

**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**



**SCOTIABANK**

Proyecto de investigación para la asignatura Gestión de Personas

Bruno Carrera Nuñez	20192563
Eduardo Enrique Darcourt Vera	20192671
Fatima Moreno Roque	20193128
Ariana Lucia Garofolin Lozano	20190830
Daniela Marcela Camac Calderón	20193888

Profesor de la asignatura: Otero Ibañez, Elizabeth Raquel<sup>1</sup>

2021

---

<sup>1</sup> Docente de la Universidad de Lima: Eotero@ulima.edu.pe

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: Perfil de la empresa</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Información de la empresa</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Historia de la empresa</b>	<b>4</b>
• <b>1832:</b> Se fundó The Bank of Nova Scotia, en el siglo 19 el banco empieza a expandirse mediante sus sucursales en su país natal (Canadá), Estados Unidos, entre otros.	<b>4</b>
• <b>1980:</b> The Bank of Nova Scotia desde Nueva York empieza a brindar el servicio de banca corporativa en cara a la demanda de sus clientes.	<b>4</b>
<b>1.3 Tamaño de la empresa y facturación anual</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Organigrama de la empresa y del área de gestión de personas</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 2: Diagnóstico</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Políticas y procesos de gestión de personas</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1 Procesos para incorporar a las personas</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2 Procesos de Colocación de personas</b>	<b>7</b>
<b>2.1.3 Procesos para recompensar a las personas</b>	<b>8</b>
<b>2.1.4 Procesos para desarrollar a las personas</b>	<b>9</b>
<b>2.1.5 Procesos para retener a las personas</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Proceso de gestión de personas que requiere ser mejorado</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo 3: Propuesta de mejora</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Propuesta de mejora para el proceso de desarrollo de talentos</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Propuesta de mejora de retención de persona</b>	<b>12</b>
<b>3.3 Importancia y necesidad de la implementación de las propuestas de mejora</b>	<b>13</b>
<b>Anexos</b>	<b>15</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>17</b>

## **Introducción**

Scotiabank, conocido de manera oficial como The Bank of Nova Scotia (El Banco de Nueva Escocia), pertenece a los 5 monumentales bancos canadienses. Es el tercer banco por el volumen de sus activos (detrás del Royal Bank canadienses y TD Bank Financial Group), y el segundo más grande por capitalización de mercado (tras Royal Bank de Canadá). Es el banco más conocido en el mundo de los bancos de Canadá puesto que es el que más sucursales tiene fuera de su territorio. El presente trabajo habla sobre la empresa Scotiabank en un enfoque hacia la gestión humana y de mejoras del mismo, para una empresa del tamaño de Scotiabank con millones de clientes y miles de empleados el área de RRHH es un área fundamental para mejorar y gestionar a los trabajadores y su productividad. En este trabajo se aborda información de la empresa enfocada en la gestión humana y propuestas de mejora basadas en sus políticas actuales.

# Capítulo 1: Perfil de la empresa

## 1.1 Información de la empresa

Esta organización es una institución bancaria líder en las américas con más de 180 años de experiencia y 2,1 millones de clientes. Scotiabank es el banco más grande de Canadá, fue fundado en 1832 y es reconocido por su expansión en todo América, empezó en Canadá, pasó por Estados Unidos, Jamaica, México, República Dominicana, Perú, Chile, entre otros. A lo largo de los años Scotiabank se ha hecho acreedor de muchos bancos de distintos países como también ha formado parte de fusiones millonarias. Scotiabank funciona mediante sus cuatro divisiones: Banco Doméstico, Scotia Capital Inc, International Banking, e-Commerce/e-Banking.

En una empresa la misión y la visión son las bases claves para el futuro de esta, ya que son los cimientos de cómo trabaja la empresa y de lo que quiere lograr. Scotiabank es un gran ejemplo de porqué son necesarias, su visión es ser reconocidos como la administradora de Fondos Mutuos que provee a sus clientes asesoría y soluciones innovadoras de inversión, de acuerdo a sus diferentes perfiles de riesgo y necesidades financieras, y su misión es crear y distribuir productos de Fondos Mutuos y Fondos de Inversión de alta calidad, que satisfagan en exigencias de riesgo, rentabilidad y disponibilidad, asegurando relaciones de largo plazo con nuestros clientes. Como cuatro valores base que resalta la empresa se encuentran, el respeto, buscan valorar a todas las personas por igual, integridad, resaltan y buscan un trabajo honoroso, la pasión, buscan dar lo mejor de la empresa en compromiso, y por último responsabilidad, fomentan la responsabilidad y el trabajo en equipo. (Scotiabank)

## 1.2 Historia de la empresa

- **1832:** Se fundó The Bank of Nova Scotia, en el siglo 19 el banco empieza a expandirse mediante sus sucursales en su país natal (Canadá), Estados Unidos, entre otros.
- **1907:** Se abre la sucursal en Nueva York, una de sus sucursales más importantes.
- **1980:** The Bank of Nova Scotia desde Nueva York empieza a brindar el servicio de banca corporativa en cara a la demanda de sus clientes.
- **1988:** The Bank of Nova Scotia compra McLeod Young Weir, su primera adquisición de peso, empresa de corretaje muy reconocida en Canadá.
- **1999:** Scotiabank forma una de las divisiones de la empresa, Scotia Capital que es una de las más importantes y contiene la fusión del área de mayoreo y algunas subsidiarias.
- **2006:** Scotiabank adquiere en Perú el banco Wiese Sudameris.
- **2011:** Scotiabank adquirió el banco Colombiano Colpatria y ese mismo año llegó su primera sucursal a Brasil.

- **2021:** En todos sus años Scotiabank ha adquirido o se ha fusionado con un total de 21 bancos alrededor del mundo, y se ha expandido en más de 40 países.

### **1.3 Tamaño de la empresa y facturación anual**

Scotiabank cuenta con más de 180 años de vivencia, 21 millones de consumidores y con un equipo de 86 mil empleados en 55 países. Esta empresa pertenece al rubro de Instituciones Financieras con mayor presencia internacional, por su tamaño y presencia se le considera Corporativa, tiene la función de brindar igualdad y respeto a sus equipos de interés alrededor del mundo. Aproximadamente, tiene una facturación anual de 48000 millones de soles en nuestro país y en el mundo tiene alrededor de \$1.1 billones en activos.

### **1.4 Organigrama de la empresa y del área de gestión de personas**

Cuenta con un organigrama vertical de la empresa, donde salen las representaciones gráficas en las que se muestra claramente la jerarquía de Scotiabank, desde los niveles superiores a los inferiores. **(Anexo 1)**. Además, cuenta con un área de Recursos humanos la cual es muy parecida a la de Gestión de personas, consiste en brindar a los empleados, el apoyo y la ayuda necesarios que les permitan hacer de su vivencia cómoda y satisfactoria. Este apoyo inicia en el proceso de selección, contratación, inducción a la compañía y al equipo (onboarding), y continúa con ocupaciones que complementan la unión del colaborador a su nuevo sitio de trabajo. Del mismo modo, Recursos Humanos de Scotiabank es un aliado para fomentar entre los individuos y los conjuntos de iniciativas de aprendizaje y desarrollo de capacidades; medición de los niveles de satisfacción; clima gremial y cultura; revisión y ajuste de indemnización y construcciones; identificación y apoyo en planes de carrera y de desarrollo. Así es el organigrama en el área de Recursos Humanos en Scotiabank. **(Anexo 2)**

## **Capítulo 2: Diagnóstico**

### **2.1 Políticas y procesos de gestión de personas**

Según Mariela, Gerente Regional, dentro de los ligamentos corporativos Scotiabank, la compañía pretende potenciar la oferta de valor, y mantener la confianza de su comunidad en general y accionistas, asegurando que las políticas cumplan con las conductas y las normas. Asimismo, una de las principales políticas que cuenta la empresa, es el trato igualitario con el accionista. Esto se basa en que el banco no aporta cierta información privilegiada a cierto conjunto de accionistas, el cual todos son tratados del mismo modo; y se mantienen las mismas condiciones (CrediScotia, 2020). Por otro lado, se presenta la confianza de los directores, el cual, para conseguir cumplir con los objetivos propuestos, los asesores deben de confiar en la integridad y honestidad de los que se encuentran en la alta dirección de la entidad de crédito (CrediScotia, 2020). De igual modo, el trato justo y equitativo, por parte de los altos ejecutivos hacia los trabajadores, para que de esta manera se eviten los conflictos y se mantengan un ambiente cómodo. Asimismo, es sumamente importante resaltar que conforme a lo que nos indicó Mariela, que debido a las buenas prácticas ambientales, laborales y de gobierno corporativo de la institución financiera, permitieron que mediante el transcurso de los años, logren recibir un gran número de reconocimientos, que los siguen motivando a trabajar con optimismo, para seguir consolidándose como el mejor lugar de trabajo. De igual manera dentro de los procesos analizados, se identifican los procesos para incorporar a las personas, los procesos de colocación de personas, procesos para recompensar a las personas, procesos para desarrollar a las personas y procesos para retener a las personas.

#### **2.1.1 Procesos para incorporar a las personas**

##### **Selección:**

Dentro de Scotiabank, los procesos de selección son internos y externos, donde la meritocracia los caracteriza. Asimismo, son totalmente transparentes y validan que la línea de carrera existe, y se promueve en la entidad. En primer lugar, previo a un proceso de selección, hay exámenes psicológicos y entrevistas con la psicóloga para conocer mejor al candidato, y posteriormente se procede a las dinámicas que son paneles, donde se realizan diferentes formas de evaluar a los postulantes. Seguidamente, se realizan pruebas donde se evalúa y se observa si el postulante cumple con los requisitos necesarios. Si el solicitante consigue pasar la prueba, Recursos Humanos realiza una entrevista personal con este mismo, en la cual se toma en cuenta los conocimientos, habilidades y experiencia. Terminada la entrevista, la compañía tiene que tomar la decisión, si el postulante es el adecuado para el puesto; en otros términos, se pasa a la toma de decisiones. Finalmente, se presenta el

contrato, que indica las reglas de la entidad bancaria, donde se tendrá que firmar si se encuentra de acuerdo con las cláusulas.

### **Reclutamiento:**

Scotiabank posee diversos procesos para reclutar a su personal. Por un lado, los puestos que se convocan son para la Banca Retail, Banca Corporativa y Banca Digital. Asimismo, los medios que utilizan para la convocatoria son vía internet; es decir redes sociales y LinkedIn. De igual modo, es importante resaltar que todo se trabaja directamente, no terceriza el servicio de contratación del talento, por lo que Recursos Humanos de la compañía realiza este proceso. Sin embargo, en la contratación de los promotores de servicios, quienes son la contratación de cajeros, se terceriza la convocatoria inicial; es decir, el primer filtro; y posterior a ello, trabaja directamente el área de Recursos Humanos del banco.

## **2.1.2 Procesos de Colocación de personas**

### **Inducción o colocación**

Se posee un área de capacitación, el cual se encargan de identificar el perfil adecuado para el puesto requerido y de definir los objetivos (el qué y el cómo), estos mismos capacitan y asignan espejos de soporte, que se basa en que buscan sombras de respaldo para que dentro del aprendizaje, se logre retener muchísimo más. Luego, se miden los resultados, se establecen métricas y coaching mensuales. De hecho, la comunicación y la cercanía al equipo son esenciales. Para buscar, alinearse a la cultura institucional.

### **Evaluación del desempeño**

Iniciando el año cada colaborador define con el jefe bajo unos lineamientos del puesto que se encuentra y en el que se ha desarrollado, donde les dan unos objetivos anuales que el empleado define; es decir, las metas que se tiene que cumplir. Por lo que, empieza el año sabiendo a donde se tiene que dirigir, y esto lo van midiendo mensualmente. Asimismo, usan herramientas de coaching, muchos feedback y retroalimentación. Después de un año, se mide el desempeño con la evaluación anual, donde se toman en cuenta las variables financieras, cualitativas e inclusive hasta los retos personales. Esta evaluación la realiza el área de Gestión Humana, y efectúan la prueba de 360 grados, que es constante, y se logran evaluar entre toda la unidad y el equipo.

### **2.1.3 Procesos para recompensar a las personas**

#### **Remuneraciones**

El diseño del sistema de remuneración presenta dos desafíos principales: primero debe ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos y, segundo, se debe moldear y ceñir a las características únicas de la organización y de su entorno (Chiavenato, 2020, pp. 286).

Scotiabank brinda sueldos que son totalmente competitivos en el mercado, por lo cual se rige mediante el cargo que cada trabajador posea. Por lo que, se presenta un salario por unidad de tiempo, puesto que la entidad financiera paga a su trabajador en base a la cantidad de meses trabajados; es decir, contratan a sus subordinados por mes. Asimismo, se presenta una remuneración por competencias, ya que remuneran al empleado en base a la complejidad que posea su cargo o tarea.

#### **Incentivos salariales**

Por más cinco años consecutivos, Scotiabank ha sido considerado por Great Place to Work Institute, dentro del ranking de las mejores empresas para trabajar en el Perú (Scotiabank, 2021). De manera que, la empresa brinda a todos sus empleados seguros médicos, financiamiento, servicio de movilidad. Sin embargo, a los grandes ejecutivos, aparte de lo anterior mencionado, les otorgan servicios telefónicos. De igual modo, se ofrecen bonos salariales, a medida que el trabajador logre cumplir con todas las metas propuestas, tenga un excelente rendimiento, y en cuanto si se observa una gran prestación de servicios por parte de este.

#### **Beneficios**

“Las prestaciones sociales son apoyos, ayudas, comodidades, beneficios y servicios sociales que las empresas ofrecen a sus colaboradores con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones” (Chiavenato, 2020, pp. 330).

Dentro de Scotiabank, los empleados valoran totalmente los beneficios que les ofrece la compañía, puesto que para ellos incluye el formar parte de esta empresa. De esta manera, es que la entidad bancaria brinda la posibilidad a sus empleados de postular a cualquier país, en el cual la empresa tenga presencia, provocando que estos se sigan motivando, y logren poder crecer profesionalmente no solamente en el Perú, sino en diferentes naciones. Por otro lado, otorgan vales de alimentos, que se activan mensualmente, y que no se consideran dentro del monto de remuneración. Por otra parte, la organización



ayuda económicamente a pagar una parte del MBA o otorga becas de estudios, a colaboradores que sean destacados y con alto potencial.

#### **2.1.4 Procesos para desarrollar a las personas**

##### **Capacitación**

La entidad bancaria invierte en la capacitación de sus empleados, puesto que va a ser lo único que va a permitir la permanencia del individuo en la compañía, provocando también que este siga creciendo profesionalmente. Las capacitaciones en todas las áreas son constantes, puesto que cada producto, tendencia o métodos se van cambiando en el transcurso del tiempo. Entre estas se presentan, la capacitación de estudios económicos acerca del tipo de cambio, del dólar, bcr y inversiones; y temas de finanzas. De igual forma se capacita en cómo atender mejor a los clientes, liderazgo, temas de riesgo, que son exigidos por la Superintendencia; dicho, en otros términos, se capacita temas que lograrán ayudar al trabajador en su vida laboral. Estas capacitaciones, la mayoría son mediante plataformas virtuales, que son totalmente gratuitas.

En el caso de Mariela, Gerente Regional entrevista, labora en el banco por 22 años. Por lo que, ella fue creciendo cada vez mediante el puesto en que se encontraba, el cual indicó que, para crecer, es fundamental capacitarse, ya que en cualquier empresa grande se aprende cosas nuevas.

##### **Desarrollo**

Dentro de Scotiabank, se cuenta con espacios, el cual el trabajador puede difundir ideas. De modo que, mediante el trabajo en remoto y presencial, se realizan por medio de videollamadas en las plataformas Zoom o Teams, con los gerentes de cada área, el cual los colaboradores tienen la posibilidad de manifestar sus opiniones, inquietudes y dudas.

#### **2.1.5 Procesos para retener a las personas**

##### **Relaciones de trabajo**

En Scotiabank, se preocupan por sus colaboradores. Esto se evidencia en su propósito, que se basa en construir una empresa más humana y consciente. Por lo que, la mejor retención que otorga la empresa es el aumento de sueldo, MBA, tiempo de trabajo, salud ocupacional y seguridad. Para que de esta manera, el empleado se sienta cómodo en el ambiente laboral. Asimismo, el comité de bienestar, se

encarga de realizar estas negociaciones para que el colaborador esté a gusto. Por otro lado, el ambiente profesional es cordial, respetuoso, pro mujer; lo que provoca que sea de totalmente agrado de los colaboradores y los equipos. De igual modo, ofrecen apoyo económico para los hijos de los empleados que posean capacidades diferentes, licencias por paternidad, descansos remunerados y escolaridad (Scotiabank, 2017). Igualmente, los jefes tienen una forma similar y respetuosa de trabajar, el cual fomenta la equidad, la diversidad, ya que es un banco con muchas aristas en el mundo.

### **Seguridad y Salud en el trabajo**

Scotiabank se encuentra alienado a lo que se presenta impuesto en la Ley N° 29783, Ley de salud y seguridad en el trabajo (Scotiabank, 2017). Es por ello, que cuenta con políticas y un sistema esencial de gestión de seguridad dentro del ambiente laboral. Asimismo, para poder reducir enfermedades laborales y accidentes de trabajo, poseen un reglamento interno de SST, que los empleados dentro de este se comprometen a obedecer las normas determinadas. De igual forma, cuentan con un comité de SST, que realizan programas y planes, que entre ellas se presentan, vacunaciones, capacitaciones de primeros auxilios, simulacros por sismos, protección y prevención contra incendios, charlas de reanimación cardiopulmonar y programas psicosociales (Scotiabank, 2017). Adicionalmente, en caso ocurra algún asalto en la entidad bancaria, los trabajadores cuentan con capacitaciones acerca de robos, en el cual les enseñan a mantener la calma, y que en caso de un acción de crimen se tiene que reportar al jefe directo, y de denunciar ante las autoridades (Scotiabank, 2017).

### **2.2 Proceso de gestión de personas que requiere ser mejorado**

Posteriormente, de realizar un análisis acerca de los procesos de gestión de personas, consideramos que el proceso que requiere ser mejorado es el proceso de desarrollo de personas. Este proceso es fundamental, puesto que ayuda a que se consiga éxito dentro de la organización, invirtiendo en el empleado y en su formación laboral.

Por lo que, el principal problema que pudimos evidenciar es que, al ser una organización totalmente grande y reconocida a nivel mundial, el ambiente laboral no es del todo bueno. Esto se debe, a que dentro de las capacitaciones solamente lo realizan con aquellos talentos necesarios; es decir, con dichas personas con cargos importantes dentro de la entidad bancaria. Por lo que, a los subordinados de bajo rango no le brindan estas capacitaciones esenciales, lo que trae como consecuencia que no se sientan del todo satisfechos y cómodos dentro de la organización. Por otro lado, esto provoca que el colaborador no utilice todo su potencial para lograr cumplir con las metas propuestas, y que su rendimiento sea

totalmente bajo. Ocasionalmente, a que tome la decisión de buscar otro empleo, donde se preocupen por su aprendizaje laboral. Es decir, existe una alta rotación de personal. Del mismo modo, afecta notablemente con los resultados que Scotiabank planea lograr.

## **Capítulo 3: Propuesta de mejora**

### **3.1 Propuesta de mejora para el proceso de desarrollo de talentos**

Scotiabank como empresa transnacional, sus procesos de gestión de personas no cuentan con muchas fallas, sin embargo, se ha podido observar que en este tipo de empresas al ser muy grandes existe una alta rotación de personal lo cual tiene como consecuencia un clima laboral negativo. Esta falla en la retención se debe a una parcialización en la capacitación a sus empleados. La empresa tiende a seleccionar a los colaboradores que pueden hacer línea de carrera en la empresa, y estos son los que reciben el apoyo total de la organización para su preparación, dejando de lado a los demás lo cual repercute en la motivación y a estos ver la falta de apoyo y que no van a poder lograr puestos gerenciales deciden renunciar y buscar otras oportunidades. De hecho, según Mariela Chinguel (2020), en la sede de Jaén, la compañía Scotiabank tiene una mala gestión de su personal. Se señala que no hay un agradable ambiente laboral, los trabajadores están estresados y por ende no están motivados para realizar de manera correcta sus tareas. Asimismo, se señala que cuando un trabajador asciende de puesto, este no es capacitado correctamente por lo que tiene dificultades y realiza mal su trabajo. Consecuentemente, hay una mala atención al cliente. (p. 12).

La capacitación de los colaboradores es imprescindible para conseguir el éxito de la organización, las empresas más exitosas son aquellas que invierten considerables recursos en ella, y ven a este proceso como una inversión y no como un gasto. Chiavenato menciona que este es un medio para desarrollar las competencias de los colaboradores, logrando que estos sean más productivos, creativos e innovadores y consecuentemente contribuyan mejor a los objetivos de la organización y sean claves para su funcionamiento pues al estar agregando valor a las personas, de la misma manera se está haciendo con la organización y los clientes. De esta manera este proceso vuelve a los talentos la principal ventaja competitiva de la empresa.

La organización debería ser imparcial en cuanto al desarrollo profesional de sus colaboradores. Debe de generarse oportunidades de crecimiento, esto hará que sus trabajadores, en especial aquellos que no

tienen puestos de alto rango, se sientan más motivados y comprometidos con su trabajo y como consecuencia se reduciría la rotación del personal, el cual es el mayor problema que presenta Scotiabank.

La organización, debido a lo mencionado anteriormente, debe de mejorar este proceso con el fin de que la compañía logre realizar sus actividades de manera satisfactoria y eficaz. Este proceso, como menciona Chiavenato, debe ser continuo y cíclico, es decir, la empresa debe estar buscando constantemente las necesidades de capacitación de la empresa y medir los resultados de estas, y repetir el proceso. Por lo cual, se propone la realización de un inventario de necesidades de capacitación, el cual se realiza en razón de cinco niveles de análisis, siendo estos los siguientes.

Primero, la empresa debería de realizar un análisis organizacional para poder identificar los aspectos que son necesarios de abordar en el programa de capacitación. Segundo, identificar las competencias organizacionales requeridas. Tercero, realizar un diagnóstico de las competencias que poseen todos sus trabajadores, sin omitir a los colaboradores de bajo rango, en otras palabras, tomar en cuenta tanto los puestos altos y bajos. En esta etapa, se debe de conocer las competencias que estos poseen. Cuarto, se debe realizar un análisis de las competencias requeridas para los puestos de trabajo. De esta manera se puede identificar las habilidades que necesitan adquirir o reforzar con las capacitaciones. Por último se deberá de realizar una análisis del programa, identificando si se alcanzaron los objetivos y metas planteados para poder evaluar su eficiencia y eficacia.

En cuanto a las técnicas, se propone el E-learning. Es decir, que se debería emplear tecnologías con el objetivo de entregar una variedad de soluciones que puedan ampliar el conocimiento y desempeño de los colaboradores de toda la empresa y al ritmo de cada uno. Asimismo, es importante señalar que se debería ser a medida, ya que esto permite la capacitación específica de cada persona. Obteniendo mejores resultados.

### **3.2 Propuesta de mejora de retención de persona**

Este último proceso de Gestión de Personas tiene como objetivo recompensar el esfuerzo de los talentos quienes son parte fundamental de la empresa. Sin ellos, la empresa no podría realizar sus tareas ni ser efectiva. Tal como lo explica en el libro de Chiavenato, las personas son recursos claves para el funcionamiento de la organización. Por lo cual, es esencial poder retener ágilmente los talentos.

Como se mencionó anteriormente, la compañía Scotiabank cuenta con diversos métodos de retención tales como ofrecer un buen salario acorde al puesto, gratificaciones, etc. Así como también ofrecer

seguros de vida para cada trabajador. Sin embargo, creemos que es importante también el salario emocional, el cual es la suma de todos los incentivos no económicos que la empresa ofrece y que tiene como fin mejorar la motivación y compromiso de sus colaboradores. Por ello, proponemos que la empresa se centre en ofrecer incentivos relacionados a la vida personal del trabajador. Por ejemplo, realizar eventos que incluyan a las familias de los trabajadores, como actividades para sus hijos, con el fin de lograr una buena relación con ellos y demostrar el interés de la empresa por ellos. Logrando la fidelidad del trabajador. Asimismo, se debería preocupar por el bienestar psicológico de los colaboradores. Y más que todo hoy en día que producto de la coyuntura, el modelo de trabajo cambió. Haciendo que muchos de los trabajadores se sientan estresados y exhaustos de tener que estar todo el día frente a un computador. Por ello, la compañía se debería preocupar de su salud mental. Realizando actividades que relajen al trabajador o asesoramientos de horarios con el fin de reducir la ansiedad de muchos de ellos. Asimismo, se sugiere que entreguen apoyo psicológico con un profesional. El cual podrá ayudar al colaborador a tener una buena estabilidad emocional y poder mantener una adecuada salud mental. Logrando que puedan desempeñarse adecuadamente. Beneficiando así a la empresa.

Por otra parte, a pesar que la compañía si realice oportunidades de desarrollo, como lo explicamos anteriormente, este se enfoca solo en aquellos puestos de alto rango o mayor importancia. Por lo tanto, proponemos que se debería realizar a nivel general en toda la empresa, en todos los niveles de trabajo. Ofreciendo iguales oportunidades de mejora profesional, ya que esto tiene un impacto en su motivación y por ende en su productividad al sentirse parte clave de la organización, sumado a que ven una carrera en la empresa. Finalmente, se sugiere que la compañía reconozca y felicite los logros del trabajador. Generando que se sientan orgullosos de ellos mismos y que reconozcan que la empresa también está contenta con su buen desempeño.

### **3.3 Importancia y necesidad de la implementación de las propuestas de mejora**

Es importante que se realice la aplicación de estas propuestas de mejora, debido a que no solo afectan directamente la marca empleadora de la empresa, sino también a la productividad de esta. Hoy en día las personas son consideradas la razón del éxito de las organizaciones, por lo que las empresas deben de dar la debida importancia a todo su personal, sin importar el rango o puesto.

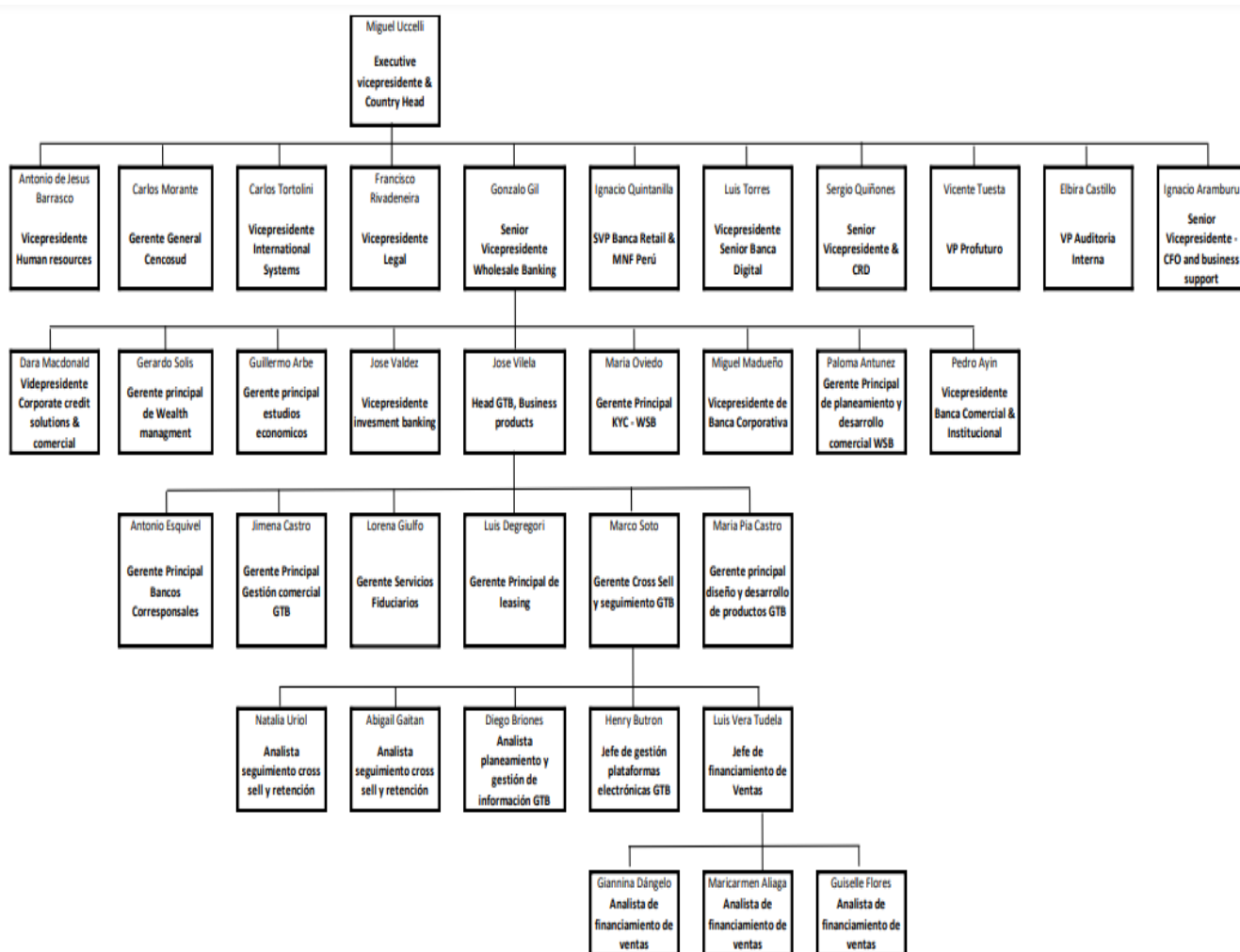
El principal problema en el proceso de gestión de personas de Scotiabank se encuentra en su capacitación de personas, debido a que esta se encuentra parcializada. Esta situación afecta considerablemente al clima laboral y a sus colaboradores de manera negativa, pues estos no se sienten valorados por la empresa, e incluso pueden sentir presión al ver como existen compañeros que debido a su desempeño la empresa si les presta la atención debida y le proporciona tener una línea de carrera, mientras que ellos

se encuentran con un “techo” en su carrera laboral lo cual en un tiempo termina siendo una decisión de renuncia por una búsqueda de mejores oportunidades. Esta situación genera un clima laboral negativo, donde los trabajadores se encuentran estresados y desmotivados teniendo todo esto un impacto en la productividad de la empresa. Es importante que se tome en cuenta a todos los trabajadores en el programa de capacitación, pues todos los trabajadores aportan y agregan valor a la empresa, y si la empresa se encarga de potencia el talento y capacidades, sumado a una buena planificación de sus labores, la empresa tendría en el largo plazo muchos beneficios en su productividad y valor como marca, sumado a que se convertiría también en su ventaja competitiva. El que la empresa muestre un interés en sus colaboradores impacta en su fidelización por lo cual la rotación del personal disminuirá al ellos sentirse valorados por la organización. Esto tiene un impacto directo en la marca empleadora de la empresa, teniendo como consecuencia que la empresa pueda conseguir que los mejores talentos quieran trabajar en la empresa.

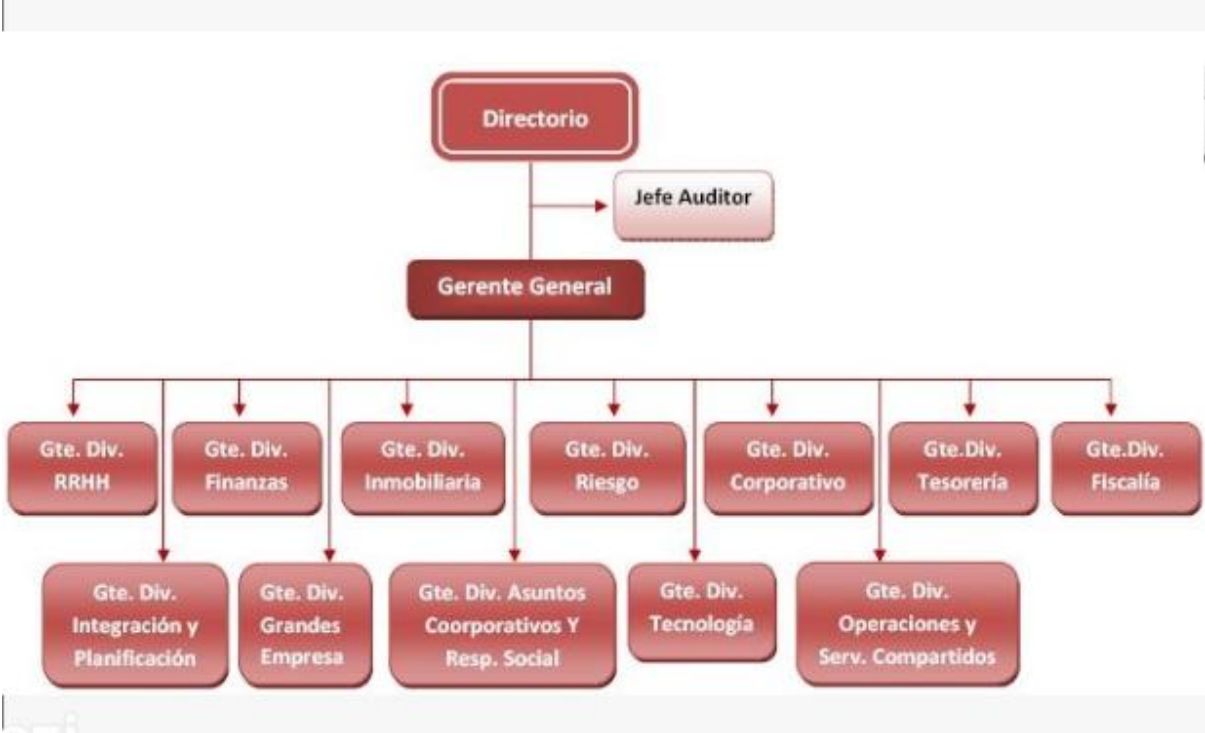
En cuanto a la propuesta de retención de personal, hoy en día, debido a la pandemia se ha podido observar la importancia de una buena gestión de personas, puesto que los colaboradores se han encontrado expuestos a mayores niveles de estrés y agotamiento emocional, sumado al Covid-19 que ha desdibujado los límites de la vida personal y familiar. Por ello, las empresas han tenido que reajustar sus procesos y darle una mayor relevancia a sus colaboradores y sus esfuerzos. Como menciona el diario el Kestel (2020) en la situación actual por la pandemia las organizaciones han tenido que adaptarse a los nuevos modelos de trabajo y ha sido necesario poder mantener motivados a sus colaboradores, ofreciéndoles las herramientas y capacitaciones necesarias para que ellos puedan adaptarse y evitar el estrés (Como se cita en Chinguel, 2020, p.11). Todo ello, ha hecho que los talentos se sientan valorados. Sintiendo que su esfuerzo trae recompensas queriendo así mejorar cada día su desempeño laboral al sentirse motivados. Ocasionando que la empresa tenga éxito.

# Anexos

## 1. Organigrama Scotiabank – Rama Cross Sell Fuente: Scotiabank Perú SAA



2. Organigrama del área de Recursos Humanos Scotiabank





## Referencias bibliográficas

- Chinguel, Mariela. (2020). Motivación y Desempeño laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank Jaén.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8695/Chinguel%20Vel%20a%20squez%20Mariela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Scotiabank (2019). *Memoria anual*. Recuperado el 26 de octubre de 2021, de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202019-vf.pdf>
- Reseñas Institucionales. (s/f). Com.pe. Recuperado el 26 de octubre de 2021, de <https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/Scotiabank-en-Peru/resenas-institucionales>
- De Licenciado, T. de S. P. P. O. el P. (s/f). IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA COMERCIAL PARA INCENTIVAR EL USO DEL PRODUCTO DE DESCUENTO DE LETRAS Y FACTURAS EN LA BANCA EMPRESAS DEL BANCO SCOTIABANK. Edu.pe. Recuperado el 26 de octubre de 2021, de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11164/1/2020\\_Aliaga%20Monteverde.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11164/1/2020_Aliaga%20Monteverde.pdf)
- Recursos Humanos - Digital Factory. (s/f). Scotiabankcolpatria.com. Recuperado el 26 de octubre de 2021, de <https://www.scotiabankcolpatria.com/digital-factory/recursos-humanos>
- Scotiabank. “Scotiabank Perú.” *Scotiabank*, <https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/default>. Accessed 26 10 2021.
- Scotiabank. (s/f). Prezi.com. Recuperado el 20 de noviembre de 2021, de <https://prezi.com/zedh8iuwbn7x/scotiabank/>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com/?il=9350>
- (S/f-d). LinkedIn.com. Recuperado el 21 de noviembre de 2021, de <https://pe.linkedin.com/company/scotiabank>
- CrediScotia. (2018). Políticas de Gobierno Corporativo. Recuperado 21 de Noviembre de 2021, de <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/CrediScotia/pdfs/PoliticadeGobiernoCorporativo.pdf?t=1588887044127>
- Scotiabank. (2021). Colaboradores. Recuperado 21 de Noviembre de 2021, de <https://www.scotiabank.com.pe/RSS/grupos/grupos/colaboradores>
- Scotiabank. (2017). Paquete de Recompensa Total. Recuperado 21 de Noviembre de 2021, de <http://www.trabajo.gob.pe/BPL/presentaciones/2017/SCOTIABANKabril.pdf>

Scotiabank. (2017). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa*. Autor. Recuperado de <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/acerca-de/2017/responsabilidad-social/Informe-RS-2017.pdf>