

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



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

Trabajo de Investigación para la asignatura de Gestión de Personas

**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 de 2023





**ANALYSIS OF THE IMPROVEMENT  
PROPOSAL AT BBVA PERU**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	2
<b>BUSINESS ABSTRACT</b> .....	3
<b>CAPÍTULO I: PERFIL</b> .....	4
1.1 Reseña de la empresa .....	4
1.2 Giro de la empresa y proyección en el sector .....	6
1.3 Tamaño de la empresa y facturación anual .....	7
1.4 Sentido de propósito.....	8
1.5 Organización empresarial.....	9
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO</b> .....	11
2.1 Políticas organizacionales .....	11
2.2 Procesos de gestión de personas .....	13
2.2.1 Planeamiento estratégico .....	13
2.2.2 Planeamiento estratégico de personas .....	23
Procesos para Incorporar a las Personas.....	23
Procesos para la Colocación de Personas .....	29
Procesos para Recompensar a las Personas.....	34
Procesos para Desarrollar a las Personas.....	37
Procesos para Retener a las Personas .....	43
2.3 Identificación de procesos para su propuesta de mejora.....	46
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	48
3.1 Propuesta de mejora dos procesos.....	48
3.2 Importancia de la propuesta de mejora en marcha.....	49
3.3 Importancia de la propuesta de mejora en marcha.....	50

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>63</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.1</b> Valores de la compañía BBVA Perú .....	8
<b>Tabla 1.2</b> Los siete principios corporativos del BBVA Perú.....	9
<b>Tabla 3.1</b> Presupuesto para la mejora de los procesos elegidos .....	52
<b>Tabla 3.2</b> Lista de peligros, riesgo y control en BBVA Perú .....	53
<b>Tabla 3.3</b> Presupuesto para Seguridad Salud en el Trabajo.....	55



## ÍNDICE DE FIGURAS

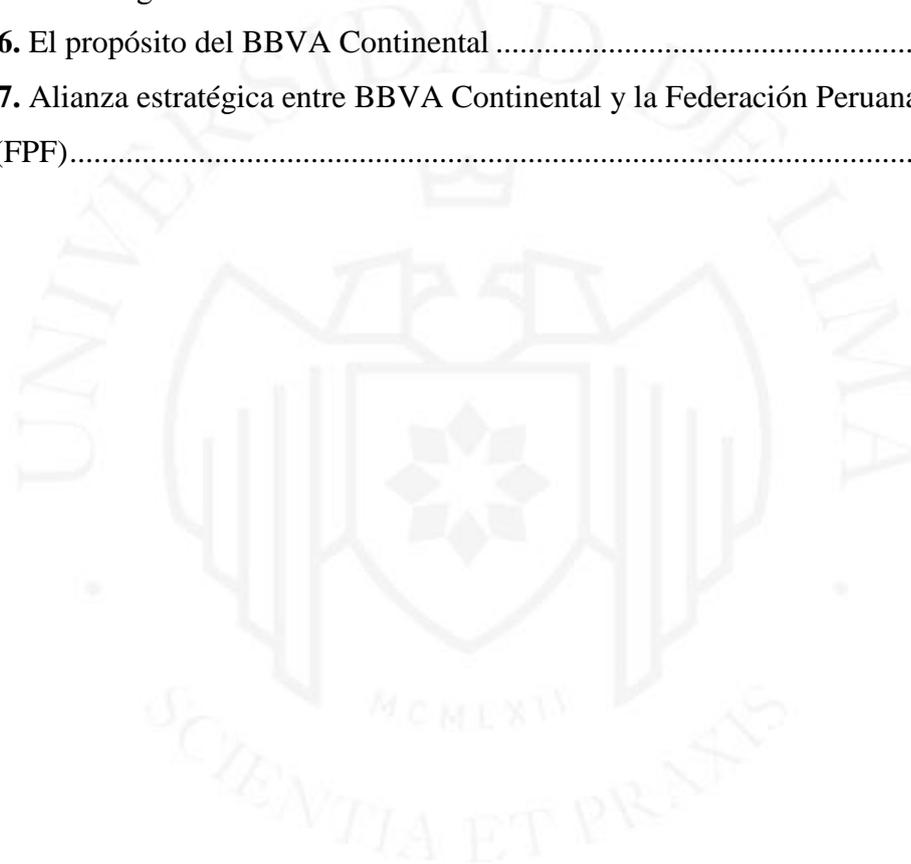
<b>Figura 1.1</b>	Inicio de operaciones de BBVA Perú .....	4
<b>Figura 1.2</b>	Sede del banco BBVA Perú en San Isidro .....	4
<b>Figura 1.3</b>	Primer cajero automático .....	5
<b>Figura 1.4</b>	Logo oficial .....	6
<b>Figura 1.5</b>	Cobertura a nivel nacional BBVA Perú .....	7
<b>Figura 1.6</b>	Tres pilares para la búsqueda del futuro.....	8
<b>Figura 1.7</b>	Organigrama de BBVA Continental .....	10
<b>Figura 1.8</b>	Organigrama de RR. HH en BBVA Perú.....	10
<b>Figura 2.1</b>	Empresas según el tipo de tamaño en el Perú .....	17
<b>Figura 2.2</b>	Cadena de valor de BBVA Continental .....	18
<b>Figura 2.3</b>	Matriz FODA de BBVA Continental.....	18
<b>Figura 2.4</b>	BBVA Continental el banco de la selección peruana de fútbol .....	20
<b>Figura 2.5</b>	Tarjetas de crédito y débito del Hinchazo Peruano BBVA .....	20
<b>Figura 2.6</b>	Interacción con SWIFT GPI en BBVA Continental .....	21
<b>Figura 2.7</b>	Chat Bot IA del BBVA .....	22
<b>Figura 2.8</b>	Sistema de gestión de personas .....	23
<b>Figura 2.9</b>	Participación del BBVA en la Feria de la Fundación WE .....	24
<b>Figura 2.10</b>	Empleos en BBVA Perú - LinkedIn.....	24
<b>Figura 2.11</b>	Portal de empleo en BBVA Continental .....	25
<b>Figura 2.12</b>	Caso de la “Tribu de los caníbales” en BBVA.....	26
<b>Figura 2.13</b>	Rúbrica de evaluación dinámica de los caníbales .....	27
<b>Figura 2.14</b>	Test DISC y las 4 personalidades en BBVA.....	27
<b>Figura 2.15</b>	Ranking de marca empleadora por Merco Perú .....	28
<b>Figura 2.16</b>	Proceso de selección en el BBVA.....	28
<b>Figura 2.17</b>	Plan de Onboarding en el BBVA .....	29
<b>Figura 2.18</b>	Código de Ética y Conducta Perú .....	30
<b>Figura 2.19</b>	Portal de ingreso BBVA.....	31
<b>Figura 2.20</b>	Manuel del Colaborador BBVA.....	31
<b>Figura 2.21</b>	Kit de Bienvenida en BBVA.....	31
<b>Figura 2.22</b>	Evaluación 360° en BBVA .....	33

<b>Figura 2.23</b> BBVA & Cornerstone Google Cloud.....	33
<b>Figura 2.24</b> Certificado de reconocimiento de BBVA .....	35
<b>Figura 2.25</b> BBVA "Trabaja mejor y disfruta tu vida".....	36
<b>Figura 2.26</b> The Camp BBVA .....	38
<b>Figura 2.27</b> Blue IA del BBVA .....	39
<b>Figura 2.28</b> Equilibrio profesional y personal .....	41
<b>Figura 2.29</b> Pirámide de la Gestión del Talento y Personas .....	42
<b>Figura 2.30</b> Programas de Trainee BBVA.....	43
<b>Figura 2.31</b> Olimpiadas en BBVA.....	44
<b>Figura 2.32</b> Olimpiadas deportivas en BBVA.....	45
<b>Figura 2.33</b> Familia Criolla BBVA 2022 .....	45
<b>Figura 2.34</b> Primeros auxilios en BBVA.....	46
<b>Figura 3.1</b> Presupuesto de la propuesta de mejora del BBVA Perú .....	53
<b>Figura 3.2</b> Impacto presupuestario de Seguridad y Salud Ocupacional en % .....	56



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Memoria Anual 2022 de BBVA .....	65
<b>Anexo 2.</b> Informe de Banca Responsable BBVA 2019.....	65
<b>Anexo 3.</b> Presupuesto de la propuesta de mejora para los procesos elegidos .....	66
<b>Anexo 4.</b> Talento y Cultura (T&C) BBVA .....	66
<b>Anexo 5.</b> La inteligencia artificial “Blue” del BBVA .....	66
<b>Anexo 6.</b> El propósito del BBVA Continental .....	67
<b>Anexo 7.</b> Alianza estratégica entre BBVA Continental y la Federación Peruana de Fútbol (FPF).....	67



# 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 de 2022, el 53.2% de la población de 18 y más años de edad accedió al sistema financiero, lo que representó un incremento de 3.3 puntos porcentuales en comparación con el mismo trimestre de 2021, que 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.

La presente propuesta fue elaborada por las alumnas Cielo Carhuaricra, Ana Condori, Valeria Fernández, Dariana Guzmán y Camila Guevara bajo la supervisión del profesor Oscar Rodríguez Diez, 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 sobre la base de dos procesos en 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 por parte de las empresas, las cuales tendrán un sustento con relación a su importancia.

Finalmente, se evidenciará la propuesta de retención de personas, la cual contiene el aspecto presupuestario, donde 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. First of all, we will present the company review, which will detail the most relevant facts from its creation to the present, the business of the company, the size of the company and the annual billing that will be supported with graphs to see the financial impact. Subsequent, the sense of purpose and business organization presented through an organizational chart. Secondly, the situational diagnosis that contains the organizational policies, such as 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 Safety and Health at Work, 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

De acuerdo con la página web del Banco, el BBVA Perú, que previamente se conocía como Banco Continental, comenzó a operar el 9 de octubre de 1951 con su sede en la calle General Lafuente en el Centro de Lima. En la actualidad, su ubicación principal se encuentra 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.*

### Figura 1.2

*Sede del banco BBVA Perú en San Isidro*



*Nota. Página web de la empresa. Por BBVA Perú.*

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.

También, mantienen un compromiso social y económico con el país. El Banco Continental establece Edubanco, una organización que, desde 1972, tiene como objetivo promover la educación y la cultura mediante proyectos ambiciosos. Además, se sabe que la fundación de la empresa tiene un programa emblemático llamado "*Leer es estar adelante*". El programa recibe el apoyo tanto del Estado como de la empresa privada para difundir una técnica que tiene como objetivo mejorar la comprensión lectora en los colegios de las áreas rurales y pobres 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 Argentario 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.*

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

En el Perú, se ha observado una mejora en la inclusión financiera en los últimos años. En 2021, el 57% de los adultos tenían una cuenta bancaria. Esto es menor que el 20% registrado en 2011. En la misma línea, el porcentaje de adultos que utilizaron pagos digitales aumentó al 38% en ese mismo año. (BCRP, 2022). Esto se debe en parte a la implementación de billeteras electrónicas en el país, cuyo propósito es incorporar a más personas al sistema financiero peruano.

Para evitar el contacto en los pagos por bienes y servicios durante la pandemia de COVID-19, muchas personas adoptaron su uso masivamente. De acuerdo con Franchesca Raffo, Gerente General Adjunta de Transformación del Banco de Crédito del Perú, Yape, una de las billeteras electrónicas más utilizadas en el país, después de Plin, experimentó un aumento del 183% en el año 2022. Yape actualmente tiene más de 12 millones de usuarios y realiza más de 151 millones de transacciones al mes (La Cámara, 2023). La aplicación Plin, que tiene siete entidades financieras asociadas, ha experimentado un aumento significativo en su uso debido a la pandemia, alcanzando los cuatro millones de usuarios.

La creación de billeteras digitales tiene como objetivo aumentar la inclusión de más personas en el sistema financiero peruano y permitirles realizar pagos de manera rápida y confiable. Además, dichas billeteras pueden ser utilizadas por varias empresas, como mypes. El propósito de todo esto es aumentar la proporción de inclusión financiera

en el país y, al mismo tiempo, brindar beneficios a los diversos bancos que forman parte del sistema financiero.

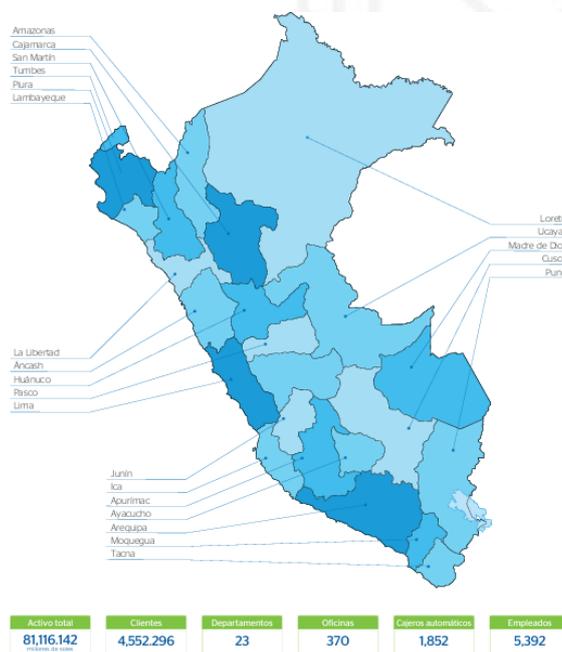
En particular, la empresa BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) se enfoca en ofrecer banca comercial y servicios financieros tanto a particulares como a organizaciones. Se incluyen servicios como captar depósitos, otorgar préstamos, administrar inversiones y brindar métodos de pago, entre otros. En los últimos tiempos, BBVA ha enfocado su atención en la innovación y la transformación digital, lo que lo ha llevado a ser el líder en la adopción de soluciones basadas en nuevas tecnologías como blockchain, inteligencia artificial y big data. Además, ha colaborado con startups y empresas Fintech para fomentar 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.

## 1.4 Sentido de propósito

- **Visión:** Trabajar por un futuro mejor.
- **Misión:** Brindar soluciones y los mejores productos y servicios financieros con sencillez y responsabilidad a nuestros clientes, colaboradores, accionistas, proveedores y empresas.
- **Valores organizacionales:** Integridad, prudencia y transparencia.

**Tabla 1.1**

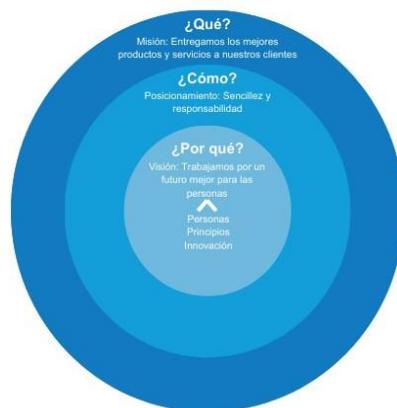
*Valores de la compañía BBVA Perú*

<b>Integridad</b>	Manifiestar la ética en sus acciones y en sus interacciones con los diversos grupos de interés, como clientes, empleados, accionistas, proveedores y empresas.
<b>Prudencia</b>	El principio de precaución al tomar riesgos.
<b>Transparencia</b>	Acceso a la información precisa y clara dentro del marco legal.

*Nota. Elaboración Propia.*

**Figura 1.6**

*Tres pilares para la búsqueda del futuro*



*Nota. Elaboración Propia.*

BBVA Continental ha establecido siete principios corporativos relacionados 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 el centro de nuestra empresa	El equipo como creador de valor.
<b>3. Ética e integridad</b>	<b>4. Creación de valor</b>
Comportamiento ético e integridad personal y profesional.	Creando valor para los accionistas a través de la actividad comercial.
<b>5. Estilo de gestión</b>	<b>6. Innovación</b>
El enfoque de gestión centrado en generar entusiasmo.	Palanca de progreso a través de la constante innovación.
<b>7. Responsabilidad social</b>	
La responsabilidad social corporativa en el contexto del progreso económico.	

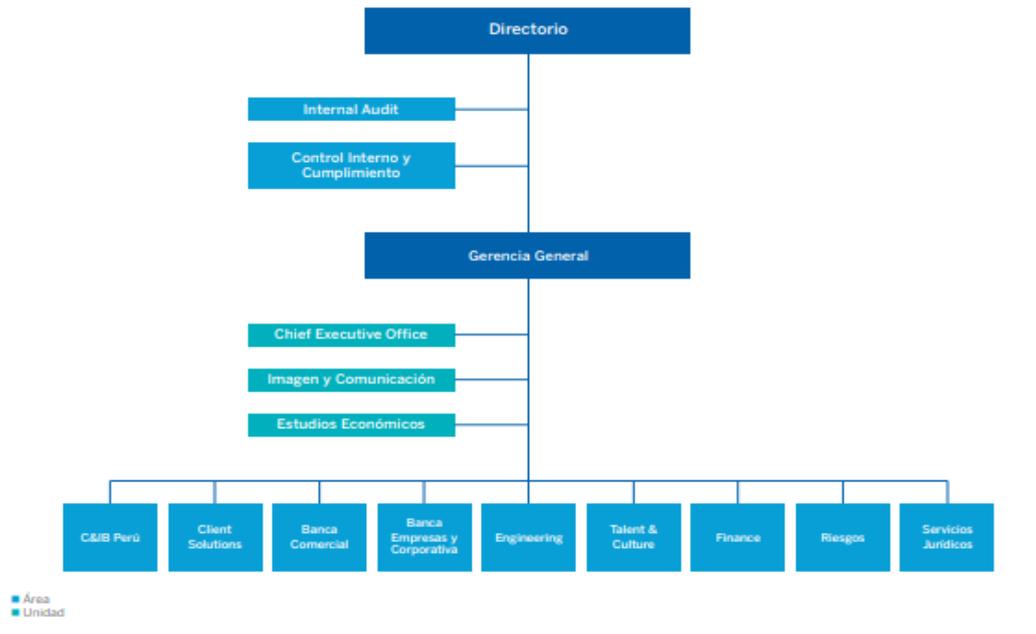
*Nota. Elaboración Propia.*

### **1.5 Organización empresarial**

El organigrama actual pertenece a BBVA Perú, que emplea alrededor de 6000 personas. Las nueve gerencias, que conforman las áreas funcionales de la empresa, están bajo la dirección de la Gerencia General, como se muestra en la *Figura 1.7*. Estos incluyen banca corporativa e inversión, soluciones para clientes, banca comercial, banca empresarial y corporativa, ingeniería, habilidades y cultura, finanzas, riesgos y servicios legales. En segundo lugar, hay dos puestos de trabajo: Control Interno y Cumplimiento. Ambos están directamente subordinados al Directorio. Finalmente, el banco tiene las siguientes unidades de soporte: el Departamento Ejecutivo, BBVA Research e Imagen y Comunicación.

**Figura 1.7**

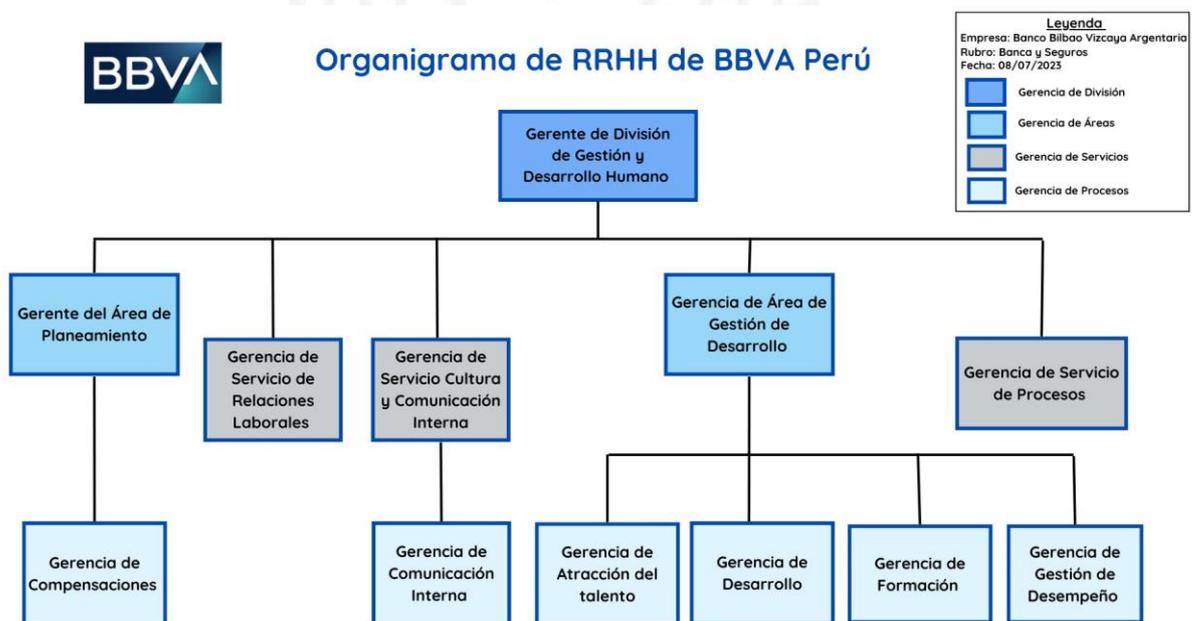
*Organigrama de BBVA Continental*



**Nota.** Informe de Banca Responsable. Por BBVA Perú.

**Figura 1.8**

*Organigrama de RR. HH en BBVA Perú*



**Nota.** Elaboración Propia.

## CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

### 2.1 Políticas organizacionales

El Código de Ética y Conducta del BBVA es una herramienta que rige y dirige la conducta de todos los colaboradores. Conservando tres ejes principales: poniendo al cliente primero, pensando en grande y trabajando como un solo equipo. Según Carlos Torres Vila, líder del BBVA. *"Todo lo que hacemos en el BBVA está guiado por nuestro propósito y valores que se fundan en comportamientos positivos"*. En este sentido, consideramos que la entidad financiera se caracteriza por contar con colaboradores íntegros y por siempre actuar con honestidad de acuerdo con la ley y las regulaciones. En BBVA no se toleran comportamientos inadecuados. Con el fin de esquematizar las políticas, se han identificado cuatro elementos que se exteriorizan a continuación:

<p><b>1. Conducta con el cliente</b>  <i>"El cliente es lo primero"</i>            Para BBVA, significa ser empáticos, íntegros y solucionar las necesidades.</p>	<p><b>Conocimiento del cliente:</b> Atender al cliente de manera profesional ofreciendo bienes y servicios adaptados a su perfil, teniendo en cuenta la confidencialidad y protección de los datos personales.</p>
	<p><b>No discriminación:</b> Garantizar que los clientes no sean discriminados injustificadamente al acceder a productos y servicios.</p>
	<p><b>Responsabilidad financiera:</b> Escuchar a los clientes y responder a sus quejas y reclamos con prontitud y diligencia.</p>
<p><b>2. Conducta con nuestros compañeros</b>  <i>"Somos un solo equipo y es tarea de todos impulsarlo cada día"</i>, sugiere el compromiso y la confianza mutua entre los miembros del equipo.</p>	<p><b>Liderazgo y estilos de gestión:</b> Crear un entorno de trabajo basado en la confianza donde todos los miembros puedan expresarse libremente en un entorno compatible.</p>
	<p><b>Respeto a las personas:</b> Respetar a los demás y exigir respeto en el lugar de trabajo. No tolerar la discriminación por raza, género, edad, nacionalidad, discapacidad, orientación</p>

	<p>sexual, origen étnico o cualquier otra circunstancia sin justificación.</p> <p><b>Acoso:</b> Cualquier tipo de acoso sexual, laboral o personal es ilegal e inadmisibles.</p> <p><b>Objetividad en la selección, contratación y promoción:</b> Estos procesos se basan en la igualdad de oportunidades, valorando la cualificación profesional y las habilidades de los candidatos en lugar de las opiniones.</p> <p><b>Seguridad y Salud en el Trabajo:</b> No se puede trabajar mientras se está bajo la influencia de drogas o alcohol. Es ilegal tener, vender o consumir sustancias ilegales en el trabajo o en 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>Contabilización y registro de operaciones:</b> Registrar y documentar todas las operaciones sin omitir, ocultar o modificar ningún instrumento financiero o información de manera que reflejen fielmente la realidad y puedan ser verificados por áreas de control o auditores.</p> <p><b>Confidencialidad y protección de datos personales:</b> Debemos asegurarnos que los datos por parte de los clientes, accionistas, proveedores y compañeros del BBVA estén seguros.</p> <p><b>El tratamiento de conflictos de interés:</b> Implica evitar cualquier conflicto de interés en una situación personal o familiar que pueda afectar la objetividad profesional.</p>
<p><b>4. Conducta con la sociedad</b>  Como sociedad, nuestro objetivo es <i>“Alcanzar todas las oportunidades en esta era”</i> mediante acciones de progreso y desarrollo sostenible, con el compromiso de ciudadanos e instituciones.</p>	<p><b>Política anticorrupción:</b> Establece que no se permite la corrupción o el soborno en ninguna de las actividades.</p> <p><b>Compromiso con la protección de los derechos humanos:</b> Este compromiso toma como punto de referencia los principios de las Naciones Unidas sobre las empresas, respetando la dignidad de todas las personas.</p>

Es importante mencionar, que la entidad financiera cuenta con el Canal de Denuncias BBVA, el cual se puede acceder desde cualquier dispositivo móvil o computadora, las 24 horas del día, los 365 días del año. El objetivo es reportar cualquier comportamiento antiético que pueda presentarse como acoso o intimidación, discriminación o cualquier otro comportamiento que pueda dañar el bienestar del colaborador o usuario. En esta misma línea, con el fin de salvaguardar la integridad del colaborador o usuario es expresado a través del anonimato. Evitando así cualquier consecuencia negativa en caso de represalias. El sitio web utiliza tecnología sofisticada y encriptada que es administrada por un gestor de clave seguro, lo que permite reportar cualquier problema y cumplir con los estándares más estrictos en 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 examinar el análisis de la industria, descubriendo las principales oportunidades y amenazas, así como la situación de los competidores. En consecuencia, en el ámbito financiero, se considerará el análisis PESTE, el cual se centra en cinco factores principales: políticas, económicas, sociales 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 consejo de administración del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha acordado mantener la tasa de interés de referencia en el 7.75%. La toma de esta decisión no implica necesariamente que el ciclo de alzas en la tasa de interés termine. En el año 2020, la BBVA ofreció las tasas de interés más bajas del sistema financiero en la subasta de fondos del programa del gobierno Reactiva Perú, que estaba destinado a apoyar a las empresas afectadas por el coronavirus. (Forbes, 2023).

Además, la disminución de las inversiones bursátiles se debió a las expectativas de incrementos adicionales en las tasas de interés en los Estados Unidos. La Bolsa de Valores de Lima (2022), informó que el consumo fue el único sector que experimentó ganancias (0.05%). Los sectores mineros (-0.44%), construcción (-0.34%), industrial (-0.22%), servicios (-0.13%), eléctrico (-0.13%) y financiero (-0.11%) experimentaron pérdidas.

- **Factores sociales**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), la población ocupada de Lima Metropolitana aumentó en 4,8% en comparación con el trimestre anterior y alcanzó las 5 millones 93.700 personas. De la misma manera, se refiere al área ocupada porque están trabajando y ganando dinero. Además, los millennials son los que tienen una mayor participación en la banca.

Este grupo tiene entre 26 y 38 años. Además, según un estudio reciente de la consultora Experian, los nacidos antes del año 2000 representan más del 30% de la población económicamente activa (2022). En consecuencia, se observa un incremento en la participación en el banco y también la posibilidad de obtener servicios financieros como préstamos para la adquisición de vehículos, viajes y préstamos, entre otros. Además, la mayoría de los millennials pagan regularmente, lo que demuestra un buen comportamiento financiero que funciona como un buen antecedente y ayuda a que los clientes tengan más facilidad para acceder a productos.

- **Factores tecnológicos**

Debido al confinamiento obligatorio, la incorporación de Fintech (tecnología financiera) en la banca tradicional se intensificó durante la pandemia de COVID-19. Debido a esto, se requirió una transformación digital en el sistema bancario, incluyendo la banca móvil y la banca por internet, entre otras, debido a la facilidad con la que se puede acceder a productos y servicios financieros a través de dispositivos móviles. Según BBVA (2021), la digitalización, acelerada por la pandemia, está impulsando el avance hacia una sociedad sin efectivo en Perú y consolidando el uso de medios de pago sin contacto.

Las billeteras digitales y otras herramientas de pago desde la cuenta han aumentado significativamente en la actualidad. Según BBVA, el uso de billeteras digitales a nivel local aumentó en un 75 % en 2020. En el último año, la billetera digital del banco BBVA ha experimentado un aumento significativo en su popularidad y ha alcanzado los 4 millones de suscriptores, bajo la denominación de Plin.

- **Factores ecológicos**

La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto negativo en varios sectores económicos peruanos, como el turismo, los restaurantes, las industrias inmobiliarias, entre otros. De igual manera, el sector financiero, que se valora en términos de rentabilidad, sufrió daños. La directora de la SBS, Socorro Heysen, dijo: *"Se notó que la rentabilidad patrimonial de 18 % en marzo de 2020 llegó a un piso de 1,2 % en febrero de 2021, ubicándose en 4,3 % en julio último"*. (Andina, 2021).

Además, mencionó que las rentabilidades de los bancos bajaron de más del 19 % a un mínimo del 2,5 %. No obstante, al llegar la crisis benéfica a nuestro país, el sistema financiero se encontraba en una posición sólida. Esto lo ayudó a manejar el escenario de la mejor manera. Sin embargo, BBVA se convirtió en el primer banco en Perú y América del Sur en establecer un acuerdo de crédito bilateral a favor del medio ambiente. Ferreycorp recibió un préstamo de 70 millones de dólares que está relacionado con su desempeño en los indicadores de buen

gobierno corporativo de sostenibilidad ambiental, como los créditos de MiVivienda Verde, una iniciativa que fomenta y promueve el acceso a hogares que cumplan con criterios de sostenibilidad en su diseño y construcción.

## **Análisis del Microentorno**

### **5 fuerzas de Porter**

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

En la actualidad, hay 18 entidades bancarias que han sido autorizadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Además, las empresas están constantemente compitiendo por su lugar en la industria. BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank son las cuatro entidades bancarias con la mayor participación en el mercado que se encuentran dentro de este oligopolio. El BBVA es el segundo banco con la mayor participación de mercado, superando al Banco de Crédito del Perú, con un 20,4% en créditos y un 21% en depósitos.

#### **- Riesgo de ingreso de nuevos competidores**

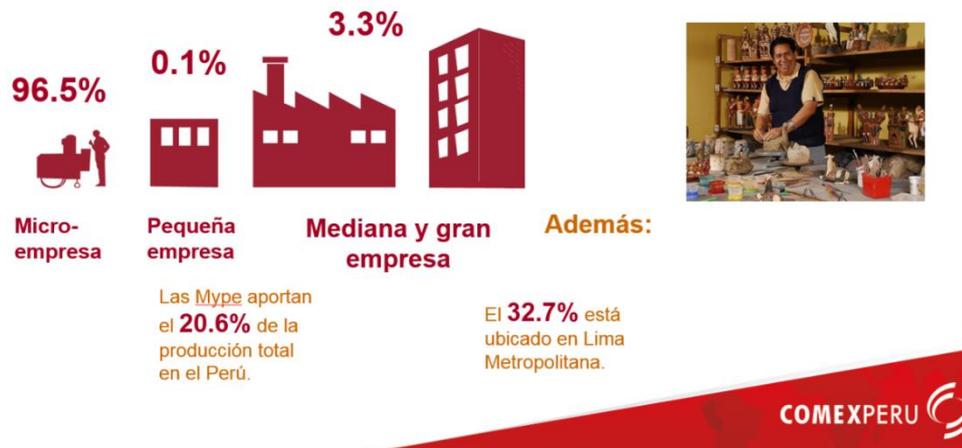
El 83% del mercado pertenece a las cuatro empresas principales del sector bancario. Debido a su posición excepcional, estas empresas tienen muchos beneficios. Además, se distinguen por la experiencia de cada entidad financiera y el reconocimiento de los clientes. Debido a que tienen la ventaja de ser los primeros en la industria, este indicador se convertiría en una oportunidad. Además, las barreras de entrada son altas debido a la variedad de requisitos, incluido el acceso a financiamiento, los requisitos de capital, los problemas de seguridad y el cumplimiento de las normas. De igual manera, las barreras de salida son altas debido a los gastos asociados con la liquidación o el cierre de una entidad.

#### **- Amenaza de productos y servicios sustitutos**

El aumento de las pequeñas empresas hace evidente la amenaza de productos y servicios sustitutos. Debido a esto, una mayor cantidad de personas requieren préstamos rápidos que no requieren un plazo de espera prolongado. *"Los créditos MYPE han sobrepasado el nivel prepandemia y crecieron 9.5% en el último año, representando sus clientes el 41% del total del Sistema Financiero Nacional",*

según un estudio de Economía (2023). Esto se debe al público objetivo dirigido, que representa el 95.6% de las 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.

#### - **Poder de negociación de los proveedores**

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 de crédito, el sector financiero no tiene la capacidad de negociar con proveedores existentes. Además, utilizan servicios publicitarios para publicitar sus productos financieros y ahorros. Esto se hace a través de las redes sociales y, recientemente, YouTube se está reproduciendo con mayor frecuencia. Además, ofrece auditorías externas, internet, telefonía y cuenta con un servicio de seguridad para monitorear sus diversas oficinas. De manera similar, las compañías de transporte de dinero como Hermes y Prosegur. Estas empresas no son muy concentradas. Además, las entidades bancarias carecen de la posibilidad de realizar integraciones verticales.

#### - **Poder de negociación de los clientes**

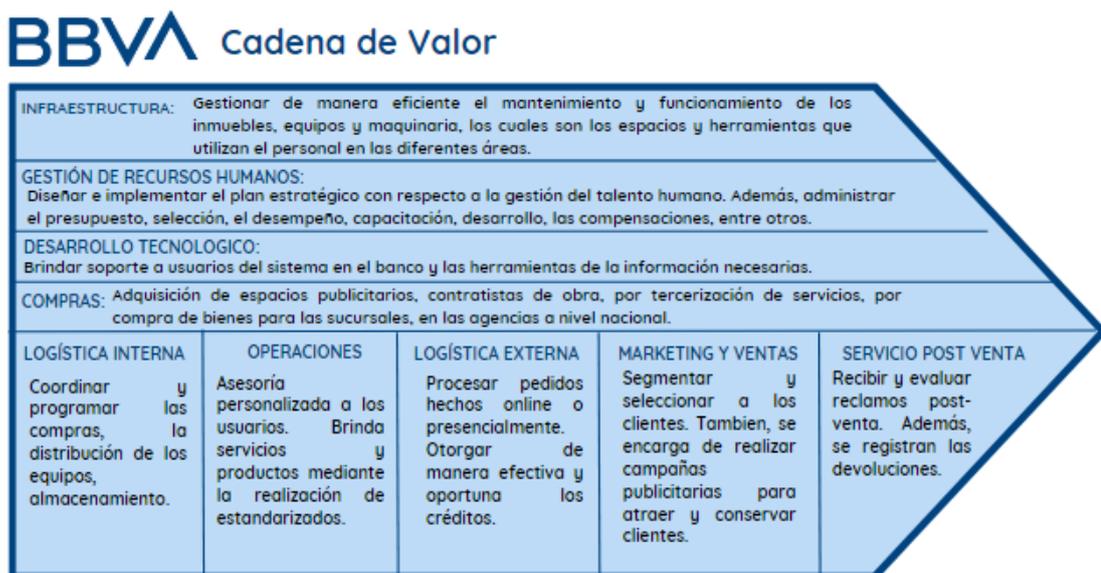
El costo de cambio que tienen los consumidores, se puede decir que los consumidores del sector bancario tienen un poder intermedio de negociación. Estos buscan un servicio que satisfaga las necesidades de tasas rentables, disponibilidad de canales digitales y calidad en el servicio. Además, deducimos

que son pocos porque el número de clientes importantes de cada entidad es confidencial. Además, la amenaza de una integración hacia atrás por parte de los clientes es mínima. En la actualidad, los clientes pueden comparar precios y ventajas de una variedad de productos, lo que les permite elegir 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 – Banco BBVA**

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 cuanto a la fortaleza número 4 "Posicionamiento de mercado", el BBVA Continental finalizó el año 2017 con una gran expectativa debido al cambio de su eslogan y propósito. El lema es "Creando oportunidades", y su objetivo es acercar a los usuarios a las oportunidades de la nueva era, apostando cada vez más por la transformación digital. En 2018, el banco enfrentó dificultades en cuanto a la imagen y la comunicación, ya que necesitaba encontrar nuevas pruebas que respaldaran su postura y también nuevas formas de comunicarse y consolidarse para lograr la diferenciación deseada.

El BBVA tenía establecidas dos estrategias de transporte principales y las transformó en iniciativas que tuvieran un propósito y trascendieron. Estas estrategias incluían el fútbol peruano y la transformación digital, con la promesa de ofrecer cada vez más productos que permitan a sus usuarios digitalizarse. Es importante destacar que el BBVA no se limitó a la creación, sino que también se expandió al mercado a través de un desarrollo integral, implementando campañas extensas para atraer y retener clientes. En el "Entrenamiento de Despedida" de la selección peruana, donde el Perú regresaba al mundial después de 36 años, el banco lanzó la "Tarjeta del Hinchista" como patrocinador y se convirtió en 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.

En consecuencia, se lanzaron las tarjetas de cobranding con la FPF y se incluyeron las tarjetas MasterCard en la cartera. Estas tarjetas comerciales se llamaban "Tarjetas del Hincha", tanto de crédito como de débito, y tenían el "Programa de Goles", un programa de fidelidad que permitía a los clientes acumular goles mediante sus consumos y participar en sorteos exclusivos que se detallarán en las siguientes líneas. El lanzamiento de estas tarjetas fue tan esperado que los clientes se registraron en línea para reservar su tarjeta incluso antes de ir a 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.

Como resultado, el lanzamiento de las nuevas tarjetas de selección generó un índice de top of mind del 84 %, superando el promedio de estos indicadores en otras campañas masivas a nivel nacional. De esta manera, ha logrado establecerse como el centro de oportunidades para los clientes a través de estas estrategias tácticas, incluyendo el fútbol peruano y la digitalización.

En el marco de la colaboración estratégica con la PPF, los clientes del BBVA participaron en sorteos para promover la participación de la selección peruana en el torneo ruso y pudieron adquirir entradas para los partidos amistosos de Perú. Sin embargo, ¿quiénes aplicaron esta táctica? Se ha habilitado la apertura digital de cuentas a plazo con simuladores según el importe de las tasas preferenciales para aquellos clientes que buscan una mayor rentabilidad para su dinero.

Por otro lado, basándonos en las oportunidades N° 1 y N°2, siendo la ampliación de segmentos objetivos y la creación de productos y servicios, hemos conectado con el concepto de multicanalidad. Desde 2018, BBVA está trabajando para aumentar el valor de la banca en línea para empresas en Net Cash, brindando a sus clientes una experiencia digital única. Se consolidó como el primer banco en lanzar "Token Digital" para empresas en este sentido. Con su lanzamiento en el mercado, las validaciones de seguridad se elevan a un nivel superior y las claves se generan dentro de la misma aplicación, lo que simplifica la experiencia del cliente.

Además, fue la primera institución financiera en Perú en ofrecer a las empresas un sistema de seguimiento en línea para realizar pagos y transferencias internacionales con otros bancos. El nuevo módulo, SWIFT GPI, ya está disponible tanto en la aplicación como en la web de Net Cash. Tiene los beneficios de conocer el estado de sus transferencias en todo momento y seguir los países, las horas de recepción y los bancos intermediarios por los que viaja tu transferencia.

## Figura 2.6

### Interacción con SWIFT GPI en BBVA Continental



**Nota.** Conoce los beneficios de SWIFT GPI. Por Banco BBVA Perú.

Finalmente, gracias a la revolución digital, se desarrolló "Blue". Este asistente inteligente cuenta con tecnología Smart Assistant, que le permite comunicarse a través de la voz natural o el chat. Blue puede tener un diálogo natural y fluido gracias a su sistema de procesamiento natural de la lengua (NLP). Además, tiene funciones de aprendizaje masivo y una memoria que nunca deja de aprender con un cerebro con funcionalidad de datos financieros.

### Figura 2.7

*Chat Bot IA del BBVA*



**Nota.** BBVA: *Te presentamos a Blue.* BBVA Perú.

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].

### Procesos para Incorporar a las Personas

- Atracción y reclutamiento

Según un sondeo realizado por Laborum Perú (2018), el 34,41% de los peruanos está interesado en el sector bancario. El 7,52% de los encuestados prefieren trabajar en el sector de seguros, mientras que el 6,72% preferiría trabajar en el sector de AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones).

En consecuencia, BBVA busca constantemente colaboradores con los perfiles adecuados utilizando todos los medios disponibles. “En BBVA la aproximación a los candidatos es desde una posición de colaboración y partnership y no tanto de 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:** Como parte de la sinergia con los centros de estudios, participó en doce ferias presenciales y dos ferias virtuales de diferentes universidades.

**Figura 2.9**

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



**Nota.** BBVA / III Feria Laboral WE 2022. Por WE Educación Ejecutiva.

- **Presencia en redes sociales:** El banco utilizó los medios de comunicación como Facebook, LinkedIn y Twitter para buscar y publicar puestos de trabajo en respuesta a la demanda actual del mundo digital. En LinkedIn, hay alrededor de 20 posts de vacantes actuales y 60 publicaciones, lo que indica la cantidad de anuncios de trabajo que LinkedIn puede tener activos en las bolsas de trabajo en un momento dado que le permitieron al banco publicar perfiles de puestos en búsqueda.

**Figura 2.10**

*Empleos en BBVA Perú - LinkedIn*



**Nota.** BBVA en Perú. Por BBVA Continental Perú - LinkedIn.

- **Portal de Empleo:** Se creó con el objetivo de mejorar la capacidad de atraer talento. 457,184 hojas de vida fueron recibidas en 2017.

## Figura 2.11

### Portal de empleo en BBVA Continental



**Nota.** *Procurement Vendor Strategy Analyst Business Execution I.* Por BBVA Empleos Perú.

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 que tienen las características deseadas ingresar a la organización. En la era de la información, muchas empresas han establecido centros de evaluación de desempeño, como el Assessment Center. La siguiente herramienta se utiliza en el BBVA:

- **Plataforma E-value:** Se pudo crear un ranking de los candidatos y seleccionar a los mejores durante el 2017, utilizando los resultados de varios exámenes que evaluaban las habilidades de cada candidato según el perfil requerido. En todo el año, se evaluaron alrededor de 5,070 candidatos.

- **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 requiere grupos de ocho candidatos cada uno. Cada candidato recibe un formato con una descripción del caso y una pequeña tarjeta con números del 1 al 8. La idea es que deben resolver el caso en grupo. Primero, leen las instrucciones juntos y luego tienen veinte minutos para resolver el caso. Un representante del grupo, elegido por los miembros, presentará la respuesta al final. También reciben un plumón, papelote cuadriculado, hojas bond y lapiceros, y ya están preparados para comenzar con la dinámica. El trabajo del evaluador es documentar el comportamiento y la personalidad de cada candidato durante la fase del debate grupal.

**Figura 2.13**

*Rúbrica de evaluación dinámica de los caníbales*

Conductas de la competencia: Comunicación		Cand.	Cand.	Cand.	Cand.	Cand.
		1	2	3	4	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					
	Defiende su postura empleando argumentos precisos					
Conductas negativas	No participa de manera constante (se queda en silencio)					
	Empleo constante de muletillas (este, uhmmm, ¿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.*

Al evaluar cuatro factores: decisión, influencia, serenidad y cumplimiento, el sistema DISC ayuda a crear mejores equipos de trabajo al combinar los cuatro tipos de personalidades.

**Figura 2.14**

*Test DISC y las 4 personalidades en BBVA*



**Nota.** *Elaboración Propia.*

Merco Talento (2020), responsable del "ranking" referente de marca empleadora, afirma que 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. Según el estudio, el desempeño del banco BBVA

ha mejorado significativamente, ya que fue nombrado el primer banco en marca empleadora en el sector bancario peruano en 2020 y logró la cuarta posición en el 'ranking' 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.

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.*

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

- **Inducción**

Una organización lleva a cabo un conjunto de iniciativas y procedimientos conocidos como procesos de inducción para facilitar la incorporación rápida y orgánica de un nuevo colaborador. El concepto "Tú decides dónde quieres llegar" es la base de un programa de acogida de BBVA para los nuevos colaboradores. El nuevo colaborador recibe una inducción corporativa en un solo día para conocer la cultura corporativa del BBVA y asegurarse de que la experiencia inicial sea genuina y única. Se realizaron 20 programas durante el año 2017, recibiendo a 237 colaboradores.

### **Plan de Onboarding**

El primer contacto del colaborador con su nueva empresa es el onboarding. Este plan se lanzó para facilitar la transición del nuevo colaborador y aumentar su satisfacción y fidelidad. La idea es que una experiencia excepcional se concreta cuando el trabajador se siente parte de BBVA y puede encontrar todas las herramientas, como respuestas a sus nuevas preguntas. Por lo tanto, los empleados estarán más inclinados y comprometidos a permanecer en el banco, ya que son los activos más significativos de las empresas y dependen en gran medida de su éxito en su actividad financiera.

### **Figura 2.17**

*Plan de Onboarding en el BBVA*

## Plan de Onboarding



**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*

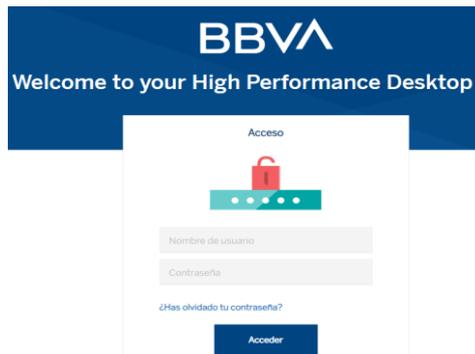


**Nota.** *Código de Conducta del BBVA Perú y empresas del Grupo BBVA en Perú.* Por BBVA Perú.

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

**Figura 2.19**

*Portal de ingreso BBVA*

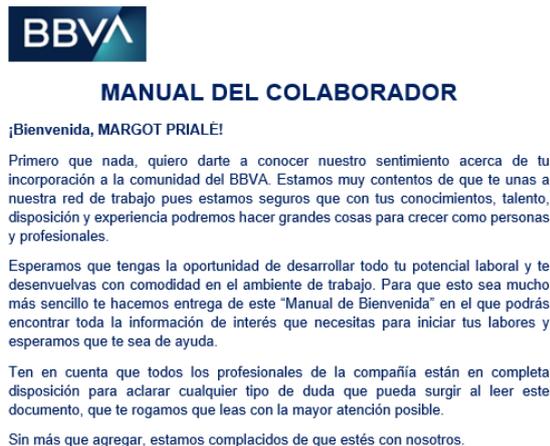


**Nota.** *Welcome to your High-Performance Desktop.* Por BBVA Perú.

- **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*



**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 concluye con una evaluación anual con una perspectiva completa, en la que se consideran las opiniones de los jefes, pares, colegas y compañeros de otras áreas a las que el empleado haya podido prestar servicio.

**Figura 2.22**

*Evaluación 360° en BBVA*

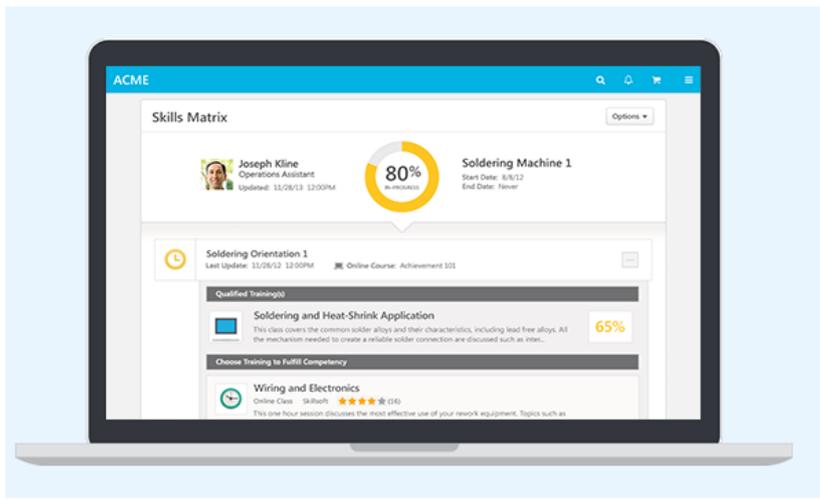


**Nota.** *Elaboración Propia.*

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.

El nuevo modelo de gestión de personas incluye el proceso de performance y potencial. Como se muestra en la *Figura 2.22*, se trata de un proceso anual en el que los responsables de equipos realizan una evaluación global 360° con el fin 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 sobre la gestión del capital humano más eficientes y justas, lo que tiene un impacto 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 compensación es el pago que recibe un empleado por su trabajo y dedicación a la empresa. El salario depende de la jerarquía en el trabajo. Se basa en un modelo de retribución que se ajusta a las prioridades de los accionistas y a los objetivos de la empresa

en BBVA. Además, tiene como objetivo fomentar una cultura de transparencia de alto desempeño que motive, motive y motive a los colaboradores.

En este sentido, BBVA apoya una política de remuneraciones que promueva la igualdad de trato entre hombres y mujeres y rechaza la discriminación salarial basada en el género. La política se aplica también a los miembros del directorio, quienes reciben una remuneración uniforme e independiente entre sí, y no reciben beneficios 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. (BBVA, 2023).

- **Incentivos**

Los procesos de incentivos son necesarios para demostrar que la empresa valora el esfuerzo que hace el trabajador para tener un desempeño óptimo y lograr las metas. En BBVA se pueden encontrar tarjetas de crédito, hipotecas y préstamos con libre disponibilidad. Además, si se registra en su DNI como casado, se brinda una cobertura del Plan de Salud EPS para su familia (esposa e hijos) la atención es de carácter gratuito. Al mismo tiempo, ofrecen el programa Oncología Plus con el objetivo de supervisar y monitorear a los empleados anualmente. Sin embargo, los mejores ventanilleros del mes reciben un reconocimiento y un certificado por cumplir con los objetivos establecidos. Conjuntamente, reciben una compensación del 5% de su remuneración básica por cumplirlos.

#### **Figura 2.24**

*Certificado de reconocimiento de BBVA*



**Nota.** Certificado de Excelencia. Por BBVA Perú.

- **Beneficios**

El programa *"Trabaja mejor, disfruta tu vida"* fue promovido por BBVA, que promueve una cultura de productividad y alto rendimiento, oportunidades iguales y equilibrio entre la vida profesional y personal. Buscan romper con el presentismo y se enfocan en lograr objetivos frente a una jornada laboral prolongada.

**Figura 2.25**

*BBVA "Trabaja mejor y disfruta tu vida"*



**Nota.** *"Trabaja mejor. Disfruta tu vida"*. Por BBVA.

La confianza entre los equipos en BBVA se fomenta a través de la flexibilidad en los horarios de trabajo. Algunos casos incluyen el cierre de las oficinas a una hora específica, como en Perú, que es a las 6 de la tarde. Algunos trabajos son híbridos, es decir, presenciales y remotos. Los trabajadores de BBVA tienen 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 vida, familia y trabajo.

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

- **Capacitación**

La capacitación se ajusta a los proyectos estratégicos y permite al BBVA desempeñar un papel importante en la adaptación de cambios. A lo largo de los años, se han desarrollado habilidades para establecer una "cultura ágil", con capacitación en innovación en la industria financiera y mantenimiento de capacitación en todos los perfiles de la red comercial.

*"El aprendizaje es el mayor premio que existe y es la clave para el desarrollo",* afirma Carlos Torres, presidente del BBVA. La gestión del conocimiento en la nueva era es mucho más rápida, adaptable y efectiva en cuanto a sus contenidos. Por lo tanto, se ofrecieron oportunidades de aprendizaje a todos los colaboradores a través de metodologías virtuales actuales 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.

El diseño de la herramienta "The Camp" se basa en la sostenibilidad, como la naturaleza de una "montaña". Sin embargo, ¿cómo funciona? El colaborador escala montañas a medida que aprende nuevas capacidades. Cada uno de ellos

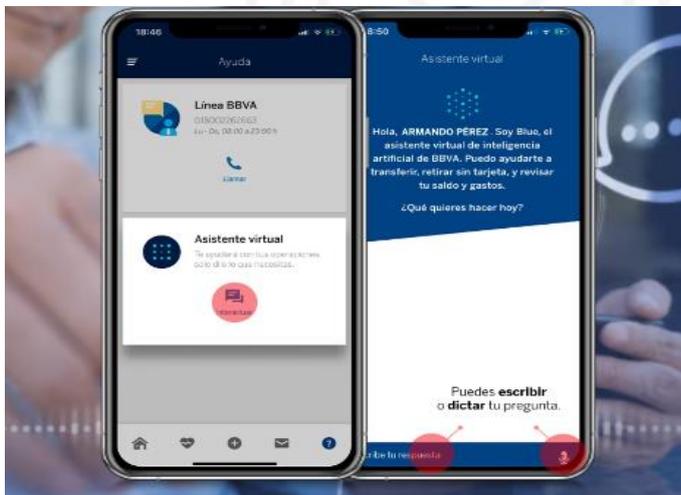
tiene un recorrido educativo que presenta tres niveles de dificultad: valle (fase inicial), montaña (fase avanzada) y cumbre (fase avanzada). Se obtiene una certificación de los conocimientos adquiridos al finalizar cada nivel.

El 83% de los empleados habían accedido a la experiencia al cierre de 2021, con solo ocho meses de lanzamiento. Esto demuestra que la experiencia no solo es una herramienta para atraer talento, sino también para retenerlo en un entorno de cambio constante y una demanda de nuevas habilidades.

- **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.

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. En la actualidad, la transformación digital es esencial para lanzar productos y soluciones adaptados a los nuevos tiempos y que agreguen valor a los clientes y a los colaboradores de la empresa.

- **Desarrollo**

- **Plan de carrera:** Basado en la línea de carrera con el objetivo de emplear a los mejores profesionales en cada posición del banco. En algunos casos, se pueden otorgar ascensos de puesto a los colaboradores que realizan resultados superiores y tienen la inclinación de línea de carrera. Que se sientan cada vez más unidos y comprometidos con la nueva meta del banco, que es aprovechar todas las oportunidades en esta nueva época. Las siguientes son algunas de las ventajas que BBVA considera relevantes:

- ✓ **Visión a futuro:** El propósito del plan de vida y carrera es crear una visión personal del futuro que incluya intereses, sueños y anhelos.
- ✓ **Motivación elevada:** El conocimiento de lo que te motiva ayuda a aumentar la productividad de la empresa.
- ✓ **Aprovechamiento potencial:** Cuando sabes a dónde te diriges, es posible identificar lo que debe mejorar, aprender y desarrollar.
- ✓ **Equilibrio mutuo:** Se trata de encontrar un equilibrio entre tus aspiraciones, objetivos y desafíos profesionales.

## Figura 2.28

### *Equilibrio profesional y personal*



**Nota.** *Ventajas de hacer un plan de vida y carrera.* Por BBVA.

- **Diagrama de reemplazo:** Es una herramienta para garantizar que la organización responda rápidamente a las vacantes. dirigido a ejecutivos y colaboradores que tienen roles importantes y tienen una fecha de retiro establecida, generalmente debido a la edad avanzada del empleado, aunque también puede ocurrir por otras razones, como el traslado a otro país.

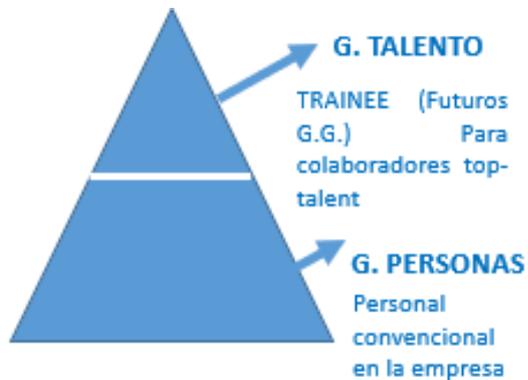
En BBVA, se lleva a cabo cuando un gerente se va a jubilar por motivo de la edad, en el caso del banco en mención se puede llegar a ocupar el cargo de gerencia hasta los 60 años. Por ejemplo, el gerente de la agencia de Lima Sur se retirará pronto porque ya llegará al límite de la edad, entonces se va 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. Los diagramas de reemplazo no se realizan solo con puestos de alta jerarquía, en esa misma línea. Es fundamental asegurarse de que ningún puesto relevante esté fuera del programa. Por ejemplo, el banco podría perder clientes importantes si no hubiera un reemplazo para un ventanillero o jefe de atención al cliente que maneja puntos clave estratégicos.

- **Plan de sucesión:** El plan de sucesión es un método de gestión del talento para encontrar personas con alto potencial y desempeño. que estén preparados para

ocupar puestos importantes en el banco en el futuro, lo que les permitirá crecer y competir. Sin embargo, no hay una fecha precisa para asumir nuevas responsabilidades.

**Figura 2.29**

*Pirámide de la Gestión del Talento y Personas*



**Nota.** *Elaboración Propia.*

En BBVA se establece el perfil necesario para el puesto, donde se seleccionan cinco candidatos potenciales que deben enfrentar diversas tareas. Después, se disminuye el grupo, lo que deja a dos candidatos potenciales que deben competir directamente por el cargo de gerente de país en Perú. Como es el caso de Eduardo Torres, ex country mánager 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. El programa de trainees de BBVA dura 10 meses y está dirigido a recién graduados con el objetivo de desarrollar el

mejor talento. Se involucrará en proyectos de gran impacto desde el primer día, lo que le permitirá crecer, desarrollar sus habilidades y enfrentar nuevos desafíos.

### **Figura 2.30**

*Programas de Trainee BBVA*



**Nota.** *Programas de Talento BBVA.* Por 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**

Con la presencia de sus tres lemas como banco: *"El cliente es lo primero"*, *"Pensamos en grande"* y *"Somos un solo equipo"*, el área de bienestar gestionó diversas actividades

enfocadas en retribuir y valorar los aportes de cada partner en el banco. De esta manera, se alienta a los empleados a comprometerse con el objetivo del BBVA. Desde hace algunos años, se han llevado a cabo actividades de cooperación con el fin de mejorar 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:** Los Juegos Olímpicos se llevan a cabo anualmente e incluyen actividades tanto grupales como individuales, destacando las maratones de carrera de 7k en las que los 20 primeros clasificados reciben una constancia de haber participado y haber alcanzado la meta. Esta actividad es válida para todo el banco en Lima Metropolitana.

### **Figura 2.31**

*Olimpiadas en BBVA*



**Nota.** Memoria Anual 2022 - Informe Integrado. Por BBVA Perú.

- **Actividades recreacionales:** Este tipo de tipo de actividades permite crear lazos interpersonales entre los diferentes departamentos del banco. En BBVA, se llevan a cabo deportes como partidos de vóley, fútbol, 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.

- **Noche criolla:** Cada año, el 31 de octubre, se lleva a cabo la canción criolla, una ocasión para unirse y compartir entre colegas de diferentes áreas. 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.

- **Seguridad y Salud en el Trabajo**

El programa preventivo de Seguridad y Salud Ocupacional en los empleados de BBVA fue exitoso en sus programas de Calidad de Vida. En el ámbito de los primeros auxilios y la identificación de las vías de evacuación, se ofrecieron capacitaciones continuas, así como exámenes médicos y evaluaciones de las condiciones de trabajo 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.

### **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 por lo 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 trabajo es valorado para estar más motivados y súper recargados para elevar exponencialmente su productividad.

En segundo lugar, la propuesta se refiere al proceso de retención de personas y nuestro énfasis es en la Seguridad y Salud en el Trabajo, que es una de las estrategias más exitosas a nivel mundial para la prevención de riesgos ocupacionales. Por esta razón, se celebra el 28 de abril de cada año como el "Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo". Es fundamental para el BBVA contar con un plan de acción para garantizar el bienestar físico, mental y social de los empleados en todos los lugares de trabajo. Más de 317 millones de personas sufren accidentes laborales cada año, según la Organización Internacional del Trabajo (2021). Por lo tanto, se busca evitar 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 relajo 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**

Basándonos en los beneficios y la seguridad y salud en el lugar de trabajo, hemos creado las siguientes propuestas para BBVA. Estas se dirigen principalmente a las áreas de Marketing y Ventas, presentando un presupuesto para cada una.

#### **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 cama 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	S/ 199.00	2	S/. 398.00	PROMART

FORMATO 16:9 FULL HD				
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 MATERIALES)	S/. 890.00			
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**

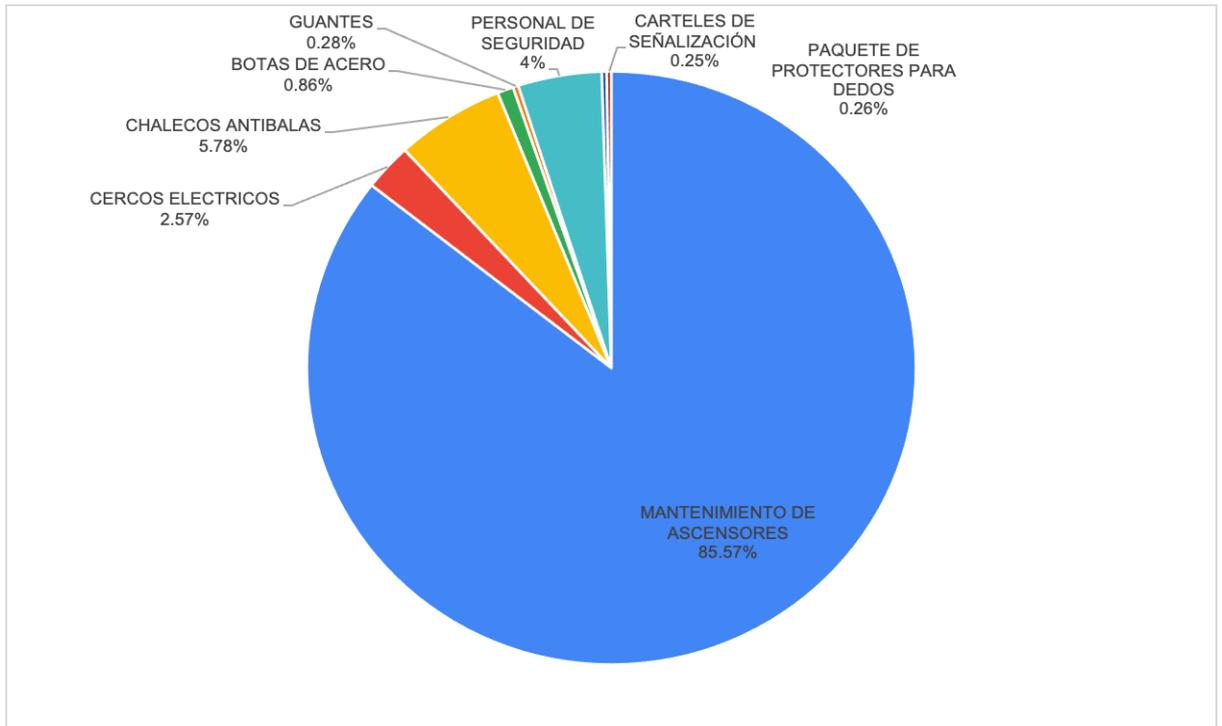
*Presupuesto para Seguridad Salud en el Trabajo*

<b>PRESUPUESTO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EMPRESA</b>
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 presupuestario de Seguridad y Salud Ocupacional en %*



**Nota.** *Elaboración Propia.*

## CONCLUSIONES

- BBVA Perú mantiene y promueve los valores de integridad, prudencia y transparencia en la empresa, brindando soluciones y los mejores productos y servicios a sus diversos clientes. De la misma manera, siempre está innovando para brindar a las personas 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 métodos de recompensar y mantener a los empleados, es importante evitar factores 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 lugar de trabajo, ya que se ha demostrado que estos factores tienen un impacto negativo en la calidad del trabajo y su desempeño. Por otro lado, se examinó el proceso de retener a las personas enfocado en la Seguridad y Salud en el Trabajo, ya que se encontró que es perjudicial para la organización que sus empleados se encuentren indispuestos, con mala salud física y mental y con condiciones deplorables, lo que reduce la concentración, aumenta el ausentismo y reduce la productividad.
- A manera de resumen, se eligió la opción de beneficios durante el proceso de recompensar a las personas porque es fundamental ofrecer incentivos adicionales además del salario. De esta manera, se mejorarán los aspectos evaluados como el clima laboral adverso y el estrés laboral al fomentar una mayor interacción entre las diferentes áreas de la empresa. Por otro lado, la Seguridad y Salud en el Trabajo se consideraron durante el proceso de retención de personas porque demuestra el compromiso de BBVA con el cuidado y el bienestar de sus empleados.

- El proceso de recompensa demuestra que la organización valora el trabajo de sus empleados. La alta dirección está implementando un nuevo enfoque llamado modelo de remuneración variable. Sin embargo, el salario no es solo su salario básico, sino que también incluye incentivos como planes de seguros que incluyen esposa e hijos, reconocimientos a través de un certificado y una comisión. Por último, pero no menos importante, se pueden obtener ventajas como relaciones familiares, beneficios, descansos y, lo más importante, un equilibrio entre la vida profesional y 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*. 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-volvio-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>

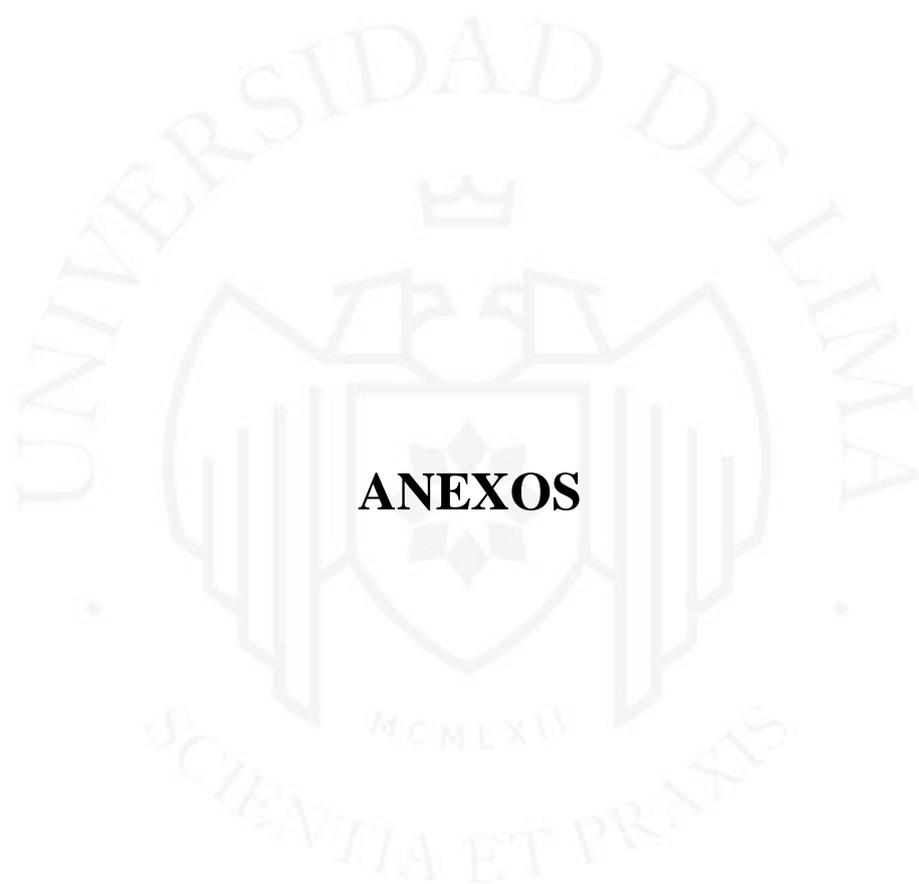
Chiavenato, I. (2018). *Gestión de Talento Humano*. McGraw Hill. (Ed.) <https://lc.cx/ondJQ>

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)**

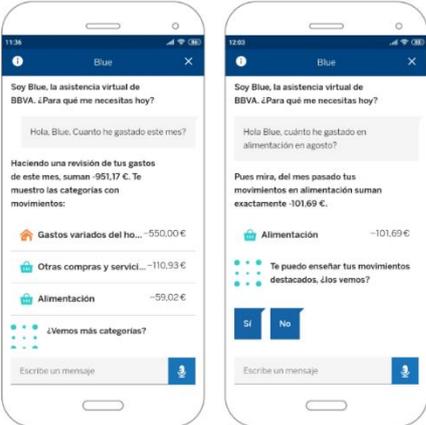
Desarrolla actividades formativas, en inglés y en español, que se imparten principalmente en el campus BBVA en La Moraleja, Madrid (España), tales como:



## 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 Hinchas 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

