

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MODALIDAD DE TITULACION PARA OPTAR POR EL
GRADO DE LICENCIATURA
CURSOS DE ACTUALIZACION - PETAENG
“MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS BASADO EN EL ANÁLISIS DE LOS CÓDIGOS DE
ÉTICA, CONDUCTA Y GOBIERNO CORPORATIVO EN EL
BANCO MERCANTIL SANTA CRUZ”

POSTULANTE: JAVIER SIMON CHOQUE RIOS

LA PAZ – BOLIVIA
2019

DEDICATORIA:

Dedicado a toda mi familia, pero en especial a mis padres, Simón y Sofía por ser el pilar fundamental en mi formación tanto en la vida social como académica, por su incondicional apoyo a través del tiempo. También a mi hermano Omar, mi esposa Wendy y mis hijos Aioria, Jordana y Melania. Por darme la fuerza y el ímpetu, para seguir adelante y no claudicar en el camino.

“Este trabajo no hubiera sido posible sin ellos”

AGRADECIMIENTOS:

A toda mi familia en general, que siempre me apoyo, fortaleciéndome e iluminando mi camino. Pero principalmente a ms tíos Guillermo, Rigoberto, Isabel, Tito y Martha. Por qué junto con mis padres, me enseñaron, buenos valores de vida y con su gran ejemplo de personas trabajadoras y responsables. Para ser una persona de bien para la sociedad.

Del mismo modo agradecer a nuestros docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de nuestro camino de formación profesional. Asimismo por su valioso aporte al sistema de educación universitaria.

RESUMEN

En la actualidad, son nuevas las tendencias que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos dentro de las organizaciones. Principalmente, esta situación es resultado de un ambiente de crecientes cambios en el entorno empresarial y en las formas de administración de los recursos humanos.

Debido a cambios importantes en la productividad de las empresas de bienes y servicios, el aumento en la competitividad, y la incorporación de nuevas compañías, se reconoce cada vez más la necesidad de adecuar la estructura organizacional a la “estrategia” de incorporar, mantener y desarrollar el Talento Humano, como una forma de diferenciarse competitivamente a través de las personas que la integran mediante la creación de valor agregado, de servicios de excelencia y alta productividad en favor de las poblaciones con las cuales se trabaja.

A continuación se presenta un análisis del modelo de gestión de personal en el Banco Mercantil Santa Cruz en base al marco ético de la institución, asimismo el trabajo acompaña una propuesta de gestión de recursos humanos, que tiene por objeto brindar a la entidad una propuesta de gestión, en el marco de los Códigos de Conducta, Ética y Gobierno Corporativo.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 2.1. Formulación del Problema..... | 2 |
| 3. OBJETIVOS..... | 3 |
| 3.1. Objetivo General | 3 |
| 3.2. Objetivos Específicos | 3 |
| 4. JUSTIFICACIÓN | 3 |
| 4.1. Justificación metodológica | 4 |
| 4.2. Justificación académica | 4 |
| 4.3. Justificación práctica..... | 5 |
| 5. MARCO TEÓRICO | 6 |
| 5.1. Administración, conceptos generales | 6 |
| 5.2. Gestión de recursos humanos | 7 |
| 5.3. Aspectos fundamentales en la administración de recursos humanos. | 9 |
| 5.4. Objetivos de la administración de recursos humanos | 10 |
| 5.5. El papel de la administración de recursos humanos en la actualidad | 14 |
| 5.6. Gestión de recursos humanos en las entidades bancarias..... | 17 |
| 6. MARCO METODOLÓGICO..... | 19 |
| 6.1 Tipo | 20 |
| 6.2 Método | 20 |
| 6.1. Técnicas e instrumentos | 21 |
| 6.1.1 Revisión de documental..... | 21 |
| 6.1.2 Instrumentos de recolección de datos para la revisión documental..... | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 7. MARCO PRÁCTICO | 22 |
| 7.1. Contexto Referencial | 22 |
| 7.1.1. Sistema bancario | 22 |
| 7.1.2. Características | 22 |
| 7.1.3. Reclutamiento del Talento Humano | 22 |
| 7.1.4. Selección del Talento Humano | 23 |
| 7.1.5. Inducción del Talento Humano | 24 |
| 7.2. La gestión de Recursos Humanos en el Banco Mercantil Santa Cruz | 24 |
| 7.3. Marco ético del Banco Mercantil Santa Cruz | 27 |
| 7.3.1 Gobierno Corporativo | 28 |
| 7.3.1.1 Elementos del Código de Gobierno Corporativo | 29 |
| 7.3.2 Código de Conducta | 30 |
| 7.3.3 Código de ética | 35 |
| 7.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA | 37 |
| 7.4.1 Análisis y Descripción | 37 |
| 8. CONCLUSIONES | 45 |
| 9. RECOMENDACIONES | 46 |
| Referencias | 47 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura N° 1: Marco ético del Banco Mercantil Santa Cruz..... | 27 |
| Figura N° 2: Elementos del Gobierno Corporativo..... | 29 |
| Figura N° 3: Consideraciones al Código de conducta | 32 |
| Figura N° 4: Estructura Organizacional del Banco Mercantil Santa Cruz | 38 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----------|
| Tabla N° 1: Calidad en el trato y Condiciones de trabajo | 39 |
| Tabla N° 2: Análisis de la conducta del personal respecto a los bienes de la empresa | 40 |
| Tabla N° 3: Sobre el manejo de información..... | 41 |
| Tabla N°4: Análisis de puestos..... | 42 |

1. INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones están integradas por personas que realizan gestiones a fin de obtener un beneficio en común. Estos individuos, son quienes permiten; avances, logros y en resumen el éxito de las organizaciones. No obstante el valor de los recursos humanos de toda empresa, se encuentra en su habilidad para responder eficientemente y con voluntad a los objetivos de la empresa. Esto sin duda, requiere de personas equipadas con los conocimientos y habilidades adecuadas, se encuentren en el lugar necesario para desempeñar sus funciones.

Los integrantes de una empresa, son quienes permiten que esta pueda funcionar. En consecuencia, el capital humano puede considerarse aún más valioso que el capital fijo, en bienes que posee la organización.

Un aspecto que distingue a una empresa de otra es la forma de administración de sus recursos humanos. La dirección de los recursos humanos es una de las principales fuentes de la competitividad empresarial. En efecto, solo a través de los recursos humanos los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Por otra parte, la dirección de recursos humanos dentro de su planificación, debe considerar proyectar los planes a futuro con respecto a las actividades que deberán ser desarrolladas. La planificación de recursos humanos, constituye un parámetro determinante en cuanto a la eficiencia en la gestión y administración de la empresa.

En las entidades bancarias, la administración eficiente de recursos humanos, es un tema de creciente importancia. La necesidad de brindar un servicio de calidad, basado en un alto nivel de asesoramiento, se ha convertido en un elemento diferenciador y generador de valor. En consecuencia, se busca mejorar la captación de clientes mediante procedimientos de protección al cliente. Asimismo se toman los reclamos como insumo de retroalimentación para corregir procesos y generar soluciones.

Como institución ampliamente consolidada, la importancia de la administración de los Recursos Humanos en el Banco Mercantil Santa Cruz, se define no sólo en el momento de la selección, sino a través de constantes evaluaciones que permiten consolidar la estructura del personal y la alta efectividad de los mismos.

De acuerdo con el Código de Conducta del Banco Mercantil Santa Cruz, uno de los factores más importantes, en el marco de la ética, es la lealtad y compromiso del Personal del Banco Mercantil Santa Cruz. En consecuencia, la institución espera del personal la conducta y sentido común más prudentes en la toma de decisiones.

No obstante, en un contexto constantemente cambiante, es importante evaluar la normativa interna de la institución, con el fin de mejorar la gestión de los recursos humanos como elemento para determinar las necesidades tanto presentes como futuras de sus clientes. Asimismo procurar que dentro de la institución, exista un clima laboral sano, como medio para mejorar la satisfacción de los empleados y el rendimiento de la entidad.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La competitividad en el sector bancario, está obligando a las instituciones a buscar nuevas estrategias que permitan su desarrollo. Ante el reconocimiento de esta situación, mejorar la eficiencia, productividad y solvencia, para las entidades financieras, se ha convertido en una tarea a desarrollar permanentemente.

La importancia de la gestión y desarrollo de personas como ventaja competitiva, es una herramienta, que en el marco de la eficiencia e innovación, busca mejorar la productividad y solvencia de la entidad. Muchas instituciones han visto la solución mediante la fidelización de clientes y la asimilación de nuevos procesos de referenciación. En consecuencia, la capacidad del personal para prestar un servicio diferenciado y de calidad basado en un alto asesoramiento, es un elemento configurado con la eficiencia en la administración de los recursos humanos.

2.1. Formulación del Problema

Para consolidar la oferta de productos relacionados al préstamo, productos relacionados al ahorro, y otros servicios complementarios.

¿Mediante la reformulación de la forma de gestión del personal, basado en el análisis del marco ético del Banco Mercantil Santa Cruz, como institución ampliamente consolidada

dentro del mercado de servicios financieros, se podrá mejorar la calidad en los servicios financieros de la institución?

3. OBJETIVOS

El presente documento procurará ofrecer un enfoque alternativo de gestión de recursos humanos, basado en las normas de control interno de la institución, a fin de mejorar la eficiencia de los servicios del Banco Mercantil Santa Cruz.

3.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta alternativa, dentro del marco ético del Banco Mercantil Santa Cruz, como herramienta de comunicación más efectiva dentro de la estructura organizativa de la institución, asimismo se espera que dicho documento sirva como base para la gestión de Recursos Humanos, a fin de lograr el desempeño óptimo de las funciones de la institución.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del contenido del Marco ético del Banco Mercantil Santa Cruz.
- Señalar la importancia de la gestión de recursos humanos en las grandes corporaciones.
- Describir la estructura y forma de administración de recursos humanos dentro del Banco Mercantil Santa Cruz.
- Establecer la existencia o no de deficiencias en cuanto a la toma de decisiones por los diferentes niveles dentro de la estructura organizativa del Banco Mercantil Santa Cruz.
- Formular una propuesta tanto de gestión de personal, como de políticas de permanencia y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa de acuerdo con el análisis del marco ético de la institución.

4. JUSTIFICACIÓN

En el proceso de la presente investigación se tiene como propósito, realizar un análisis de la labor del administrador, en cuanto a la Gestión del Talento Humano y los diferentes subsistemas que lo componen. Para tal efecto se ha tomado, el caso del Banco Mercantil

Santa Cruz, como modelo de organización, ampliamente consolidada en el mercado de servicios de intermediación financiera a nivel nacional.

En cuanto, a la aplicación de los conocimientos adquiridos, respecto al tema de administración del talento humano o gestión de recursos humanos, se pretende perfeccionar, profundizar y analizar en la práctica, los aspectos que presenten deficiencias. Asimismo, la presente investigación tiene como propósito dar a conocer aspectos importantes relacionados con la situación cambiante en el campo de la administración de empresas y en específico en la administración del personal, aportar al conocimiento, y además de servir como documento de consulta en trabajos de investigación posteriores.

4.1. Justificación metodológica

La metodología a utilizar, como instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de investigación, nos conducirá a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas que nos permitirán demostrar si los argumentos presentados son válidos.

En consecuencia, a objeto de obtener información sobre el objeto de estudio, respecto a la gestión de recursos humanos en el Banco Mercantil Santa Cruz, el método descriptivo, nos permitirá detallar algunas características fundamentales del problema de investigación, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

No obstante, como uno de los objetivos de la investigación, es realizar una revisión y análisis del marco normativo del Banco Mercantil Santa Cruz, se recurrirá a la técnica de la observación documental.

4.2. Justificación académica

Mediante el presente trabajo de investigación, se pretende reflejar parte de los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria. Puede considerarse como una contribución al conocimiento, por el carácter comparativo de análisis, que parte del enfoque normativo de la institución. Asimismo, tiene la finalidad de ser puesto en consideración de

quienes tomen este trabajo como herramienta de consulta, con el fin de aplicar o ampliar dichos conocimientos.

4.3. Justificación práctica

El trabajo de investigación está orientado al mejoramiento de la calidad de los servicios financieros, como resultado de una gestión eficiente del personal. El propósito final, es brindar al usuario en las diferentes sucursales del Banco Mercantil Santa Cruz, a nivel nacional una opción eficiente y diferenciada respecto a otras instituciones bancarias.

En consecuencia, uno de los motivos más importantes para realizar esta investigación es brindar información útil, confiable, pertinente de acuerdo con el contexto, con la que la institución pueda examinar o medir, el nivel de calidad de servicio otorgado a sus clientes. Asimismo el propósito de este trabajo, es plantear un enfoque de gestión de personal, debido a que en un entorno globalizado, existe la necesidad de mejorar cada día la calidad en la gestión de recursos humanos.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Administración, conceptos generales

La administración ha existido desde siempre, sin embargo no como disciplina, sino como medio para coordinar los esfuerzos de un grupo y lograr objetivos comunes. Se dice también que la administración trata de fenómenos de orden muy complejo, respecto a la solución de problemas, para la optimización de recursos, sobre la base de objetivos pre-establecidos.

Según (Münch, 2014), la administración ha contribuido en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad. (pág.3)

En la actualidad, puede definirse a la administración como, una medida de ajuste a los nuevos acontecimientos, nuevas tendencias y cambios que viven en la actualidad las organizaciones. Por lo tanto es importante señalar, que el compromiso de los individuos con el cumplimiento de las metas de la organización en un ambiente de trabajo en equipo, es un factor que incide en los procesos de planeación, organización, dirección, ejecución y control de una organización.

Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que “administración es hacer algo a través de otros”, otra acepción es lo que se conoce como la “ley de oro de la administración”, entendida como hacer más con menos. Para entender el concepto de administración basta con analizar en qué consisten cada uno de los elementos de la definición:

- **Objetivos.** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficiencia.** Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad.
- **Competitividad.** Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios. Características y calidad. Con respecto a los de otras empresas de producción similares.

- **Calidad.** Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.
- **Coordinación de recursos.** Consiste en la optimización de los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.
- **Productividad.** Implica la obtención de máximos resultados con el mínimo de recursos. La productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia. De esta forma se aplica la administración como disciplina. (Münch, 2014, pág. 21)

En consecuencia, la administración de empresas tiene como objetivo, lograr la eficiencia en la gestión de recursos, en un ambiente altamente competitivo, donde la calidad de servicio a los clientes, es una propiedad que diferencia a las organizaciones unas de otras.

5.2. Gestión de recursos humanos

Las organizaciones para crecer en el mercado se requieren de recursos para realizar sus actividades diarias. En palabras de (Chiavenato, 2018): “Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que estas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio.”(pág.4)

En consecuencia se espera que la empresa utilice de manera eficiente los recursos materiales, financieros y tecnológicos. Asimismo los recursos humanos son el diferencial entre organizaciones que propicie el éxito de estas.

Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputen en el mercado (Chiavenato, 2018, pág. 4)

Las empresas buscan ser más competitivas en diversos aspectos, desde la calidad del producto hasta el crear un buen ambiente laboral para el desempeño productivo del personal que trabaja. Para esto se debe contar con una gestión adecuada de los recursos humanos, los responsables del área, son quienes entre muchas otras funciones se encargan de reclutar al personal, evaluar su conducta, capacidades, habilidades y potencialidades de cada puesto de trabajo.

El departamento de Recursos Humanos, es uno de los más importantes, por las responsabilidades que recaen sobre este departamento. Entre ellas se encuentra el planear los requisitos para el personal, reclutar a los mejores candidatos, seleccionar a nuevos empleados, orientarlos, capacitarlos, atender su salud, etc.

De acuerdo con (Dessler, 2011) , la administración de recursos humanos, se refiere a “las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”.

En resumen, tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar los análisis de puestos.
- Planear las necesidades del Talento Humano y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Administrar los sueldos y los salarios.
- Proporcionar incentivos y prestaciones.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores (pág. 2)

En consecuencia, la administración del talento humano implica, formular y ejecutar un sistema de recursos humanos, es decir mediante la práctica de políticas que optimicen las

habilidades de las personas a fin del cumplimiento de las metas estratégicas de la organización.

5.3. Aspectos fundamentales en la administración de recursos humanos.

Hoy en día, los recursos humanos juegan un papel importante dentro de las organizaciones, es decir, en un contexto de creciente expansión de las empresas de que ofertan gran cantidad de bienes y servicios, se debe elegir una forma de tratar a las personas.

A los empleados se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos. Como recursos, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados, lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, pues se les considera sujetos pasivos de la acción de la organización. (Chiavenato, 2018, pág. 10).

Las personas se constituyen en parte del patrimonio físico de toda organización, son recursos de la organización. Sin embargo, es importante visualizar a las personas como asociadas de las organizaciones. En ese marco, los recursos humanos son proveedores de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, las personas se constituyen en parte integral del capital intelectual de la organización.

De acuerdo con (Chiavenato, 2018), la administración de recursos humanos se basa en los siguientes aspectos fundamentales:

1. Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.
2. Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento

indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

3. Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización —esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Toda inversión sólo se justifica si produce un rendimiento razonable. En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión. De ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones. También es el carácter de la acción y la autonomía de las personas, y ya no de su pasividad e inercia. Las personas como asociados activos de la organización y no como meros sujetos pasivos de ella.
4. Las personas como talentos, como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.
5. Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio. (pág.10-11)

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, los recursos humanos no solo tienen la capacidad de administrar exitosamente las organizaciones, sino que desarrollan sus capacidades, habilidades, conocimientos y experiencias dentro de ellas.

5.4. Objetivos de la administración de recursos humanos

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones que enfocan su atención en la administración eficiente de sus recursos

humanos tienden a crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La administración de recursos humanos, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales.

Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de lidiar con las personas.

Dentro de una organización las personas pueden aumentar o reducir las fortalezas y las debilidades de una organización, de acuerdo con la forma en que sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. De acuerdo con (Chiavenato, 2018) “es mejor tratarlas como fuente de éxito.” Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario considerar a los recursos humanos como elementos básicos para la eficacia de la organización.

Conforme a (Chiavenato, 2018) los objetivos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de la ARH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de ARH sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH. El principal objetivo de la ARH es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.

2. Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados. En el nivel macroeconómico, la competitividad se refiere al grado en que una nación puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios que sean aceptados en los mercados internacionales, mientras que, al mismo tiempo, mantiene o expande las ganancias reales de sus ciudadanos.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la ARH. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. Los objetivos deben ser claros y se debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan. Las medidas de la eficacia de la ARH, y no tan sólo la medida de cada jefe, son lo que se debe proporcionar a las personas indicadas, en la fase indicada del desempeño de un trabajo y en el tiempo indicado para la organización.
4. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo, antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de CVT procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos.
6. Administrar e impulsar el cambio. En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Además, los profesionales de la ARH deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La ARH está comprometida con los cambios.
7. Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables. Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta sólo a las organizaciones, sino también, y principalmente, a las personas que trabajan en ellas.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la ARH conduce a la

creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente. (págs.. 11-13)

En consecuencia, de acuerdo con los objetivos de la administración de recursos humanos, con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión de la organización, se espera que desarrollen sus tareas de forma eficiente. Asimismo, dichos objetivos están orientados a fortalecer el desarrollo de las habilidades y capacidades de los empleados.

Otro de los aspectos que se debería resaltar, es la habilidad de los administradores para mejorar el desempeño de los trabajadores mediante incentivos y de reconocimientos, resultado de un desempeño positivo para la organización. Esto quiere decir que las personas ya no se administran, por el contrario, se administra con las personas. En consecuencia los responsables de la administración de recursos humanos deberían ser capaces de incentivar la participación de las personas de la organización en la toma de decisiones.

5.5. El papel de la administración de recursos humanos en la actualidad

Hoy en día, los empleadores han comenzado a reorganizar las funciones del administración de recursos humanos de formas más innovadoras, por ejemplo como (Dessler, 2011) señala en su obra *“La administración de recursos humanos en la actualidad”*, el típico organigrama clasifica de manera indebida a los trabajadores en “silos”, es decir no se cuenta con un equipo de recursos humanos especializado a cada grupo específico de trabajadores.

La nueva organización de recursos humanos, refleja el hecho de que las prioridades y posibilidades de recursos humanos de los empleados han evolucionado en un contexto cambiante. Pues conforme surge la tecnología, las pruebas y entrevista en el departamento de recursos humanos comenzó a asumir un rol más extenso en cuanto a selección capacitación y promoción de trabajadores.

La función de los recursos humanos ha atravesado varias fases. Antes la función de personal consistía sobre todo en asegurar que se siguieran los procedimientos. No obstante, con el surgimiento de la tecnología, tanto la forma de evaluación al personal y

en consecuencia las fase de entrevistas del departamento de RH comenzó a jugar un papel muy importante en la selección, capacitación y ascensos del personal.

En la actualidad, el departamento de RH atraviesa con rapidez por otra fase: Su papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio. Todo lo anterior significa que ahora es más importante que nunca contratar a la gente adecuada, y capacitarla y motivarla con eficacia.

Esto, a su vez, demanda un sistema más eficiente de RH. Por ejemplo, las mejores prácticas de RH para muchas de las organizaciones actuales incluyen una contratación muy selectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizada, sueldos competitivos, capacitación amplia, distinciones de estatus mínimas, y flujo de la información entre los empleados y la gerencia; todo ello construido sobre una base que se apoya en las personas como la principal fuente de ventajas competitivas y en la cultura de administración que abraza dicha creencia. (Dessler, 2011, pág. 12).

Asimismo, otros países como Japón, cuenta con un modelo de gestión de recursos humanos, el cual considera a las personas de la organización como un factor clave en la competitividad empresarial en nuestro tiempos.

En consecuencia de acuerdo con (Curós, 2019), EL departamento de personal, se basa en los principios japoneses de dirección y gestión de personal. La filosofía de la empresa tiene como norma la ocupación a largo plazo y los méritos alcanzados por los años de servicio. En épocas difíciles en las empresas japonesas, ninguna persona puede ser despedida de manera improcedente. También se respeta mucho a las personas mayores de edad en la empresa debido a que son los primeros que han acumulado méritos, lo cual simboliza su lealtad hacia la compañía y su experiencia tanto dentro como fuera del trabajo.

También se hace una distinción entre dos niveles de gestión de personal: a nivel de empresa y a nivel individual. El departamento de gestión de personal es el núcleo central que administra aspectos formales e institucionales de la gestión del personal y además ayuda a que se dé una fácil implantación a nivel individual. En el nivel individual todos y cada uno

de los superiores, subordinados o trabajadores tienen que gestionar los aspectos personales e informales de la dirección de personal.

El departamento de personal, también participa de todas las funciones estándar de la estructura de la empresa. Suele ser un departamento que consta de varias secciones. No se espera que ninguno de sus miembros o directivos sean profesionales en la dirección de personal. Y en general para evitar la concentración de un poder excesivo en manos de los responsables del departamento, estos puestos están sujetos a rotación.

La selección se basa en la valoración de los resultados académicos, y un examen de aptitud. Una vez que se superan las etapas anteriores, se realizan una o dos entrevistas. La entrevista es una de las fases más importantes en el proceso de selección, porque estas organizaciones no se permiten contratar personal graduado que no cuente con el potencial necesario para contribuir a la organización.

Respecto a la promoción del personal, en el modelo de administración de personal japonés, se toma muy en cuenta la antigüedad de los empleados. En efecto se piensa que mientras las personas lleven más tiempo dentro de una empresa, mayor será su identificación con ella. Por esta razón dichas empresas, utilizan un sistema de remuneración basado en la antigüedad para evitar que los empleados abandonen la empresa.

Sin embargo, no solo la antigüedad es un parámetro para que un empleado sea promovido, sino también de la capacidad y del rendimiento. La rotación y la promoción se basan en elementos que tengan la máxima objetividad posible, teniendo en cuenta observaciones durante un largo periodo de tiempo, que en general concuerdan con la opinión generalizada de los compañeros.

Otra de las visiones modernas que considera a la gestión de recursos humanos como punto clave para el éxito de cualquier organización, es la Teoría Y, la cual se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana, como ser: “El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación para

lograr los objetivos organizacionales”. El concepto de administración del Talento Humano es el siguiente:

“La administración es la responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de orientar su comportamiento hacia los objetivos organizacionales son características que están presentes en todas las personas”. (McGregor, 1994)

5.6. Gestión de recursos humanos en las entidades bancarias

El objetivo de un banco es mantener al máximo la **captación del ahorro del público**, en la actualidad se mide la dimensión de la entidad bancaria en función a su cifra de recursos ajenos. Esta generación de ahorro está orientada a la **generación de créditos**, función fundamental de toda entidad bancaria. Esta función ha de realizarse con garantía y solvencia analizando las posibilidades de devolución de las cantidades prestadas a todos y cada uno de los clientes.

El objetivo de **generación de beneficios** es igualmente fundamental para todas las entidades bancarias. Si no se obtienen beneficios y el banco no es rentable no tiene ningún sentido su presencia en el mercado.

En el sector financiero, es difícil distinguir una entidad de otro en cuanto a productos, servicios y hasta hace poco también por sus precios por lo que la diferencia es la calidad de servicio y el trato al cliente. Por lo tanto, en la banca actual es fundamental desarrollar el papel de **empresa de servicios**, especialmente aquellos servicios financieros, y la función de asesoramiento y gestión de los pasivos de los clientes que es un objetivo que mantienen todas las entidades bancarias en la actualidad. Igualmente el desarrollo de servicios personales complementarios del anterior, y que coadyuvan a la generación de beneficios. Para este objetivo todo banco se apoya en la profesionalidad de su personal, y en la imagen corporativa de la entidad.

Asimismo, las entidades financieras como bancos, cooperativas de crédito, compañías de seguros y finanzas, cuentan con un plan de negocios con una lista de metas y objetivos. Estos

objetivos son un conjunto de normas o metas, por las cuales la institución en su totalidad y cada empleado trabajan todos los días.

Las instituciones financieras pueden recibir clientes para proveerles un servicio o utilizar opciones de auto-servicio para acelerar el proceso del servicio. Puesto que los clientes son un activo importante para las instituciones financieras, el objetivo es proporcionar el mejor servicio al cliente para mantener a los clientes satisfechos y felices. Las entidades bancarias, por ejemplo, pueden querer mejorar los procedimientos de servicio al cliente en el banco cuando la gente viene para pagar cuentas o retirar dinero. Las cooperativas de crédito pueden tener el mismo objetivo, ya que los miembros reciben tasas razonables de crédito y los sindicatos necesitan a sus miembros para mantener los activos a flote.

La actividad financiera juega un papel muy importante en la estructura económica de todo país. Mientras que el proceso innovador producto del sector financiero, ha provocado un ajuste de la oferta de productos a una demanda cada vez más sofisticada y preparada.

Mientras mayor sea la cultura financiera e información de los clientes y la semejanza de los productos ofrecidos por las diferentes entidades, las estrategias de las entidades financieras harán que la calidad del producto y del servicio sea uno de los elementos más decisivos de la diferenciación entre bancos, y suponga una ventaja competitiva para las entidades que la hayan implantado.

La calidad aplicada al sector financiero busca la fidelidad de la clientela y para ello es preciso, además de ofrecer productos de calidad (fácilmente imitables por los competidores), colocar en un orden prominente los intereses de los clientes y disponer de un equipo humano que haga posible la consolidación de una relación estable con la clientela.

6. MARCO METODOLÓGICO

“Debido a la curiosidad del ser humano, la metodología de la investigación, se ha encargado de definir, construir y validar los métodos necesarios para la obtención de nuevos conocimientos. (Gómez, 2012)”. En consecuencia el análisis de cualquier trabajo formal de investigación a través de métodos ya definidos, nos permitirán alcanzar una posición objetiva sobre el tema.

En palabras de Quintana (2007) “El término investigar lleva implícito las nociones de seguir pistas, encontrar, preguntar, sondear, inspeccionar. La tarea de investigar es una actividad sistemática que el hombre cumple con el propósito de incorporar nuevos contenidos sobre una materia, o, simplemente, con la finalidad de indagar sobre un tema que desconoce” (Gómez, 2012, pág. 12).

Plantear de forma adecuada la metodología a aplicar en cualquier trabajo de investigación, permite que se tenga una noción clara al recabar analizar y registrar los datos obtenidos de las fuentes seleccionadas y consultadas que sustenten y permitan el cumplimiento de los objetivos planteados en el proceso de la investigación.

De acuerdo con la definición de (Gómez, 2012), “el método es una forma de ordenar y estructurar el trabajo, y si esto no se realiza de forma eficaz, obviamente se desperdiciarán tiempo y recursos.” En seguida señala sobre la definición, lo siguiente:

La metodología de la investigación es “la disciplina que se encarga del estudio crítico de los procedimientos, y medios aplicados por los seres humanos, que permiten alcanzar y crear el conocimiento en el campo de la investigación científica”. Por ende para alcanzar el conocimiento en cualquier campo de la investigación científica, el investigador debe tener una metodología de investigación que le permita actuar de manera ordenada, organizada y sistemática; ya que en el desarrollo de la investigación, las improvisaciones pueden ocasionar grandes problemas al investigador. (pág. 11)

El método de investigación a utilizar es importante en el proceso de investigación por el hecho de tiene efecto sobre lo que se intenta explicar acerca del tema de investigación.

Además, depende de los límites del investigador en cuanto a recursos o disponibilidad de la información.

6.1 Tipo

Por la dimensión de los conocimientos, el presente trabajo tiene características de una investigación de tipo documental, es decir se considera todo tipo de documento que contenga información fidedigna; sin ninguna alteración o distorsión para fines específicos.

6.2 Método

El método científico como proceso para explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y explicar ciertos fenómenos que permitan obtener conocimientos.

- **Método Analítico**

Este método “consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre éstas (Abbagnano, 1989)”, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías. (Gómez, 2012)

Análisis: Consiste en la separación o descomposición de las partes de un todo en sus elementos a fin de estudiarlas por separado, así como examinar las relaciones entre ellas. Cuando se efectúa el análisis es importante tener claridad del todo que está siendo analizado; establecer los elementos que lo componen, analizar los mismos por separado y hallar las relaciones que los vinculan. (Soriano López, 2012)

En consecuencia, para efectos del presente trabajo de investigación, se recurrió al método analítico, siendo éste el que más se ajusta a las características del trabajo, objetivos y por la disponibilidad de información existente.

6.1. Técnicas e instrumentos

La presente investigación utilizó como método la revisión documental con el objetivo de realizar un análisis de los hechos.

6.1.1 Revisión de documental

La revisión bibliográfica y documental constituye uno de los principales pilares en los que se sustenta la investigación. La elaboración del marco teórico a partir de la revisión documental resulta imprescindible, ya que, fundamentalmente, nos permite delimitar con mayor precisión nuestro objeto de estudio y constatar el estado de la cuestión.

El método de investigación se respaldó técnicamente con las siguientes herramientas:

6.1.2 Instrumentos de recolección de datos para la revisión documental

Es un proceso que “implica la recolección de información en base a datos ubicados en la bibliografía en general como las leyes, reglamentos y textos de consulta.

Se acudió al análisis documental para recolectar la información secundaria que contribuya a describir el estado actual del Sistema de Administración del Talento Humano y sus instrumentos en las Memorias y otros documentos públicos del Banco Mercantil Santa Cruz, con el fin de establecer elementos de análisis conceptual que permita elaborar una propuesta de mejoramiento.

La información documental interna que se analizó fue:

- Memoria Institucional del Banco Mercantil Santa Cruz (BMSC) 2016
- Marco Ético del Banco Mercantil Santa Cruz
- Información adicional

Toda la información adquirida a través de la revisión documental se expondrá a través de un análisis descriptivo, para posteriormente presentar una propuesta.

7. MARCO PRÁCTICO

7.1. Contexto Referencial

7.1.1. Sistema bancario

El sistema bancario es un conjunto de instituciones que permiten el desarrollo de todas aquellas transacciones entre personas, empresas y organizaciones que impliquen el uso de dinero. Dentro del sistema bancario podemos distinguir entre banca pública y banca privada que, a su vez, puede ser comercial, industrial o de negocios y mixta.

La banca privada comercial se ocupa sobre todo de facilitar créditos a individuos privados. La industrial o de negocios invierte sus activos en empresas industriales, adquiriéndolas y dirigiéndolas. La banca privada mixta combina ambos tipos de actividades. En el siglo XIX fueron muy comunes los bancos industriales, aunque éstos han ido perdiendo fuerza a lo largo del siglo XX en favor de la banca mixta. Dentro de la banca pública debemos destacar, en primer lugar, el banco emisor o banco central, que tiene el monopolio de emisión de dinero y suele pertenecer al Estado. Asimismo, destacan las instituciones de ahorro y dentro de éstas, las cajas de ahorro, DPF'S, tarjetas de crédito etc.

7.1.2. Características

El principal papel de un banco consiste en guardar fondos ajenos en forma de depósitos, así como el de proporcionar cajas de seguridad, operaciones denominadas de pasivo. Por la salvaguarda de estos fondos, los bancos cobran una serie de comisiones, que también se aplican a los distintos servicios que los bancos modernos ofrecen a sus clientes en un marco cada vez más competitivo: tarjetas de crédito, posibilidad de descubierto, banco telefónico, entre otros. Sin embargo, puesto que el banco puede disponer del ahorro del depositante, remunera a este último mediante el pago de un interés.

7.1.3. Reclutamiento del Talento Humano

Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso, la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, entre otras características.

Para que el reclutamiento del Talento Humano tenga el éxito esperado es necesario verificar la disponibilidad interna y externa de candidatos, respetar las políticas de la institución y tener muy claros los requerimientos del puesto de trabajo.

Existen dos tipos de reclutamiento: interno el cual toma en cuenta al personal de la organización mediante la reubicación de los funcionarios, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal), externo es cuando al existir una vacante, la organización intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

7.1.4. Selección del Talento Humano

El proceso de selección del talento humano, es el paso que le sigue al proceso de reclutamiento, ambas etapas son consideradas como fases de un mismo proceso: el ingreso de talento humano a la organización, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en una institución. El proceso selectivo no solo debe dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será el personal en el futuro desde el aprendizaje y en nivel de ejecución.

La apertura de un proceso de selección comienza con la descripción del puesto. Es posible que tengamos ya la descripción si no se trata de un puesto nuevo es un buen punto de partida, aunque siempre es bueno revisarla porque se podrá actualizar o mejorar por la propia evolución del puesto y de las necesidades.

La selección inicia con una cita entre el candidato y los encargados de seleccionar el personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. Continúa con las pruebas de aptitud son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requisitos del puesto, algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

El siguiente paso es la entrevista de selección, un proceso de comunicación interpersonal entre uno o varios entrevistadores y uno o varios candidatos, durante el cual el entrevistador informa al candidato sobre el contenido de la práctica y la organización, y lo que es más

importante recoge información que le permita evaluar sus posibilidades de desempeñar las funciones. El siguiente paso es la verificación de antecedentes y referencias. Continuando el proceso sigue la entrevista con el inmediato superior quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Por último, La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección.

7.1.5. Inducción del Talento Humano

Finalizando el proceso de reclutamiento y selección del Talento Humano, cuando el candidato elegido está listo para comenzar a desempeñar sus funciones, inicia otra etapa igual de importante. Se trata de la inducción del Talento Humano, también conocida como la integración de personal. El objetivo de este proceso es preparar al nuevo miembro del equipo, y acompañarlo en su camino de ingreso.

La inducción es importante para la persona que se incorpora. Deja una imagen muchas veces difícil de borrar y puede determinar el desempeño y motivación de la nueva incorporación según el acompañamiento y apoyo que se muestra.

Puede ser especialmente determinante en las entidades que por su especificidad requieren un mayor esfuerzo en la integración de las personas a sus equipos, sobre todo si provienen de otro sector. La forma de hacer, la cultura de trabajo, el estilo de intervención, la vivencia y transmisión de los valores de la organización están presentes a cada momento y con intensidad, y todo refuerzo y apoyo que sean capaces de dar a las personas que se incorporan a la entidad irán directamente a mejorar no sólo su desempeño sino también facilitar su integración y adecuación a una realidad que, en ocasiones, es bien distinta de otros sectores. Es bueno para la persona y para la entidad.

7.2. La gestión de Recursos Humanos en el Banco Mercantil Santa Cruz

De acuerdo con la información descrita en (BMSC, 2016), El Banco Mercantil Santa Cruz, es un referente en el mercado. Porque la gestión 2016, fue un año realmente memorable que marcó un hito en la historia de la institución. El Banco Mercantil recibió el reconocimiento como un “Excelente Lugar para Trabajar”.

Conseguir este tipo de reconocimiento, pone en evidencia el liderazgo de la institución como el referente en la gestión de Recursos Humanos. Asimismo recibió por segundo año consecutivo del premio U-MANO (Uniendo Manos), reconocimiento que se entrega a aquella empresa que presenta, expone y sustenta las mejores prácticas de Recursos Humanos, que esté orientada al desarrollo y permanencia de sus trabajadores, además de ser creativa y sostenible.

Uno de los criterios de selección para recibir dicho reconocimiento, fue el desarrollo del Plan de Desarrollo y Capacitación Integral. En efecto el 2016 se ha promovido el desarrollo de nuevas prácticas en la gestión de Recursos Humanos, entre ellas resaltan las siguientes:

- **Certificación de líderes:** Se llevó a cabo por primera vez un postgrado de Alta Gerencia a medida junto con la UPB, denominado Certificación de Líderes, con el objetivo de desarrollar habilidades de liderazgo en contextos específicos del ambiente de trabajo, este curso obligó a los líderes a redefinir su rol y a repensar sus prácticas desde otros marcos conceptuales y operacionales. La Certificación estaba dirigida a Gerentes Nacionales, Regionales, Zonales, Subgerentes, algunos Gerentes de Agencia y Jefes del eje troncal.
- **Plan de Carrera:** Asimismo, dentro de la institución se trabaja permanentemente con el objeto de mantener y mejorar el modelo de gestión de los recursos humanos orientado al desarrollo y crecimiento en el área Comercial, que contempla un plan de carrera más amplio y atractivo, nuevos métodos de acompañamiento y coaching y una modificación del reconocimiento y remuneración variable, lo que trajo consigo una automática mejora en la productividad del área.
- **Mentoring:** De igual manera los Vicepresidentes, con el compromiso de desarrollo de la alta gerencia y mandos medios, tienen sesiones de Mentoring mensuales con sucesores y talentos de nuestro Banco, potenciando de manera personalizada y grupal el desarrollo de sus habilidades, complementando con talleres outdoor y capacitaciones, también orientados a desarrollar el talento y potencialidad de este grupo de gente.

El banco Mercantil Santa Cruz, busca incorporar profesionales con las competencias y el potencial de desarrollo, que le permitan alcanzar niveles de excelencia. Por esta razón el proceso de reclutamiento y selección de personal es un proceso que se verifica de dos formas (BMSC, s.f.):

- **Reclutamiento interno**

El Banco tiene como política, en primera instancia dar oportunidad a sus colaboradores. Se publican las convocatorias internas en la Intranet corporativa, donde se detalla el perfil y el contenido del puesto.

Los funcionarios interesados tienen la posibilidad de remitir sus postulaciones vía correo electrónico a la casilla de reclutamiento interno.

En consecuencia, esta es una política que en teoría permite que los empleados de una organización accedan a una oportunidad de ascenso laboral.

- **Reclutamiento externo**

Dado que en los últimos años el Banco ha demostrado un crecimiento continuo y sostenido, es necesario recurrir al mercado para poder atraer a profesionales interesados en desarrollar su carrera dentro de la institución.

Se convoca externamente mediante publicaciones en medios de comunicación masivos.

Los interesados pueden postularse, preferentemente, a través del portal de internet o, entregar el formulario de postulación a las oficinas del Banco.

Proceso de evaluación

Los postulantes preseleccionados, en procesos de reclutamiento internos o externos, participan de las siguientes fases de evaluación:

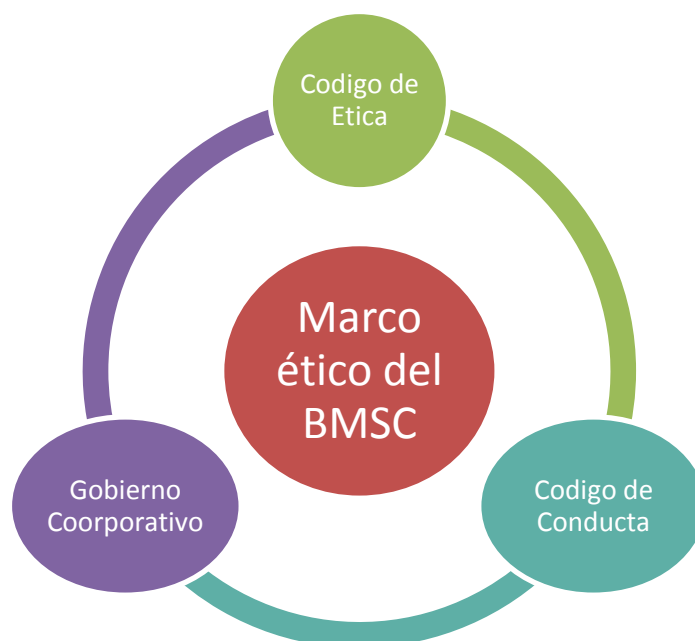
- Entrevista de presentación.
- Evaluaciones psicotécnicas.
- Evaluaciones técnicas.

- Entrevista de evaluación.
- Entrevista de contratación con el responsable del área.

Los postulantes no seleccionados son registrados en la base de datos de la Gerencia de RR.HH. para futuras convocatorias.

7.3. Marco ético del Banco Mercantil Santa Cruz

Figura N° 1: Marco ético del Banco Mercantil Santa Cruz



Fuente: Elaboración propia, con información del Marco Ético del BMSC.

La ética es uno de los principios morales que involucra la toma de decisiones, haciéndonos reflexionar sobre la moral y lo que es bueno para los individuos.

La ética tiene un fuerte vínculo con la integridad personal, la cual se resume en: “La coherencia entre el sentir, pensar y actuar”.

De acuerdo con el “Marco ético del Banco Mercantil Santa Cruz”, el banco ha redactado tres códigos que se complementan y que reflejan las expectativas éticas sobre nuestra conducta en relación con la institución, los clientes, los proveedores, nuestros colegas y compañeros.

Los beneficios de una organización asociados a contar con un código de ética son:

- Ayuda a los empleados a conocer cómo deben actuar, sin importar si se encuentran en cargos operativos, intermedios o directivos.
- Contribuye a que los cargos gerenciales actúen imparcialmente ante las diferentes situaciones, por el hecho de estar regulado el procedimiento a seguir.
- Permite que las condiciones de trabajo y tratamiento entre los miembros de la empresa, se lleve a cabo bajo el criterio de igualdad.
- Un ambiente de equidad, impulsa el compromiso y la fidelidad del capital humano.

7.3.1 Gobierno Corporativo

Permite el desempeño de las actividades bajo estándares de eficiencia, equidad, transparencia y prudencia mediante el conjunto de principios, políticas, normas y medidas; en el ejercicio de derechos, responsabilidades y reglas que rigen el proceso de toma de decisiones. Los órganos de Gobierno Corporativo son: Junta de Accionistas, Directorio, Alta gerencia y Órganos de Control.

Un buen gobierno corporativo provee los incentivos necesarios para proteger los intereses tanto de la organización como de los accionistas, permite controlar la creación de valor así como el uso eficiente de los recursos y el aspecto de transparencia en la información.

El gobierno corporativo no funciona como instrumento individual, en consecuencia incluye el debate sobre la estructura apropiada gestión y control de la empresa. Esto incluye algunas reglas que regulan las relaciones de poder entre los accionistas, el consejo de administración, empleados, clientes y público en general.

7.3.1.1 Elementos del Código de Gobierno Corporativo

Figura N° 2: Elementos del Gobierno Corporativo

| | |
|---|---|
| Control Interno | Sistemas de Control interno. |
| | Órganos de Control. |
| | Síndicos |
| | Auditoria, Riesgo, Comités. |
| Normas de Conducta | Código de Ética |
| | Manejo y Resolución de Conflictos |
| Plan de sucesión de ejecutivos. | Plan de sucesión de ejecutivos. |
| Confidencialidad y transparencia de la información. | Información y transparencia. |
| Manejos de la relación entre grupos de interés. | Manejos de las relaciones entre los diferentes grupos de interés. |

Fuente: Elaboración propia, con información del Marco Ético del BMSC.

Los integrantes de los órganos de gobierno permiten el desempeño de las actividades bajo estándares de eficiencia, equidad, transparencia y probidad mediante el conjunto de principios, políticas, normas y medidas que conforman el Gobierno Corporativo, con el propósito de mejorar el desarrollo de las actividades del banco, ejercicio de derechos y responsabilidades de los distintos órganos de gobierno y las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones.

i. Sistema de control interno

El control interno es un conjunto de políticas y procedimientos establecidos por el Banco para promover una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

El banco cuenta con canales de comunicación y con un Sistema de Control Interno a través de políticas, normas, reglamentos, procedimientos y otros que permiten el desempeño de las actividades que realiza.

Para un buen Gobierno corporativo y para alcanzar los objetivos del banco, los auditores independientes así como los responsables del control interno, resultan esenciales. Por lo tanto los Síndicos, la unidad de Auditoría Interna y los respectivos comités que desarrollan labores de control y supervisión constituyen los órganos de control para supervisar la información sobre el funcionamiento y la situación financiera del banco. (BMSC, 2018)

ii. Normas de Conducta

El Banco tiene un código de ética que establece normas y pautas de conducta ética y profesional que orientan el accionar de sus directivos y funcionarios, a fin de construir una cultura ética que favorezca las relaciones al interior y exterior del banco.

iii. Manejo y resolución de conflicto de intereses

El Banco tiene una instancia interna a Recursos Humanos para tratar y conciliar controversias relacionadas con el código de ética y cuenta con una norma Operativa de Administración de Conflictos de Interés que establece el mecanismo operativo para administrar los conflictos de interés personal y aquellos derivados de su relacionamiento con personas y empresas relacionadas al Banco, a fin de garantizar el correcto y adecuado cumplimiento del código de ética vigente y de la política de recursos humanos.

iv. Plan de sucesión de ejecutivos

Tiene como objetivo realizar una adecuada planificación de los recursos humanos, con el fin de asegurar la continuidad del negocio y la administración del Banco, determinando que candidatos son los más aptos, adecuados e idóneos para gestionar sus operaciones.

7.3.2 Código de Conducta

Rigen el código de conducta los principios siguientes:

- Proveer servicios y productos a los clientes, usuarios y sociedad en general basados en términos de confiabilidad, transparencia y seguridad jurídica.
- Generar toda relación con sus clientes, usuarios y sociedad en general en un marco de cordialidad, respeto, equilibrio y armonía.

- Respetar a los clientes, usuarios y sociedad en general que demanden o soliciten servicios, brindando un trato equitativo, sin preferencias y ningún tipo de discriminación de género, raza, edad, religión, etnia, posición social o identidad cultural.
- Brindar una atención con responsabilidad y diligencia en el cumplimiento de las funciones y atribuciones asignadas a cada cargo, así como rendir cuentas por sus actos y asumir las consecuencias de los mismos.
- Contar con servicios financieros disponibles de forma permanente y sin interrupciones de acuerdo a las características de los mismos. En caso de interrupciones en el funcionamiento de sus sistemas u otros y en función a su nivel de riesgo, el Banco contara con planes de contingencia y continuidad para atender los requerimientos de los clientes.
- Difundir el presente código a los clientes, usuarios y funcionarios.

i. Normas de Conducta

El banco tiene un código de ética que establece normas y pauta de conducta ética y profesional que orientan el accionar de sus directivos y funcionarios, a fin de constituir una cultura organizacional que favorezca las relaciones al interior y exterior del banco.

Todos los miembros del banco, Directores, Alta gerencia, Órganos de control y funcionarios en general, deben conocer el código de ética y el código de conducta para su aplicación utilizando su buen juicio en todas las actividades que realizan. Asimismo deben dar a conocer los lineamientos que rigen el código de conducta a los consumidores financieros, en cumplimiento a las sanas prácticas de relacionamiento.

Todos los miembros del banco, deben fomentar un accionar ético y trato respetuosos, cumpliendo las funciones y atribuciones asignadas, así como también las disposiciones establecidas en leyes, políticas, normas, reglamentos, procedimientos y normativa vigente.

Asimismo, este código establece conductas que los funcionarios deben observar en la operativa diaria, sin embargo existen situaciones no previstas que no se hallan, aquí

contemplada. Para ello los funcionarios del Banco y con la finalidad de cumplir con los principios que rigen este código deben considerar las siguientes acciones y preguntarse:

Figura N° 3: Consideraciones al Código de conducta



Fuente: Elaboración propia, con información del Marco Ético del BMSC.

Si al momento de responder alguna de estas preguntas, se tiene alguna sospecha o conocimiento de algún posible incumplimiento de la ley, regulación, política, norma u otro, debe comunicarlo inmediatamente a su inmediato superior, Gerente Vicepresidente con Copia al Vicepresidente de Recursos humanos, Gerente de Asuntos legales, Gerente de Prevención y Cumplimiento, Gerente de Auditoria y Gerente de Riesgo Operativo.

ii. Calidad de Atención al Cliente

Los funcionarios del Banco en los servicios que presten deben mantener una actitud tolerante y cortés.

Los clientes y usuarios deben recibir orientación, asesoramiento, información, según corresponda, sobre sus consultas u otros reclamos u otro requerimiento, de forma clara, oportuna, segura y diligente.

El banco contará con mecanismos para medir y controlar la calidad de servicio que se brinda a los clientes y usuarios así como para establecer planes de acción que apoyen al mejoramiento de la satisfacción del cliente y diseñara planes de educación financiera.

iii. Capacitaciones, Calidad en el trato y condiciones de trabajo

En la atención a los clientes y usuarios, el funcionario deberá proporcionar información seria, razonable y objetiva que permita orientar al cliente y usuarios en la mejor toma de decisiones respecto a sus requerimientos y reclamos.

En la atención a los clientes y usuarios el banco promueve una conducta de ética, respeto, transparencia, comprensión y tolerancia.

En la atención a los clientes y usuarios el banco utiliza los mejores recursos disponibles para ofrecer a los clientes y usuarios una atención de calidad y soluciones oportunas en la atención de cualquier reclamo.

Los miembros del banco deberán cumplir las leyes, normas, políticas, reglamentos y otros vigentes, debiendo colaborar con las autoridades competentes en el envío de información y atención de requerimientos.

Los miembros del banco deben mantener una actitud de cooperación con sus compañeros de trabajos y con otras instituciones en el desarrollo de sus actividades, cumpliendo las instrucciones impartidas por su inmediato superior, haciendo uso de los insumos necesarios que permitan atender oportunamente las necesidades de clientes y usuarios y brindar un servicio de calidad.

iv. Atención de reclamos

En la atención a los clientes y usuarios, los funcionarios deben recibir y atender los reclamos con prontitud, diligencia y predisposición, cumpliendo las políticas, procesos establecidos para el afecto, procurando brindar la mayor información posible.

El Banco designara personal capacitado para recibir y atender los reclamos, manteniendo un registro de los mismos. Asimismo, dicho personal deberá informar a los consumidores financieros sobre su derecho de acudir en segunda instancia a la Defensoría del Consumidor Financiero de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.

v. Conducta con otra instituciones

El banco mantendrá un buen relacionamiento con otras instituciones para la atención de requerimientos o necesidades de los clientes y usuarios cumpliendo las leyes, normas, reglamentos y procedimientos vigentes bajo los siguientes lineamientos:

- Proporcionar apoyo e información que requieran con imparcialidad, eficiencia y oportunidad.
- Respetar las formas, instancias y conductos autorizados para el manejo de información
- Evitar la utilización de información para fines distintos a los requeridos
- Evitar el uso de medios o sistemas que desacrediten a otras entidades para el desvío de consumidores financieros en beneficio propio.
- Evitar malas prácticas en su relacionamiento con otras instituciones que deriven en perjuicio de los consumidores financieros.
- Evitar la utilización de publicidad de confunda a los consumidores financieros en cuánto a productos, servicios y actividades ofrecidos por otras entidades financieras.
- Evitar incurrir en malas prácticas para reclutar a funcionarios de otras entidades financieras.

vi. Transparencia

En concordancia con la normativa vigente, el Banco deberá difundir en su publicidad información que refleje claramente los productos y servicios que se ofrecen.

El banco conservará, de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente, los documentos y archivos de las operaciones realizadas por los clientes y usuarios a fin de facilitar su acceso.

7.3.3 Código de ética

i. Fundamentos Generales

En aquellos aspectos o situaciones que pudiesen no estar previstos en este documento u otra normativa interna del Banco, se deben aportar las conductas y decisiones más prudentes y basadas en el sentido común, equilibrio y los más altos estándares éticos.

Si se recibiesen instrucciones reñidas con los fundamentos y pautas de conducta expresadas en este código, estas deben ser rechazadas e inmediatamente comunicadas al superior jerárquico de la autoridad que las hubiese instruido e informadas al comité de ética, a fin de cumplimiento del presente código.

ii. Conducta ética del personal

El deber de lealtad y compromiso del personal con el banco, supone el eficiente y correcto desempeño de sus tareas, la colaboración hacia los colegas de trabajo, la idónea y eficaz prestación de servicios a los clientes y usuarios, mediante un trato ágil, cordial y de calidad.

El actuar del personal del banco, dentro de sus instalaciones, debe circunscribirse a las tareas laborales que la actividad requiere.

Las actividades y operaciones del personal del Banco, deben estar orientadas a proteger y asegurar el valor patrimonial de la empresa, mediante la aplicación de las más exigentes normas de conducta ética y legal.

No es aceptable, ni permitido el desempeño laboral bajo los efectos del alcohol, drogas o estupefacientes o la introducción de bebidas alcohólicas o drogas alucinógenas en dependencias del banco.

Se debe dar uso adecuado y racional a los muebles, las herramientas, los equipos y demás elementos de trabajo del banco.

El personal está obligado a respetar y velar por el buen uso, cuidado y conservación de los activos (financieros, físicos o intangibles) bienes y materiales del banco y a impedir que los medios e instalaciones de éste sean utilizados indebidamente por terceros.

Los bienes materiales e instalaciones del banco están a disposición del personal para su uso oficial.

Los activos y derechos de propiedad intelectual deben manejarse con la debida confidencialidad y cuidado.

Se debe aplicar los más altos estándares éticos y observar la normativa legal e institucional aplicable, al utilizar los bienes y sistemas de comunicación e información del banco, evitando su ilegal o perjudicial utilización derroche o abuso.

iii. Régimen de información

Se debe mantener reserva y discreción, sobre toda información interna relativa al personal, las operaciones, clientes, usuarios y en general toda actividad del banco que se conozca en el desarrollo de las funciones laborales.

Toda la información recibida y que sea considerada como confidencial y/o privada según política del Banco, se mantendrá como tal con carácter indefinido, incluso luego de que un funcionario haya dejado de pertenecer a la institución.

La información que el personal conozca en el desarrollo de sus funciones en el banco, debe ser utilizada para fines y propósitos lícitos, vinculados a las operaciones y actividades del Banco y en ningún caso para beneficio propio directo o indirecto del personal.

iv. Conflicto de interés

Toda conducta y/o toma de decisión laboral debe ser efectuada en base a los estatutos, políticas, normas, manuales y procedimientos establecidos por el Banco, de modo que los intereses particulares, familiares u otras vinculaciones, no primen ni influyan, o puedan ser percibidos que priman o influyen, sobre los intereses del Banco.

Toda decisión y acción laboral debe ser imparcial, profesional y competente.

No se deberá dar trato ni condiciones especiales a clientes, usuarios o personal del Banco, basadas en relaciones personales o familiares.

Se deberá informar al superior inmediato cualquier asunto que pueda influir sobre las decisiones o accionar laboral, o que se perciba como tal.

7.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

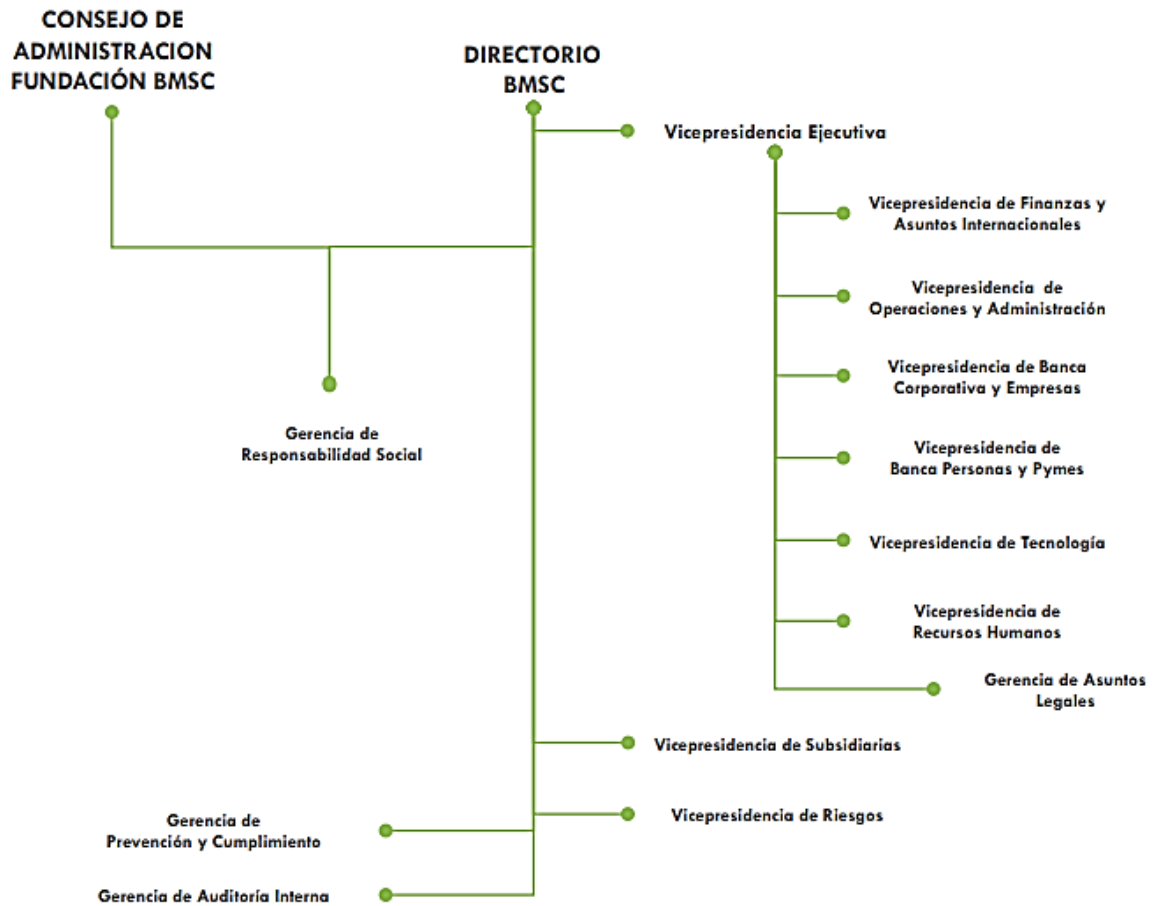
7.4.1 Análisis y Descripción

A partir de la información obtenida para el análisis de la gestión de personal del Banco Mercantil Santa Cruz, los encargados del proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, necesitan realizar un análisis a partir de un nuevo enfoque que permita un análisis objetivo de los cargos que existen dentro de la institución y su ubicación respecto al organigrama.

Por otro lado, es importante comunicar a todo el personal las razones por las que se debería actualizar el sistema de administración de recursos humanos, luego de un proceso de retroalimentación, y de ahí, mediante el análisis de los resultados obtenidos, se podrán determinar las medidas a aplicar. Además, es muy importante que los evaluadores conozcan a fondo el propósito del análisis, la estrategia organizacional, los insumos y el giro de negocio.

Figura N° 4: Estructura Organizacional del Banco Mercantil Santa Cruz

Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia, con información del Marco Ético del BMSC.

Ejecución:

De acuerdo con la revisión bibliográfica, respecto a las condiciones de trabajo y la calidad en el trato se propone lo siguiente:

Tabla N° 1: Calidad en el trato y Condiciones de trabajo

| CÓDIGO DE CONDUCTA | PROPUESTA |
|--|--|
| Orientación al cliente | <p>Se identificarán los puestos a analizar mediante el organigrama de la institución, con el objeto de determinar la participación de los actores en las actividades operacionales dirigidas específicamente a la observación de la actitud de los empleados con los clientes. Asimismo, se indagará el grado de responsabilidad de cada nivel de la organización, respecto a la toma de decisiones.</p> <p>Se velará también por el trato justo e imparcial, tanto de forma interna, como externa hacia los empleados del banco en el desempeño de sus funciones.</p> |
| Atención a los clientes y usuarios | |
| Atención de requerimientos | |
| Actitud de cooperación entre compañeros de trabajo, haciendo uso de los insumos necesarios que permitan atender oportunamente las necesidades de los clientes y usuarios. | <p>Se actualizará el análisis de puestos como primer paso para la mejora del proceso, la información obtenida permitirá modificar la actual descripción de puesto, además de facilitar la compensación equitativa del personal, ubicar a los funcionarios en los puestos adecuados, determinar los niveles de desempeño, crear planes de capacitación y desarrollo, además de identificar candidatos adecuados para las diferentes áreas.</p> |

De acuerdo a la reflexión sobre el marco normativo de la institución, y de forma más específica del Código de conducta. Se puede concluir que un análisis de identificación de puestos, permitirá a la organización, mejorar la gestión de recursos humanos, esencialmente en el área de operaciones, es decir la relación directa del personal de la empresa con los clientes y usuarios.

Respecto a la conducta del personal, en el ambiente laboral:

Tabla N° 2: Análisis de la conducta del personal respecto a los bienes de la empresa

| CÓDIGO DE CONDUCTA | PROPUESTA |
|--|--|
| <p>El actuar del personal del banco, dentro de sus instalaciones, debe circunscribirse a las tareas laborales que la actividad requiere.</p> <p>Las actividades y operaciones del personal del banco, deben estar orientadas a proteger y asegurar el valor patrimonial de la empresa, mediante la aplicación de las más exigentes normas de conducta ética y legal.</p> | <p>La inmersión en el grupo de trabajo y la satisfacción de un colaborador anónimo en el logro de las metas comunes es uno de los rasgos relevantes en la gestión.</p> <p>La institución debe asegurarse de que el personal se identifique con la organización, de esa forma se asegura que los bienes sean resguardados por ellos mismos. Ofreciéndoles crecimiento profesional, estabilidad laboral y un trato equitativo, dentro del Banco Mercantil.</p> |

Respecto al tratamiento de la información:

Tabla N° 3: Sobre el manejo de información

| CÓDIGO DE ÉTICA | PROPUESTA |
|--|---|
| <p>La información que el personal conozca en el desarrollo de sus funciones en el banco, debe ser utilizada para fines y propósitos lícitos, vinculados a las operaciones y actividades del Banco y en ningún caso para beneficio propio directo o indirecto del personal.</p> | <p>Todos los niveles de la organización, deben tener conocimiento sobre el manejo de la información.</p> <p>No obstante existe información a la que solo algunos niveles de la organización tengan acceso.</p> <p>La información sobre el personal, también debe ser resguardada por la institución.</p> <p>La información debe ser en la medida de lo posible utilizada para elaborar proyectos, por parte de cualquier empleado del banco, en beneficio de la institución, velando siempre su uso correcto y legal.</p> |

Respecto a la asignación de puestos dentro de la organización se propone lo siguiente:

Tabla N°4: Análisis de puestos

| GOBIERNO CORPORATIVO | PROPUESTA |
|---|---|
| Plan de Sucesión de ejecutivos | Se identificarán los puestos a analizar mediante el organigrama de la institución, con el objeto de determinar el grado de responsabilidad de cada nivel de la organización, respecto a la toma de decisiones. |
| De acuerdo a lo establecido en la Política de recursos humanos, se debería realizar una adecuada planificación de los recursos humanos, con el fin de asegurar la continuidad del negocio y la administración del Banco, determinando que candidatos son los más aptos, adecuados e idóneos para gestionar sus operaciones. | Formación de equipos multidisciplinarios: Los grupos deberán conformarse por funcionarios con experiencia y con un inmediato superior, este proceso permitirá llegar a resultados de alta confiabilidad aportando detalles y perspectivas importantes. El responsable del análisis de puestos deberá entrevistar a todo el grupo llevando a cabo la obtención de información con el respaldo del formulario de análisis de puestos. |
| | Los resultados del análisis de puestos serán transformados en estándares de rendimiento y descripciones de los puestos en la organización. |
| | La descripción de puestos debe realizarse sobre un mismo formato donde se describa las responsabilidades, las condiciones de trabajo, funciones. |

Evaluación:

El documento final deberá ser aprobado por las personas que participaron en la elaboración, los mandos medios y gerenciales deberán compartir la responsabilidad de verificar que la obtención de información de cada puesto se llevó de manera adecuada.

Responsables de la Ejecución:

La actualización del proceso de Análisis y Descripción de puestos tendrá como componentes del equipo a los diferentes niveles de la institución.

Evaluación de Desempeño

Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano

dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Los resultados de una evaluación correctamente realizada permiten:

- Mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento.
- Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. Por otro lado, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

Motivación:

Las organizaciones necesitan contar con un equipo humano proactivo, comprometido e identificado con la organización que garantice un alto rendimiento y productividad, así como una calidad de trabajo excelente y con vocación de mejoría constante.

El proceso de la motivación comienza por una necesidad que se desea satisfacer, la cual crea tensión (deseo de obtener un objeto alcanzar una meta, un premio, un reconocimiento o incentivo.) que a su vez estimula a la persona a encontrar con aquello que se anhela, en caso que sea alcanzada la tensión se atenuara.

Técnicas de motivación:

1) *Reconocimiento*: Premiar los logros en el trabajo tanto económicamente como a través de reconocimientos e incentivos como viajes, actividades lúdicas, regalos, etc. Facilitar la promoción, los empleados debe estar convencidos de que si se esfuerzan y trabajan con calidad acabarán logrando mejoras y ascensos en la empresa. Proponer retos sobre todo si van acompañados de algún tipo de recompensa: felicitaciones, ascensos, aumento de sueldo, etc.

2) *Asignación de responsabilidades*: La organización es vital para la tranquilidad y motivación del empleado. Todos tienen que saber cuál es su función, objetivos y hasta donde llega su responsabilidad.

3) *Promover la participación*: Se debe buscar el consenso en todas las decisiones de la empresa, involucrando intensamente a los empleados mediante reuniones, talleres y todo tipo de dinámicas participativas. Es la única forma de conseguir la fidelidad del trabajador y su identificación con la organización.

El trabajo es una parte fundamental del proyecto vital de la mayoría de personas y para su realización dedican una gran cantidad de tiempo, esfuerzo, energía y muchas veces también años de estudio y preparación. Por este motivo, los individuos suelen depositar en su experiencia laboral muchas expectativas y deseos: reconocimiento, respeto, realización personal, sentirse útiles, interactuar con los demás.

Capacitación:

Realizar capacitaciones en una organización beneficia al personal en la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, formar líderes y mejora las aptitudes comunicativas, incrementa el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales y elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual. En las organizaciones contribuye con la competitividad, incrementa la rentabilidad, promueve la identificación con los objetivos de la organización, crea una mejor imagen, mejora la relación jefes subordinados, ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas, incrementa la productividad y la calidad del trabajo y promueve la comunicación en toda la organización.

El proceso de capacitación implica cuatro etapas: Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico), programa de capacitación para atender las necesidades, Implementación y realización del programa de capacitación y Evaluación de los resultados.

Asimismo, en el proceso de capacitación del personal, no solo se debería tomar en cuenta a directivos y miembros de la vicepresidencia. El éxito de las organizaciones, depende de la formación de las personas por expertos ajenos a la institución, esta situación crea nuevas oportunidades de expansión e intercambio de conocimientos y experiencias con otras empresas.

Desarrollo de Talento Humano:

La planeación de la carrera es una valiosa herramienta para estimular el talento del recurso humano; cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la organización y disminuye la intención de abandonarla, es así como se vuelve atractiva.

La planeación de la carrera profesional, busca el desarrollo de cada individuo, llevándolo al cumplimiento de los objetivos de la organización. Lo anterior, se hace procurando en la persona el desarrollo de competencias y habilidades según su perfil, siendo esto entonces un proceso que debe estar vigilado y evaluado periódicamente por los responsables de Talento Humano; deben realizarse las observaciones respectivas para que el empleado sea retroalimentado por su jefe inmediato y busque convertir estas debilidades en fortalezas y oportunidades de crecimiento.

Existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización: Igualdad de oportunidades, apoyo del jefe inmediato, conocimiento de las oportunidades, interés del empleado y satisfacción profesional. Estos factores pueden desarrollarse a través del desarrollo del Plan de Carrera.

8. CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis del marco ético de la institución, se han encontrado los siguientes resultados:

- Pese a que el Banco Mercantil Santa Cruz, es una institución ampliamente consolidada en el mercado de servicios financieros a nivel nacional, aún existen algunos aspectos en los que la institución debe mejorar, en un contexto de constantes cambios. En consecuencia en el proceso de selección de personal, los responsables del reclutamiento deben asegurarse de contratar a personal idóneo, proyectando sus conocimientos y habilidades a largo plazo, en beneficio del cumplimiento de los objetivos de la institución.
- La Administración del Talento Humano, la Descripción y análisis de puestos, Evaluación de Desempeño, Motivación y Desarrollo de Talento Humano son aspectos que deben ser evaluados por un equipo multidisciplinario dentro de la institución, no solo debería considerar a los altos niveles de la organización.
- Se debería considerar la formación del personal por personas expertas, fuera de la empresa, con el fin de intercambiar información valiosa.
- La formación del personal nuevo depende del personal antiguo de la empresa, por lo tanto, se deben valorar y fortalecer los conocimientos de las personas que por muchos años han formado un vínculo con la institución.
- Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la organización y disminuye la intención de abandonarla, es así como se vuelve atractiva.

9. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los hallazgos obtenidos en el proceso de este estudio se recomienda a la institución tomar en cuenta lo siguiente:

- La capacitación constante y reconocimiento al personal es uno de los factores que determinan la calidad de servicio que influyen en el grado de satisfacción del cliente. Es decir, el personal como integrante de la institución, debería ser capaz de ponerse en el lugar del cliente, brindar los servicios en el momento oportuno, generar seguridad, brindar un trato eficiente.
- De acuerdo con el marco ético de la institución, no solo los miembros del directorio y vicepresidencia, deberían preocuparse por gestionar la calidad si se desea tener éxito, mantener o incrementar sus utilidades en un medio de cambios constantes y en un mercado cada vez más competitivo. Por lo tanto, el banco debería mediante la formación constante y una creciente política de crear un compromiso con sus empleados, mejorar las estrategias de calidad de los servicios. No hay que olvidar que los bancos son entidades de prestación de servicios, por lo tanto, la única manera de diferenciarse en un mercado altamente competitivo es incrementar la calidad de los servicios, la mejora de los mismos con innovación, mediante un compromiso con la institución.

Referencias

- BMSC. (2016). *Memoria Anual*. La Paz.
- BMSC. (08 de noviembre de 2018). *Marco ético BMSC*. La Paz.
- BMSC. (s.f.). *Mercantil Santa Cruz*. Obtenido de Mercantil Santa Cruz, Súmate a nuestro equipo: <https://www.bmsc.com.bo/Paginas/SumateANuestroEquipo.aspx>
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del Talento Humano*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.
- Curós, M. (15 de Marzo de 2019). Obtenido de LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS JAPONESAS, UN MODELO TRADICIONAL EN PROCESO DE CAMBIO: www.pymeonline.com
- Dessler, G. y. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. Ciudad de Mexico: Person.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Hernandez Sampieri, R. F. (2006). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Ciudad de México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Rio de Janeiro: Fundación Getulio Vargas.
- Münch, L. (2014). *ADMINISTRACIÓN GESTIÓN ORGANIZACIONAL, ENFOQUES Y PROCESO ADMINISTRATIVO*. Naulcapán de Juárez, Estado de México: Pearson.