

**Universidad de Lima**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Carrera de Administración**



## **ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE MEJORA EN BBVA PERÚ**

Trabajo de investigación del curso Gestión de Personas

### **Grupo N°5**

Carhuaricra Medina, Cielo Marjory	Código 20210504
Condori Flores, Ana Isabel	Código 20213450
Fernández Torres, Valeria Inés	Código 20210992
Guzmán Villarreal, Dariana Rocío	Código 20213668
Guevara Moreno, Camila Mabel	Código 20211206

### **Docente**

Mg. Oscar Eduardo Rodríguez Diez

Lima – Perú

Julio del 2023

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>BUSINESS ABSTRACT .....</b>	<b>9</b>
<b>1. CAPÍTULO I: PERFIL .....</b>	<b>10</b>
1.1 Reseña de la empresa.....	10
1.2 Giro de la empresa y proyección en el sector.....	12
1.3 Tamaño de la empresa y facturación anual.....	13
1.4 Sentido de propósito.....	14
1.5 Organización empresarial.....	15
<b>2. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Políticas organizacionales.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Procesos de gestión de personas.....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Planeamiento estratégico.....	19
2.2.2 Planeamiento estratégico de personas.....	29
Procesos para Incorporar a las Personas.....	29
Procesos para la Colocación de Personas.....	36
Procesos para Recompensar a las Personas.....	41
Procesos para Desarrollar a las Personas.....	44
Procesos para Retener a las Personas.....	51
<b>2.3 Identificación de procesos para su propuesta de mejora.....</b>	<b>54</b>
<b>3. CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>56</b>
3.1 Propuesta de mejora dos procesos.....	56
3.2 Importancia de la propuesta de mejora en marcha.....	57
<b>3.3 Importancia de la propuesta de mejora en marcha.....</b>	<b>58</b>

<b>CONCLUSIONES</b> .....	64
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	67
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	70
<b>ANEXOS</b> .....	71



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.1</b> <i>Valores de la compañía BBVA Perú</i> .....	14
<b>Tabla 1.2</b> <i>Los siete principios corporativos del BBVA Perú</i> .....	15
<b>Tabla 3.1</b> <i>Presupuesto para la mejora de los procesos elegidos</i> .....	60
<b>Tabla 3.2</b> <i>Lista de peligros, riesgo y control en BBVA Perú</i> .....	61
<b>Tabla 3.3</b> <i>Presupuesto para Seguridad Salud en el Trabajo</i> .....	63



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b> <i>Inicio de operaciones de BBVA Perú</i> .....	10
<b>Figura 1.2</b> <i>Sede del banco BBVA Perú en San Isidro</i> .....	10
<b>Figura 1.3</b> <i>Primer cajero automático</i> .....	11
<b>Figura 1.4</b> <i>Logo oficial</i> .....	12
<b>Figura 1.5</b> <i>Cobertura a nivel nacional BBVA Perú</i> .....	13
<b>Figura 1.6</b> <i>Tres pilares para la búsqueda del futuro</i> .....	14
<b>Figura 1.7</b> <i>Organigrama de BBVA Continental</i> .....	16
<b>Figura 1.8</b> <i>Organigrama de RR. HH en BBVA Perú</i> .....	16
<b>Figura 2.1</b> <i>Empresas según el tipo de tamaño en el Perú</i> .....	22
<b>Figura 2.2</b> <i>Cadena de valor de BBVA Continental</i> .....	24
<b>Figura 2.3</b> <i>Matriz FODA de BBVA Continental</i> .....	24
<b>Figura 2.4</b> <i>BBVA Continental el banco de la selección peruana de fútbol</i> .....	26
<b>Figura 2.5</b> <i>Tarjetas de crédito y débito del Hinchista Peruano BBVA</i> .....	26
<b>Figura 2.6</b> <i>Interacción con SWIFT GPI en BBVA Continental</i> .....	27
<b>Figura 2.7</b> <i>Chat Bot IA del BBVA</i> .....	28
<b>Figura 2.8</b> <i>Sistema de gestión de personas</i> .....	29
<b>Figura 2.9</b> <i>Participación del BBVA en la Feria de la Fundación WE</i> .....	30
<b>Figura 2.10</b> <i>Empleos en BBVA Perú - LinkedIn</i> .....	31
<b>Figura 2.11</b> <i>Portal de empleo en BBVA Continental</i> .....	31
<b>Figura 2.12</b> <i>Caso de la “Tribu de los caníbales” en BBVA</i> .....	33
<b>Figura 2.13</b> <i>Rúbrica de evaluación dinámica de los caníbales</i> .....	33
<b>Figura 2.14</b> <i>Test DISC y las 4 personalidades en BBVA</i> .....	34
<b>Figura 2.15</b> <i>Ranking de marca empleadora por Merco Perú</i> .....	35
<b>Figura 2.16</b> <i>Proceso de selección en el BBVA</i> .....	35
<b>Figura 2.17</b> <i>Plan de Onboarding en el BBVA</i> .....	37
<b>Figura 2.18</b> <i>Código de Ética y Conducta Perú</i> .....	37
<b>Figura 2.19</b> <i>Portal de ingreso BBVA</i> .....	38
<b>Figura 2.20</b> <i>Manual del Colaborador BBVA</i> .....	38
<b>Figura 2.21</b> <i>Kit de Bienvenida en BBVA</i> .....	39
<b>Figura 2.22</b> <i>Evaluación 360° en BBVA</i> .....	40

<b>Figura 2.23</b> <i>BBVA &amp; Cornerstone Google Cloud</i> .....	41
<b>Figura 2.24</b> <i>Certificado de reconocimiento de BBVA</i> .....	42
<b>Figura 2.25</b> <i>BBVA "Trabaja mejor y disfruta tu vida"</i> .....	43
<b>Figura 2.26</b> <i>The Camp BBVA</i> .....	45
<b>Figura 2.27</b> <i>Blue IA del BBVA</i> .....	46
<b>Figura 2.28</b> <i>Equilibrio profesional y personal</i> .....	48
<b>Figura 2.29</b> <i>Pirámide de la Gestión del Talento y Personas</i> .....	49
<b>Figura 2.30</b> <i>Programas de Trainee BBVA</i> .....	50
<b>Figura 2.31</b> <i>Olimpiadas en BBVA</i> .....	51
<b>Figura 2.32</b> <i>Olimpiadas deportivas en BBVA</i> .....	52
<b>Figura 2.33</b> <i>Familia Criolla BBVA 2022</i> .....	53
<b>Figura 2.34</b> <i>Primeros auxilios en BBVA</i> .....	53
<b>Figura 3.1</b> <i>Presupuesto de la propuesta de mejora del BBVA Perú</i> .....	61
<b>Figura 3.2</b> <i>Impacto presupuesto en % de Seguridad y Salud Ocupacional</i> .....	63



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> <i>Memoria Anual 2022 de BBVA</i> .....	72
<b>Anexo 2.</b> <i>Informe de Banca Responsable BBVA 2019</i> .....	72
<b>Anexo 3.</b> <i>Presupuesto de la propuesta de mejora para los procesos elegidos</i>	73
<b>Anexo 4.</b> <i>Talento y Cultura (T&amp;C) BBVA</i> .....	73
<b>Anexo 5.</b> <i>La inteligencia artificial “Blue” del BBVA</i> .....	73
<b>Anexo 6.</b> <i>El propósito del BBVA Continental</i> .....	74
<b>Anexo 7.</b> <i>Alianza estratégica entre BBVA Continental y la Federación Peruana de Fútbol (FPF)</i> .....	74



# INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el número de personas bancarizadas, es decir, quienes tienen acceso a una cuenta bancaria se ha incrementado. Esto, pues según el estudio Bancarización del peruano en el año 2021 se estiman 8.9 millones de personas bancarizadas, las cuales representaban el 52% de la población (Ipsos, 2021). En el año 2022, mediante un estudio se evidenció que el 9.4 millones de peruanos se encuentran bancarizados, lo cual representa el 54% de la población. Asimismo, con respecto a los trimestres de los años mencionados se evidencia que mediante el Informe Técnico de Condiciones de Vida en el Perú “En el primer trimestre del 2022, el 53.2% de la población de 18 y más años de edad accedió al sistema financiero, mostrando un incremento de 3.3 puntos porcentuales al compararlo con el mismo trimestre del año 2021 resultó 49.9%” (INEI, 2022).

Actualmente, muchos bancos han desarrollado aplicativos y billeteras digitales para facilitar que más peruanos puedan realizar operaciones financieras de manera más rápida y sencilla. Debido a la evidente evolución con respecto a un mayor acceso de los productos y servicios financieros, los bancos toman una importante responsabilidad en busca de ayudar a lograr que más personas sean incluidas en el sistema financiero peruano. Por ello, es relevante conocer de qué manera funcionan las entidades financieras en el país.

El presente caso fue elaborado por las alumnas Cielo Carhuaricra, Ana Condori, Valeria Fernández, Dariana Guzmán y Camila Guevara bajo la supervisión del profesor Oscar Rodríguez Díez, únicamente para proveer de material académico de investigación alineado a los objetivos de la asignatura de Gestión de Personas de la Carrera de Administración de la Universidad de Lima, durante el periodo académico 2023-1. El trabajo no busca reflejar una gestión administrativa eficiente o deficiente por parte de la empresa, pues se basa en información pública y entrevistas.



# RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación abordaremos el proceso de gestión de personas del grupo financiero BBVA segmentado en el mercado peruano. Aplicaremos los diversos temas vistos en clase, con el fin de aplicar la teoría a la práctica. En primer lugar, daremos a conocer la reseña de la empresa, donde se detallarán los hechos más relevantes desde su creación hasta la actualidad, el giro de la empresa, el tamaño de la empresa y la facturación anual que será sustentado con gráficas para ver el impacto financiero. Seguidamente, el sentido del propósito y la organización empresarial presentado a través de un organigrama. En segundo lugar, el diagnóstico situacional que contiene las políticas organizacionales, como es el caso de sus procedimientos internos y el proceso de gestión de personas.

Por consiguiente, se aplicará una propuesta de mejora con base en dos procesos de gestión de personas, siendo el de recompensar a los colaboradores por su desempeño y el de Seguridad y Salud en el Trabajo, que a la fecha tiene una gran visibilidad en las empresas, los cuales tendrán un sustento con relación a su importancia.

Finalmente, se evidenciará la propuesta de retención de personas, la cual contiene el aspecto presupuestario, se decidió averiguar minuciosamente este aspecto con diferentes especialistas para mayor énfasis y asertividad en el presupuesto. Cada tópico será explicado detalladamente con el fin de mostrar que la teoría va de la mano con la práctica. Este trabajo fue gracias a la investigación en bases de datos de fuentes confiables.

## **Palabras clave**

Colaboradores, Recursos Humanos, Presupuesto, Políticas, Desempeño.

# **BUSINESS ABSTRACT**

In this research, we will carry out the people management process of the BBVA financial group segmented in the Peruvian market. We will apply the various topics seen in class, in order to apply theory to practice. In the first place, we will present the review of the company, where the most pertinent facts from its creation to the present will be detailed, the business of the company, the size of the company and annual billing will be supported with graphs to see the financial impact. Subsequent, the sense of purpose and business organization presented through an organization chart. Furthermore, the situational diagnostic that contains the organizational policies, as is the case of its internal procedures and the people management process.

Therefore, an improvement proposal will be applied based on two people management processes, being that of rewarding collaborators performance and that of Environment, Health and Safety, which to date has great visibility in companies, which they will have a livelihood in relation to their importance.

Finally, the people retention proposal will be evidenced, which contains the economical aspect. It was decided to thoroughly investigate this aspect with different specialists for greater emphasis and assertiveness in the budget. Each topic will be enlightened in detail in order to show that theory goes hand in hand with practice. This work was thanks to the investigation in databases of reliable sources.

## **Keywords**

Collaborators, Human Resources, Budget, Policies, Performance.

# CAPÍTULO I: PERFIL

## 1.1 Reseña de la empresa

Según la página web del BBVA Perú, antes llamada Banco Continental, inició sus operaciones el 9 de octubre de 1951 con una sede ubicada en la calle General Lafuente en el Centro de Lima. Actualmente, tiene su sede principal en la zona financiera de San Isidro, Lima.

### Figura 1.1

*Inicio de operaciones de BBVA Perú*



**Nota.** *Página web de la empresa.* Por BBVA Perú. (<https://www.bbva.com/es/bbva-despliega-en-todo-el-mundo-su-nueva-identidad-de-marca/>)

### Figura 1.2

*Sede del banco BBVA Perú en San Isidro*



**Nota.** *Página web de la empresa.* Por BBVA Perú. (<https://www.bbva.com/es/bbva-continental-65-anos-de-historia-en-imagenes/>)

La empresa contaba con un capital inicial de 45 mil soles, lo cual le permite la apertura de sus tres nuevas oficinas; una con ubicación en la calle Capón, otra en Surquillo y la tercera en el Callao. La empresa cuenta con una vocación tecnológica la cual le sirve como guía hasta la actualidad. Esto se evidencia cuando, en 1967, empezó a trabajar con IBM. Siguiendo dicha vocación instalaron el primer cajero automático del Perú llamado “Ramón”.

### **Figura 1.3**

*Primer cajero automático*



**Nota.** *Página web de la empresa.* Por BBVA Perú. (<https://www.bbva.com/es/bbva-despliega-en-todo-el-mundo-su-nueva-identidad-de-marca/>)

Además, tiene un compromiso económico y social con el país. Por ello, el Banco Continental crea Edubanco, la cual es una fundación que, a partir de 1972, buscó fomentar la educación y cultura a través de grandes proyectos. Asimismo, se conoce que la empresa cuenta con un programa emblemático perteneciente a la misma fundación llamado “Leer es estar adelante”. Dicho programa cuenta con el respaldo del Estado y la empresa privada para promover una metodología que busca la mejora de la comprensión lectora en los colegios de las zonas más humildes y alejadas del país.

En 1995, el Banco Bilbao Vizcaya (BBV) y el grupo peruano Brescia compran al Banco Continental, lo cual resulta en la creación del Banco BBV Continental. Luego, en 1999, se incorpora el Banco Argentaria y con ello finalmente adquiere el nombre oficial

de BBVA Continental. En el 2019, opta por aplicar una estrategia de marca única en todo el mundo. La cual se evidencia en que elimina la palabra Continental de su logo y en vez de ello opta por poner el nombre de cada país dependiendo de su ubicación geográfica en la que se encuentre.

#### **Figura 1.4**

*Logo oficial*



**Nota.** BBVA unifica su marca en todo el mundo y cambia de logo. Por BBVA Perú. (<https://brandemia.org/bbva-unifica-su-marca-en-todo-el-mundo-y-cambia-de-logo>)

### **1.2 Giro de la empresa y proyección en el sector**

En los últimos años, la inclusión financiera en el Perú ha evidenciado una evolución favorable. En el año 2021, el porcentaje de adultos que poseían una cuenta bancaria era del 57%. Esto en comparación a un 20% registrado en el año 2011. En la misma línea, el porcentaje de la población adulta que realizó un pago digital aumentó a 38% en dicho año (BCRP, 2022). Esto se debe, en parte, a la existencia de billeteras electrónicas en el país que tienen como objetivo que más personas sean incluidas en el sistema financiero peruano.

Durante la pandemia de COVID-19, muchas personas adoptaron su uso masivamente para evitar el contacto en los pagos por bienes y servicios. En esta línea, según Franchesca Raffo, Gerente General Adjunta de Transformación del Banco de Crédito del Perú, en el año 2022 la aplicación Yape, una de las billeteras electrónicas más usadas en el país seguida de Plin, evidenció un crecimiento del 183%. Actualmente, Yape cuenta con más de 12 millones de usuarios; además, a través de dicha billetera se realizan más de 151 millones de transacciones al mes (La Cámara, 2023). Asimismo, la aplicación Plin, la cual cuenta con siete entidades financieras afiliadas, evidenció un crecimiento de gran magnitud debido a la pandemia, pues cuenta con cuatro millones de usuarios.

El objetivo de la creación de dichas billeteras digitales es que más personas sean incluidas en el sistema financiero peruano, puedan realizar sus pagos sin demoras

y de manera confiable. Asimismo, dichas billeteras no solo pueden ser usadas por personas naturales sino también por diversas empresas como las mypes. Todo ello posee como objetivo incrementar el porcentaje de inclusión financiera en el país y; además, beneficiar a los distintos bancos que se encuentran en el sistema financiero.

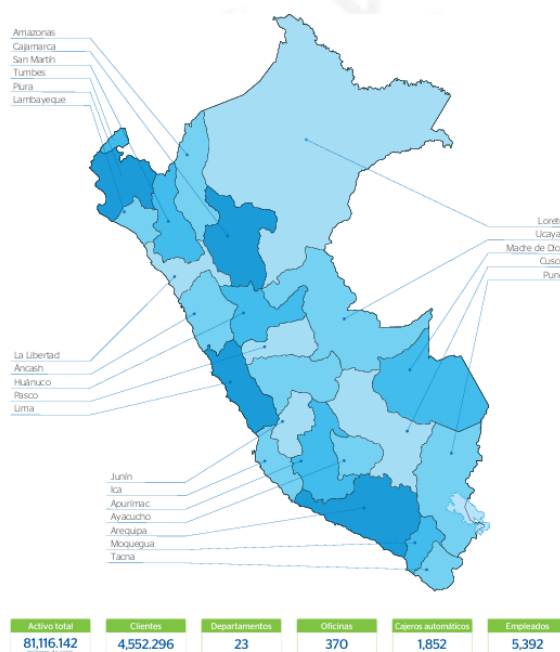
En específico, la entidad BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), se dedica principalmente a proporcionar una banca comercial y servicios financieros tanto a individuos como a empresas. Este implica captar depósitos, otorgar préstamos, gestionar inversiones y ofrecer soluciones de pago, entre otros servicios relacionados. En los últimos años, BBVA ha prestado especial atención a la innovación y la transformación digital lo cual lo llevó a liderar en la adopción de soluciones basadas en nuevas tecnologías como inteligencia artificial, big data y blockchain; así como también, ha firmado alianzas y acuerdos de cooperación con startups y empresas Fintech para impulsar la innovación en el sector financiero.

### 1.3 Tamaño de la empresa y facturación anual

BBVA Perú cuenta con S/ 107,384 millones en activos. Además, mantiene una cartera de clientes de 8,492,526 afiliados en todo el territorio nacional y se encuentran ubicados en 23 regiones de los cuales. También, cuentan con 334 oficinas con atención al público, para facilitar el acceso al dinero en efectivo poseen 1909 cajeros automáticos.

**Figura 1.5**

*Cobertura a nivel nacional BBVA Perú*



**Nota.** Informe de Banca Responsable. Por BBVA Perú.  
<https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2017/05/IBR2015Peru.pdf>

## 1.4 Sentido de propósito

- **Visión:** Trabajar para un futuro mejor de las personas
- **Misión:** Ofrecer soluciones y los mejores productos y servicios financieros con sencillez y responsabilidad a sus diferentes clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedades.
- **Valores organizacionales:** Comprendidos por integridad, prudencia y transparencia.

**Tabla 1.1**

*Valores de la compañía BBVA Perú*

<b>Integridad</b>	Manifestación de la ética en sus actuaciones y en todas las relaciones con los diferentes grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, proveedores, sociedades)
<b>Prudencia</b>	Principio de cautela en la toma de riesgos.
<b>Transparencia</b>	Acceso de la información clara y veraz dentro de los límites de legalidad.

**Nota.** Elaboración Propia.

**Figura 1.6**

*Tres pilares para la búsqueda del futuro*



**Nota.** Elaboración Propia.

BBVA Continental ha definido 7 principios corporativos que tienen que ver con las personas, la ética y la innovación.

**Tabla 1.2**

*Los siete principios corporativos del BBVA Perú*

<b>1. Clientes</b>	<b>2. Equipo</b>
El cliente como centro de nuestro negocio	El equipo como artífice de la generación de valor.
<b>3. Ética e integridad</b>	<b>4. Creación de valor</b>
Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad comercial.	La creación de valor para los accionistas como resultado de la actividad comercial
<b>5. Estilo de gestión</b>	<b>6. Innovación</b>
El estilo de gestión basado en la generación de entusiasmo	La innovación como palanca de progreso
<b>7. Responsabilidad social</b>	
La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo económico	

**Nota.** *Elaboración Propia.*

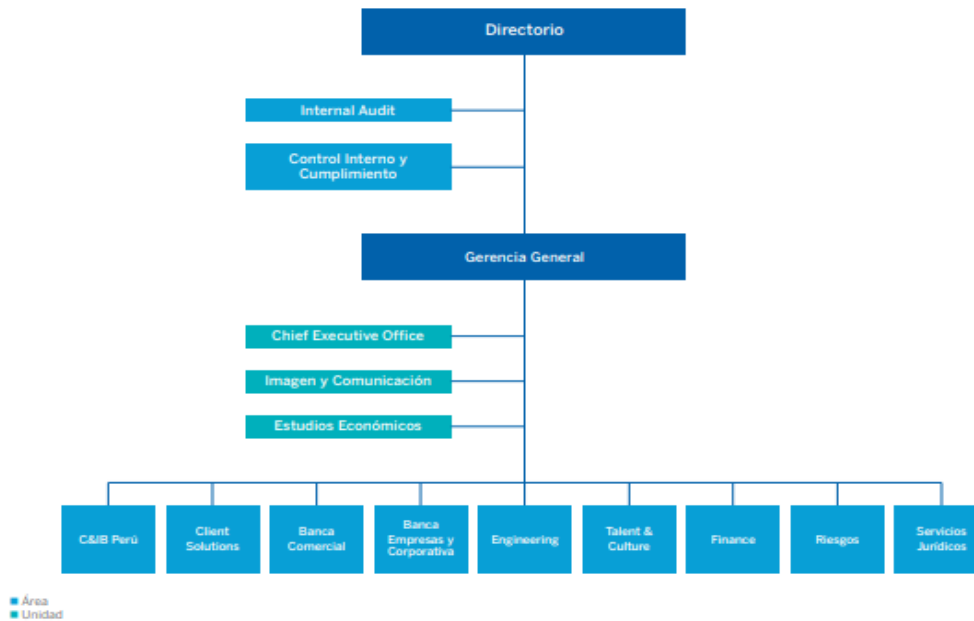
## 1.5 Organización empresarial

El organigrama presente corresponde a BBVA Perú en el cual cuenta aproximadamente con 6000 empleados. En la *Figura 1.7* se aprecia que existen nueve gerencias que conforman las áreas funcionales de la empresa ubicadas bajo la dirección de la Gerencia General. Los cuales son Corporate & Investment Banking, Client Solutions, Banca comercial, Banca Empresa y corporativa, Engineering, Talent & Culture, Finance, Riesgos y Servicios jurídicos. En segundo lugar, se tiene dos puestos de trabajo con el nombre de Internal Audit y Control Interno y Cumplimiento que se encuentran directamente subordinados a el Directorio. Por último, el banco cuenta con las siguientes unidades de soporte: Chief Executive Office, Imagen y Comunicación y BBVA Research.



**Figura 1.7**

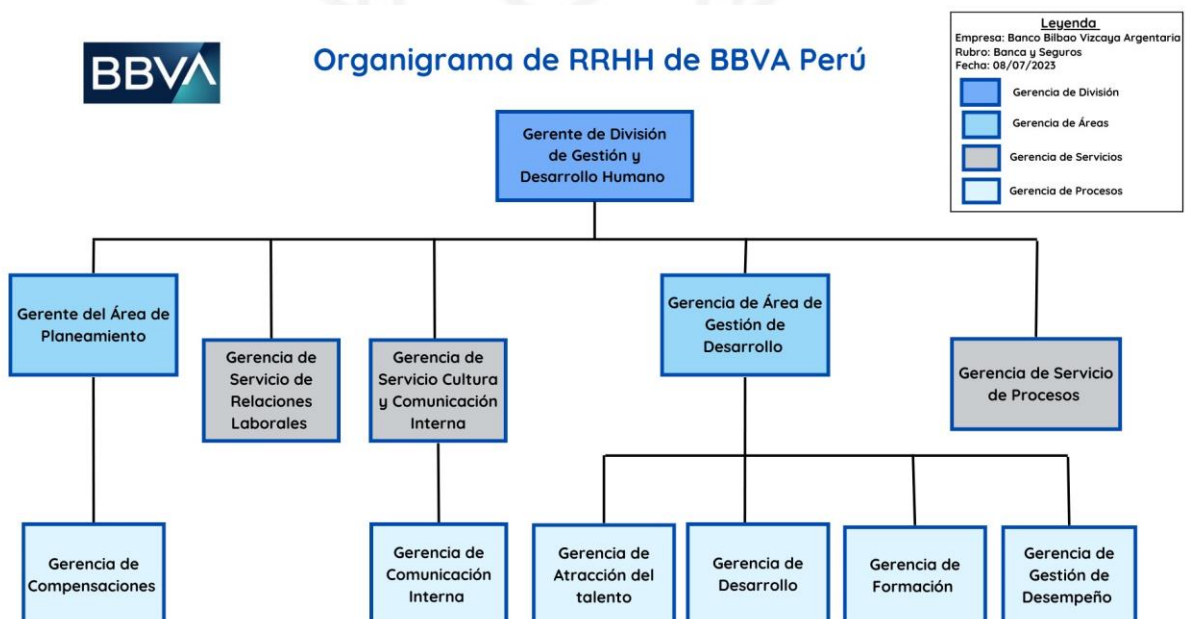
*Organigrama de BBVA Continental*



**Nota.** Informe de Banca Responsable. Por BBVA Perú.  
<https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2017/05/IBR2015Peru.pdf>

**Figura 1.8**

*Organigrama de RR. HH en BBVA Perú*



**Nota.** Elaboración Propia.

## CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

### 2.1 Políticas organizacionales

Consideramos que el Código de Conducta del BBVA es de gran relevancia, ya que es una herramienta que rige y dirige la conducta de todos los colaboradores, poniendo al cliente primero, pensando en grande y actuando como un solo equipo. Como lo afirma Carlos Torres Vila, presidente del BBVA. “*Todo lo que hacemos en el BBVA está guiado por nuestro propósito y valores que se fundan en comportamientos positivos*”, es decir, nos caracterizamos por ser colaboradores íntegros y el siempre actuar con honestidad de acuerdo con la ley y de la mano con las regulaciones. En BBVA, no se toleran comportamientos inadecuados y siempre los intereses del cliente están por delante. Sobre la base de lo mencionado con anterioridad, se ha identificado cuatro aspectos que toman mayor relevancia en el Código de Ética y Conducta, siendo los siguientes:

<b>1. Conducta con el cliente</b> El “ <i>cliente es lo primero</i> ” para el BBVA, implica ser empáticos, íntegros y solucionar sus necesidades.	<b><u>Conocimiento cliente:</u></b> Atender profesionalmente ofreciendo productos y servicios acordes a su perfil, tener presente la confidencialidad y protección de datos personales de los clientes.
	<b><u>No discriminación:</u></b> Evitar cualquier discriminación injustificada en el acceso de los clientes a los productos y servicios.
	<b><u>Responsabilidad financiera:</u></b> Escuchar a los clientes y resolver con prontitud y diligencia sus solicitudes, quejas y reclamaciones mediante una resolución eficiente.
<b>2. Conducta con nuestros compañeros</b> “ <i>Somos un solo equipo y es tarea de todos impulsarlo cada día</i> ”, implica el compromiso con el trabajo, confianza mutua entre partners.	<b><u>Estilos de gestión y liderazgo:</u></b> Crear un ambiente de trabajo basado en la confianza donde todos los miembros puedan expresar sus opiniones en un entorno compatible.
	<b><u>Respeto a las personas:</u></b> Respetar y exigir respeto en el ámbito laboral. No permitir la discriminación por género, raza, edad, nacionalidad, discapacidad, orientación sexual, origen étnico o cualquier circunstancia no justificada.

	<p><b><u>Acoso:</u></b> Se considera inadmisibles cualquier forma de acoso de índole sexual, laboral o personal.</p> <p><b><u>Objetividad en la selección, contratación y promoción:</u></b> Dichos procesos están fundados en la igualdad de oportunidades, valorando siempre la cualificación profesional y capacidad de los candidatos para el puesto de trabajo, más no en valoraciones personales.</p> <p><b><u>Seguridad y Salud en el entorno laboral:</u></b> Está totalmente prohibido trabajar bajo los efectos del alcohol o las drogas. No está permitida la tenencia, venta o consumo de sustancias ilegales en el trabajo o sus instalaciones.</p>
<p><b>3. Conducta con la empresa</b>  En el BBVA, se requiere de un <i>“Comportamiento íntegro y diligente en el marco del desarrollo personal y profesional”</i>, evitando una conducta que sea contraria a la regulación y que perjudique la imagen o reputación de la compañía.</p>	<p><b><u>Contabilización y registro de operaciones:</u></b> Registrar y documentar todas las operaciones sin omitir, ocultar o alterar ningún instrumento financiero o información de manera que reflejen fielmente la realidad y estos puedan ser verificados por áreas de control o auditores.</p> <p><b><u>Confidencialidad y protección de datos personales:</u></b> Velar por proteger los datos de los clientes, accionistas, proveedores, compañeros del BBVA, está prohibido divulgar información a terceros.</p> <p><b><u>Tratamiento de conflictos de interés:</u></b> Evitar un conflicto de interés en medio de una situación personal, familiar que pueda afectar la objetividad como profesional.</p>
<p><b>4. Conducta con la sociedad</b>  El propósito como sociedad es <i>“Alcanzar todas las oportunidades de esta era”</i>, mediante actuaciones de progreso y desarrollo sostenible, comprometiéndose con los ciudadanos e instituciones.</p>	<p><b><u>Política anticorrupción:</u></b> No se tolera ninguna forma de corrupción o soborno, en ninguna de las actividades.</p> <p><b><u>Compromiso con el respeto a los derechos humanos:</u></b> Respetar la dignidad de todas las personas, este compromiso toma como punto de referencia los principios de las Naciones Unidas sobre las empresas.</p>

El BBVA, cuenta con un Canal de Denuncia, que está disponible las 24 horas del día durante los 365 días del año, donde se puede acceder desde un dispositivo móvil

u ordenador. En caso de cualquier conducta antitética que pueda constituir un caso de acoso o intimidación, conductas discriminatorias o cualquier otra índole que afecte el bienestar del colaborador o usuario. Adicionalmente, se puede manifestar, de forma anónima, para un respaldo ante posibles represalias, por lo cual no se sufrirá ninguna otra consecuencia adversa. Este medio de comunicación cuenta con tecnología avanzada encriptada, la cual es manejada con un gestor de clave segura para reportar dichos casos y así cumplir con los estándares más exigentes en materia de protección de datos.

## **2.2 Procesos de gestión de personas**

### **2.2.1 Planeamiento estratégico**

#### **Análisis externo:**

#### **Análisis del Macroentorno (PESTE)**

El objetivo principal es explorar el análisis del sector, revelando oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores. Basándonos en ello, en el rubro financiero, se tomará en consideración el análisis PESTE, el cual, se enfoca en cinco principales variables: políticas, económicas, sociales tecnológicas y ecológicas.

- **Factores políticos, gubernamentales y legales**

La estabilidad política en los últimos meses se vio afectada por el intento de golpe de estado del ex presidente Pedro Castillo. Según Ratings (2022), la revuelta política tiene desencadenado efectos macroeconómicos en el crecimiento económico, la confiabilidad empresarial y actividades de inversión. Todo esto podría perjudicar a varias entidades financieras mediante una calidad de activo débil y una menor rentabilidad. Sin embargo, los bancos peruanos con gran posicionamiento en el mercado tienen suficiente margen y espalda financiera de resistencia ante el deterioro de sus indicadores financieros centrales y la incertidumbre política.

- **Factores económicos**

En los últimos meses, el directorio del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) acordó mantener la tasa de interés de referencia en 7.75%. Esta decisión no necesariamente implica el fin del ciclo de alzas en la tasa de interés. Por otra parte, por el contexto que se vivió en el 2020, la entidad BBVA ofreció las tasas de interés más bajas del sistema financiero en la subasta de fondos

del programa del gobierno Reactiva Perú (0,5% y 1%), destinado a apoyar a las empresas afectadas por el coronavirus. (Forbes, 2023) También, las expectativas por nuevas alzas en las tasas de interés de Estados Unidos provocaron la caída de las inversiones bursátiles. Según la Bolsa de Valores de Lima (2022), mencionó que el único sector que presentó ganancias fue consumo (0.05%). Los segmentos que presentaron pérdidas fueron minero (-0.44%), construcción (-0.34%), industrial (-0.22%), servicios (-0.13%), eléctrico (-0.13%) y financiero (-0.11%)”

- **Factores sociales**

La tasa de crecimiento de la Población Económicamente Activa Poblacional, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), la población ocupada de Lima Metropolitana se incrementó en 4,8% y alcanzó las 5 millones 93 mil 700 personas al compararla con el trimestre del año anterior. De la misma manera, se toma como referencia al área ocupada debido a que se encuentran trabajando y obteniendo ingresos. Asimismo, las personas que se encuentran con mayor participación en la banca son pertenecientes a la generación denominada millennials. Este grupo se encuentra en el rango de 26-38 años. Además, la consultora Experian en su último estudio, menciona que los nacidos hasta antes del año 2000 representan más del 30% de la Población Económicamente Activa (2022). Por ello, se evidencia el aumento de participación en el banco y también el acceso a productos financieros como algún tipo de crédito para la compra de un auto, viaje, solicitud de un préstamo, entre otros. También, la mayoría de los millennials están al día en sus pagos, lo cual muestra un buen comportamiento financiero que funciona como un antecedente óptimo y contribuye a la facilidad de acceso de productos para los consumidores.

- **Factores tecnológicos**

La incorporación de Fintech (tecnología financiera) en la banca tradicional se potenció durante la pandemia de COVID-19 debido al confinamiento obligatorio. Por ello, la transformación digital en el sistema bancario como Banca móvil, Banca por internet, entre otros fueron necesarias en su momento por el uso y acceso de productos y servicios financieros con facilidad a través de dispositivos móviles. Según BBVA (2021), la digitalización, acelerada por la pandemia, está consolidando el uso de los medios de pago sin contacto e impulsando el avance

hacia una sociedad sin efectivo en Perú. Actualmente, se sigue utilizando estas herramientas como son las billeteras digitales, los pagos desde la cuenta han crecido considerablemente. El uso de billeteras digitales a nivel local se incrementó en 75% durante el 2020, según BBVA. Además, la billetera digital perteneciente al banco BBVA se reconoce con la denominación de Plin, la cual se encuentra en mayor crecimiento en el último año y alcanza los 4 millones de suscriptores.

#### - **Factores ecológicos**

La situación pandémica provocada por la emergencia sanitaria de la COVID 19 impactó negativamente a diferentes sectores productivos en el Perú como el turístico, restaurantes, inmobiliarias, entre otros. De igual manera, el sector financiero se perjudicó el cual se aprecia en la rentabilidad *"Se notó que la rentabilidad patrimonial de 18% en marzo del 2020 llegó a un piso de 1.2% en febrero del 2021, ubicándose en 4.3% a julio último"*, mencionó, la jefa de la SBS, Socorro Heysen. (Andina, 2021) Además, comentó que los bancos pasaron de tener rentabilidades de más de 19% a un piso de 2.5%. Sin embargo, cuando la crisis salubre llegó a nuestro país, el sistema financiero se encontraba en una sólida posición. Esto le permitió afrontar ese escenario de la mejor manera posible. Por otro lado, BBVA fue el primer banco en Perú y América del Sur en firmar un crédito bilateral verde. El préstamo de 70 millones de dólares se otorgó a Ferreycorp y está vinculado al desempeño de la empresa en indicadores de buen gobierno corporativo de sostenibilidad ambiental, como son los créditos de MiVivienda Verde, iniciativa que impulsa y promociona a la vez el acceso a viviendas que incorpore criterios de sostenibilidad en su diseño y construcción.

### **Análisis del Microentorno**

#### **5 fuerzas de Porter**

##### - **Rivalidad de competidores existentes**

Actualmente, existen 18 entidades bancarias autorizadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Además, las empresas se encuentran en una lucha constante por el posicionamiento en la industria. Dentro de ello, se ubica un oligopolio compuesto por cuatro empresas con mayor participación en el mercado que son BCP, BBVA, Scotiabank, Interbank.

Además, el segundo banco de mayor cuota de mercado es el BBVA con una participación del 20,4% en el negocio de créditos y 21% en el negocio de depósitos, detrás del Banco de Crédito del Perú.

- **Riesgo de ingreso de nuevos competidores**

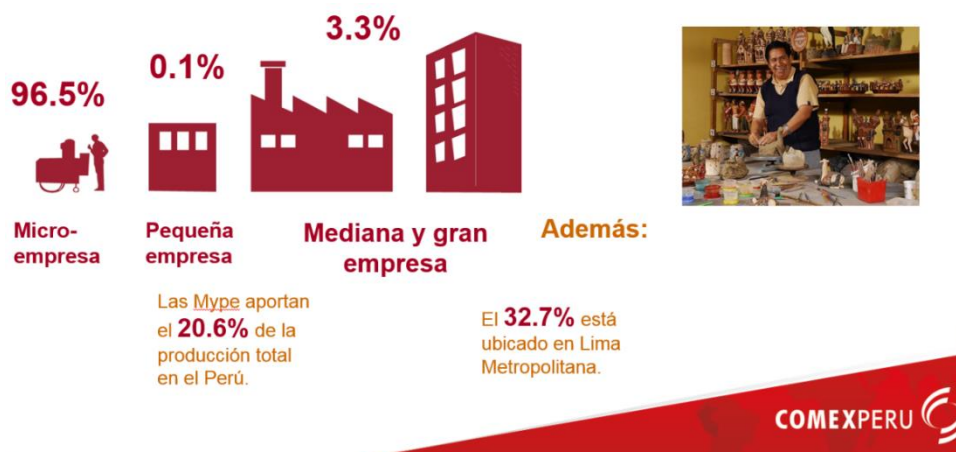
Las cuatro empresas principales del sector bancario suman el 83% del mercado. Estas compañías tienen un gran beneficio ya que se encuentran en una posición notable. Asimismo, se diferencian por la experiencia que cuenta cada entidad financiera, como por el reconocimiento por parte de los consumidores. Este indicador se convertiría en una oportunidad porque tienen la ventaja de ser primeros en la industria. Además, las barreras de entrada son altas ya que incluyen varios requisitos como acceso a financiamiento, requisitos de capital, cuestiones de seguridad y cumplimiento normativo. De igual manera, las barreras de salida son altas debido a los costes de liquidación o cierre de la entidad.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

La amenaza de productos y servicios sustitutos es evidente debido al crecimiento de las pequeñas empresas. Por ello, mayor cantidad de personas necesitan préstamos rápidos que no demanden un intervalo de tiempo largo para adquirirlos. Según Economía (2023), menciona en un estudio evolución del perfil del sector microfinanciero que “Los créditos MYPE han sobrepasado el nivel pre pandemia y crecieron 9.5% en el último año, representando sus clientes el 41% del total del Sistema Financiero Nacional”. Esto se debe al público objetivo que se dirige corresponde el 95.6% el cual conforma el mayor porcentaje de empresas en el país.

**Figura 2.1**

*Empresas según el tipo de tamaño en el Perú*



**Nota.** Hay más microempresas en el país, pero ¿por qué esto no es bueno? Por Comex Perú. (<https://rpp.pe/economia/economia/hay-mas-microempresas-en-el-pais-pero-por-que-esto-no-es-bueno-noticia-1069359>)

#### - Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de proveedores existente es bajo para el sector financiero debido a que los servicios, bienes y recursos que necesitan están compuestos por las centrales de riesgo que proporcionan información importante para el proceso de otorgamiento del crédito. Además, recurren a servicios publicitarios para difundir sus productos crediticios y ahorros. Esto se realiza a través de las redes sociales, últimamente, se están reproduciendo con mayor frecuencia por YouTube. También, trabaja con auditorías externas, internet, telefonía y cuentan con el servicio de seguridad para la vigilancia en sus diferentes oficinas. De igual manera, con las empresas de transporte de dinero como Prosegur y Hermes. Estas empresas no tienen un alto grado de concentración. Además, las entidades bancarias no tienen opción de integrarse verticalmente ya que son organizaciones ajenas al sector.

#### - Poder de negociación de los clientes

Los consumidores del sector bancario se pueden mencionar que tienen un intermedio poder de negociación debido al costo de cambio que tienen los consumidores. Estos buscan diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga las necesidades de tasas rentables, disponibilidad de canales digitales y calidad en el servicio. Además, el número de clientes importantes de cada entidad es confidencial, por ello, inferimos que son pocos. También, la amenaza por parte de los clientes de una integración hacia atrás es baja. Actualmente, existen sitios web donde es posible comparar

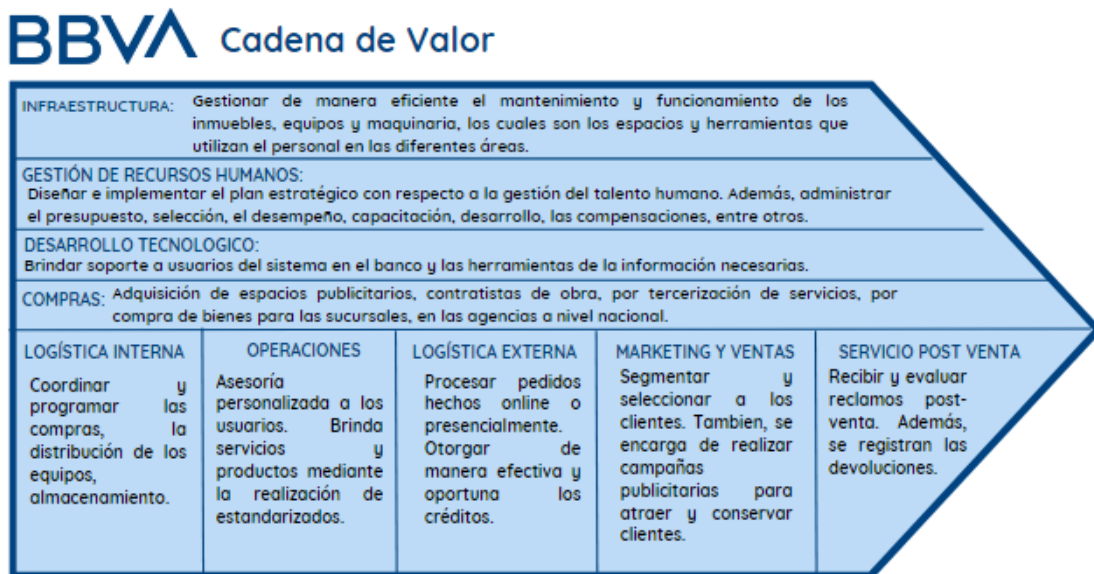


precios y beneficios de los diversos productos y el cliente tiene la opción más conveniente según sus necesidades.

**Cadena de valor**

**Figura 2.2**

*Cadena de valor de BBVA Continental*



**Nota.** *Elaboración Propia.*

**Matriz FODA Cruzado**

**Figura 2.3**

*Matriz FODA de BBVA Continental*

MATRIZ FODA		Fortalezas	Debilidades
		F1: Personal profesional F2: Productos y servicios bancarios vanguardistas F3: Aplicación de inteligencia virtual a través de Blue F4: Posicionamiento de mercado F5: Reparto de inversiones a nivel extranjero F6: Experiencia de manejo en bienes y capitales F7: Adaptación rápida a las tendencias del mercado F8: Compromiso y garantía en el manejo de fondos F9: Proveedores y clientes fidelizados	D1: Altos costos operativos y administrativos D2: Duplicidad de funciones en el área de reclamos D3: Superación de capacidad a nivel operativo D4: Exceso en la utilización de canales convencionales D5: Falencias en adopción local a nivel de atención D6: Carencia de información en estados de emergencia
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1: Ampliación de segmentos objetivos O2: Creación de nuevos productos y servicios O3: Crecimiento vertical en nuevas localidades O4: Inversiones en tecnologías extranjeras O5: Ampliación de alianzas estratégicas a nivel tecnológico y de mercado O6: Creación nuevos canales digitales O7: Generación de nuevos protocolos de seguridad O8: Mejora potencial de gestión de cartera de clientes	F3,01: Diseño de un Chat Bot para responder principales dudas de los clientes habituales y no habituales del banco BBVA.	D2,06: Creación de un área de atención especializada en reclamos, el cual puede llegar a reducir el margen de respuestas en un plazo máximo de 24 horas.	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1: Situación pandemia – COVID 19 A2: Presencia de desastres y fenómenos naturales A3: Inestabilidad política e incertidumbre A4: Retroceso en los planes de reactivación de gobierno A5: Inestabilidad económica por cambio de gestión gubernamental A6: Caída de inversiones bursátiles A7: Políticas enfocadas en seguridad financiera	F7, A1: Creación de programa de reconocimiento facial como medida de seguridad y agilización de procesos digitales en el BBVA.	D4, A1, A2, A3: Creación de un equipo de agentes bancarios virtuales para información y atención técnica en plataformas alternas al BBVA.	

**Nota. Elaboración propia**

En relación con la fortaleza N.º 4 “Posicionamiento de mercado” el BBVA Continental cerró el año 2017 con una gran expectativa generada gracias al cambio de eslogan y propósito: “Creando oportunidades”, lema que radica en el compromiso con el banco, siendo la de acercar a los usuarios a las oportunidades de la nueva era, apostando cada vez más por la transformación digital. Para el 2018, la tarea fue bastante retadora en cuanto a la imagen y comunicación, pues para el banco era indispensable el buscar nuevas evidencias que refuercen su posicionamiento y también las nuevas formas de comunicarlo y afianzarse para lograr la ansiada diferenciación.

En este sentido, el BBVA tenía definidas dos grandes estrategias de carretera, las cuales decidió volcar en iniciativas que sumaran propósito y trascendieron, siendo el fútbol peruano y la transformación digital, con el compromiso de brindar cada vez más productos que permitan la digitalización por parte de sus usuarios. Debemos resaltar que el BBVA, no se limitó en solo crear, pues lo llevó al campo de la acción a través de un desarrollo 360° grados al activar campañas masivas con el objetivo de atraer y conservar clientes. Basándose en la alianza estratégica con la Federación Peruana de Fútbol (FPF) en el “Entrenamiento de Despedida” de la selección, donde el Perú volvía a un mundial luego de 36 años y el banco en su condición de patrocinador, lanzó al mercado la “Tarjeta del Hinchista” y se posicionó como el “Banco de la Selección”.

## Figura 2.4

*BBVA Continental el banco de la selección peruana de fútbol*



**Nota.** El propósito del Banco BBVA Continental. Por Banco BBVA (<https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/el-proposito-del-bbva-continental.html>)

En base a ello, se dio el lanzamiento de las tarjetas co-branding con la FPF y se incorporó en el portafolio las tarjetas MasterCard. Comercialmente, estas tarjetas tenían la denominación de “Tarjetas del Hincha” ya sean de crédito o débito y tienen como programa de fidelidad el “Programa de Goles”, que permite a los clientes acumular goles mediante sus consumos y participar de sorteos exclusivos que se explicará en las siguientes líneas. El lanzamiento de estas tarjetas tuvo tanta expectativa que los clientes se inscribieron a través de la web para hacer la reserva de su tarjeta hasta incluso antes que se encuentre en las oficinas a nivel nacional.

## Figura 2.5

*Tarjetas de crédito y débito del Hincha Peruano BBVA*



**Nota.** El propósito del Banco BBVA Continental. Por Banco BBVA (<https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/el-proposito-del-bbva-continental.html>)

En consecuencia, gracias al lanzamiento de las nuevas tarjetas de la selección se registró un índice de recordación del 84% de asociación con la marca, superando el

promedio de estos indicadores en otras campañas masivas a nivel nacional. De este modo, gracias a estas acciones tácticas se ha posicionado como el banco de las oportunidades para los clientes, el fútbol peruano y la digitalización.

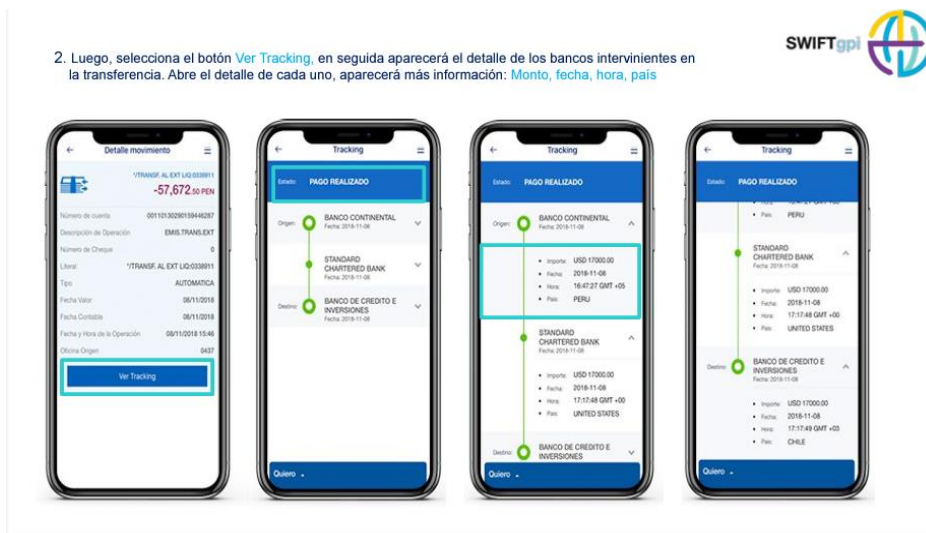
En el marco de la alianza estratégica con la FPF como se mencionó con anterioridad, los clientes del BBVA participaron de sorteos para alentar a la selección peruana en Rusia y tuvieron el acceso al canje de entradas para los partidos amistosos de Perú. ¿Pero, quiénes aplicaron esta estrategia? Dirigido para aquellos clientes que buscan una mayor rentabilidad para su dinero, se puso a disposición la apertura digital de cuentas a plazo con simuladores de acuerdo al importe de las tasas preferenciales.

Por otro lado, basándonos en las oportunidades N.º 1 y N.º 2, siendo la ampliación de segmentos objetivos y creación de productos y servicios; hemos vinculado con el concepto de la multicanalidad, desde el 2018, BBVA, busca incrementar la oferta de valor por la banca por internet para empresas en el Net Cash, generando una experiencia digital diferenciada para sus clientes. En este sentido, se consolidó como el primer banco en lanzar el “Token Digital” para empresas. Actualmente, con su llegada al mercado, las validaciones de seguridad pasan a un nivel superior y las claves que se generan dentro la misma app, simplificando las experiencias para el cliente.

Asimismo, se convirtió en la primera entidad financiera peruana en poner a disposición de las empresas un sistema de tracking en línea para sus pagos y transferencias al exterior con otros bancos. SWIFT GPI es el nombre del nuevo módulo ya disponible tanto en la app como en la web del Net Cash contando con los beneficios de conocer el estado de tus transferencias en todo momento y hacer el seguimiento a los países, horas de recepción y bancos intermediarios por donde viaja tu transferencia.

## **Figura 2.6**

*Interacción con SWIFT GPI en BBVA Continental*



**Nota.** Conoce los beneficios de SWIFT GPI. Por Banco BBVA Perú. (<https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/empresas/comercio-internacional/transferencias-al-exterior/beneficios-swift-gpi.pdf>)

Por último, gracias a la transformación digital se creó **“Blue”** siendo sus creadores Juan García y Raúl Navarrete, el nuevo asistente de la app BBVA, el cual radica en su núcleo con tecnología Smart Assistant, donde se puede comunicar mediante la voz natural o por medio del chat. Blue cuenta con un sistema de NLP (Natural Language Processing) que permite recibir un diálogo natural y fluido. Asimismo, con unas funciones de Massive Learning, con la capacidad de una memoria que nunca deja de adquirir conocimientos con un cerebro con funcionalidad de data financiera.

## Figura 2.7

Chat Bot IA del BBVA



**Nota.** BBVA: Te presentamos a Blue. BBVA Perú. (<https://m.facebook.com/bbvaenperu/videos/bbva-te-presentamos-blue-/1316997235454897/>)

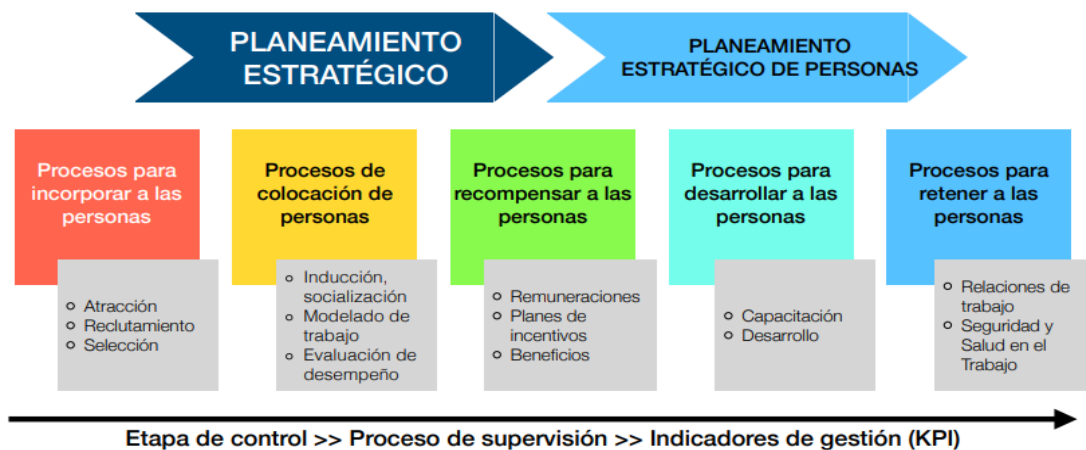
Como lo sostuvo Juan García, “El reto es ser uno de los mejores entre todos los bancos y lo venimos logrando, nos hace felices que Blue responda a las preguntas de los usuarios de manera sincera, franca y ocurrente”. En la misma línea, Blue cuenta con dos funcionalidades:

- **Reactivo:** El cliente pregunta mediante chat o voz natural y en el que Blue responde las peticiones de los usuarios. Preguntas relacionadas como: ¿Dónde está el cajero más cercano?, ¿Cuánto he gastado en viajes?, ¿Ya cobré mi salario? o Cual es mi cuenta corriente?
- **Proactivo:** Es cuando Blue realiza sugerencias de contenido que puede resultar de interés para el usuario a partir de sus datos. En el caso que se le pregunte, ¿Cuánto he gastado en el mes Junio?, aparte de responder la petición Blue brinda una sugerencia de cómo puedes ahorrar en tu alcancía virtual, es decir te sugiere sobre tus finanzas.

## 2.2.2 Planeamiento estratégico de personas

Figura 2.8

Sistema de gestión de personas



**Nota.** Universidad de Lima. (junio de 2023). GP.1.5 GP 1.4 La gestión de personas en la empresa P3. [Diapositivas de PowerPoint] (<https://docs.google.com/presentation/d/1OBcBiCjEQy1QuqpCDQyieTF9vkIFitd/edit?usp=sharing&ouid=104417324207991338429&rtpof=true&sd=true>)

### Procesos para Incorporar a las Personas

- Atracción y reclutamiento



Según el sondeo realizado por Laborum Perú (2018), se evidencia que el 34,41% de los peruanos se decanta por el sector bancario. Seguidamente, le sigue el sector de seguros escogido por el 7,52% de los encuestados, mientras que el 6,72% preferirían trabajar en el sector AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones).

En ese sentido, BBVA utiliza al máximo todos los canales disponibles para incorporar colaboradores, en una búsqueda permanente de profesionales con el perfil requerido. “En BBVA la aproximación a los candidatos es desde una posición de colaboración y *partnership* y no tanto de empleador o empleado, eso ya quedó en el pasado”, comentó Paola Tejada, directora Global de Talento y Cultura del BBVA.

A continuación, se presentan las técnicas para el reclutamiento:

- **Ferias laborales:** En el marco de la sinergia con centros de estudios participando con 12 ferias presenciales de diversas universidades y con 2 ferias virtuales.

### Figura 2.9

*Participación del BBVA en la Feria de la Fundación WE*



**Nota.** BBVA | III Feria Laboral WE 2022. Por WE Educación Ejecutiva. ([https://www.facebook.com/WE.Educacion/videos/bbva-iii-feria-laboral-we-2022/1173823206490998/?locale=hi\\_IN](https://www.facebook.com/WE.Educacion/videos/bbva-iii-feria-laboral-we-2022/1173823206490998/?locale=hi_IN))

- **Presencia en redes sociales:** Con respecto a la demanda actual del mundo digital, el banco utilizó los medios de comunicación como Facebook, LinkedIn y Twitter para buscar y publicar vacantes. En el caso de LinkedIn alrededor de 20

posts de vacantes vigentes y por medio de 60 publicaciones, que representa la cantidad de anuncios de trabajo que puede tener activos en las bolsas de trabajo en un momento dado que le permitieron al banco dar a conocer los perfiles de posiciones en búsqueda.

### Figura 2.10

Empleos en BBVA Perú - LinkedIn



**Nota.** *BBVA en Perú.* Por BBVA Continental Perú - LinkedIn. (<https://www.linkedin.com/company/bbva-peru/jobs/?originalSubdomain=pe>)

- **Portal de Empleo:** Se desarrolló con la finalidad de aumentar la capacidad de atracción del talento. En el 2017, se recibieron 457,184 hojas de vida.

### Figura 2.11

Portal de empleo en BBVA Continental





**Nota.** *Procurement Vendor Strategy Analyst Business Execution I.* Por BBVA Empleos Perú. <https://bbva.csod.com/ux/ats/careersite/15/home/requisition/214888?c=bbva>)

Con respecto al proceso de incorporación de personas en las agencias de provincias a nivel nacional como Ica, Iquitos, Huancayo, Trujillo, Cajamarca, entre otras se realiza el proceso de atracción y reclutamiento con el soporte de una empresa de service tercerizada. Esta agencia está especializada en materias de atracción y reclutamiento de colaboradores, con el objetivo de filtrar y agilizar el proceso. Una vez llevado a cabo lo mencionado, el banco procede con el área de Recursos Humanos a la selección mediante las entrevistas a cada uno de los candidatos mediante evaluaciones psicométricas.

- **Selección**

La selección de talentos y competencias funciona como un filtro que solo permite a algunos candidatos ingresar a la organización, aquellas que cuentan con las características deseadas. En la era digital muchas organizaciones establecen centros de evaluación de desempeño siendo las de Assessment Center. El BBVA aplica la siguiente herramienta:

- **Plataforma E-value:** Es un instrumento corporativo que permite la gestión y aplicación de pruebas. Durante el 2017, a través de los resultados obtenidos en los diferentes tests que evalúan habilidades de acuerdo al perfil solicitado de cada candidato, se pudo obtener un ranking de los candidatos y seleccionar a los mejores. En total se evaluó a alrededor de 5,070 candidatos en todo el año.
- **Tipos de evaluación:** En el BBVA son comprendidos a partir del filtro en dos, siendo en primera instancia el prescreening con el objetivo de validar a través de una llamada el interés del candidato y validar los requisitos mínimos que lo hacen elegible a la oferta (experiencia, formación académica, conocimientos técnicos, entre otros). Seguidamente, la entrevista test + DISC para candidatos quienes hayan pasado el filtro donde se profundiza e integra todos los aspectos anteriores. En esencia el test evalúa el comportamiento y las emociones de los candidatos en función a las cuatro dimensiones de la personalidad. Por ejemplo, en algunos casos se realizan evaluaciones de supervivencia, denominada como la “Dinámica de los Caníbales” con el objetivo de evaluar la capacidad de argumentación de los candidatos como se aprecia a continuación:

**Figura 2.12**

*Caso de la “Tribu de los caníbales” en BBVA*


**BBVA**

Caso: Tribu de Caníbales

- Una expedición de 8 turistas disfruta de un viaje por la selva cuando de repente son capturados por la Tribu Canibal. Matan al guía y encierran a los 8 turistas. Con la carne del guía tienen para una semana, por tanto, tienen que ir matando cada semana a una persona. El resto será alimentado y cuidado para las siguientes semanas.
- Los ocho deben debatir y llegar a un acuerdo para establecer el orden en el que irán a la “olla” y además tienen que buscar una forma para escapar con vida y llegar a la civilización.
- Los participantes tienen que adoptar uno de estos personajes (ver el número que les tocó en la tarjeta) y desde la perspectiva del personaje, defender su vida, negociando para ser los últimos en ser comidos.

**BBVA**

Personajes



- Una cantante de ópera obesa que sabe medicina.
- Un asesino joven y fuerte.
- Una mujer coja que sabe técnicas de caza.
- Un anciano que conoce la zona.
- Un cerrajero ciego.
- Un biólogo enfermo.
- Un domador de leones sordo.
- Una intérprete que conoce el idioma de la tribu.

**Nota.** *Elaboración Propia.*

Este tipo de dinámicas consiste en formar grupos de 8 candidatos cada uno. A cada postulante se le entrega un formato con la descripción del caso y una pequeña tarjeta con un número del 1 al 8. La consigna es que deben solucionar el caso de manera grupal. Primero leen todos juntos las instrucciones y desde ese momento se disponen 20 minutos para la solución del caso. La respuesta será expuesta al final por un representante del grupo, el cual fue elegido por los integrantes. Adicionalmente, se les brinda un plumón, papelote cuadrado, hojas bond y lapiceros y ya están listos para comenzar con la dinámica. El trabajo del evaluador es registrar las conductas y la personalidad que cada candidato evidencia durante la fase del debate grupal.

**Figura 2.13**

*Rúbrica de evaluación dinámica de los caníbales*

Conductas de la competencia: Comunicación		Cand. 1	Cand. 2	Cand. 3	Cand. 4	Cand. 5
Conductas positivas	Mantiene un dialogo fluido					
	Se centra en el tema solicitado					
	Pronuncia correctamente las palabras y emplea un tono de voz firme					
	Usa el lenguaje no verbal para acentuar sus ideas					
	Escucha atentamente las opiniones de sus compañeros					
	Brinda retroalimentación a sus compañeros y verifica si se dejó entender					
	Evidencia calma					
Conductas negativas	Defiende su postura empleando argumentos precisos					
	No participa de manera constante (se queda en silencio)					
	Empleo constante de muletillas (este, uhmm, ¿no?,etc)					
	Tono de voz monótono (no da entonación a las palabras)					
	Interrumpe constantemente a sus compañero (no los escucha)					
	Habla de otros temas (se dispersa)					
	No pronuncia adecuadamente las palabras y emplea jergas					
Responde de manera sarcástica o agresiva						
Evidencia tensión y nerviosismo						
No defiende su postura y acepta las ideas de los demás						

**Nota.** *Elaboración Propia.*

El sistema DISC ayuda a crear mejores equipos de trabajo, al permitir combinar personalidades que se conectan entre ellas evaluando a través de cuatro factores siendo los de decisión, influencia, serenidad y cumplimiento.

**Figura 2.14**

*Test DISC y las 4 personalidades en BBVA*



**Nota.** *Elaboración Propia.*

Según Merco Talento (2020), encargado del 'ranking' referente de marca empleadora, tiene como objetivo evaluar y medir qué tan atractiva es una empresa para el talento actual y consolidar a las empresas que mejor atraen y retienen el talento profesional. El estudio que se realizó demuestra que el desempeño del banco BBVA ha mejorado significativamente ya que, en el 2020, ha sido elegido el banco número 1° en marca empleadora en el sector bancario peruano y logró la cuarta posición del 'ranking' a nivel global.

**Figura 2.15**

*Ranking de marca empleadora por Merco Perú*

BBVA, número uno en atraer y retener talento

Sector Bancario y Cajas	
BBVA	1
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	2
SCOTIABANK	3
INTERBANK	4
BANBIF	5
CAJA AREQUIPA	6
MI BANCO	7
CITIBANK	8
BANCO PICHINCHA	9
BANCO GNB	10

**Nota.** BBVA es el banco número uno en atraer y retener talento en Perú, según Merco Talento. Por BBVA Perú. (<https://www.bbva.com/es/pe/bbva-es-el-banco-numero-uno-en-atraer-y-retener-talento-en-peru-segun-merco-talento/>)

Por último, en BBVA Perú hay una valoración de los siguientes aspectos en el marco del proceso de selección: la inteligencia emocional, capacidad de comprensión y motivación a otras personas, reconocimiento y expresión de sus propias emociones. Asimismo, la presencia de las soft skills como el liderazgo team work, tolerancia frente al conflicto, facilidad de relaciones interpersonales, escucha activa y el control de su propio ego.

**Figura 2.16**

*Proceso de selección en el BBVA*



**Nota.** Memoria Anual 2022 - Informe Integrado. Por BBVA Perú.  
(<https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/personas/memoria-anual/Memoria-Anual-2022.pdf>)

## **Procesos para la Colocación de Personas**

- **Inducción**

El proceso de inducción es un conjunto de procedimientos e iniciativas que una empresa lleva a cabo para que un nuevo colaborador que acaba de incorporarse se inserte de forma rápida y orgánica. En BBVA se cuenta con un programa de acogida al colaborador recién incorporado, sobre la base del concepto “*Tú decides dónde quieres llegar*”. En el transcurso de un día, el nuevo colaborador recibe una inducción corporativa que le brinda una efectiva orientación sobre la cultura organizacional del BBVA y le garantiza que la experiencia que se inicia sea auténtica y original. Durante el 2017 se realizaron 20 programas con los que se dio la bienvenida a 237 colaboradores.

## **Plan de Onboarding**

El Onboarding es el primer contacto que tiene el colaborador con su nueva empresa. Se lanzó este plan que facilita la transición del nuevo colaborador que contribuye con su satisfacción y fidelidad. La idea es que cuando el colaborador siente que forma parte de BBVA y que puede encontrar todas las herramientas como es el caso de respuestas a sus nuevas preguntas, se habrá concretado una experiencia extraordinaria. Por ende, los colaboradores estarán más predispuestos y comprometidos a permanecer en el banco; ya que de ellos depende en gran medida el éxito en su actividad financiera posicionándose como los activos más importantes de las empresas.

**Figura 2.17**

*Plan de Onboarding en el BBVA*



**Nota.** *Elaboración Propia.*

El plan de Onboarding está dividido en tres procesos: Preparación, Ejecución y Seguimiento, los cuales serán abordados a continuación en ese orden:

### **Preparación: Antes del Onboarding**

El proceso de Onboarding comienza mucho antes que el primer día del colaborador en la empresa, se aplica una semana antes con el objetivo de crear una imagen positiva al colaborador desde el principio.

- **Documentación del nuevo colaborador:** Preparación de documentos legales como el “Código de Ética y Conducta” y el “Manual del Colaborador BBVA”.

**Figura 2.18**

*Código de Ética y Conducta Perú*

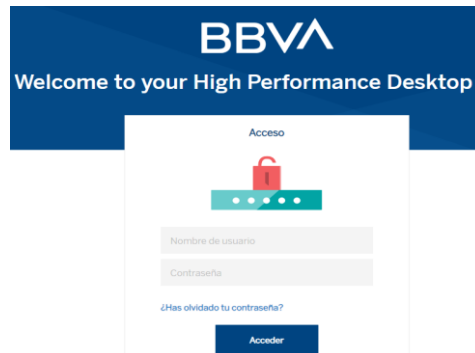


**Nota.** *Código de Conducta del BBVA Perú y empresas del Grupo BBVA en Perú.* Por BBVA Perú. (<https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/prefooter/codigo-de-conducta/codigo-conducta-grupo-bbva.pdf>)

- **Creación de cuentas:** Instalación de software, clave de acceso al sistema del banco con un ID y un password único para cada colaborador, creación del mail corporativo con el usuario y contraseña.

**Figura 2.19**

*Portal de ingreso BBVA*



**Nota.** *Welcome to your High-Performance Desktop.* Por BBVA Perú. ([https://community.grupobbva.com/KSNI/ksni\\_mult\\_mult/KSNIMotorServlet?origen=community](https://community.grupobbva.com/KSNI/ksni_mult_mult/KSNIMotorServlet?origen=community))

- **Envío correo electrónico:** Se le da la bienvenida al colaborador a través del mail de la gerencia general, ocasionando un sentimiento de pertenencia por parte del colaborador con el banco y que sienta valorado. Asimismo, se adjunta el “Código de Ética y Conducta” y el “Manual del Colaborador BBVA”, en el último documento se encuentra el sentido del propósito, es decir la misión, visión y los valores.

**Figura 2.20**

*Manuel del Colaborador BBVA*



### MANUAL DEL COLABORADOR

¡Bienvenida, MARGOT PRIALÉ!

Primero que nada, quiero darte a conocer nuestro sentimiento acerca de tu incorporación a la comunidad del BBVA. Estamos muy contentos de que te unas a nuestra red de trabajo pues estamos seguros que con tus conocimientos, talento, disposición y experiencia podremos hacer grandes cosas para crecer como personas y profesionales.

Esperamos que tengas la oportunidad de desarrollar todo tu potencial laboral y te desenvuelvas con comodidad en el ambiente de trabajo. Para que esto sea mucho más sencillo te hacemos entrega de este "Manual de Bienvenida" en el que podrás encontrar toda la información de interés que necesitas para iniciar tus labores y esperamos que te sea de ayuda.

Ten en cuenta que todos los profesionales de la compañía están en completa disposición para aclarar cualquier tipo de duda que pueda surgir al leer este documento, que te rogamos que leas con la mayor atención posible.

Sin más que agregar, estamos complacidos de que estés con nosotros.

**Nota.** *Elaboración Propia.*



- **Envío del Kit de Bienvenida:** Se le hace llegar al colaborador los materiales corporativos como resaltadores, post-it, agenda, lapiceros, fotocheck, entre otros.

### Figura 2.21

*Kit de Bienvenida en BBVA*



**Nota.** BBVA Perú.

### **Ejecución: Día de Bienvenida en BBVA**

Son las herramientas de bienvenida en el primer día del nuevo colaborador. Con el objetivo de asegurar la comodidad, compromiso y se lleve una imagen positiva desde el principio.

- **Recepción y tutoría:** A la llegada del colaborador al primer día, hay un tutor de apoyo del área, quien es el encargado de recibir y acompañar alrededor de todos los espacios de la compañía e ir indicando las tareas y puntos claves como una especie de un tour por las instalaciones de la compañía.
- **Presentación del personal y directivos:** El primer día el colaborador entabla una conversación y conoce a los miembros de su equipo y sus superiores, posteriormente participan de una “Fiesta de Bienvenida” entre todos los nuevos colaboradores de todas las áreas donde se dialoga acerca de su trayectoria profesional en un ambiente con música de fondo.

### **Seguimiento:**

Finalmente, esta fase es extendida en el tiempo, alrededor de tres meses durante el periodo de adaptación.



- **Organización de tareas:** El superior del colaborador elabora un calendario con las fechas de entrega de las actividades a realizar y un proceso de seguimiento.
- **Supervisión de tareas:** Previamente el tutor asignado, será quien le acompañe en este proceso de adaptación hasta que con el tiempo el colaborador logre su propia autonomía y será el encargado de supervisar su trabajo.

- **Evaluación desempeño**

La evaluación del desempeño en los colaboradores de BBVA es un proceso continuo que culmina con una evaluación anual con una visión 360°, pues se tiene en cuenta la opinión del jefe, pares, colaboradores, así como compañeros de otras áreas a las que el colaborador haya podido dar servicio.

**Figura 2.22**

*Evaluación 360° en BBVA*

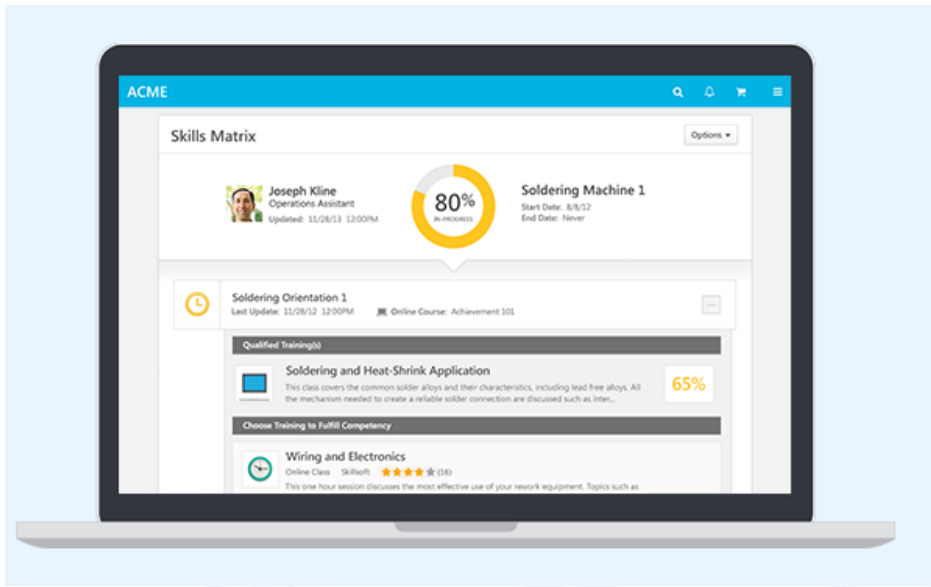


**Nota.** *Elaboración Propia.*

BBVA ha integrado la solución de evaluación del desempeño gracias a la alianza estratégica con Cornerstone & Google Cloud para conseguir la máxima eficiencia a la hora de cotejar y analizar todas las evaluaciones; generando métricas que brindan un panorama completo a los jefes y gerentes.

**Figura 2.23**

*BBVA & Cornerstone Google Cloud*



**Nota.** Cornerstone learning. Por Cornerstone. (<https://g57consulting.com/cornerstone/learning/>)

El proceso de performance y potencial forma parte del nuevo modelo de gestión de personas. Se trata de un procedimiento anual por el cual los responsables de equipos efectúan una evaluación global 360° como se aprecia en la *Figura 2.22*, con el propósito de:

- Medir cómo cada colaborador contribuye a la realización de objetivos KPI.
- Identificar su potencial para poder asumir otras responsabilidades.

Los resultados del proceso permiten al banco tomar decisiones más efectivas y equitativas en la gestión de su capital humano impactando en la identificación del talento

Finalmente, el feedback es indispensable para el BBVA, ya que permite crear un ambiente de desarrollo personal y profesional en los colaboradores dándoles a conocer sus puntos fuertes y débiles. De esta manera los colaboradores crean propuestas de mejora continua generando un ambiente de confianza donde se pueda intercambiar opiniones tanto entre líderes y colaboradores.

## **Procesos para Recompensar a las Personas**

- **Remuneraciones**

La remuneración es la retribución otorgada al trabajador por las prestaciones y el esfuerzo hacia la empresa. El monto de la remuneración depende del puesto de trabajo en el cual se encuentre laborando, es decir, de la jerarquía. En BBVA, se basa en un modelo de retribución alineado a las prioridades requeridas por los accionistas y de acuerdo a los objetivos de la organización. También, busca incentivar la cultura de transparencia de alto desempeño que incremente la productividad, motive y comprometa a los colaboradores. En este sentido, BBVA promueve una política de remuneraciones que otorga un trato igualitario entre hombres y mujeres y rechaza la diferenciación salarial por género. Esta política va dirigida de igual manera a los miembros del directorio, cuya remuneración es lineal e indiferente entre ellos, además, no reciben utilidades ni acciones.

En el año 2022, inicio a considerar un incremento dentro de la remuneración variable cuyo proceso es 100% meritocrático con los resultados obtenidos dentro del Mapa de Talento BBVA. Este nuevo modelo de retribución se centra en la creación de valor y el desarrollo sostenible a largo plazo, también, lograr atraer y retener el mejor talento para ser competitivo. Los principales cambios en la política de remuneraciones de los consejeros de BBVA a través de nuevos incentivos a corto y largo plazo, nuevos KPIs vinculados a la creación de valor y otros relacionados. (BBVA, 2023).

- **Incentivos**

Los procesos de incentivos son necesarios para demostrar que la empresa valora el esfuerzo que realiza el trabajador con el propósito de tener un óptimo desempeño y lograr con las metas indicadas. En BBVA ofrecen préstamos con libre disponibilidad, hipotecarios y tarjetas de crédito. También, brindan una cobertura de Plan de Salud EPS, si está registrado en su documento nacional de identidad (DNI) con estado civil casado la cobertura incluye a la esposa y los hijos, es decir, toda la familia. Ahí, la atención es de manera gratuita generalmente en su mayoría. Asimismo, proporcionan el Oncológico Plus Beneficios Oncoplus para mantener una supervisión, control de nuestro cuerpo y obtener un mejor desempeño laboral de manera más cómoda. Además, se reconoce el esfuerzo como a los mejores ventanilleros del mes y se les ofrece un certificado en donde asevere el cumplimiento de los objetivos trazados y se los compensa con el 5% de su remuneración básica.

**Figura 2.24**

*Certificado de reconocimiento de BBVA*



**Nota.** Certificado de Excelencia. Por BBVA Perú.  
([https://pe.linkedin.com/posts/pierreroncal\\_toptalents-scrum-bbva-activity-6942739437164326912-m\\_mj](https://pe.linkedin.com/posts/pierreroncal_toptalents-scrum-bbva-activity-6942739437164326912-m_mj))

- **Beneficios**

BBVA ha impulsado el programa “*Trabaja mejor, disfruta tu vida*”. Que fomenta una cultura de productividad y alto rendimiento, igualdad de oportunidades y equilibrio entre la vida profesional y personal. Se centran en la consecución de objetivos frente a la jornada laboral prolongada, buscando romper con el presentismo.

**Figura 2.25**

BBVA “*Trabaja mejor y disfruta tu vida*”



**Nota.** “*Trabaja mejor. Disfruta tu vida*”. Por BBVA.  
(<https://www.facebook.com/BBVAWorld/photos/a.208675115814809/3205477076134583/?type=3>)

En BBVA, hay una confianza entre los equipos y los empoderamos a través de la flexibilidad en los horarios de trabajo. Algunos ejemplos son el cierre de las sedes a una determinada hora, por ejemplo, en Perú es a las 6 de la tarde. Algunos puestos son requeridos de manera híbrida es decir que son tanto presenciales como en modalidad remota. Los colaboradores de BBVA cuentan con algunos beneficios:

- **Comisiones:** Por apertura de nuevas cuentas asociada a tarjetas de crédito y débito.
- **Licencia de maternidad y paternidad:** Tiene una duración de 18 semanas para la madre desde el momento del nacimiento o entrega del menor.
- **Licencia por duelo:** Pagada.
- **Coffe break:** Café gratis antes de las 10 de la mañana.
- **Descuentos:** Precios reducidos en el gimnasio.
- **Día libre:** Por tu cumpleaños
- **Adquisición segura:** Cobertura de seguro médico privado
- **Derecho a la desconexión digital:** Con la imitación de enviar y recibir mails en este rango siendo desde las 9 de la mañana a las 5 de la tarde.

Por otro lado, el exceso de reuniones es uno de los grandes frenos a la productividad. Es por ello que en el BBVA se ha incorporado una regla de delimitar la duración de las reuniones a 45 minutos, evitando el uso de presentaciones innecesarias.

Para finalizar la idea, el BBVA se posiciona como un banco con un equipo de alto rendimiento y compatible con un sano equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

### **Procesos para Desarrollar a las Personas**

- **Capacitación**

La formación de capacidades está alineada a los proyectos estratégicos y permite al BBVA tener un rol clave en adaptación de cambios. Es así que a lo largo de estos años se desarrollaron competencias para instaurar una “cultura ágil”, con adiestramiento en temas vinculados a la innovación en la industria financiera y al mantenimiento de la formación en todos los perfiles de la red comercial.

Paralelamente, para Carlos Torres, presidente del BBVA afirma que: *“El aprendizaje es el mayor premio que existe y es la clave para el desarrollo”*. La nueva

era implica una gestión del conocimiento mucho más rápida, flexible y con gran efectividad en cuanto a sus contenidos. Por ello, se puso al alcance de todos los colaboradores acciones de aprendizaje a través de metodologías virtuales modernas y capacitaciones internas:

- **Campus BBVA:** Es un ecosistema de aprendizaje digital a través de la plataforma Cornerstone donde el colaborador puede acceder mediante un dispositivo en línea como una especie de e-learning asincrónico donde el colaborador va a su propio ritmo. La finalidad del campus es impulsar una cultura de aprendizaje continuo y potenciar las habilidades. El BBVA considera dos escuelas formativas siendo el reskilling (mejoramiento de habilidades existentes) y upskilling (adquisición de nuevas habilidades). Para ello se han identificado 14 capacidades estratégicas donde el colaborador es el protagonista de su desarrollo en esta nueva experiencia denominada “The Camp”.

Figura 2.26

The Camp BBVA



**Nota.** 'Reskilling': BBVA forma a sus empleados en las nuevas capacidades estratégicas. Por BBVA. (<https://www.bbva.com/es/reskilling-bbva-forma-a-sus-empleados-en-las-nuevas-capacidades-estrategicas/>)

El diseño de la herramienta "The Camp" está ideada en base a la sostenibilidad, como lo es la naturaleza en este caso el de una "montaña". ¿Pero, cómo funciona? El colaborador va escalando montañas a medida que profundiza en el aprendizaje de nuevas capacidades. Cada una de esta cuenta con un itinerario formativo con tres niveles de dificultad: valle (iniciación), montaña (avanzado) y cumbre (experto). Al finalizar cada nivel, se obtiene una certificación de los conocimientos adquiridos.

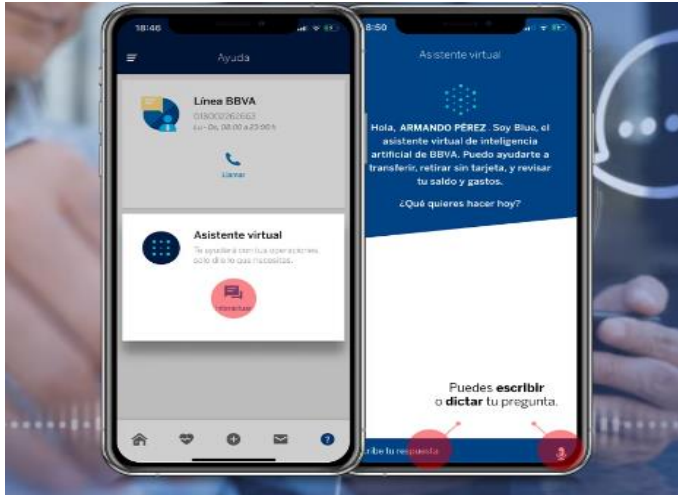
Al cierre de 2021, y con tan sólo ocho meses de lanzamiento, el 83% de los colaboradores habían accedido a la experiencia, con lo cual se evidencia que no es solo una palanca para atraer el talento, también lo es para retenerlo en un contexto de continuo cambio y demanda de nuevas capacidades.

- **Capacitación interna:** La capacitación no se puede dar solo por medios externos, sino también desde el interior de la compañía. Es así que, en el departamento de Canales de Atención al Cliente, se capacitó al personal mediante el entrenamiento de Miguel Ángel Real, gerente de Canales. La razón de la capacitación fue porque se implementaron mejoras digitales como es el caso de las tabletas digitales con nuevos comandos y la actualización de la app del BBVA, la cual se potencio gracias al sistema de IA, bajo el mando del asistente "Blue", a quien se le puede preguntar en voz alta acerca de tus estados de cuenta, cajeros más cercanos y te brinda una respuesta inmediata y personalizada como se aprecia a continuación:

### **Figura 2.27**

*Blue IA del BBVA*





**Nota.** Cuatro funcionalidades de 'Blue' para facilitar la vida de los clientes. Por BBVA. (<https://www.bbva.com/es/innovacion/cuatro-funcionalidades-de-blue-para-facilitar-la-vida-de-los-clientes/amp/>)

Sobre la base de ello, se evidencia que el BBVA tiene como ventaja competitiva al uso vanguardista de la tecnología de punta como su poderoso aliado, convirtiéndose en el primer banco líder en transformación digital en el Perú. Asimismo, prevalece la formación o capacitación a sus colaboradores, ya que durante el contexto de la pandemia y post-pandemia el uso de la app del BBVA y la billetera digital de Plin generaron más afiliaciones en nuevos usuarios. Sin embargo, había un grupo de consumidores que desconocían del uso correcto y recurrían a las oficinas a nivel nacional para absolver sus dudas, entonces los colaboradores tenían que estar súper preparados por lo cual estaban en constante capacitación en canales digitales.

Hasta la actualidad BBVA sigue formando a sus colaboradores ya que, se tiene una proyección para los dos próximos años el transformar sus oficinas en salas digitales contemplando la transformación digital de unas primeras 25 oficinas siendo las primeras, Moquegua, Lima, Huánuco, Huancayo y Arequipa. Hoy la transformación digital es esencial para lanzar productos y soluciones acordes a los nuevos tiempos y que agreguen valor a los clientes y como propios colaboradores a la compañía.

- **Desarrollo**
- **Plan de carrera:** Basado en la línea de carrera con la finalidad de contar con los mejores profesionales en cada puesto del banco. En algunos casos se aplican los ascensos de puestos a aquellos colaboradores que muestran resultados superiores y tengan la predisposición de seguir adelante. Y que se sientan cada



vez más identificados y comprometidos con el nuevo propósito del banco, el de poner al alcance todas las oportunidades en esta nueva era. Algunas de las ventajas que BBVA considera relevantes son las siguientes:

- ✓ **Visión a futuro:** El plan de vida y carrera busca establecer una visión personal para el futuro incluyendo intereses, sueños y anhelos.
- ✓ **Motivación elevada:** El saber qué es lo que te motiva, permite elevar la productividad de la compañía.
- ✓ **Aprovechamiento potencial:** Cuando sabes a dónde te diriges, es posible identificar lo que debes mejorar, aprender y desarrollar.
- ✓ **Equilibrio mutuo:** Se trata de encontrar un balance entre tus sueños, metas y retos profesionales.

**Figura 2.28**

*Equilibrio profesional y personal*



**Nota.** Ventajas de hacer un plan de vida y carrera. Por BBVA. (<https://youtu.be/jELV8Ga9gME>)

- **Diagrama de reemplazo:** Es una herramienta para asegurar que la organización tenga una respuesta rápida en caso de una vacante. Dirigida para aquellos ejecutivos y colaboradores que ocupan puestos claves y tienen una fecha cierta de retiro, usualmente por la edad avanzada del ocupante del puesto, aunque pueden darse por otras razones como el traslado a otro país.

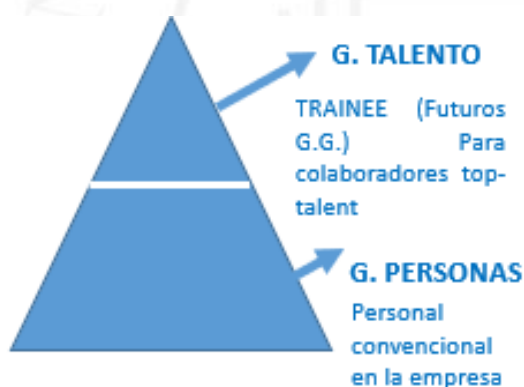
En BBVA, se lleva a cabo cuando un gerente se va a jubilar por motivo de la edad, en el caso del banco en mención se puede llegar a ocupar el cargo de gerencia hasta los 60 años. Por ejemplo, el gerente de la agencia de Lima Sur

se retirará pronto porque ya llegará al límite de la edad, entonces se va analizando quién ocuparía su reemplazo teniendo en mente dos posibles candidatos, de los cuales se elige solo a uno de ellos. Asimismo, se da en el caso de un cambio de agencia de Lima a provincias por parte de los gerentes generales. En esa misma línea, los diagramas de reemplazo no se realizan únicamente con puestos de alta jerarquía. Es importante verificar que no quede ningún puesto relevante fuera del programa. Por ejemplo, si no se tuviera un reemplazo para un ventanillero o jefe de atención al cliente quienes manejan puntos claves estratégicos se podrían perder clientes importantes en el banco.

- **Plan de sucesión:** El plan de sucesión es un proceso de gestión del talento, donde se busca identificar a personas con alto potencial y alto desempeño. Que a su vez estén preparados en formación para ocupar cargos claves en el banco, permitiendo un crecimiento y competitividad en el futuro, sin una fecha cierta para asumir nuevas funciones.

**Figura 2.29**

*Pirámide de la Gestión del Talento y Personas*



**Nota.** *Elaboración Propia.*

En BBVA se define el perfil requerido para el cargo, donde se eligen 5 posibles candidatos los cuales tienen que enfrentarse a diferentes retos. Seguidamente, el grupo se reduce, quedando 2 posibles sucesores, los cuales tienen que competir directamente por ocupar el puesto de country manager en Perú. Los retos eran propios, cada uno tiene que tomar sus decisiones conforme considera correctas. Como es el caso de Eduardo Torres, ex country manager de Perú BBVA, quién se retiró por el ascenso de cargo, después de una exitosa gestión, reflejado en los resultados financieros e importantes avances en la transformación digital. Le entregó el timón de la compañía a Fernando Eguíluz,

ejecutivo senior con destacados resultados y experiencia en el mundo de medios de pago, gestión de empresas, desarrollo de productos en seguros y en recursos humanos, sin embargo, Eduardo siguió asesorando mediante la presidencia ejecutiva. La sucesión no es un proceso que debe iniciar apenas el líder va proceder con su retiro, al contrario, debe iniciarse paso a paso con suficiente tiempo de anticipación garantizando una transición fluida.

- **Trainee:** Direccionando a colaboradores “Top Talent” que cuenten con el HIPO (high potential), futuros líderes en la compañía. En BBVA, el programa de trainees cuenta con una duración de 10 meses, está dirigido a recién graduados, lo que se busca es desarrollar el mejor talento. Desde el primer día se estará inmerso en proyectos de alto impacto que permitan el desarrollo, descubrimiento de habilidades y emprender nuevos retos.

**Figura 2.30**

*Programas de Trainee BBVA*



**Nota.** *Programas de Talento BBVA.* Por BBVA.  
(<https://grupociadetalentos.com/talentojuven-bbva/>)

En relación con el Programa Be Talent – Trainee de BBVA, es un espacio de aprendizaje de banca de empresas, siendo el requisito el ser egresado desarrollando funciones como es el asesoramiento a clientes y acompañarlos en su crecimiento, lo que se busca este programa es el mejor talento, de esta manera desarrollar todo el potencial del colaborador pensando en grande. Al culminar el programa de trainee, se ubica a los colaboradores con el cargo de “especialistas de negocios” y es ahí donde inicia el primer paso en una carrera

en el área de banca y empresas corporativas, la cual te brinda innumerables oportunidades de crecimiento profesional. “Somos una organización con más de 160 años y presente en 25 países, empieza tu historia de éxito junto con el BBVA”, afirmó Orlando Diez, director de Banca de Empresas.

## **Procesos para Retener a las Personas**

- **Relaciones de trabajo**

El área de Bienestar gestionó diversas actividades enfocadas en retribuir y valorar los aportes de cada partner en el banco con la presencia de sus tres valores como grupo siendo: “El Cliente es lo primero”, “Pensamos en grande” y “Somos un solo equipo”. De esta manera, se motiva a los colaboradores alinearse con el propósito del BBVA. Desde algunos años atrás, se viene realizando actividades de confraternidad con el objetivo de reforzar las relaciones interdepartamentales siendo las siguientes:

- **Día de la Fruta:** Con la finalidad de promover una sana alimentación, durante ese día de la jornada laboral se le hacía entrega a cada colaborador una fruta según su preferencia ya sea manzana, plátano. Adicionalmente, mediante el mail corporativo se les envía un flyer con la importancia y beneficios de consumir frutas y cómo ayuda al sistema inmunológico.
- **Olimpiadas BBVA:** Todos los años se realizan los juegos olímpicos, que incluyen disciplinas grupales como individuales donde resaltan las maratones de carrera de 7k donde a los 20 primeros puestos se les entrega una constancia de haber participado y haber logrado la meta, actividad válida para todo el banco en Lima Metropolitana.

### **Figura 2.31**

*Olimpiadas en BBVA*



**Nota.** Memoria Anual 2022 - Informe Integrado. Por BBVA Perú.  
(<https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/personas/memoria-anual/Memoria-Anual-2022.pdf>)

- **Actividades recreacionales:** Este tipo de actividades permite crear lazos interpersonales entre los diferentes departamentos del banco. En BBVA, se llevan a cabo deportes como partidos de fútbol, vóley, tenis de campo y de mesa en el Club de Chaclacayo donde los colaboradores se desplazan con su respectiva familia y en especial sus hijos participan en un concurso de pintura en lienzos artísticos para fomentar la creatividad y desarrollar la inteligencia emocional.

### Figura 2.32

*Olimpiadas deportivas en BBVA*



**Nota.** Las Olimpiadas del BBVA. BBVA Perú.  
(<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.624837957557463.1073741827.105848559456408&type=3>)

- **Noche criolla:** El 31 de octubre de cada año, se celebra la canción criolla una instancia de integración y oportunidad para compartir entre colaboradores según su área. Todos los colaboradores participan en el after office con el dress code de color rojo o blanco ya sea un polo, casaca, blusa, entre otras alternativas. Celebrando el patriotismo bajo el lema “Somos un solo equipo” donde el área de Talentos BBVA se encarga de los shows artísticos y de la animación.

### Figura 2.33

*Familia Criolla BBVA 2022*



**Nota.** Memoria Anual 2022 - Informe Integrado. Por BBVA Perú.  
(<https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/personas/memoria-anual/Memoria-Anual-2022.pdf>)

- **Seguridad y Salud en el Trabajo**

BBVA cuenta con programas de Calidad de Vida, donde se hizo efectivo el programa preventivo de Seguridad y Salud Ocupacional en los colaboradores del banco. Con respecto a los primeros auxilios y reconocimiento de las rutas de evacuación, se impartieron constantes capacitaciones como también exámenes médicos y la evaluación de las condiciones de trabajo, estas actividades se desarrollaron en Lima, Cusco, Iquitos, Huancayo, Piura, Cajamarca, Tacna, Tumbes y Piura.

### Figura 2.34

*Primeros auxilios en BBVA*





**Nota.** *Curso de Primeros Auxilios y RCP.* Por Escuela Americana de Innovación (<https://www.eai.edu.pe/cursos/primeros-auxilios-y-rcp/>)

### **2.3 Identificación de procesos para su propuesta de mejora**

Teniendo un panorama más amplio de la empresa BBVA y analizando los procesos de gestión de talento que necesitan ser mejorados de manera prioritaria, se consideró elegir el proceso para recompensar personas enfocándose en los beneficios, y el proceso para retener personas tomando como punto principal la Seguridad y Salud en el Trabajo, respectivamente.

Con respecto al proceso de recompensar personas, se identificó como prioritario mejorarlo mediante el incremento de beneficios a los colaboradores para así mantenerlos motivados e incrementar su productividad. Pero las razones por las cuales se eligió fueron las siguientes. Se sabe que los colaboradores, ante una sobrecarga de responsabilidades y un mal clima laboral, pueden llegar a tener dificultad para equilibrar las demandas laborales con las responsabilidades personales, lo cual puede generar un grave estrés laboral. En ese sentido, un clima laboral desfavorable también genera un disgusto para los colaboradores pues existe un ambiente de trabajo hostil entre ellos, poco apoyo entre áreas, falta de reconocimiento, etc. Todo ello, puede impactar negativamente porque interfiere en la cantidad y la calidad del trabajo. Es por ello que es importante que el banco se preocupe en mantener a los trabajadores satisfechos y contentos mediante beneficios por su labor.

Asimismo, velar por el bienestar de los trabajadores es primordial para cualquier organización y por ello se escogió el proceso de retener personas. Con respecto a la Seguridad y Salud en el Trabajo, para muchos el trabajo genera estrés, cansancio y

fatiga pues marchan constantemente sobrecargados de responsabilidades y no suelen manejar su estrés por lo que llegan a perjudicar su salud física y mental. Esto impacta en el desempeño laboral porque cuando una persona se encuentra indispuesta, disminuye su concentración, aumenta el ausentismo y reduce su productividad. Por otro lado, la seguridad también es un factor que debe considerarse prioritario en una organización. Las condiciones de trabajo inseguras pueden ocasionar riesgos físicos debido a la falta de protocolos de seguridad. Por ello, es necesario este proceso como muestra del compromiso y el cuidado de la organización hacia los colaboradores.

En el capítulo III, se explicarán detalladamente las propuestas para dichos procesos y la importancia de estos para mejorar el bienestar y motivación de los colaboradores.





## CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA

### 3.1 Propuesta de mejora dos procesos

En primer lugar, la propuesta principal abarca el proceso de recompensar de personas. Para ello, se hizo un análisis previo del por qué los trabajadores estaban con una productividad baja y no se sentían motivados. La razón fue el estrés y la presión laboral del lograr los objetivos; la solución que se ha ideado es realizar actividades recreacionales con toda el área de Marketing & Ventas, donde un total de 50 colaboradores puedan desconectarse y mantenerse frescos y con energía a través de una salida al mes al “Club Campestre Ricardo Palma” ubicado en Chosica. En este centro podrán realizar diferentes actividades como partidos de vóley y fútbol al aire libre creando lazos interpersonales con los demás colaboradores de marketing. También, disfrutar de un compartir en la hora del almuerzo, donde el gerente del área brinde algunas palabras de agradecimiento por la labor que vienen desempeñando sus colaboradores y estos sientan que su trabajo es valorado para estar más motivados y súper recargados para elevar exponencialmente su productividad.

En segundo lugar, la propuesta es en relación al proceso de retención de personas y nuestro énfasis es en la Seguridad y Salud en el Trabajo, forma parte de una de las estrategias más exitosas a nivel mundial para la prevención de riesgos ocupacionales y es por ello que cada 28 de abril de cada año se conmemora el “Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo”. Para el BBVA es de vital importancia tener un plan de acción frente al bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los puestos de trabajo. Según la Organización Internacional del Trabajo (2021), cada año más de 317 millones de personas sufren accidentes laborales. Es por ello, que se busca la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo.

En este sentido, se han elaborado las siguientes propuestas. Creemos conveniente refaccionar un piso del edificio en la torre empresarial y destinarlo como una zona de descanso de libre acceso para disminuir la carga de trabajo y que los colaboradores puedan desconectarse por un momento. Y para ello proponemos implementar juegos como: jenga, fulbito de mesa, legos, ping pong y dardos. ¿Pero, por qué creemos que es recomendable implementar esta práctica? Es necesario pasar

tiempo junto con los otros partners realizando actividades de mutuo interés ya que ayuda a que luego la colaboración de trabajo en equipo sea más sencilla. Una partida de fútbol de mesa ayuda a desconectar y a encontrar soluciones más rápidas a los problemas del día a día. En esta área se contará con sillones ergonómicos sumamente cómodos, donde puedan descansar y contarán con 4 box que incluyen smart tv 's led y acceso a internet donde podrán ver películas, escuchar música y hasta incluso poder almorzar ya que habrá cubículos con asiento y una mesa para escribir o realizar actividades relacionadas.

Por último, es ideal acondicionar una sala multiusos, denominada “Sala de Recreación y Bienestar Laboral”, donde sea como un espacio para realizar actividades de compartir como un baile, una fiesta, o cuando sea la ocasión del cumpleaños de un colaborador poder festejarlo ahí, contando con un salón equipado con luces, parlantes, proyector, ecran, televisión de 65 pulgadas, micrófono, sillas plásticas y dos mesas plegables. Finalmente, el llevar a cabo este tipo de propuestas de mejora es con el objetivo de apuntar hacia la felicidad y motivación en el trabajo.

### **3.2 Importancia de la propuesta de mejora en marcha**

La importancia en la mejora de los procesos elegidos radica en lograr una mejor y más eficiente gestión de personas por parte del banco BBVA Perú. En este sentido, la mejora del proceso de recompensar personas enfocado en los beneficios resulta indispensable, pues el equipo humano de la empresa debe tener presente que todos sus esfuerzos para lograr un excelente trabajo y cumplir sus objetivos son reconocidos, y recompensados de una manera económica y no económica. Los beneficios impulsan a las personas a sentirse más motivadas al conocer que la empresa les ofrece algo más allá de un buen sueldo. Es crucial que la empresa busque la felicidad del colaborador en su puesto y en la empresa en general, que sienta que no solo es una “máquina de hacer dinero” por así decirlo, sino que vea que la empresa también piensa en actividades extralaborales que promuevan la mayor interacción entre las distintas áreas de la empresa. Como se mencionó anteriormente, los trabajadores podrán ser recompensados mediante salidas a un club campestre con la finalidad de poder disfrutar de un día de relax en interacción con la naturaleza. De esta manera, se espera que cuando los colaboradores regresen a sus labores diarias presenten disposición, una actitud receptiva y un grado de motivación, y satisfacción laboral superior.

Asimismo, en el proceso de retener a personas se recalca la importancia Seguridad y Salud en el Trabajo siendo relevante al buscar el bienestar y la protección

de los colaboradores, relaciones sociales, autoestima, entre otros. Todo ello se debe a que la Salud y Seguridad en el Trabajo contribuyen directamente al bienestar físico y mental de los partners ya que las personas pasan en promedio entre 8 y 12 horas en su trabajo. También, con ello se promueve un ambiente laboral seguro y saludable, se protegerán a los colaboradores con el propósito de conseguir un desempeño óptimo de manera integradora y mantener una buena calidad de vida en general. Además, se apreciará un aumento en la productividad y una disminución de la rotación laboral favoreciendo el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, en el aspecto de salud mental es crucial que se establezca un área psicológica en la empresa para que los colaboradores tengan un espacio en donde poder liberarse de pensamientos o emociones negativas. Al enfocarse en la salud mental, se podrá cultivar un entorno laboral más saludable y promover el bienestar integral en la compañía.

### **3.3 Importancia de la propuesta de mejora en marcha**

Para BBVA, con los procesos ya mencionados anteriormente basándonos en los Beneficios, y la Seguridad y Salud en el Trabajo hemos elaborado las siguientes propuestas. Estas van dirigidas principalmente al área de Marketing & Ventas, dando a conocer cada una con su respectivo presupuesto.

#### **Propuesta del proceso para recompensar a las personas**

- Una salida al mes al club campestre Ricardo Palma, ya que los colaboradores de dicha área se mantienen constantemente laborando bajo presión porque tienen que cumplir con los objetivos que se les establece. El presupuesto estimado para esta propuesta da un total de S/. 2,550. Dicho total resulta de la suma del precio de la comida que es de S/.23 por plato multiplicado por 50 personas da un total de S/. 1,150, y del precio de entrada y movilidad que es de S/.28 por 50 personas resulta S/. 1,400.

#### **Propuesta del proceso para retener a las personas**

- Instalación de una zona de descanso de libre acceso. Inferimos que es conveniente para un mejor ambiente y fomentar mayor interacción entre los trabajadores de las distintas áreas, pues no todo es solo trabajo creemos que también necesitan de un tiempo de relajación donde podrán disfrutar de distintos juegos. Estos son los siguientes como jenga con un precio de S/. 79.90 compraremos cinco lo que nos da un total de S/.399,50, fulbito de mesa con un

precio de S/. 3,479.99, ping pong un precio de S/. 2,039.90 entre la mesa y el set solo contaremos con uno, y por último los dardos con un precio de S/. 249.00 adquiriremos dos con un total de S/.498.00. Asimismo, contarán con un televisor de 65 pulgadas con acceso a internet con un precio de S/. 2,599.00 con este podrán escuchar música, ver series o cualquier actividad que ellos deseen. Por último, también contarán con sillones que tendrán un costo de S/. 330.00 compraremos diez unidades que nos dará un total de S/. 3,300.00 donde podrán descansar cómodamente, almorzar o lo que ellos deseen.

- Amoblar una sala multiusos. En esta sala los colaboradores podrán disfrutar de distintas actividades que entre ellos acuerden realizar. Puede ser usada para una clase de baile, una fiesta, un compartir, entre otras actividades. Aquí se contará con ocho sofás camas con un precio unitario de S/.999.00 con un total de S/. 7,992.00, también habrá juegos de mesa y sillas con un precio de S/.499.00 compraremos seis lo cual nos da un resultado de S/. 2,994.00. Además, se tendrá una televisión de 65 pulgadas valorizada en S/. 2,599.00, ocho lámparas led con un precio de S/.186.90 y un total de S/. 1,495.20, cuatro parlantes inalámbricos utilizados para el karaoke con un precio de S/. 229.00 con un total de S/.916.00, dos proyectores EPSON con un valor de S/. 2,419.00 y un total de S/. 4,298.00, dos écran a un precio de S/.199.00 y un total de S/. 398.00, dos micrófonos SHURE a un precio de S/.149.90 con un total de S/.299.80. Por último, se adquirirán treinta sillas plásticas y dos mesas plegables cada uno con un precio de S/99.90 y S/.442,90 respectivamente que nos darán un total de S/. 2,997.00 y S/. 885.80 correspondientemente.
- Charlas con una psicóloga experta en coaching. En estas charlas, los colaboradores podrán realizar preguntas sobre los temas de su interés, además podrán disfrutar de café y bocaditos en el receso. Esta propuesta estará cotizada a un total de S/. 890 donde se incluirán las hojas, papelotes, flashcards, plumones, coffee break a utilizar.
- Sesiones de pausa activa: Primeramente, dirigido a los colaboradores que permanecen en las oficinas sentados realizar estiramientos durante cinco minutos. Asimismo, buscar que los colaboradores de seguridad tengan unos veinte minutos de estiramientos que les ayude a relajar los músculos. Pues como bien sabemos, ellos se mantienen parados desde la mañana hasta la hora de cierre de la empresa. El presupuesto de nuestra propuesta es de S/.65.00 por

ambas sesiones en BODYTECH lo cual nos da un total de S/.780.00. A continuación, se aprecia el presupuesto financiero de la propuesta de mejora:

**Tabla 3.1**

*Presupuesto para la mejora de los procesos elegidos*

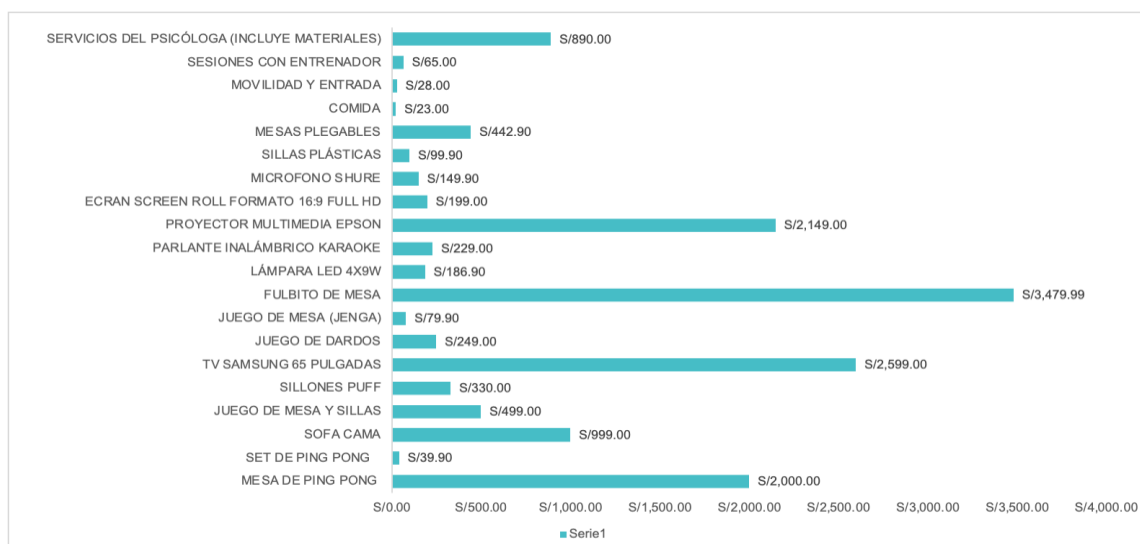
<b>PRESUPUESTO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TIENDA</b>
MESA DE PING PONG	S/. 2,000.00	1	S/. 2,000	PROMART
SET DE PING PONG	S/. 39.90	1	S/. 39.90	PROMART
SOFÁ CAMA	S/. 999.00	8	S/. 7,992	PROMART
JUEGO DE MESAS Y SILLAS	S/. 499.00	6	S/.2,994	SODIMAC
SILLONES PUFF	S/ 330.00	10	S/.3,300	FALABELLA
TV SAMSUNG 65 PULGADAS	S/ 2,599.00	2	S/. 5,198	PLAZA VEA
JUEGO DE DARDOS	S/ 249.00	2	S/. 498.00	RIPLEY
JUEGO DE MESA (JENGA)	S/ 79.90	5	S/. 399.50	OECHSLE
FULBITO DE MESA	S/ 3,479.90	1	S/. 3,479.99	FALABELLA
LÁMPARA LED 4X9W	S/ 186.90	8	S/. 1,495.20	REAL PLAZA
PARLANTE INALÁMBRICO KARAOKE	S/ 229.00	4	S/. 916.00	REAL PLAZA
PROYECTOR MULTIMEDIA EPSON	S/ 2,149.00	2	S/. 4,298.00	COOLBOX
ECRAN SCREEN ROLL FORMATO 16:9 FULL HD	S/ 199.00	2	S/. 398.00	PROMART
MICRÓFONO SHURE	S/ 149.90	2	S/. 299.80	COOLBOX
SILLAS PLÁSTICAS	S/ 99.90	30	S/. 2,997.00	PROMART
MESAS PLEGABLES	S/ 442.90	2	S/ 885.80	FALABELLA
COMIDA	S/23.00	50	S/ 1150	CLUB
MOVILIDAD Y ENTRADA	S/ 29.00	50	S/ 1400	CLUB
SESIONES CON ENTRENADOR	S/. 65.00	12	S/.780.00	BODYTECH
SERVICIOS DE PSICOLOGÍA (INCLUYE	S/. 890.00			

MATERIALES)	
TOTAL: PRESUPUESTO	S/. 41,411.19

**Nota.** *Elaboración Propia.*

**Figura 3.1**

*Presupuesto de la propuesta de mejora del BBVA Perú*



**Nota.** *Elaboración Propia.*

Asimismo, se identifican cinco peligros, riesgos y maneras de control para sus mejoras y se elaboró su respectivo presupuesto.

**Tabla 3.2**

*Lista de peligros, riesgo y control en BBVA Perú*

PELIGRO	RIESGO	CONTROL
USO DE ASCENSORES	ENCIERRO EN ASCENSORES	CONSTANTE MANTENIMIENTOS DE LOS ASCENSORES
ATENCIÓN EN VENTANILLA	ASALTOS A CAJEROS QUE ATIENDEN EN VENTANILLA CON ARMAS	CONTRATAR SEGURIDAD PERMANENTE DURANTE EL HORARIO DE ATENCIÓN
MANEJO DE CAJA	CORTE DE LOS DEDOS AL USAR LA MÁQUINA PARA CONTAR DINERO	CAPACITACIÓN EN EL MANEJO DE LA MÁQUINA UTILIZADA PARA CONTAR EL DINERO

ASEO DE OFICINAS	CAÍDAS O GOLPES DEL PERSONAL DEBIDO LA NO SEÑALIZACIÓN QUE INDICA EL MOMENTO DE LIMPIEZA	IMPLEMENTACIÓN DE CARTELES, LETREROS QUE ADVIERTAN AL PERSONAL DE LOS POSIBLES RIESGOS
IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA	HERIDAS EN LA PIEL POR EL CONTACTO CON QUÍMICOS USADOS PARA LIMPIAR	IMPLEMENTACIÓN DE GUANTES PARA EL PERSONAL DE LIMPIEZA

**Nota.** *Elaboración Propia.*

- Con el primer punto se busca reducir el riesgo de que los ascensores queden atorados. Por ello, proponemos un control de mantenimiento en los ascensores en la torre del BBVA ubicada en San Isidro. Lo cual nos da un costo de S/. 100,000.00, dicho mantenimiento estará a cargo de la empresa OTIS.
- Luego, con la atención en ventanilla como bien sabemos están propensos al peligro de sufrir asaltos. En base a esto hacemos la recomendación de una mayor contratación de personal de seguridad para así evitar heridos hasta lamentables fallecimientos. Al calcular el costo de esta propuesta nos da un total de S/.3000.00 en cercos eléctricos que tiene un precio de S/.600.00 cada uno, luego los chalecos antibalas con un precio unitario de S/.1350.00 y al adquirir cinco nos da un total de S/.6750.00. Además, del personal de seguridad de la empresa LIDERMAN con un sueldo de S/.1400.00 y al contratar cinco tendremos un total a pagar de S/.5198.00.
- Como tercer punto, el aseo de las oficinas donde el personal de limpieza u otros colaboradores de la empresa pueden sufrir caídas o golpes por falta de señalización en las zonas donde se esté realizando la limpieza. La implementación de dichos carteles de señalización nos da un total de S/.300.00 cada uno con un precio S/.60.00. Además, del uso de botas de acero en el personal para evitar las caídas y estas tienen un costo de S/.200.00 cada una con un total de S/.1000.00.
- Por último, la falta de implementos de limpieza para uso del personal de limpieza. Ellos al estar en constante contacto con el agua y la lejía necesitan de unos guantes que los ayuden a evitar las heridas en la piel por el contacto directo con dichos productos químicos de limpieza. Esta propuesta nos dará un costo total de S/.330.00 teniendo cada par a un precio unitario de S/.33.00. También, un

paquete protector de dedos cada uno a S/60.00 y al adquirir cinco tendremos un total de S/300.00.

**Tabla 3.3**

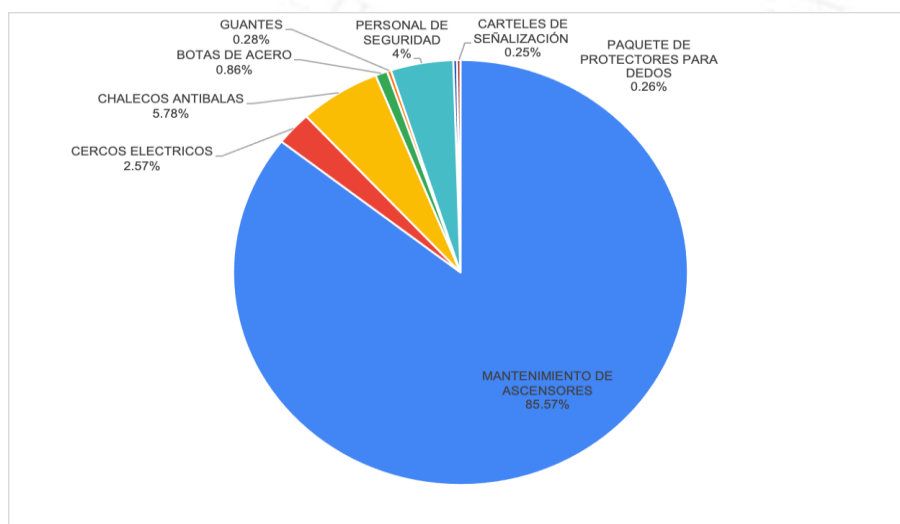
*Presupuesto para Seguridad Salud en el Trabajo*

PRESUPUESTO	PRECIO	UNIDADES	TOTAL	EMPRESA
MANTENIMIENTO DE ASCENSORES	S/. 100,000.00	1	S/. 100,000.00	OTIS
CERCOS ELECTRICOS	S/. 600.00	5	S/. 3,000.00	
CHALECOS ANTIBALAS	S/. 1,350.00	5	S/. 6,750.00	OCOMPRA
BOTAS DE ACERO	S/. 200.00	5	S/.1,000.00	
GUANTES	S/ 33.00	10	S/.330.00	
PERSONAL DE SEGURIDAD	S/ 1,400.00	5	S/. 5,198	LIDERMAN
PAQUETE DE PROTECTORES PARA DEDOS	S/. 60.00	5	S/. 300.00	AMAZON
CARTELES DE SEÑALIZACIÓN	S/ 29.90	10	S/. 290.90	PROMART

*Nota. Elaboración Propia.*

**Figura 3.2**

*Impacto presupuesto en % de Seguridad y Salud Ocupacional*



*Nota. Elaboración Propia*



## CONCLUSIONES

BBVA Perú ofrece soluciones y los mejores productos y servicios a sus diferentes clientes conservando y promoviendo los valores de integridad, prudencia y transparencia en la empresa. De la misma manera, se encuentra constantemente innovando para que las personas cuenten con un futuro sostenible.

En resumen, los procesos de gestión de personas cada uno tiene una función en específico y guarda una conexión con los demás. Todo ello, para que los colaboradores se sientan seguros y cómodos mientras realizan su trabajo y como resultado se obtiene una mayor productividad el cual es un óptimo objetivo.

Concluimos que, para identificar los dos procesos de recompensar y retener personas, se debe evitar en los colaboradores, aspectos como el estrés laboral, la sobrecarga de responsabilidades, la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral, las condiciones laborales inseguras y el mal clima laboral en el trabajo pues se manifestó que esto afecta a la calidad del trabajo y su desempeño. Por otro lado, se consideró el proceso de retener a las personas enfocado en la Seguridad y Salud en el Trabajo, ya que se identificó que es perjudicial para la organización que sus colaboradores se encuentren indispuestos, con mala salud física y mental, y con condiciones deplorables debido a que esto disminuye su concentración, aumenta el ausentismo y reduce su productividad.

A manera de resumen, dentro del proceso de recompensar a personas se escogió los beneficios debido a que es fundamental brindar incentivos adicionales más allá del salario; de esta manera, los aspectos evaluados como el clima laboral hostil y el estrés laboral, será mejorado al promover la mayor interacción entre las distintas áreas de la empresa. Por otro lado, dentro del proceso de retener personas se consideró la Seguridad y Salud en el Trabajo porque es una muestra del compromiso de BBVA con el cuidado y preocupación del bienestar de los empleados.

La organización demuestra a través del proceso de recompensa que aprecia el desempeño de cada uno de sus colaboradores. El modelo de remuneración variable es un nuevo método que están implementando en la alta dirección. Sin embargo, la retribución no es solo su salario básico sino incluye incentivos como planes de seguros que incluye esposa e hijos, reconocimientos mediante un certificado más una comisión.

Para finalizar, en beneficios se tiene los familiares, descuentos, break y, lo más fundamental el equilibrio entre la vida profesional y la personal.

En síntesis, la Seguridad y Salud Ocupacional está ocupando mayor visibilidad por parte de las empresas, debido a los accidentes laborales que suscitan cada año. Por ello, se busca prevenir las lesiones y enfermedades causadas. En BBVA Perú están totalmente comprometidos con el salvaguardar la seguridad de cada uno de sus partners, ideando capacitaciones progresivas de primeros auxilios y señalización. Del mismo modo, la salud mental de los colaboradores es indispensable, no todo se trata de trabajo y el BBVA hace hincapié en una vida equilibrada con el objetivo de disminuir la carga de trabajo y emitir una desconexión a través de actividades recreacionales interdepartamentales. En consecuencia, la productividad aumentará exponencialmente porque se sentirán más motivados y recargados con más energía para desarrollar su máximo potencial.

Para finalizar el plan con propuestas haciendo énfasis en la Seguridad y Salud en el Trabajo. Empezamos con la instalación de una zona de descanso, para fomentar mayor interacción entre los demás colaboradores donde puedan desarrollar sus habilidades a través de juegos de mesa y actividades de entretenimiento como escuchar música, ver series y películas en boxes disfrutando de la comodidad de mueblería súper cómoda como son los sillones ergonómicos. Amoblar una sala multiusos donde los trabajadores puedan realizar actividades por la fecha festiva de algún colega este espacio contará con todo el equipamiento como mesas, sillas, micrófonos, proyector, entre otros. Seguidamente, las charlas didácticas de coaching con la psicóloga incluyen el trabajo en equipo con papelotes, plumones materiales de escritorio y un compartir terminada la sesión. Finalmente, las sesiones de pausa activa para los trabajadores ya que se mantienen sentados durante toda la jornada laboral y en el caso de los vigilantes que permanecen parados resguardando el banco, todo esto contribuirá con el mejoramiento de su salud y se logrará la tan ansiada felicidad en el trabajo.

En concreto, con el aspecto financiero y presupuestario debidamente detallado y explicado en nuestro trabajo de investigación obtenemos un total de S/.158, 280.09. Dicho total puede parecer una inversión muy alta, pero para quienes conocemos del BBVA sabemos que para una empresa grande como este dicho monto no tiene tanto efecto. Muy aparte del efecto es que todas las propuestas mencionadas son sumamente necesarias para una mayor motivación y comodidad de los trabajadores en la empresa. Afirmamos que al implementar nuestras propuestas en la empresa los colaboradores

sentirán su centro de trabajo un lugar seguro donde pueden realizar sus labores sin miedo ni riesgo alguno. Además, de que también podrán sentirse como en casa ya que contarán con zonas que los ayuden al relajo.

Finalmente, los procesos mencionados son importantes de mejorar debido a que se encuentran directamente relacionados con el desempeño, productividad y satisfacción del personal. Con estas propuestas, se busca lograr una mejor y más eficiente gestión de personas por parte del banco BBVA Perú. Los resultados de las propuestas se esperan evidenciar en un mayor nivel la disposición, la actitud receptiva, la productividad, el grado de motivación, y la satisfacción laboral superior. Por último, se espera obtener una disminución de la rotación laboral.

Como resultado final con respecto a la propuesta de mejora, se busca implementar una salida al mes al club campestre Ricardo Palma. Asimismo, con respecto al proceso adicional al que teníamos mencionado en líneas anteriores de Seguridad y Salud en el Trabajo se tiene planeado implementar un constante mantenimiento de ascensores, la contratación de seguridad permanente durante el horario de atención, la capacitación del manejo de la máquina usada para contar el dinero, la señalización a través de carteles y el uso de guantes para el personal de limpieza. Estas últimas propuestas, buscan reducir los peligros y riesgos a los que están diariamente expuestos los trabajadores del banco BBVA Perú.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andina. (01 de septiembre de 2021). *SBS: El sistema financiero peruano sigue solvente pese a la pandemia*. ANDINA. <https://andina.pe/agencia/noticia-sbs-sistema-financiero-peruano-sigue-solvente-pese-a-pandemia-859950.aspx>
- BBVA Perú. (04 de marzo de 2022). *La inteligencia artificial detrás de Blue, el asistente virtual de BBVA*. <https://www.bbva.com/es/la-inteligencia-artificial-detras-de-blue-el-asistente-virtual-de-bbva/>
- BBVA Perú. (2015). *Selección, formación y desarrollo*. <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2015/ibr/seleccion-formacion-y-desarrollo.html>
- BBVA Perú. (2017). *Talento & Cultura (T & C)*. <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2017/talento-y-cultura.html>
- BBVA Perú. (2018). *El propósito del BBVA Continental*. <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/el-proposito-del-bbva-continental.html>
- BBVA Perú. (s.f). *Conoce los beneficios de SWIFT GPI*. <https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/empresas/comercio-internacional/transferencias-al-exterior/beneficios-swift-gpi.pdf>
- BBVA. (03 de junio de 2019). *Lukita: enviar y recibir dinero con el celular y sin números de cuenta*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/lukita-o-como-enviar-y-recibir-dinero-con-el-celular-sin-numeros-de-cuenta/>
- BBVA. (05 de noviembre de 2020). *El plan de sostenibilidad que viene impulsando BBVA en Perú*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/pe/el-plan-de-sostenibilidad-que-viene-impulsando-bbva-en-peru/>

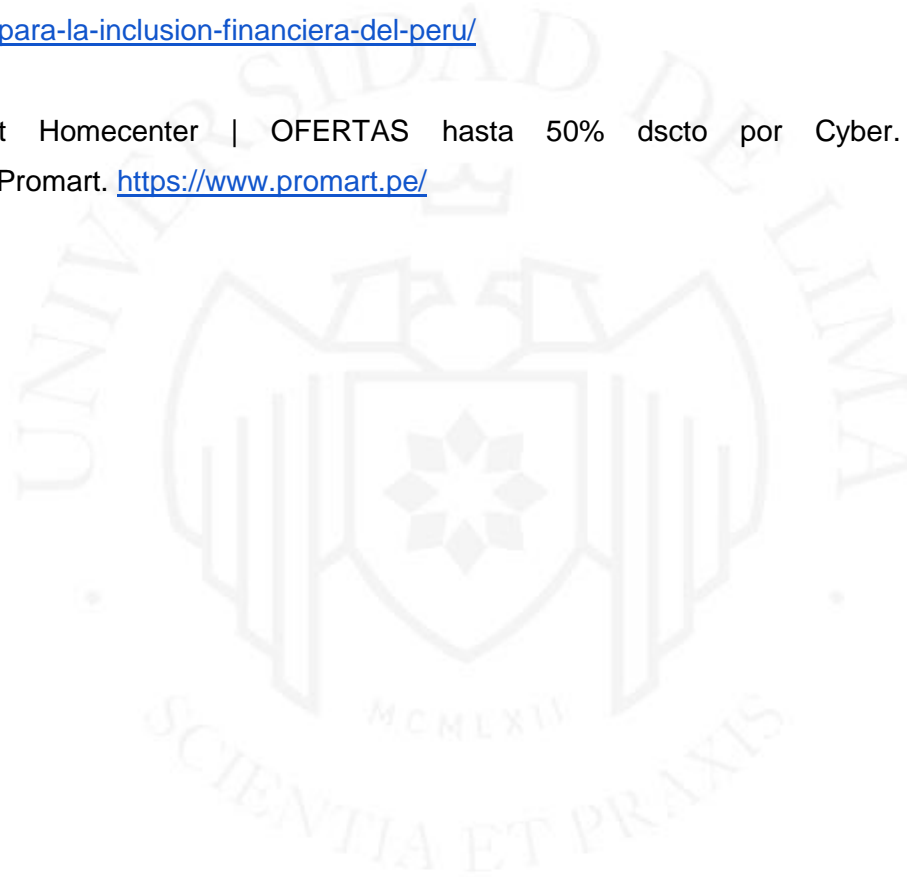
- BBVA. (12 de julio de 2021). *El uso de billeteras digitales creció un 75% en Perú*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/pe/salud-financiera/el-uso-de-billeteras-digitales-crecio-un-75-en-peru/>
- BBVA. (18 de febrero de 2023). *Gobierno Corporativo de BBVA*. BBVA. [https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2023/02/18\\_Gobierno\\_Corporativo\\_en\\_BBVA\\_2022.pdf](https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2023/02/18_Gobierno_Corporativo_en_BBVA_2022.pdf)
- BCRP. (2022). *Qué nos dice el Global Findex 2021*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-191/moneda-191-03.pdf>
- Castillo, N. (16 de junio de 2019). *BBVA Perú aspira a la cuota de mercado del BCP*. El Comercio (Perú). <https://elcomercio.pe/economia/negocios/bbva-peru-aspira-cuota-banco-credito-logo-ecpm-noticia-643760-noticia/>
- Club Ricardo Palma Chosica. (s. f.). CLUB RICARDO PALMA CHOSICA <https://clubricardopalmachosica.com/>
- Dannemann, V. (14 de diciembre de 2022). *Crisis política en Perú: ¿crecimiento económico amenazado?* – DW – 14/12/2022. DW. <https://www.dw.com/es/crisis-pol%C3%ADtica-en-per%C3%BA-crecimiento-econ%C3%B3mico-amenazado/a-64088859>
- Forbes. (03 de mayo de 2023). *La FED volvió a subir las tasas de interés: esta vez el aumento es de un cuarto de punto*. Forbes Perú. <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2023-05-03/la-fed-olvio-a-subir-las-tasas-de-interes-esta-vez-el-aumento-es-de-un-cuarto-de-punto>
- Gestión. (28 de junio de 2023). *Noticias sobre Bolsa de Valores de Lima hoy sábado 08 de julio | GESTIÓN*. Gestión. <https://gestion.pe/noticias/bolsa-de-valores-de-lima/?ref=gesr>
- INEI. (2022). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-535-de-la-poblacion-de-18-y-mas-anos-de-edad-tiene-alguna-cuenta-en-el-sistema-financiero-13904/>

Ipsos. (03 de septiembre de 2021). *Bancarización 2021*. Ipsos.  
<https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-2021>

La Cámara. (28 de marzo de 2023). *BCP: Transacciones bancarias digitales crecieron 98,4%* - La Cámara. Revista La Cámara. <https://lacamara.pe/bcp-transacciones-bancarias-digitales-crecieron-984/>

Ortiz, K. (20 de abril de 2022). *La innovación financiera en tiempos de pandemia: Retos para la inclusión financiera del Perú – Prometheo CDA*. Prometheo CDA.  
<https://prometheo.pe/la-innovacion-financiera-en-tiempos-de-pandemia-retos-para-la-inclusion-financiera-del-peru/>

Promart Homecenter | OFERTAS hasta 50% dscto por Cyber. (s. f.).  
Promart. <https://www.promart.pe/>



## BIBLIOGRAFÍA

BBVA (2022). *Memoria Anual 2022. Informe Integrado*.  
<https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/personas/memoria-anual/Memoria-Anual-2022.pdf>

Chiavenato, I. (2018). *Gestión de Talento Humano*. McGraw Hill. (Ed.) <https://lc.cx/ondJQ>

Universidad de Lima. (junio de 2023). GP 1.4 La gestión de personas en la empresa P3. [Diapositivas de PowerPoint].

Universidad de Lima. (junio de 2023). GP 1.5 El proceso de planeación de personas. [Diapositivas de PowerPoint].

Universidad de Lima. (junio de 2023). GP 3.1 Proceso de evaluación y gestión del desempeño. [Diapositivas de PowerPoint].

Universidad de Lima. (junio de 2023). GP 3.2 Proceso de formación y desarrollo de carrera. [Diapositivas de PowerPoint].



## **ANEXOS**



Anexo 1. Memoria Anual 2022 de BBVA



Anexo 2. Informe de Banca Responsable BBVA 2019



## Anexo 3. Presupuesto de la propuesta de mejora para los procesos elegidos

PRESUPUESTO	PRECIO	UNIDADES	TOTAL	TIENDA
MESA DE PING PONG	S/. 2,000.00	1	2,000.00	PROMART
SET DE PING PONG	S/. 39.90	1	39.90	PROMART
SOFA CAMA	S/. 999.00	8	7,992.00	PROMART
JUEGO DE MESA Y SILLAS	S/. 499.00	6	2,994.00	SODIMAC
SILLONES PUFF	S/. 330.00	10	3,300.00	FALABELLA
TV SAMSUNG 65 PULGADAS	S/. 2,599.00	2	5,198.00	PLAZA VEA
JUEGO DE DARDOS	S/. 249.00	2	498.00	RIPLEY
JUEGO DE MESA (JENGA)	S/. 79.90	5	399.50	OECHSLE
FULBITO DE MESA	S/. 3,479.99	1	3,479.99	FALABELLA
LÁMPARA LED 4X9W	S/. 186.90	8	1,495.20	REAL PLAZA
PARLANTE INALÁMBRICO KARAOKE	S/. 229.00	4	916.00	REAL PLAZA
PROYECTOR MULTIMEDIA EPSON	S/. 2,149.00	2	4,298.00	COOLBOX
ECRAN SCREEN ROLL FORMATO 16:9 FULL HD	S/. 199.00	2	398.00	PROMART
MICROFONO SHURE	S/. 149.90	2	299.80	COOLBOX
SILLAS PLÁSTICAS	S/. 99.90	30	2,997.00	PROMART
MESAS PLEGABLES	S/. 442.90	2	885.80	FALABELLA
COMIDA	S/. 23	50	1,150.00	CLUB
MOVILIDAD Y ENTRADA	S/. 28	50	1,400.00	CLUB
SESIONES CON ENTRENADOR	S/. 65.00	12	780.00	BODYTECH
SERVICIOS DEL PSICÓLOGA (INCLUYE MATERIALES)	890.00			
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>			<b>41,411.19</b>	

## Anexo 4. Talento y Cultura (T&C) BBVA

BBVA Continental
Memoria 2017

El Club Experto BBVA es un programa que le permite a los colaboradores que transmiten sus conocimientos y experiencias a sus compañeros, perfeccionar el diseño y despliegue de las sesiones de clase.



**App de formación:** Con el objetivo de mejorar la experiencia de los participantes del Banco y optimizar la ejecución en las diferentes etapas de las actividades formativas, se desarrolló una plataforma tecnológica para que los colaboradores puedan gestionar sus actividades de formación presencial (confirmar asistencia, rendir evaluaciones y responder encuestas) a través de una aplicación móvil.


### Estilo de dirección


#### Escuela Corporativa de Management (España)

Desarrolla actividades formativas, en inglés y en español, que se imparten principalmente en el campus BBVA en La Moraleja, Madrid (España), tales como:

## Anexo 5. La inteligencia artificial “Blue” del BBVA

BBVA
La inteligencia artificial detrás de Blue, el asistente virtual de BBVA
English





## Anexo 6. El propósito del BBVA Continental

BBVA Continental

MENÚ

base en la tarea de seguir comunicando la transformación que el BBVA Continental está viviendo para ofrecer una mejor experiencia al cliente.

**El cliente es el principal beneficiario de este nuevo entorno en el cual todos los servicios se ponen a su alcance.**

El cliente del BBVA Continental es el principal beneficiario de este nuevo entorno en el cual todos los servicios se ponen a su alcance, con el objetivo de ayudarlo a tomar las mejores decisiones financieras a través de una oferta de productos y servicios clara, sencilla y transparente.

Asimismo, la propuesta de valor del BBVA Continental, al ser fácil y conveniente, ofrece la posibilidad de acceder a los servicios en todo momento, desde cualquier lugar y por el medio que cada cliente elija, a través de canales digitales o mediante la interacción con sus empleados.



El BBVA Continental debe ayudar a sus clientes a tomar las mejores decisiones (bancarias y no bancarias), apoyándolos en la gestión de sus finanzas diarias, y proporcionándole productos y servicios de manera proactiva, innovadora y personalizada, así como las mejores recomendaciones entre todas las alternativas financieras posibles. Todo ello en el marco de los valores que lo definen y guían como grupo: el cliente es lo primero; pensamos en grande y formamos un solo equipo.

## Anexo 7. Alianza estratégica entre BBVA Continental y la Federación Peruana de Fútbol (FPF)

BBVA Continental

MENÚ



El BBVA Continental inició el primer semestre de 2018 con lo que fue un gran hito para todos los peruanos: el fútbol. Perú volvía a un Mundial luego de 36 años y el banco, en su condición de patrocinador, lanzó al mercado la Tarjeta del Hincha y se posicionó como "El banco de la Selección".

No obstante, el BBVA Continental no se limitó a eso, pues llevó las acciones a un desarrollo de 360 grados al activar campañas masivas para alcanzar a clientes y no clientes con su mensaje. Fue más allá de solo la comunicación y organizó de la mano con la Federación Peruana de Fútbol (FPF) el "Entrenamiento de Despedida de Nuestra Selección", la primera práctica de fútbol con público presente con aproximadamente treinta mil espectadores en el Estadio Nacional de Lima. Así se dio la oportunidad a los peruanos para que despidan a sus ídolos antes de partir al tan esperado Mundial Rusia 2018. Todo siempre bajo la consigna de ser el vehículo de más acceso a la Selección para los hinchas y dándoles la oportunidad de estar cada vez más cerca del equipo.

**El BBVA Continental organizó de la mano con la Federación Peruana de**