los bonos por cumplimiento de objetivos.
	Reconocimiento	ENTREVISTADO 4	El mismo <i>feedback</i> que hace nuestro jefe con nosotros. Hay veces en que también nos reconoce mediante el correo electrónico por el esfuerzo que hacemos. Por el momento sí siento que eso está siendo reconocido.	Un medio de reconocimiento del buen desempeño son los correos electrónicos del líder del equipo. Ese medio también es utilizado para agradecer los esfuerzos del equipo.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
AMBIENTE DE TRABAJO	Reconocimiento	ENTREVISTADO 5	Si pienso que mi trabajo debería ser valorado más, no está lo suficientemente valorado.	Algunos colaboradores sienten que su trabajo no es valorado por la organización.
	Reconocimiento	ENTREVISTADO 5	Sabes si Interseguro tiene algún medio de reconocimiento de buen desempeño: No he visto, solo cuando hay un ascenso creo	Los medios de reconocimiento no están alcanzando a todos los colaboradores. Se cree que los ascensos son el único medio.
	Reconocimiento	ENTREVISTADO 6	Por mi equipo, si, mis compañeros; por medio de la comunicación hasta hace poco yo diría que no porque uno siempre quiere una mejora; por ejemplo, yo siempre he tenido altas calificaciones en los objetivos, pero no hubo ese ascenso o una mejora económica últimamente, entonces yo sentía que algo estaba faltando algo de la compañía hacia mí. Últimamente no porque yo he estado conversando como jefe, le expuse como me sentía y dijo que iba hacer todo lo necesario y de hecho estoy tomando un diplomado por una universidad, becado por la compañía y por ese lado me siento más tranquilo y me siento más valorado.	Algunos colaboradores de Interseguro consideran que un medio para reconocer su trabajo debería ser una mejora económica.
	Reconocimiento	ENTREVISTADO 6	Si no son el tema de los ascensos y aumento de sueldo, creo que no.	Los medios de reconocimiento no están alcanzando a todos los colaboradores. Se cree que los ascensos son el único medio.
	Reconocimiento	ENTREVISTADO 7	desde mi persona no te sabría decir, no es que lleve tanto tiempo en la organización, pero lo que, si más que todo siento reconocimiento personal en el sentido de que algunos cumplen sus metas de estudio, o cosas personales como ser papás, esas cosas y la organización te celebra eso. Qué bueno que estas creciendo tú mismo. De trabajo no te sabría decir	Hay reconocimiento por los logros personales de los colaboradores.
	Reconocimiento	ENTREVISTADO 9	Las promociones y los ascensos. También hay un almuerzo de proyectos concluidos de forma satisfactoria.	El reconocimiento se da a través de promociones y/o ascensos. También se da un almuerzo a cierto tipo de colaboradores.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

<b>MODELO DE GESTIÓN</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>FUENTE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>HALLAZGO</b>
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	Reconocimiento	ENTREVISTADO 9	La mejor forma pienso que sería con un ascenso. Es lo más estándar.	El ascenso se considera como el reconocimiento ideal.
	Reconocimiento	ENTREVISTADO 10	Tampoco tenemos un reconocimiento en palabra ahora, mi lider antiguo quizá sí no sé si porque era mujer, pero al margen de eso si nos apoya bastante es más flexible en horarios. Quizá si no es con un aumento si me gustaría con aprendizaje algún curso o cosas así más seguidas, ese tipo de cosas.	La organización ni el área brindan acciones de reconocimiento a pesar de que las personas demandan más de sus horarios de trabajo
	Inclusión diversidad	y ENTREVISTADO 1	nos mandan correo con esa información y de hecho ahorita están haciendo mucha fuerza en lo que es no maltrato a las mujeres y la discriminación. Se preocupan mucho por esas cosas que suelen pasar. Hay empresas incluso que no contratan a discapacitados, acá sí sé que si lo hacen	En Interseguro se hacen esfuerzos para fomentar la inclusión y diversidad. Existe preocupación por evitar la discriminación de cualquier tipo.
	Inclusión diversidad	y ENTREVISTADO 3	Creo que sí, no conozco mucho del tema, pero creo que, si por la cultura que tienen, no conozco ningún caso, quizá porque soy muy distraída, pero entiendo que, si cumplen con estas cosas de incluir, porque siempre están metidos en temas siempre tienen un comité.	Existe una Cultura de Inclusión en Interseguro. Se ha formado un comité.
	inclusión diversidad	y ENTREVISTADO 4	Entiendo que hay prácticas, entiendo de que ahorita están implementando prácticas con el tema de la inclusión y el hostigamiento y todo eso. Sí se están acoplando a la normativa, porque entiendo que eso ya en las empresas está normado, de seguro ya se está acoplando a eso.	Interseguro respeta la normativa anti hostigamiento y cuenta con prácticas de inclusión y respeto a la diversidad.
	inclusión diversidad	y ENTREVISTADO 5	Hace unos tres meses han implementado la política de igualdad y diversidad que me parece bien, pero hasta ahora no he visto nada que hayan querido excluir a alguien, un tema de exclusión	La Cultura en Interseguro respeta a la diversidad. Existen políticas de igualdad y no se han reportado casos de discriminación o exclusión.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

<b>MODELO DE GESTIÓN</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>FUENTE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>HALLAZGO</b>
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	inclusión y diversidad	ENTREVISTADO 6	Están haciendo bastantes campañas con el tema de la diversidad. Dentro de las encuestas de Great Place to Work si es que una persona se siente discriminado. Ese tipo de encuestas al momento de analizarlas y ver los resultados uno se da cuenta de que las personas no se sienten mal si es que tienen alguna orientación sexual diferente.	Interseguro organiza campañas relacionadas al tema de la diversidad como para de su cultura de inclusión. No se han reportado casos de discriminación por orientación sexual.
	Inclusión y diversidad	ENTREVISTADO 8	Sí hay prácticas, nunca he visto algún tipo de discriminación	Se reconocen las prácticas de inclusión y no se reportan casos de discriminación.
	Inclusión y diversidad	ENTREVISTADO 9	Acá no hay bullying. Eso hace que haya inclusión.	No se trata mal a ningún tipo de colaborador.
	Inclusión y diversidad	ENTREVISTADO 9	Aunque acabamos de ver un caso de discriminación. Han hecho un campeonato y solo va a jugarse fútbol, no es inclusivo. Estamos haciendo una observación al comité, pero yo creo que no harán nada por un tema de presupuesto.	Hay algunos casos en los que algunos segmentos consideraron que no hay un trato igualitario.
	Inclusión y diversidad	ENTREVISTADO 10	Emm quizá sea un poco injusta pero no lo tengo bien claro, se que hay personas que trabajan que pertenecen pero nada bien fomentado si no la tendría claro o te diría que sí	No existen acciones bien difundidas acerca de inclusión

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
CRECIMIENTO	Línea de carrera	ENTREVISTADO 1	llevamos ya cinco años soy la más antigua y no he visto una línea de carrera dentro de la organización en el área de recaudación porque en las otras áreas si lo he visto. Creo que ahora estamos un poco desordenados, no estamos unos informados de cuál es el lineamiento para ascender.	Se desconoce la línea de carrera dentro de la organización. Se evidencia desorden y desinformación en cuanto a los puestos de trabajo y los ascensos se presentan como difíciles de alcanzar.
	Línea de carrera	ENTREVISTADO 2	¿conoces si hay alguna línea de carrera en tu área? R: Sí	Se conoce que existe línea de carrera para algunos puestos.
	Línea de carrera	ENTREVISTADO 3	Reconocimiento, yéndonos para la línea de carrera yo he visto que hay línea de carrera, pero en mi área no mucho no hay personas que hayan ascendido. Si sé que hay línea de carrera y al momento que lo veo es que hay, pero hay requisitos que la persona no cumple. No siento que sea culpa de la empresa sino de los trabajadores que no hacen nada para cumplir con los requisitos.	Se conoce la existencia de línea de carrera, pero consideran que los requisitos no son cumplidos por los colaboradores, lo que dificulta un ascenso.
	Línea de carrera	ENTREVISTADO 5	No del todo para algunas áreas o algunos puestos, pero no para todos. Acá no. Como estoy circunstancialmente en un proyecto robot probablemente yo me quede administrando esa plataforma, pero es algo como que se ha dado (línea de carrera)	No todos los puestos en Interseguro cuentan con una línea de carrera definida.
	Línea de carrera	ENTREVISTADO 6	hay una línea de carrera en la empresa que al menos yo he notado que en nosotros no está siendo bien acogida, los trabajadores sienten que no pueden ascender tan fácilmente, hay muchas trabas en el proceso.	Existe línea de carrera, pero no tiene buena acogida por la dificultad para conseguir un ascenso.
	Línea de carrera	ENTREVISTADO 6	Es difícil porque son requisitos y una vez que tu cumplas con los requisitos, hay un comité que no estoy seguro quienes lo conforman, pero son personas de alta gerencia, donde ven tu caso, si es que esta la vacante abierta puedes alcanzar. Por ejemplo, en mi área para yo poder ascender debería haber una vacante de analista, pero no habido esa vacante desde hace mucho tiempo, yo reúno todos los requisitos, pero si no se abre esa vacante no voy a poder ascender.	Para los ascensos existe un comité que evalúa el cumplimiento de los requisitos por parte de los postulantes. De igual manera, es fundamental que exista una vacante abierta.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
CRECIMIENTO	Línea de carrera	ENTREVISTADO 7	Por el área de comunicaciones no sé, en masivos quizás asistente y luego analista pero con seguridad no sé.	Se presume que si hay línea de carrera, pero no lo tiene definido
	Línea de carrera	ENTREVISTADO 8	la verdad que no se si hay línea de carrera, la línea de carrera te la haces tu mismo con tu trabajo pero que te digan “puedes llegar a ..” es abierto para todos	No conoce la existencia de línea de carrera
	Línea de carrera	ENTREVISTADO 9	Sí existe, pero no para todas las personas. La preparación de cada uno puede ser una traba y el jefe que tengas.	No todas las personas tienen las mismas posibilidades de tener línea de carrera.
	Línea de carrera	ENTREVISTADO 9	Para que se te permita mostrarte, debes tener un jefe que te permita brillar.	Hay relación entre la posibilidad de ascender con el líder de equipo.
	Línea de carrera	ENTREVISTADO 10	No tengo claro, y es algo que me da un poco de incertidumbre, pero si me gustaría hacer un poco de línea de carrera. la organización no me brinda la facilidad para saber creo que es porque ellos tampoco la tienen tan clara no pueden transmitir claridad si ellos no la tienen clara este año hubo muchos movimientos, de puestos. Creo que es más por necesidad si en algún momento te necesitan entras ahí ¿no? pero nada seguro.	No hay conocimiento de la posibilidad de línea de carrera.
	Movilidad de talento / Línea de carrera	ENTREVISTADO 3	Entiendo que se envían las convocatorias por correo a las personas aptas que en la base de datos cumplen con los requisitos. Un par de veces ha llegado hay una oportunidad de mejora. Las oportunidades de cambiar de áreas se envían del grupo.	Se pretende informar a los colaboradores sobre las convocatorias por medio de correos para que todos tengan la posibilidad de acceder a estas oportunidades.
	Movilidad de talento / Línea de carrera	ENTREVISTADO 4	Si tú quieres postular internamente a otra empresa del grupo o aquí mismo, entiendo que hay una coordinación previa con tu jefe. Tienes que informar si te interesa. Si en el correo de La Voz vienen las oportunidades de trabajo, si tú estás interesado en una de ella y quieres postular teniendo previamente los requisitos que la empresa te da, tener más de un año, haber llegado a tus objetivos, tener como que ciertos perfiles y tú cumples con eso, puedes como que proponerle la idea a tu jefe mediato y hacerle de conocimiento y postular.	Interseguro intenta informar a sus colaboradores acerca de las oportunidades de trabajo por medio del Correo La Voz. Sin embargo, existen criterios importantes para postular como el cumplimiento de objetivos.



**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
CRECIMIENTO	Movilidad de talento / Línea de carrera	ENTREVISTADO 4	Si tú quieres postular internamente a otra empresa del grupo o aquí mismo, entiendo que hay una coordinación previa con tu jefe. Tienes que informar si te interesa. Si en el correo de La Voz vienen las oportunidades de trabajo, si tú estás interesado en una de ella y quieres postular teniendo previamente los requisitos que la empresa te da, tener más de un año, haber llegado a tus objetivos, tener como que ciertos perfiles y tú cumples con eso, puedes como que proponerle la idea a tu jefe mediato y hacerle de conocimiento y postular.	Interseguro intenta informar a sus colaboradores acerca de las oportunidades de trabajo por medio del Correo La Voz. Sin embargo, existen criterios importantes para postular como el cumplimiento de objetivos.
	Movilidad de talento	ENTREVISTADO 1	No llegan muchas vacantes. Porque puede haber la vacante pero muchas veces las convocatorias son externas y no internas y muchas veces nosotros como colaboradores ni siquiera estábamos informados que había una convocatoria en ese puesto.	Hay incomodidad debido a la falta de vacantes para movimientos internos. Las convocatorias son generalmente externas o por lo menos la información no tiene buen alcance.
	Movilidad de talento	ENTREVISTADO 2	a veces cambian de un lado a otro y bueno, no solamente es el área técnica una de mis pasiones si no también hay otras áreas, soy economista y me puedo movilizar en algunas áreas que hay acá	Existe la posibilidad de movilizarse entre áreas.
	Movilidad de talento	ENTREVISTADO 2	¿Y crees que la organización le brinda las facilidades? R: Sí	Algunos colaboradores sí consideran que la empresa ofrece facilidades para trasladarse.
	Movilidad de talento	ENTREVISTADO 3	Creo que hay casos, que se van a comercial o de comercial vienen por acá, pasan a un cargo mejor en otra área. He visto caso de una chica que paso de ser ejecutiva a ser asistente administrativa.	Existen traslados de un área a otra.
	Movilidad de talento	ENTREVISTADO 6	No estoy seguro, ya que en otra ocasión un momento ha habido vacantes dentro de la vicepresidencia y es una vacante para que la gente pueda postular y han decidido de manera estratégica traer gente de afuera y no hacer mucha rotación. No he visto rotación dentro de la empresa. Yo pienso que eso se debería hacer.	No hay mucha movilidad de talento en la organización. Las vacantes se abrían para postulaciones externas.
	movilidad de talento	ENTREVISTADO 7	por lo que he escuchado de casos, sí se puede pasar de un área a otra, pero no sé qué requisitos tendría que tener.	Existe movilidad de un área a otra

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
CRECIMIENTO	Movilidad de talento	ENTREVISTADO 8	si hay esas movidas acá, de ir de un área a otra. Sí hay la opción de moverse, yo ahorita no lo he buscado ni nada de eso, pero hay. Te comunican, tenemos una web donde están todas las oportunidades no solo de acá si no del grupo.	Sí hay posibilidad de moverse de un área a otra que es comunicada mediante correos.
	Movilidad de talento	ENTREVISTADO 9	No siempre dan las facilidades. Es que tenemos esos mitos de que, si lo estás haciendo tan bien, mejor quédate.	Como organización, no se dan muchas facilidades para los movimientos internos.
	Movilidad de talento	ENTREVISTADO 9	No en todos los puestos comunican las vacantes, antes con más frecuencia	Las vacantes no se comunican con tanta frecuencia.
	Movilidad de talento	ENTREVISTADO 10	Tuve algún deseo de moverme porque me orientaba mucho al tema de cultura, me llamó la atención por mi perfil también me dijeron, lo conversé, pero fue como que “uy no sé no hay presupuesto”, ese es el tema para mover a una persona de un área a otra, tiene que haber un hueco no es que puedan crear uno así de la nada para meter a otra persona. Pero sé que si ha habido casos, pero esa demanda, más que la necesidad del colaborador es la necesidad de la organización.	Se conoce que existe la posibilidad de movilizarse, pero es conocido que no hay muchas facilidades para acceder a esto.
	Capacitación	ENTREVISTADO 1	Todos los años, por el mes de enero siempre manda el correo indicando qué cursos puedes llevar durante todo el año y son los líderes que te inscriben.	Se consulta a los colaboradores por los cursos que les interesaría llevar.
	Capacitación	ENTREVISTADO 1	¿Has sabido alguna vez que alguien ha propuesto un curso? Respuesta: Si, lo hemos hecho como área y no se ha dado, hemos propuesto como dos o tres.	Los colaboradores pueden proponer cursos. Esto no implica que sean aceptados por la organización.
	Capacitación	ENTREVISTADO 2	He propuesto y también estoy en algunas capacitaciones, ahorita me encuentro en una, por ejemplo.	La organización acepta propuestas de capacitaciones.
	Capacitación	ENTREVISTADO 2	Hace poco hubo una capacitación que fue a nivel de la empresa, que fue para el tema de si está en la base de datos	Interseguro ofrece capacitaciones.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
CRECIMIENTO	Capacitación	ENTREVISTADO 2	También he propuesto, sí. (capacitaciones)	La organización acepta propuestas de capacitaciones.
	Capacitación	ENTREVISTADO 3	tienes una calificación buena puedes postular y acceder a un 50% de un diplomado, por ahí en capacitación. Yo no voy a esperar dos años, pero en Esan hay descuentos corporativos con 10% eso es solo por trabajar aquí en interseguro. También hay cursos, yo he llevado optimización de procesos, y también hay un portal donde puedes llevar cursos y te dan permisos.	Interseguro le ofrece capacitaciones a los colaboradores que tienen buen desempeño.
	Capacitación	ENTREVISTADO 3	De hecho, tiene que estar relacionado a tu carrera, te dan una lista para que tú puedas matricularte y luego tu jefe tiene que ver que tenga relación con tu trabajo.	Los criterios para las capacitaciones dependen de las funciones del puesto.
	Capacitación	ENTREVISTADO 3	Creo que dan los cursos que están disponibles en la plataforma, pero si primero hacen una encuesta de lo que te gustaría llevar	Se realiza una encuesta para conocer qué cursos interesan a los colaboradores.
	Capacitación	ENTREVISTADO 4	Personalmente yo como trabajadora valoro mucho el tema del ambiente laboral, el tema de la línea de crecimiento y hasta ahora veo que sí se adecua a lo que yo espero, entonces sí.	La oportunidad de crecimiento en la organización suma a un ambiente laboral positivo en la organización.
	Capacitación	ENTREVISTADO 4	Mira hasta ahorita no he recibido capacitación porque entiendo que a fines de año o a comienzos del año lanzan o envían todos los cursos que van a estar para el siguiente año, entonces yo no he tenido la oportunidad todavía porque yo ingrese casi a mitad de este año, entonces ya se había lanzado la convocatoria, las inscripciones y todo. Pero si entiendo de que a fines de año o comienzan mandan las convocatorias de los cursos que se van a desarrollar en todo el año Para que te pueda solicitar escribir	Las convocatorias para inscribirse a las capacitaciones se realizan a fines de año.
	Capacitación	ENTREVISTADO 4	Lo que me han comentado es que lo solicita pero que tiene que adecuarse a las funciones que está cumpliendo, si va a tener impacto en lo que desarrolla.	Las capacitaciones ofrecidas deben estar alineadas a las funciones.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
CRECIMIENTO	Capacitación	ENTREVISTADO 5	Sí, pero no sé hasta qué punto porque es un tema de que tienes que cumplir un 95% de objetivos, tienes que hacer cursos regulatorios. Como que es un poco burocrático	Hay dificultades para acceder a algunos cursos como burocracia o el cumplimiento de los objetivos que no siempre son fácilmente alcanzables.
	Capacitación	ENTREVISTADO 5	La capacitación de temas regulatorios de seguros es la única capacitación. Y bueno la virtual es cuando, es la inducción y un tema de transformación digital.	Se ofrecen capacitaciones virtuales. Esto permite que más personas puedan acceder a una.
	Capacitación	ENTREVISTADO 5	No hemos solicitado, lo único que hay es un programa para han cumplido sus objetivos y están estudiando creo que les pagan la mitad de la carrera. Hasta el 30% del costo	Existe la posibilidad de acceder a un financiamiento de carrera al haber cumplido con los objetivos.
	Capacitación	ENTREVISTADO 5	pero pienso que les falta un poco más de comunicación quizás no sé si capacitación porque yo por ejemplo yo quiero personas que estén acordes al tema digital pero no dicen cómo. Si tú quieres que toda tu gente este de acorde tienes que enseñarles porque no todos saben, de repente yo sé porque lee porque estoy más presto, pero no todos mis compañeros están.	Se han reportado problemas de comunicación en cuanto a la formación de los colaboradores. No se sabe de qué manera esperan que estos se capaciten.
	Capacitación	ENTREVISTADO 6	tiene interés de que sus colaboradores se capaciten, yo he recibido muchas capacitaciones por parte de la empresa, me he matriculado en cursos	La empresa ofrece constantes capacitaciones, existe un interés en la formación y desarrollo de sus colaboradores.
	Capacitación	ENTREVISTADO 6	Me acuerdo que al inicio era para que yo pueda entrar dentro de lo que era necesario tener, por ejemplo, Excel. Normalmente eran planteadas por parte de la jefatura para que yo pueda estar a la altura del puesto, te dan una gama de curso y tú eliges el que quieres.	Las capacitaciones son planteadas generalmente por jefatura y en relación a lo que es requerido por el puesto de trabajo.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>CRECIMIENTO</b>	Capacitación	ENTREVISTADO 6	Lo que yo he visto es que eran presenciales, pero no puedo descartar los online.	Existen capacitaciones presenciales y online.
	Capacitación	ENTREVISTADO 7	Capacitación hace unos meses de todo lo que hacía la organización, objetivos, lo típico como visión misión. Pero en cuanto a temas de mis funciones, no, solo los primeros días manuales.	En un caso solo ha recibido la inducción y ningún otro tipo de capacitación
	Capacitación	ENTREVISTADO 7	He escuchado de un curso que las personas llevan y se dicta desde el extranjero, es un curso virtual necesario para que puedas ascender de puesto, pero más no sé. Ni he participado en otro tipo de capacitaciones	La organización ofrece posibilidad de llevar cursos para ser promovidos
	Capacitación	ENTREVISTADO 8	Estuve llevando unos cursos. el año pasado GDH dice que cursos van a ver para apuntarse, nos dan un listado. Yo no me di cuenta del correo se me pasó y no me pude apuntar a ninguno, pero si los hay	La empresa ofrece capacitaciones a elegir para los colaboradores de acuerdo a un plan de trabajo
	Capacitación	ENTREVISTADO 8	los planteé nada más jajaja te dan una hoja de google para llenar, qué cursos recomendarías, y ahí llenas todo, pero quedó en eso nada más	No se toman en cuenta las recomendaciones de cursos y capacitaciones
	Capacitación	ENTREVISTADO 9	Al menos una al año, en el mejor de los casos dos o más.	Se le capacita por lo menos una vez a la mayoría de los colaboradores.
	Capacitación	ENTREVISTADO 9	La última vez fue mucho más participativo. Pidieron una lista de tópicos y tú escoges. El año pasado mi gerente propuso y se hicieron para todas las gerencias.	Existen algunas posibilidades de capacitarse en temas de su propio interés. En algunos casos pueden incluso proponerse.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
CRECIMIENTO	Capacitación	ENTREVISTADO 10	Nunca he recibido ningún tipo de capacitación fuera de las de ley, es más cuando entré tampoco me capacitación en ninguna área, el aprendizaje fue por mí. Es más, pedí una porque quería conocer algo de los consultores pero tampoco	Existen casos en los que no se capacita al personal más allá de las que son obligatorias.
	Capacitación	ENTREVISTADO 4	Es una empresa que está... justo hemos tenido cursos de transformación digital, está queriendo estar acorde a lo que el mercado actualmente les está exigiendo.	Interseguro se encuentra en proceso de transformación digital, se brindan cursos para mantenerse actualizados en el tema.
	Capacitación	ENTREVISTADO 5	La capacitación de temas regulatorios de seguros, es la única capacitación. Y bueno la virtual es cuando, es la inducción y un tema de transformación digital.	Se brindan capacitaciones virtuales para temas de transformación digital.
	Cultura de aprendizaje	ENTREVISTADO 1	Sí cuando entre en el 2014 por error mande a cobrar y le debitaron doble al cliente, pero lo solucionamos con mi jefe. Sí, sentí apoyo de mi líder y ambos éramos casi nuevos y pedimos ayuda a TI y fue todo un trabajo en equipo y nos ayudaron.	Ante un error, el líder ofreció su apoyo y fue solucionado con trabajo en equipo.
	Cultura de aprendizaje	ENTREVISTADO 2	De mi equipo en ese momento me dijo “Bueno, bien, gracias y hay que corregirlo”. Igualmente, mi jefe me dio la seguridad y confianza para bueno, revertir	Los líderes de la organización aparentemente manejan bien los errores y dan seguridad y confianza a sus equipos de trabajo.
	Cultura de aprendizaje	ENTREVISTADO 2	¿Crees que el comportamiento de tu líder fue el correcto? R: Muy bueno	Existe buen manejo de los líderes ante los errores.
	Cultura de aprendizaje	ENTREVISTADO 2	No tendría por qué, no, no tengo temor.	Los colaboradores no temen equivocarse.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
CRECIMIENTO	Cultura de aprendizaje	ENTREVISTADO 3	En realidad, si porque no es nada malo si tú tienes la data no es que hayas reportado mal, pero hay que estar seguro de lo que se hace. Yo creo que él entiende mucho que tú te puedes equivocar.	Los líderes entienden que pueden ocurrir errores.
	Cultura de aprendizaje	ENTREVISTADO 5	. De la parte de mi jefe me oriente y me indica en qué me he equivocado, y cuando sé que quizá me puedo equivocar pido ayuda a mis compañeros y sé que hay la	Los líderes orientan de manera positiva a sus equipos tras un error.
	Cultura de aprendizaje	ENTREVISTADO 5	No creo que lo hayan sancionado, me parece que no, pero a pesar de todo trajo cola de los gerentes	No se han reportado sanciones considerables por errores.
	Cultura de aprendizaje	ENTREVISTADO 6	me acuerdo un error mío, no tenía tanto impacto, de las pocas veces que me he equivocado el jefe, que no es el mismo de ahora, lo tomo bien, tratamos de resolverlo. Yo pienso que el impacto no fue tan grande y fue fácil de manejarlo, no sé qué hubiera pasado si hubiera tenido otro impacto.	Los errores reportados no han tenido sanciones. Alguna puede estar asociada al poco impacto.
	Cultura de aprendizaje	ENTREVISTADO 6	Yo pienso que siempre hay un poco de temor cuando una persona se equivoca, mientras más grande es la equivocación mucho más el miedo. Yo creo que si podemos tener un poco de miedo cuando hacemos algo malo como si te fueran a botar o algo así.	Algunos colaboradores sí sienten temor de cometer errores. Esto se relaciona a la falta de transparencia en los recortes de personal.
	Cultura de aprendizaje	ENTREVISTADO 7	una vez ingresé un archivo mal al sistema, pero conversé con uno de mis jefes y me dijo como podía solucionarlo, no hubo mayor complicación. Sentí su apoyo.	El líder responde de buena manera y ofrece apoyo al cometerse algún error

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
CRECIMIENTO	Cultura de aprendizaje	ENTREVISTADO 7	Por el área de masivos como no tengo trato directo con el cliente, ninguna de las dos tengo pero por masivos soy más terceros, yo veo detrás, si cometo un error, obviamente va a haber una solución porque todo es sistemas, que se pueden arreglar rápidamente si tuviera alguna complicación. Pero por el área de comunicaciones es más difícil porque trato directamente con el cliente interno, y si hay alguna complicación podría ocasionar problemas un poco más complejos.	Existe temor al cometer error por el impacto que genere pero no por la reacción del equipo de trabajo
	Cultura de aprendizaje	ENTREVISTADO 8	Tratar de buscar la solución posible, yo no soy perfecto, yo le digo a Juan Carlos sucedió esto e ir con una solución, preguntar qué podemos hacer. Por ese lado si he tenido ayuda de él, siento toda la confianza de ir a decirle lo que pasó	El líder responde de buena manera y ofrece apoyo al cometerse algún error
	Cultura de aprendizaje	ENTREVISTADO 10	sí cometí, la relación con mis líderes siempre fue buena. Esta área es nueva nació conmigo entonces no había un background de cómo se hacía o cómo era. pero con otras áreas es más complicado algunos errores impactan directo en ventas o en clientes importantes. Las personas de mi equipo son chicos jóvenes y a veces si se han sentido intimidados por eso, uno se fue por eso por la actitud de algún líder.	Los jóvenes se sienten un poco intimidados en caso se cometa un error, pero existe buena relación con los líderes.



**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>BIENESTAR</b>	Condición física y salud	ENTREVISTADO 1	Todo es por correo y el portal de facebook pero eso es para eventos, y tenemos la voz que maneja un correo donde nos informan festividades, ferias de salud, nutrición nos mandan por ese correo.	Los eventos, ferias y acceso a beneficios en cuanto ferias de salud son comunicados por correo y el portal de Facebook buscando mayor alcance.
	Condición física y salud	ENTREVISTADO 4	como me refería en “la voz” nos mandan mensualmente si más no me equivoco, envían información de las citas con el nutricionista y con el psicólogo y ya tu decides	Se utiliza un correo institucional para la gestión de beneficios como las citas de nutrición y psicología con la finalidad de facilitar el acceso y agilizar el proceso.
	Condición física y salud	ENTREVISTADO 9	Tenemos la doctora, nutricionista, pausas activas, tenemos varias cosas, pero igual hay situaciones personas que uno no trata de exponer, pero siento que no hay la confianza para decirlo. Pero sí se preocupan.	Se evidencia preocupación por la salud de los colaboradores por todo lo ofrecido.
	Condición física y salud	ENTREVISTADO 10	no creo que se preocupe por mi salud, recién este año me han programado un chequeo y ya llegó dos años aquí, no he sentido mucha cercanía en cuanto a temas de salud. Hubo una feria hace poco, yo he estado en org anteriores y eso me permite comparar, lo siento super vago quizá es lo normal pero no llena mis expectativas	el colaborador no percibe preocupación verdadera por la salud, las acciones hechas no tienen la llegada esperada
	Condición física y salud / Soporte psicológico	ENTREVISTADO 1	Todo es por correo y el portal de facebook pero eso es para eventos, y tenemos la voz que maneja un correo donde nos informan festividades, ferias de salud, nutrición nos mandan por ese correo.	Interseguro ofrece eventos, festividades, ferias de salud y nutrición a sus colaboradores. Estos son comunicados por correo o Facebook para que todos los colaboradores puedan estar informados.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

<b>MODELO DE GESTIÓN</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>FUENTE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>HALLAZGO</b>
<b>BIENESTAR</b>	Condición física y salud / Soporte psicológico	ENTREVISTADO 1	No porque incluso cada 15 días tenemos un nutricionista, una psicóloga, no es todos los días viene cada dos semanas y es por sedes	Interseguro cuenta con un servicio de nutricionista y psicología gratuita para aportar en el bienestar de sus colaboradores.
	Condición física y salud / Soporte psicológico	ENTREVISTADO 3	Sí, siempre mandan en el boletín, hay psicológico y nutrición. Yo pase por nutrición	Interseguro ofrece servicios de psicología y nutrición.
	Condición física y salud / Soporte psicológico	ENTREVISTADO 5	Hay una psicóloga que viene acá una vez al mes EN: Y cuál es la dinámica con ella, tienen que sacar alguna cita, comunicarse con alguien o solo la van a buscar DA: Sacas una cita, reservas una cita con bienestar. Hay un correo en GDH y te lo separan.	Interseguro cuenta con un área de Bienestar. Esta se encarga de ofrecer los beneficios de psicología y demás relacionados a la salud.
	Condición física y salud / Soporte psicológico	ENTREVISTADO 7	Si se preocupan, puedes estar un día en la oficina y de la nada puede entrar algún entrenador para que todos se pongan a hacer ejercicio en ese momento. Luego realizan campañas de salud, hace un mes aprox hubo una en el que vinieron diferentes especialidades y le da la libertad al trabajador para sacar turno por cualquier área, puedes ir a sacar cita con la psicóloga y nutricionista.	La organización realiza actividades por la salud física de sus colaboradores
	Condición física y salud / seguridad y protección	ENTREVISTADO 7	La organización cubre mi seguro también	Interseguro ofrece y asume planes de seguros de salud a sus colaboradores

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN					
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO	
BIENESTAR	Seguridad protección	y	ENTREVISTADO 5	EN: Sientes entonces que a grandes rasgos Interseguro se preocupa por además de la salud, por la seguridad y protección de sus colaboradores. DA: Si de vez en cuando hacen capacitaciones de primeros auxilios	Interseguro ofrece capacitaciones en primeros auxilios y demuestra así su preocupación por la seguridad de sus colaboradores.
	Seguridad protección	y	ENTREVISTADO 6	Visualmente el lugar es más seguro, no he visto ningún cidente	Se siente un ambiente de seguridad en la organización. No se han reportado accidentes laborales.
	Seguridad protección	y	ENTREVISTADO 6	Yo no sé dónde está, no he visto un botiquín en la pared, sé que tenemos una trabajadora que está cerca al piso del vicepresidente y todos pensamos que ella tiene todo en su cajón	Existe un desconocimiento general sobre la ubicación del botiquín. Esto puede generar cierta inseguridad.
	Seguridad protección	y	ENTREVISTADO 6	¿No hay un canal anónimo de denuncias? Respuesta: No, no hay. Al menos yo no lo conozco.	No existe una canal de denuncias que permita a los colaboradores sentirse más seguros.
	Seguridad protección	y	ENTREVISTADO 7	La organización cubre mi seguro también	Interseguro ofrece y asume planes de seguros de salud a sus colaboradores
	Seguridad protección	y	ENTREVISTADO 7	Nunca he sufrido ni he visto alguno. Tenemos botiquín y tipo comisiones que se encargan de estos casos, hace poco también tuvimos una capacitación de primeros auxilios	Casi nunca se ha presenciado algún tipo de accidentes en los espacios físicos

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
BIENESTAR	Seguridad protección	y ENTREVISTADO 8	el tema sería de que no sé qué personas acá están capacitadas de dar primeros auxilios porque puede pasar algo aparte, Si hemos tenido charlas pero si me gustaría que hayan cursos de quién quiere participar en primeros auxilios, respiración, no sé qué hacer cuando una persona se desmaya o cuando alguien se ahoga porque si nos han dado las charlas que uno hacerlo es distinto.	No se conoce la existencia de cursos en cuanto a primeros auxilios y seguridad
	Seguridad protección	y ENTREVISTADO 9	Nunca he visto un accidente, a lo más he visto que se han cortado un dedo. No creo que sea peligroso trabajar aquí.	No se reportan accidentes laborales. Se considera que es un lugar seguro.
	Seguridad protección	y ENTREVISTADO 9	No sé si hay señalización para el botiquín, pero sé dónde está porque siempre nos capacitan.	El conocimiento de la ubicación del botiquín depende de las capacitaciones.
	Seguridad protección	y ENTREVISTADO 10	Me siento segura a excepción de un terremoto o algo así estando tan alto, las escaleras son súper angostas y eso.	
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 1	Todo es por correo y el portal de facebook pero eso es para eventos, y tenemos la voz que maneja un correo donde nos informan festividades, ferias de salud, nutrición nos mandan por ese correo.	Interseguro ofrece eventos, festividades, ferias de salud y nutrición a sus colaboradores. Estos son comunicados por correo o Facebook para que todos los colaboradores puedan estar informados.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
BIENESTAR	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 1	No porque incluso cada 15 días tenemos un nutricionista, una psicóloga, no es todos los días viene cada dos semanas y es por sedes	Interseguro cuenta con un servicio de nutricionista y psicología gratuita para aportar en el bienestar de sus colaboradores.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 1	Ya no es el mismo que el de antes, todo ha cambiado, ya no es la misma jefatura, siento que es empezar de cero (estado de ánimo)	Algunos colaboradores de la organización no se sienten con buen estado de ánimo a partir de cambios en las jefaturas.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 1	¿Tú crees que el líder que tienes ahora se preocupa por tu lado emocional? Respuesta: no para nada.	Algunos colaboradores consideran que el líder de su equipo no tiene interés en su lado emocional y esto puede tener influencia en su motivación y desempeño.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 2	El de masajes, sí, creo que sí, también hay un tema de terapia psicológica por si acaso	Los colaboradores tienen la posibilidad de acceder a terapias psicológicas en caso lo requieran.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 2	Hay psicología	Los colaboradores tienen la posibilidad de acceder a terapias psicológicas en caso lo requieran.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 3	Si, de hecho, hay fiestas de aniversario, este año no hubo, pero hay fest, las comidas, hay campeonatos, cosas asi.	Interseguro busca influir en el bienestar de sus colaboradores a través de eventos, fiestas y otras actividades.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

<b>MODELO DE GESTIÓN</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>FUENTE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>HALLAZGO</b>
<b>BIENESTAR</b>	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 3	también hacen fiestas para los bebés o a veces hacen día de la canción criolla y puede venir tu familia, en Halloween pueden traer a los hijos de los trabajadores.	Algunas de las actividades ofrecidas incluyen a las familias de los colaboradores.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 3	Nunca vengo de mal humor, aquí trato de divertirme en mi trabajo y estar tranquila, reírme un rato con mis compañeros. Al irme si me voy cansada porque son muchas horas y sales cansada pero no me voy mal tampoco.	La cultura en la organización permite que los colaboradores se presenten a trabajar con un buen ánimo y disfruten y se diviertan con sus compañeros.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 3	Sí, siempre mandan en el boletín, hay psicológico y nutrición. Yo pase por nutrición	Interseguro ofrece servicios de psicología y nutrición.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 3	En realidad, el equipo, si te ven mal (de hecho, se te nota) entonces te preguntan ¿Qué te pasa? A veces nos bromeamos, algunos se abren con la persona que tiene confianza y ya puedes entender o ayudarlo. Mi jefe también puede hacerlo porque tiene buen carácter, pero a veces para en reuniones y ni cuenta se da y cuando llega ya estamos todos de buen humor, pero si está atento si hay algún problema, lo habla o te ayuda. Yo he tenido situaciones en los que he tenido a mi papá enfermo y le he enviado whatsapp y él me ha respondido y me va preguntando o acá cuando le he dicho me tengo que ir porque me siento mal me da dado el permiso para ir a la clínica.	Existe un clima de confianza en la organización. Los colaboradores bromean y suelen estar de buen humor con sus compañeros. Esto puede ser motivado por las facilidades que se les otorgan, ya sean permisos o flexibilidad de horarios para atender sus asuntos personales.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

<b>MODELO DE GESTIÓN</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>FUENTE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>HALLAZGO</b>
<b>BIENESTAR</b>	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 3	De hecho, tenemos encuestas en clima, a parte de la great place to work tenemos aquí en donde van evaluando como un termómetro para valorar a los jefes. Te preguntan que deseas que hable el gerente en contacto o cómo te sientes aquí, han traído a personas terceras para que evalúen a los trabajadores. De hecho, se llevan ideas difíciles de aterrizar, pero al menos se dan la chamba de escucharnos.	Se realizan encuestas de clima laboral para hacer seguimiento de la manera en cómo se sienten sus colaboradores. Esto es aprobado por los colaboradores ya que sienten que sus opiniones son consideradas por la organización.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 3	A parte de las encuestas que es una o dos, nos citan para calificarlos.	Los colaboradores han sido citados en ocasiones para consultarles sus opiniones por medio de encuestas.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 3	Siento que hay personas que no quiero decir que estén aburridas, pero si desganadas y que necesitan ser motivadas y la empresa no las están viendo, quizá no las escuchan o no son sinceras.	Se pueden identificar algunos casos de colaboradores que se encuentran aburridos, desganados y desmotivados.
	Soporte psicológico	Entrevistado 4	Como me refería en “la voz” nos mandan mensualmente si más no me equivoco, envían información de las citas con el nutricionista y con el psicólogo y ya tú decides	Interseguro le da la oportunidad a sus colaboradores de informarse y acceder a los beneficios de nutrición y psicología por medios masivos.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 4	En realidad, me gusta lo que hago así que el trabajo en el día a día siempre es retador en el tema de proyectos, porque siempre las cosas se quieren para hoy pero me gusta lo que hago, hay veces que si puedo tener bastantes cosas pero como me gusta lo que hago es llevadero.	Los colaboradores consideran que se encuentran en un espacio retador en el que pueden desarrollar proyectos. Se sienten a gusto dentro de la organización.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>BIENESTAR</b>	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 4	D: ¿cómo se manifestó esta preocupación? E: A través de un mensaje de texto o whatsapp para preguntarme como seguía.	La preocupación hacia los colaboradores es manifestada por medios concretos como mensajes de texto o comunicaciones vía whatsapp.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 5	Pero a la vez también si tú necesitas algo de repente o tienes que salir temprano o tomarte un día, te da la facilidad porque hay cupones. Cada semestre te da un determinado número de cupones, y tú los puedes tomar, coordinas con tu jefe.	La organización ofrece facilidades en cuanto a permisos. Hay una cuponera de beneficios en la cual tienen acceso a permisos especiales.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 5	DA: Normal, si con ganas de hacer las cosas, pero tampoco es que venga tan entusiasmado	En cuanto al estado mental de algunos de sus colaboradores, existen casos en los que no se sienten muy entusiasmados por diversos factores.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 5	No del todo de repente. Te comento un caso, Interbank es nuestro cliente a veces cuando nos demanda, claro el cliente tiene la razón, pero creo que deberían hacer un poco más con nosotros un benchmarking o una reunión para poder mejorar en todo caso o hay un nuevo acuerdo con Interbank, cambian los montos de las EPS. En los negocios comercial de repente con mi jefe de operaciones, pero más nosotros no (opinión)	Algunos colaboradores no se sienten escuchados, su opinión no es considerada para algunos acuerdos.



**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>BIENESTAR</b>	Condición física y salud / Soporte psicológico	ENTREVISTADO 5	Hay una psicóloga que viene acá una vez al mes EN: Y cuál es la dinámica con ella, tienen que sacar alguna cita, comunicarse con alguien o solo la van a buscar DA: Sacas una cita, reservas una cita con bienestar. Hay un correo en GDH y te lo separan.	Interseguro cuenta con un área de Bienestar. Esta se encarga de ofrecer los beneficios de psicología y demás relacionados a la salud.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 6	decirnos en que se está fallando y la decisión de recortar el personal, nos pueda ayudar a nosotros en no hacerlo	Existe una incomodidad en cuanto a los recortes de personal. Los colaboradores tienen temor, ya que no se les informan los criterios de las salidas.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 6	Depende, yo creo que depende de cómo siento que va ser mi día con el tema de los pendientes porque si es por la compañía yo me siento bien. También es bastante retardadora, pero si es por la compañía me siento bien.	El estado anímico general de los colaboradores es positivo y depende mucho de la carga laboral más que del ambiente en la organización. Los retos son algo positivo para los empleados.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 6	Sí. Me parece que hay una psicóloga que viene de vez en cuando y que puedes hacer una cita. Nunca lo he usado, pero sí sé que hay una y es gratis.	Existe conocimiento sobre el servicio de psicología gratuito.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 6	He notado que la empresa ahorita ha comenzado a tener comités, hay comités en salud en el trabajo, esos temas de hostigamiento sexual que son confort para el empleador, pero si yo quisiera que mi voz se escuche, antes había un buzón no si aún habrá. Por lo general no si hay un sistema donde el trabajador pueda.	Se están formando comités en la organización como un sistema de comunicación para llevar las opiniones de los colaboradores.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 6	No. Por el tema del tiempo que te comenté. Él tiene muy poco tiempo, como un trato así amical lo intenta hacer, pero ya pedir que se preocupe por la salud mental ya es mucho pedirle.	Algunos líderes no cuentan con tiempo para expresar su preocupación por la salud mental de sus equipos. Esto es entendido por el poco tiempo libre que tienen.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

<b>MODELO DE GESTIÓN</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>FUENTE</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>HALLAZGO</b>
<b>BIENESTAR</b>	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 7	Sí se involucra, la verdad que ambos líderes me preguntan cómo voy, como estoy en mis estudios, ahora en la tesis. Tratan de saber cómo va mí día a día, por el lado de masivos claro.	Se muestra preocupación en cuanto el estado emocional de los trabajadores
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 8	Tenemos la posibilidad de ir al psicólogo, siento que es una ayuda, tenemos estrés por todas partes, laboral, familiar, y es una espacio de desfogue o cómo saber mejorar eso.	La organización ofrece servicio de tratamiento psicológico lo cual es muy valorado
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 8	Nosotros tenemos beneficios acá se le conoce como cuponera, si nosotros tenemos buena comunicación con el jefe podemos solicitar salir un poco antes, no es que yo diga ahorita me voy, pero si conversando.	En Interseguro se ofrece una cuponera como beneficio, esta sirve para solicitar permisos y facilidades. Alimenta la flexibilidad en la organización.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 9	Me siento tranquila trabajando aquí. Tenemos una psicóloga, separamos la cita por whatsapp. Había un boletín de GDH donde te recordaban que podías sacar tu cita, pero lo mandaron hasta diciembre.	Se siente tranquilidad por trabajar en Interseguro. Las citas psicológicas también influyen, pero ya no son comunicadas.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 9	No siento que mi líder esté involucrado en nuestro estado de ánimo. Está muy saturado con sus temas de trabajo y creo que no quiere meterse mucho a la vida personal.	Algunos líderes no cuentan con tiempo para expresar su preocupación por la salud mental de sus equipos. Esto es entendido por el poco tiempo libre que tienen.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
BIENESTAR	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 10	vengo animada y salgo muy cansada y estresada o estresada y cansada pero trato de mantenerme animada en la medida posible	En este caso la organización no influye positivamente en la tranquilidad del colaborador.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 10	hay una psicóloga y tiene cita con la nutricionista, pero es muy complicado tomarme un tiempo así cuando el tiempo no te alcanza. Mi horario es de 8:30 a 6:30 en teoría siempre llego antes y me voy después, sigo trabajando en mi casa, no nos pagan horas extras y para compensar es un círculo vicioso porque si te tomas el tiempo, el trabajo se sigue acumulando y te vuelves a quedar y así	Existen incomodidades en cuanto a la tranquilidad que genera la carga de trabajo en Interseguro. Esta no permite el acceso a los servicios como la cita con la psicóloga.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 10	Su comportamiento si influye en en el equipo, por los chicos me siento bastante apoyada, me preocuparía si no fuera así. He tenido ya alguien que no me apoyaba en eso pero ahora me siento bastante tranquila siento que las cosas siguen avanzando sin trabas	El líder y el equipo tienen un rol fundamental en el estado mental de los colaboradores.
	Soporte psicológico	ENTREVISTADO 4	como me refería en “la voz” nos mandan mensualmente si más no me equivoco, envían información de las citas con el nutricionista y con el psicólogo y ya tu decides	Se utiliza un correo institucional para la gestión de beneficios como las citas de nutrición y psicología con la finalidad de facilitar el acceso y agilizar el proceso.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 1	de acuerdo a tu desempeño trimestralmente te da un bono y eso como que te puede ayudar y en caso de las funciones el trimestre es muy poco para cumplir el objetivo que te están pidiendo.	Interseguro otorga un bono de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño. Sin embargo, se considera que la frecuencia trimestral es muy corta para el cumplimiento de los objetivos.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>BIENESTAR</b>	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 1	Salario justo: Ahora no, por las mismas funciones que han ido creciendo, ahora ves más cosas, yo siento que ya llegue a mi techo, trato de enseñar a mis compañeros, he participado en grandes proyectos y siento que no es justo.	Existen casos en los que la relación entre el salario y las funciones no se considera justa. Algunos colaboradores sienten que no obtienen una remuneración justa.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 1	Si, acá en la empresa, tenemos este beneficio para hacer unos cursos y yo lo he solicitado para acabar la carrera y hacer unos diplomados. Lo he solicitado y la empresa me ha apoyado, obviamente te hace el préstamo y te descuenta por planilla.	Interseguro ofrece apoyo económico a sus colaboradores para temas académicos.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 1	Todos los años nos piden una declaración jurada de los bienes o las deudas que podemos tener, quizá ahí hacen un filtro para ver qué personas están en rojo y poder ayudarla; no lo sé pero si sé que todos los años nos piden esa declaración jurada.	Interseguro ofrece una ayuda financiera a los colaboradores que tengan deudas. La evaluación se hace tras una declaración jurada informando los montos.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 3	Me gustaría ganar más pero tampoco creo que se la peor pagada de todas las empresas, si he visto un ranking de cargos no me pagan menos del rango, incluso creo que un poco más.	Si bien los salarios no son los mejores en el mercado, Interseguro ofrece un sueldo competitivo a sus colaboradores.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 3	Creo que sí. Una vez al año reportan. Robin me comento un poco del proceso cuando le pregunte (Robin mi jefe) El sugiere y el BP es el que da el OK de cuanto y como y BP responde.	Existen aumentos de salario en Interseguro por medio de sugerencias de los jefes. Estas sugerencias pasan por evaluación.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>BIENESTAR</b>	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 3	A mí solo me dan mi sueldo la gratificación y el bono. Los que tienen hijos le dan la escolaridad y asignación familiar por ley, más allá de eso no.	Interseguro no ofrece muchos beneficios económicos adicionales, solo los exigidos por ley.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 3	Sí creo que sí pero no estoy segura, nunca lo he conversado con nadie, pero alguna vez he escuchado, pero no sé si hablaban de un préstamo de aquí o de otro lado.	Interseguro ofrece préstamos a sus colaboradores en caso necesiten apoyo económico.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 4	Personalmente, acorde con mis funciones y a mi puesto, si siento que es un salario justo.	Los colaboradores consideran que reciben un salario justo en relación a sus funciones.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 4	Yo nunca he solicitado pero tampoco tengo conocimiento si hay, pero si se que hay un tema de financiamiento para las personas en el tema de educación.	Interseguro ofrece financiamiento para temas educativos.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 5	Si me gustaría quedarme es una buena organización, pero también creo que debería ir de la mano con el tema salarial	La empresa es considerada buena, pero algunos colaboradores consideran que están fallando en temas salariales.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 5	Para ser sincero pienso que deberían mejorar el tema de escalas salariales como que no la tienen muy definida. Hay casos que están más que otros, he conocido un caso de un analista junior que ganaba más que un analista con experiencia. Eso no es bueno porque es	Las escalas salariales no se encuentran muy bien definidas. Existen incongruencias en algunos salarios y puestos.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>BIENESTAR</b>	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 5	El bono trimestral, económicamente hablando (beneficios económicos adicionales)	Interseguro ofrece beneficios económicos adicionales como un bono trimestral por cumplimiento de objetivos.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 5	¿Solicitud en adelante? Lo que pasa es que los préstamos les dan a los colaboradores que tienen más de tres o cuatro años, pero sin solicitud de aumento si me lo han probado. Un monto de pequeño de 500 soles creo peor normal	Interseguro ofrece apoyo económico, ya sea en préstamos como en adelanto de sueldos.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 6	Ahorita, como te había comentado, yo pienso que deben mejorar mi sueldo y es algo que ya conversé con mi jefe y ahora estoy en la expectativa.	Se presenta más de una incomodidad en el tema salarial.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 6	Yo sé que al inicio de año hacer un presupuesto donde se revisan ese tipo de cosas, pero de que todos los años aumenten el sueldo no si es que alguien se lo merece, que requisitos se necesitan no está claro. No hay una política establecida.	Existe un presupuesto para el aumento de sueldos, pero no se conocen los requisitos o criterios para este. No hay una política de aumento salarial establecida.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 6	Sí, hay por el cumplimiento de objetivos te dan un porcentaje de bono y ese bono si tus llegas al 100% te dan completo si llegas al 90% te dan el 90% del bono. Eso seria y luego hay otros beneficios como ser parte del club Intercorp que tiene descuentos en algunos establecimientos.	Se ofrecen los bonos por cumplimientos de objetivos como un beneficio económico adicional.

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>BIENESTAR</b>	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 6	¿Alguna vez has solicitado algún apoyo económico? ¿Sabes si Interseguro les puede otorgar préstamos?  Respuesta: Yo no lo he solicitado, pero si conozco personas que lo han solicitado sin ningún problema.	Los colaboradores conocen la posibilidad de solicitar un apoyo económico como un préstamo.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 7	sé que como trabajador cuando cumples todos tus objetivos te dan un bono, pero también sé que no ha pasado en todos los que han llegado a cumplir	Se conoce que en algunos casos la organización no ha cumplido con el aumento de los bonos
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 8	Yo vengo de Sura, allá era diferente, allá todos los años había aumento de sueldo. En cambio, acá no es así, acá entras con un sueldo fijo y es muy raro que te aumenten. En seguros Sura depende del incremento del país. Otros beneficios, aquí el tema de beneficios con empresas del mismo grupo, llámese Plaza Veá, Promart, que son empresas del grupo.	Uno de los beneficios apreciado por los colaboradores son los que tiene por pertenecer a una corporación
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 8	Yo he pasado con el mismo sueldo, no he tenido hasta el momento ningún aumento. Entre en agosto del 2018, si siento que debería de ser un poco más.	En algunos casos existe mucha inconformidad cuanto el sueldo percibido y los aumentos
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 8	Es por logro y el otro por evaluaciones, pero hasta donde he escuchado a la gente es un poco difícil para lograr pasar las evaluaciones y ha recibido el ascenso o el incremento, pero no sé cómo será.	La organización ofrece una evaluación para acceder a un aumento de sueldo
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 8	No no tenemos, no recibimos utilidades, pero la compañía de seguro no tiene utilidades. El bono es voluntario, no es sí o sí a todos los trabajadores de la empresa	Interseguro al ser una organización de seguros no reparte utilidades

**Tabla N1: Matriz de codificación de colaboradores– Modelo de gestión (continuación)**

MODELO DE GESTIÓN				
FACTOR	ESTRATEGIA	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>BIENESTAR</b>	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 8	no he tenido la oportunidad de hacerlo pero si he sabido de casos que ha pasado, si se tiene la necesidad si te apoyan.	Interseguro ofrece apoyo económico en caso se necesite
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 9	Mi salario es justo. Hay una evaluación de aumento salarial una vez al año. Lo puedes solicitar, ya que accedan es otra cosa.	Se considera un salario justo y hay posibilidad de acceder a un aumento salarial dependiendo de la evaluación anual.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 10	Sé que están del medio hacia abajo, pero como te digo es una organización con características locas. Vas a moverte solo si te conviertes en una persona medio indispensable y te quieras ir, como un tema de retención te mueven sí pero no que te motiven a quedarte.	Los sueldos son considerados por debajo de la media en el mercado. Consideran que solo buscan retener a un colaborador en caso desee irse.
	Bienestar financiero	ENTREVISTADO 10	No la tienen, no sé, pero creería que no. Miden el cumplimiento de los objetivos, te pagan un bono cada 3 meses antes era 1 vez al año, ahora lo han dividido durante el año. te pagan lo que te corresponden en cuanto a bono. Aquí hay gente que tiene el mismo sueldo durante años y años	No se reportan políticas de incremento salarial, solo se considera el bono por desempeño.



## ANEXO O: Matriz de codificación de colaboradores– Ventajas.

Tabla O1: Matriz de codificación de colaboradores– Ventajas.

VENTAJAS			
ACTOR	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>Colaborador</b>	ENTREVISTADO 1	Lo que más me gusta es el clima que brinda la empresa, los beneficios, el apoyo que pueden dar a las personas discapacitadas que es un plus de acá, el ambiente, los beneficios de repente al año lo que tenemos las integraciones, las chicas de acá son mis clientes internos y la integración me permite conocer a todos.	Clima laboral
	ENTREVISTADO 2	Retadora, por el producto que veo y la importancia que tiene el producto dentro de mi área ya que es el producto que más dinero mueve. Siento que al sentir mi chamba súper importante y la responsabilidad y autonomía que de dan, genera eso que no sentía antes dónde todo era más flat.	Desarrollo laboral
	ENTREVISTADO 3	Lo que más me gusta de Interseguro es que es una empresa que tiene proyección que se preocupa bastante del ambiente laboral digamos entre los colaboradores y hacen esfuerzos	Clima laboral
	ENTREVISTADO 4	Yo creo que los temas que veo son muy interesantes, me apasiona los temas, también me siento en buen ambiente	Clima laboral
	ENTREVISTADO 5	De hecho, también es bueno que capaciten a su personal y también es bueno que te dejen elegir lo que quieres llevar, siempre tiene que ver la condición que se relacione con su trabajo	Desarrollo laboral

**Tabla O1: Matriz de codificación de colaboradores– Ventajas (continuación)**

VENTAJAS			
ACTOR	FUENTE	RESPUESTA	HALLAZGO
<b>Colaborador</b>	ENTREVISTADO 6	Es una experiencia cómoda que como profesional me está enriqueciendo porque si estoy aprendiendo bastante y me siento cómoda también en el tema de estabilidad laboral porque es una empresa que te respalda, es conocida y tiene los beneficios para mantener tranquilo a un colaborador.	Desarrollo laboral Estabilidad laboral
	ENTREVISTADO 7	Lo que más me gusta es que me dan la suficiente confianza para desempeñar mis funciones.	Confianza Empoderamiento
	ENTREVISTADO 9	Tranquilidad. Flexibilidad para atender temas personales.	Flexibilidad
	ENTREVISTADO 10	la relación con las personas es bastante buena, con los que interactúas día a día, es excelente me quedaría con eso, noté lo diferente en cuanto a otras empresas es que las personas son muy transparentes, muy buena onda, son muy cordiales, son bastante cercanos en general.	Relaciones de confianza

## ANEXO P: Lenguaje inclusivo en Interseguro

Figura P1: Lenguaje inclusivo en Interseguro



Figura P2: Lenguaje inclusivo en Interseguro

Interseguro Compañía de Seguros  
10.790 seguidores  
2 semanas • Editado •

Viviendo nuestro propósito en todo lo que hacemos, en Interseguro creemos que todxs podemos avanzar segurxs si vivimos y amamos sin violencia. Por ello hoy 14 de febrero, una fecha reconocida por todxs como el Día del amor y la amistad, nos unimos a la campaña "Violencia disfrazada de amor" del [Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables](#) 🤝

📌 Identifica las señales de alerta en [www.señalesdealerta.pe](http://www.señalesdealerta.pe)

#AvazamosSegurxs #HacemosMásFácil #CuidamosLoquetenemos  
#SomosCompañía #Inclusión #Diversidad #Bienestar #Equidad

Figura P3: Lenguaje inclusivo en Interseguro

LinkedIn navigation bar: Inicio, Mi red, Empleos, Mensajes, Notificaciones, Yo, Productos, Aprende nuevas aptitudes gratis durante un mes.

So Good! - He Rips The Lid Off An Old Package Of Baby Wipes. What He Does With It? BES Anuncio

#HacemosMásFácil que lxs peruanxs avancen segurxs

Interseguro Compañía de Seguros  
Seguros · San Isidro, Lima · 10.790 seguidores

¡Hacemos más fácil que lxs peruanxs avancen segurxs!

Visitar sitio web

Leydi y 2 contactos más trabajan aquí  
Ver los 704 empleados en LinkedIn

## ANEXO Q: Matriz de Consistencia con Conclusiones

Tabla Q1: Matriz de Consistencia con Conclusiones

Nº	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Sub-Variantes	Conclusiones
O.G.	Describir el estado actual de la gestión del <i>Employee Experience</i> en el Perú a través del estudio de caso único de Interseguro.	Cualitativa	-	-		En definitiva, Interseguro se encuentra realizando esfuerzos significativos para ofrecer una buena experiencia a sus colaboradores, la cual sigue la mayoría de lineamientos propuestos por la teoría y es motivada por la intención de, no solo retenerlos, sino también de brindar una mejora en el día a día de estos y sus familias. A pesar de ello, consideramos que sus acciones se adecúan a una estrategia de Employee Engagement, antes que a una orientada al <i>Employee Experience</i> . Como ha sido mencionado, la organización cumple parcialmente con las características de la gestión de las experiencias; sin embargo, se está dejando de lado un rasgo fundamental. El área de Gestión y Desarrollo Humano, a pesar de realizar un recojo de las opiniones e identificación de necesidades adecuado, le otorga prioridad a lo que ellos consideran relevante y aquello que podrá entregar resultados de manera rápida. Al ser, el <i>Employee Experience</i> , una estrategia centrada en las necesidades de los colaboradores, concluimos que lo antes mencionado no permite que se considere como un caso de éxito la situación actual de la organización en relación al objeto de estudio.

**Tabla Q1: Matriz de Consistencia con Conclusiones (continuación)**

N°	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Sub-Variables	Conclusiones
1	Identificar un proceso de implementación y un modelo de gestión del Employee Experience basado en el modelo conceptual existente.	Cualitativa	1.Revisión bibliográfica 2.Entrevista a Expertos: Gabriel Arroyo, Arnaldi Paredes, Marisol Montenegro, Stefany Wolf, Viviana Rojas y Carolina Arauco.	Definición  Orígenes  Conceptos relacionados  Proceso de Implementación: "The EX Playbook"  Modelo de gestión del Employee Experience	-  Utilidad Productividad <i>Engagement</i> Experiencia  Marketing Interno Marca Empleadora <i>Employee Engagement</i>  1. Escucha multicanal 2. Identificar viajes holísticos 3. Escuchar las emociones 4. Creación de personas 5. Diseño de experiencias 6. Testeo y prototipado 7. Lanzamiento de una estrategia de persona digital  Factores del <i>Employee Experience</i>  Estrategias de la gestión del <i>Employee Experience</i>  Dimensiones de la gestión del <i>Employee Experience</i>	Existe una limitada variedad de fuentes teóricas acerca de Employee Experience, casi nula investigación en el Perú y pocos casos de organizaciones que han implementado una gestión de las experiencias de sus colaboradores. Por lo tanto, con el apoyo y orientación de los expertos, se identificó teoría relevante tanto para la guía de implementación, así como para la propuesta del modelo de gestión en base a diversos autores reconocidos

**Tabla Q1: Matriz de Consistencia con Conclusiones (continuación)**

N°	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Sub-Variantes	Conclusiones
2	Analizar los pasos para la implementación de la gestión del <i>Employee Experience</i> aplicados en el caso de estudio.	Cualitativa	1. Revisión Bibliográfica  2. Entrevistas a Expertos: Gabriel Arroyo, Arnaldi Paredes, Marisol Montenegro, Stefany Wolf, Viviana Rojas y Carolina Arauco.  3. Entrevistas a Responsables de la Gestión del <i>Employee Experience</i> : María Fernanda Elias, Jorge Zuñiga y Gabriel Arroyo	Escucha multicanal	Diagnóstico organizacional	<p>En cuanto al proceso de implementación del <i>Employee Experience</i>, se puede concluir que no existe un modelo único. Los pasos pueden ser realizados en el orden que se ajuste a las posibilidades de la organización. Así mismo, a partir de lo identificado en Interseguro, se evidencia que se puede obviar algunos pasos como el testeo y prototipado sin necesariamente afectar a la implementación final.</p> <p>Adicionalmente, se considera que el último paso de “<i>The EX Playbook</i>”, el lanzamiento de una estrategia persona digital, debería realizarse preferiblemente de manera previa al inicio de la implementación de esta gestión, tal como ocurrió en el caso de estudio de esta investigación. Esto se debe a que, por ejemplo, un proceso de transformación digital añadiría herramientas tecnológicas fundamentales como encuestas online o videoconferencias. Estas serían de gran utilidad al construir un diagnóstico organizacional y al realizar el proceso de empatización. Además de estos, el diseño de las experiencias puede verse repotenciado por medio del conocimiento del uso de la tecnología, puesto que pueden ser parte de las acciones ofrecidas a los colaboradores dentro de las diferentes estrategias identificadas en el modelo de gestión propuesto.</p>
				Identificar viajes holísticos	<i>Employee journey map</i>	
				Escuchar las emociones	Empatización	
				Creación de personas	<i>Employee Personas</i>	
				Diseño de experiencias	Prácticas de gestión del <i>Employee Experience</i>	
				Testeo y prototipado	-	
				Lanzamiento de una estrategia de persona digital	-	

**Tabla Q1: Matriz de Consistencia con Conclusiones (continuación)**

Nº	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Sub-Variantes	Conclusiones
3	Comparar las prácticas del modelo de gestión identificado con las prácticas aplicadas en el caso de estudio.	Cualitativa	<p>1. Revisión Bibliográfica</p> <p>2. Entrevistas a Expertos: Gabriel Arroyo, Arnaldi Paredes, Marisol Montenegro, Stefany Wolf, Viviana Rojas y Carolina Arauco.</p> <p>3. Entrevistas a responsables de la Gestión del <i>Employee Experience</i>: María Fernanda Elias, Jorge Zuñiga y Gabriel Arroyo</p>	<p>Factores de la gestión del <i>Employee Experience</i></p> <p>Estrategias para la gestión del <i>Employee Experience</i></p>	<p>Trabajo significativo Liderazgo Ambiente de trabajo Crecimiento Bienestar</p> <p>Selección adecuada, Autonomía, Trabajo en equipo, Tiempo de relajación</p> <p>Objetivos claros y alcanzables, coaching y <i>feedback</i>, transparencia y comunicación, desarrollo de liderazgo</p> <p>Ambiente de trabajo flexible, ambiente de trabajo colaborativo, reconocimiento, inclusión y diversidad</p>	<p>En relación al modelo de gestión propuesto, el contacto con la organización permitió llegar a la conclusión de que existen aspectos que no se están tomando en cuenta como la comunicación interna. Dentro del factor Liderazgo, se propone como estrategia el mantener una comunicación transparente, pero esta hace referencia a la comunicación entre los líderes y sus equipos de trabajo. No se considera la manera en que los responsables de la gestión de estas experiencias realizan esfuerzos para que las acciones implementadas tengan una mayor difusión y alcance. Es fundamental que un modelo de gestión de <i>Employee Experience</i> tome en cuenta este rasgo, debido a que, al ser una estrategia orientada a los colaboradores, su conocimiento es clave para el objetivo final de retener el talento.</p> <p>Una de las críticas que podrían surgir a la gestión del <i>Employee Experience</i> es el costo asociado tanto a la implementación, como a las acciones propuestas. Sin embargo, a partir del contacto con los responsables, se identifica que los mayores retos se presentan en la aceptación del cambio organizacional y no a la inversión que deba realizarse. Como podemos observar, la mayoría de las acciones llevadas a cabo requieren un cambio de mentalidad por parte de la organización y sus líderes, la oferta de beneficios en cuanto a oportunidad de crecimiento y flexibilidad y el respeto por los colaboradores. Si bien es cierto, existen gastos derivados del uso de herramientas tecnológicas y el acondicionamiento de los espacios físicos, encontramos que estos no son los aspectos más valorados por los colaboradores.</p>

**Tabla Q1: Matriz de Consistencia con Conclusiones (continuación)**

Nº	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Sub-Variables	Conclusiones
3	Comparar las prácticas del modelo de gestión identificado con las prácticas aplicadas en el caso de estudio.	Cualitativa	<p>1. Revisión Bibliográfica</p> <p>2. Entrevistas a Expertos: Gabriel Arroyo, Arnaldi Paredes, Marisol Montenegro, Stefany Wolf, Viviana Rojas y Carolina Arauco.</p> <p>3. Entrevistas a responsables de la Gestión del <i>Employee Experience</i>: María Fernanda Elias, Jorge Zuñiga y Gabriel Arroyo</p>	<p>Estrategias para la gestión del <i>Employee Experience</i></p> <p>Dimensiones de la gestión del <i>Employee Experience</i></p>	<p>Línea de carrera, movilidad de talento, capacitación, cultura de aprendizaje</p> <p>Condición física y salud, seguridad y protección, soporte psicológico, bienestar financiero</p> <p>Cultura Espacio Físico Tecnología</p>	<p>Con respecto al caso de estudio, concluimos que, por un lado, se logró un óptimo cumplimiento de algunas estrategias recomendadas por la teoría identificada. Entre estas, podemos encontrar como la más valorada al espacio de trabajo flexible en relación a las facilidades que se les otorgan a los colaboradores; a los esfuerzos por mantener la salud de estos, así como su seguridad en el espacio de trabajo y las acciones enfocadas a la defensa de la inclusión y diversidad. Por otro lado, se evidencian oportunidades de mejora en temas como el reconocimiento del buen desempeño de los colaboradores, la línea de carrera ofrecida, la comunicación en ciertos aspectos que influyen directamente en la tranquilidad del colaborador y, por último, los salarios ofrecidos, ya que se encuentran, según indican los empleados, por debajo de otras oportunidades laborales.</p>



**Tabla Q1: Matriz de Consistencia con Conclusiones (continuación)**

N°	Objetivos	Metodología	Instrumentos	VARIABLES	Sub-VARIABLES	Conclusiones
4	Identificar las ventajas percibidas de la gestión del <i>Employee Experience</i> por los principales actores organizacionales miembros del caso de estudio.	Cualitativa	1. Revisión bibliográfica. 2. Entrevistas a Expertos: Gabriel Arroyo, Arnaldi Paredes, Marisol Montenegro, Stefany Wolf, Viviana Rojas y Carolina Arauco. 3. Entrevista a colaboradores: área de Operaciones 4. Entrevista a los responsables de la gestión del <i>Employee Experience</i> : Maria Fernanda Elias, Jorge Zúñiga y Gabriel Arroyo	Ventajas percibidas de la gestión del <i>Employee Experience</i>	Ventajas percibidas por la organización Ventajas percibidas por los colaboradores	Las ventajas de la gestión del <i>Employee Experience</i> percibidas por los actores organizacionales se identifican tanto desde la perspectiva de los responsables de Interseguro, como de los colaboradores. Por su parte, la empresa considera que la organización se beneficia en lo siguiente: retención del talento, más y mejor engagement de sus colaboradores, la posibilidad de contar con un mejor enfoque en el colaborador y mayor rentabilidad a partir de una mejora en su desempeño. Así también, afirman que los colaboradores contarán con las siguientes ventajas: felicidad en el trabajo, una actitud positiva a causa de una mayor motivación y compromiso, y la oportunidad de desarrollarse tanto personal como laboralmente. Por otro lado, los colaboradores identificaron las siguientes ventajas asociadas a la manera en que se gestionan sus experiencias: una mejora en el clima laboral, la posibilidad de su desarrollo personal y laboral, sentir estabilidad y respaldo en su centro de trabajo, y, finalmente, la flexibilidad que se les brinda.

## ANEXO R: Búsqueda de tesis relacionadas a la gestión del *Employee Experience* en el registro nacional de trabajos de investigación

Figura R1: Búsqueda de tesis relacionadas a la gestión del *Employee Experience* en el registro nacional de trabajos de investigación

The screenshot shows the RENATI (Registro Nacional de Trabajos de Investigación) website interface. At the top, there are logos for RENATI and SUNEDU (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria). Below the logos is a search bar with the text "Buscar trabajos de investigación". A purple navigation bar contains the text "Página de inicio".

The main search area is titled "Buscar" and includes a search box with the text "Buscar: Todo DSpace" and a dropdown menu. Below this, there is a search query "por 'employee experience'" with a blue "Ir" button and a "Comenzar nueva búsqueda" link. There are also filter options under "Añadir filtros:" with a dropdown menu set to "Igual a" and an "Añadir" button.

On the right side, there is a section titled "Otras opciones relacionadas" with a "Ranking de autores" table. The table lists authors and their associated counts:

Ranking de autores	Count
De La Cruz Rivera, Carmen Yuliana	1
Mayorca Picoy, Yuliana Solanch	1
Millán Chirinos, Estefani Wendy	1
Employee Experience	2
Clima organizacional	1
Customer experience management	1
Desempeño Laboral	1
Diferenciación	1
Espacial	1
Fidelización de clientes	1
Gestión de conocimiento	1
Incentivos	1
Ingeniería de sistemas--Tesis	1

Below the search area, there is a blue bar indicating "Resultados 1-4 de 4." and a section titled "Resultados por ítem:" which lists four search results:

- Employee experience y su influencia en el desempeño laboral en una empresa metalmeccánica del distrito de Comas, 2018**  
 Author: Serafín Cacha, Gabriela  
 Tesis de pregrado  
 Universidad César Vallejo; Repositorio Institucional - UCV  
 2018
- Employee Experience para mejorar el clima organizacional en un hospital nacional de Lima – 2019.**  
 Author: De La Cruz Rivera, Carmen Yuliana  
 Tesis de pregrado  
 Universidad Privada Norbert Wiener; Repositorio institucional - WIENER; reponame:UWIENER-Institucional; instname:Universidad Privada Norbert Wiener; instacron:UWIENER  
 26-dic-2019
- Customer Experience Management para la fidelización de clientes de una agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019**  
 Author: Millán Chirinos, Estefani Wendy  
 Tesis de pregrado  
 Universidad Privada Norbert Wiener; Repositorio institucional - WIENER; reponame:UWIENER-Institucional; instname:Universidad Privada Norbert Wiener; instacron:UWIENER  
 26-dic-2019
- Diseño del proceso de gestión de conocimiento para optimizar la transferencia de información de los sistemas full stack en la empresa Tsoft**  
 Author: Mayorca Picoy, Yuliana Solanch; Vilca Castilla, Gisela  
 Tesis de pregrado  
 reponame:UNIFE - Institucional; Repositorio Institucional - UNIFÉ; instname:Universidad Femenina del Sagrado Corazón; instacron:UNIFE; Universidad Femenina del Sagrado Corazón  
 2016

At the bottom of the results list, there is a "Siguiete >" link.

Fuente: SUNEDU (2019).