

**RECOMENDACIONES QUE PERMITAN INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE
SIEBEL, MEDIANTE UNA MEJOR CAPACITACION DE LAS CAMPAÑAS**

**JUAN PABLO RODRIGUEZ CRUZ
MARIA CATALINA FRANCO HARKER**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2010**

**RECOMENDACIONES QUE PERMITAN INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE
SIEBEL, MEDIANTE UNA MEJOR CAPACITACION DE LAS CAMPAÑAS**

TALLER DE GRADO II

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	
1. JUSTIFICACIÓN	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3. OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVO GENERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4. MARCO TEORICO	15
IMPORTANCIA RECURSOS HUMANOS EN EL	
4.1 PROCESO DE CAPACITACIÓN	15
4.2 CAPITACIÓN	18
DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA	
4.3 CAPACITACIÓN	22
ETAPAS PARA OBTENER RESULTADOS	
4.4. ESPERADOS EN LA CAPACITACIÓN	24
4.5 CAPACITACIÓN Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	28
4.6 MODELO DE EVALUACIÓN DE DONALD KIRKPATRIC	33
4.7 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN XYZ	32
4.8 INFORMACIÓN GENERAL DE XYZ	36
4.8.2 MISIÓN	36
4.8.3 VISIÓN	36
4.8.4 MARCA XYZ	37
4.8.5 CONCEPTO DE CALIDAD	38
5. METODOLOGIA	43
6. ANALISIS DE RESULTADOS	45
7. CONCLUSIONES	60

8. RECOMENDACIONES	63
9. BIBLIOGRAFÍA	65
10. GLOSARIO	67
11. ANEXOS	68

INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado a continuación en el trabajo nace del bajo nivel de efectividad que estaban presentando los informadores de XYZ al momento de comercializar, vender y ofrecer los productos que ofrece el banco en la plataforma SIEBLE. Por esta razón nace la necesidad de incrementar el nivel de efectividad. Durante la investigación se encontró que una de las principales causas de presentar un bajo nivel de resultados estaba dado por un bajo nivel de capacitación y por esta razón se debía dar recomendaciones sobre la misma.

En el mundo moderno las entidades financieras juegan un papel determinante en la estabilidad de la economía de un país, Colombia no es la excepción a esta regla. XYZ siendo una de las entidades financieras más importantes y de mayor tamaño en el país, con más de tres décadas de trayectoria en el mercado, más de 400 oficinas a nivel nacional y más de 10.000 empleados. Juega un papel determinante en la estabilidad de este equilibrio. Por esta razón debe ser pionera y líder al momento de lanzar al mercado productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes, que cada día exigen productos más sofisticados y complejos.

Por esta razón XYZ se esfuerza cada día en diseñar productos y servicios financieros que puedan satisfacer estas necesidades, el segundo paso en este proceso es que estos puedan llegar a los clientes interesados, para esto se cuenta con diferentes herramientas para apoyar estas tareas: Publicidad televisiva, publicidad radial, vallas publicitarias, centros de llamadas, entre otros. Sin embargo muchas veces estas herramientas no son suficientes, razón por la cual los informadores entran a jugar un papel definitorio y sumamente importante. Tanto para ver resultados en la comercialización de los productos o servicios. Que al final se ven reflejados en el desempeño total del banco.

La tarea de los informadores consiste en dar información que se encuentran en cada oficina a nivel nacional. Estos están encargados de conocer y ofrecer los

productos de SIEBLE a los diferentes interesados, ya sea en las oficinas o contactándolos telefónicamente. Estos clientes se encuentran en una base de datos que proporciona el departamento de estrategias comerciales, y que cumplen los requisitos para ser clientes efectivos o previamente aprobados.

A estos informadores se les brinda un intenso curso de capacitación que es de un alto costo para el banco, y del cual depende en gran parte una buena divulgación y conocimiento de la entidad. Recientemente se planteo un proyecto piloto en la sucursal Bogotá, con el cual se espera dar un apoyo extra a las informadoras de las diferentes oficinas, este proyecto tiene como nombre “Mesa De Contacto”. Él proyecto está definido como el espacio donde los informadores pueden ir a realizar su labor de tele mercadeo, teniendo el tiempo necesario para gestionar las bases al 100% como exige el banco y a la vez donde reciben una serie de herramientas que les permiten incrementar la efectividad de las campañas.

A pesar de este apoyo, los indicadores siguen siendo negativos, razón por la cual se replanteo el proceso de capacitación teniendo apoyo en la teoría que existe sobre el tema. Para hacer énfasis en temas de suma importancia como la capacitación en el puesto que deben aplicar los informadores, así como tener unos buenos indicadores de gestión para saber los resultados del proceso directamente sobre las campañas.

La metodología utilizada fue un proceso investigativo, y descriptivo en el cual diagnosticamos las falencias y planteamos mejoras, para de este modo generar las mejoras en e proceso de capacitación y mejorar el nivel de efectividad.

1. JUSTIFICACIÓN

"Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar Metas organizacionales, condicionadas por la Capacidad del esfuerzo para satisfacer Alguna necesidad individual"¹.

XYZ por medio de la Sucursal Bogotá, la cual es la encargada de la parte comercial del banco, ha querido facilitar a sus 186 oficinas para que el cumplimiento de sus metas sea más fácil de alcanzar, se pueda tener un mayor control de cómo se está trabajando dentro de ellas y como los informadores están desarrollando su trabajo. Para esto se ha creado la Mesa de Contacto, la cual es un proyecto piloto el cual lleva ocho meses en desarrollo, la función principal de la Mesa es invitar a las oficinas a que cumplan sus metas, en donde se prestan todas las herramientas necesarias para que esta labor sea mucha más viable de realizar.

Al decir las herramientas que se brindan se habla del espacio que presta como el primer beneficio ya que en las oficinas hacer la labor de tele mercadeo ofreciendo los productos de las respectivas campañas es muy arduo, ya que el flujo de clientes que los informadores tienen que atender día a día les imposibilita realizar las llamadas necesarias para desarrollar su gestión.

La Mesa de Contacto, les ofrece a las oficinas la posibilidad de capacitar a sus informadores a que cumplan sus metas, este es el valor agregado que la Mesa ofrece para que cuando los Directores de oficina reciban la invitación a participar, no duden en enviar a su equipo de trabajo a que desarrollen una excelente labor dentro de esta, sabiendo que se puede llegar a afectar la prestación de un buen servicio dentro de la oficina debido a la ausencia del personal dentro de la oficina

¹ ROBBINS, Stephen, "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall, México, 1999.

ya que se encuentra en la Mesa de Contacto y por lo general envían a la mejor informador a que participe en la Mesa.

Otro valor agregado que se les está ofreciendo a los informadores y que hace la participación mucho más interesante, es el servicio de recolección de documentos que la Mesa de Contacto ofrece, esto con el fin de poder aprobar a los posibles clientes o interesados en los productos, facilitando el proceso de aprobación y la tramitación necesaria.

Para lograr todas las metas propuestas dentro de la mesa de contacto, el banco esta haciendo un especial énfasis y enfoca sus esfuerzos en una buena capacitación de estas, pues de la buena comercialización de estos productos y servicios depende para convertirse en una empresa competitiva en el mercado, pudiendo poner sus productos y obtener participación en el mercado. Por esto la responsabilidad tan grande que tiene los informadores para hacer un puente de conexión entre los clientes o posibles consumidores con la entidad, ya sea en campañas de captación y prestación de servicios financieros.

Existe un amplio número de bancos o entidades financieras de diferentes tipos, las cuales prestan servicios similares o comparativos. Los informadores son responsables en gran parte de que los consumidores tomen o utilicen los productos brindados por el banco para así seguir siendo competitivo en el mercado. Fue por ésta razón por la cual se planteó la creación de la Mesa de Contacto, para apoyar y dar herramientas a las oficinas de la sucursal Bogotá del Banco XYZ. En donde los informadores puedan alcanzar sus metas mensuales en las diferentes campañas que el banco está llevando a cabo. En la Mesa de Contacto se les brinda el espacio, los equipos y el tiempo necesario para poder llegarles a los clientes, teniendo la posibilidad de explicar estas campañas de una manera clara y concisa, y así poder tener un mejor rendimiento individual y en sus oficinas de origen.

Otra parte fundamental de la Mesa de Contacto es la capacitación que necesitan en el sistema Siebel el cual es fundamental para una buena gestión de las mismas, pues sin esto los informadores no tienen el conocimiento necesario ni suficiente para poder ofrecer los productos. Por esta razón la introducción, el funcionamiento y manejo del sistema es tan importante. La finalidad de la Mesa de Contacto es ofrecer de forma completa el conocimiento acerca de cada una de las estrategias que son publicadas en Siebel, para así poder especificar al cliente las ventajas y beneficios obtenidos en el momento en el que este desee tomar el producto.

La capacitación es indispensable y de suma importancia, de esta depende el buen funcionamiento de la empresa, conlleva a mayor eficiencia y eficacia, pues los trabajadores o en este caso los informadores tendrán una mejor preparación y a la vez una menor improvisación, menos fallas y errores durante su periodo laboral. En el cual causarían pérdidas económicas y de tiempo por una mala preparación o capacitación. Si los informadores no asistieran a la mesa de contacto, no estarían preparados y sucederían este tipo de pérdidas y fallas.

Hasta el momento la Mesa de Contacto ha tenido una respuesta muy positiva que se ve reflejada en los resultados conseguidos por los informadores en su labor diaria. Debido a esto se ha querido establecer las mismas como un departamento en las diferentes ciudades dejando atrás su etapa de proyecto piloto.

Por esta razón se utilizarán diferentes herramientas de investigación con el fin de medir y mejorar el desempeño actual y futuro, con el fin de poder hacer un diagnóstico del problema y poder formular soluciones para el mismo. Las herramientas utilizadas son: encuestas, reuniones en grupo para poder conocer las falencias y fortalezas de la mesa de contacto. Para poder mejorar las falencias y reforzar los aspectos positivos.

Como administradores de empresas, los recursos humanos es una de las áreas más importantes, y una a la que le dedicamos más tiempo en nuestra carrera, por esto se considera importante tener un caso real y aplicable en esta área de los

recursos humanos y de la administración, donde se pueda aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, medir resultados y obtener conocimientos extras.

Además como administradores de empresas es fundamental el trato con las personas pues de ellas están compuestas las empresas y las organizaciones, del buen flujo de energía que canalicemos con estas depende en gran medida el éxito o fracaso. Por esto la capacitación es fundamental.

Para la universidad será un trabajo de campo de donde podrán adquirirse conocimientos y utilizar el mismo como ejemplo en clases de recursos humanos, o en diferentes tipos de trabajos del área, de igual forma podrá ser aplicado por XYZ como un proyecto elaborado por la Pontificia Universidad Javeriana.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hasta hace muy pocos años se hablaba de apertura, globalización de los mercados, competitividad, producción y productividad y se oía, más bien, como un lenguaje snob, utilizado para adornar esas largas discusiones inútiles que a veces suelen presentarse, sin que hayan determinaciones concluyentes de por medio. Algunos no atendieron o no entendieron estas tendencias mundiales y se fueron deteniendo en la adopción de las medidas que la modernización industrial y empresarial hacían exigibles en mercados competitivos para salir a los marcos capitalistas que imponen sin piedad.

Sin embargo hubo otros visionarios que, por el contrario, consideraron estas tendencias como una gran oportunidad para modernizarse, crecer y mantenerse en el difícil mundo del mercado, ya de una economía mundial que de veras se había globalizado. Lo que se llamo la era global es hoy en día, sin lugar a dudas, una realidad que se acelera permanentemente, gracias al imparable avance de las tecnologías en el mundo: la magia de las comunicaciones como la telefonía celular, el internet, los computadores, los satélites.

Todo esto hizo que ese mundo del que se hablaba hace apenas unos 25 o 30 años como algo muy lejano, sea hoy algo superado. Ya no es extraño que los altos ejecutivos en busca de negocios tomen un avión en New York para ir a almorzar a Londres y regresen a dormir a sus casas.

Ya hoy en día el problema de las entidades y las empresas no es si entran o no a mercados globalizados, pues ya están. El problema es, como mantenerse, como ser competitivo, como mejorar la productividad y todo esto es en aras de conquistar al cliente, de cómo mantenerlo, de cómo recuperarlo, ya que en últimas él es la razón de ser de la actividad económica, llámese empresarial, comercial o de servicios.

Ahora, si miramos el sector servicios y particularmente el sector financiero, encontramos como su producto es intangible, más hoy en día con el necesario auge del dinero plástico y el dinero electrónico que vuela por el mundo a través de los computadores sin que se pueda ver, oler o tocar. Esta condición hace dominante que las entidades adopten unas políticas especiales para sobresalir y tener valores agregados que permitan lograr ventajas especiales sobre la competencia; pues si todos ofrecen lo mismo, es necesario marcar una diferencia y todos sabemos que esa diferencia es el *servicio al cliente*, a un cliente que día a día es más exigente, comparativo y analítico a la hora de escoger.

Es aquí en donde debemos concluir que el recurso más importante para atender los requerimientos de éste sector de la economía, y de los otros sectores, es sin lugar a ninguna duda el recurso humano, tal vez no el más apreciado ni reconocido, pero si el que puede marcar la diferencia entre las varias entidades que ofrecen el mismo producto.

Por supuesto que no basta con reclutar funcionarios para exhibirlos en los mostradores o para que simplemente interactúen con los clientes, se necesita que tengan una capacitación adecuada y por sobre todo una motivación excelente, que solo salga de las buenas maneras y del respeto por parte de quienes tienen la misión de orientar y dirigir equipos. Si se logra que todos tengan “la camiseta puesta” (compromiso) se hará una gran fuerza con la energía suficiente para que el cliente perciba la seguridad y estabilidad de un servicio excelente y opte, si hay la adecuada política de coherencia, por mantenerse fiel como es el sueño de todas las empresas.

El Grupo Bolívar², es uno de los grupos empresariales más importantes de Colombia. Sus compañías desarrollan actividades en diversos sectores buscando satisfacer las necesidades de las personas con productos y servicios de la mejor

² GRUPO BOLIVAR: Uno de los grupos empresariales más importantes de Colombia. Nació en 1939 con la creación de Seguros Bolívar y gracias a la visión y el trabajo del valioso equipo humano, ha crecido a través de los años, expandiendo sus servicios hacia nuevos sectores tales como: financiero, asegurador, construcción.

calidad. El banco XYZ es una de las filiales más grande que tiene éste grupo y que más les genera utilidades, por esto coopera y comparte habilidades y negocios con las demás empresas que lo conforman, para lograr sinergia en los resultados del conjunto.

Es reconocido por los altos índices de calidad en el negocio de la banca personal. Su deseo de convertirse en el número uno, ha hecho que desarrolle un novedoso portafolio de productos y servicios a las empresas respondiendo a sus necesidades financieras, en donde juega un papel de intermediación entre las personas. Intenta mantener un liderazgo en el sector con imagen, rentabilidad y participación en el mercado.

XYZ cuenta con un grupo de funcionarios (informadores³), a las cuales se les proporciona un agradable ambiente de trabajo, donde constantemente se les está buscando la forma de mantenerlas motivadas y capacitadas, para que así generen excelentes resultados. El agrado y el sentido de pertenencia que ésta fuerza de trabajo tienen, se ven reflejados en el gran carisma que mantienen con los clientes a través de su amabilidad, interés, cercanía, alegría y gran humor.

La fuerza comercial de los informadores se constituye en la fuerza más grande y de mayor impacto en los resultados del banco. Su actividad principal es brindar al cliente la información clara de los diferentes productos, informales las ventajas y características que estos tienen.

El banco se preocupa porque los informadores estén constantemente en capacitaciones y que ellos presten especial atención a los informes generados por los medios de comunicación del banco como lo son: Señal roja, Informador Express, normás y procedimientos entre otros. Sin embargo es también para el banco de gran importancia hacer que su fuerza de trabajo muestre

³ INFORMADOR: Persona encargada de cumplir las metas comerciales establecidas para el cargo, colocando los productos del banco de acuerdo con el perfil de cada cliente y oficina.

permanentemente una actitud positiva, proactiva y colaboradora que garantice las buenas relaciones interpersonales y el fortalecimiento del clima organizacional, el cual ayuda a tener un excelente desempeño en sus resultados.

Después del impacto económico sufrido en el sector financiero de Estados Unidos que actuó como un efecto dominó por el resto del mundo y por el recalentamiento de la economía colombiana, el banco XYZ tuvo un claro descenso en cuanto a la captación y especialmente, la colocación de productos y por ende realizó una prueba piloto donde se iba a diseñar una serie de estrategias cuyo objetivo principal era capacitar a los informadores para manejar nuevas herramientas que solo tenían como objetivo mantener el nivel obtenido hasta el momento y no caer en el juego dominó.

Para llevar a cabo dicha estrategia, primero se estructuró la idea de tener contacto directo con el cliente y ofrecerle una atención especializada fuera del ambiente de la oficina y con un entorno más ameno y para ello se pensó en hacerle la oferta por vía telefónica a su lugar de trabajo, actividad laboral o en su defecto en la casa, entonces surgió el primer inconveniente ¿como obtener la información del cliente?

La forma más conveniente para empezar eran los mismos clientes de XYZ, entonces se indago sobre los clientes cuyo comportamiento en el sector financiero era impecable y que a su vez no tenían la totalidad de los productos ofrecidos, también por medio de los convenios establecidos entre las PYMES y el banco ofrecerle a sus empleados las tasas preferenciales y hacerlos partícipes de las ventajas de estar con XYZ.

Después de obtenidos los datos del cliente era necesario saber: ¿Como clasificar la información? y ¿Cómo poder contactar a los clientes que se encuentran en la base de preaprobados? En primera instancia las bases estaban siendo gestionadas a través de impresiones que le eran entregadas a los informadores, pero el porcentaje de clientes obtenidos y la eficacia de la base no estaba bien

determinada, entonces se ideó la forma de integrar esa información en un programa cómodo y de fácil manejo, un grupo de ingenieros de sistemas crearon el programa Siebel.

Ya establecido el programa los informadores no lograron gestionar con claridad las campañas que se colgaban en Siebel por la misma falta de conocimiento de este, además, la presión por parte de los clientes dentro de la oficina no era el adecuado, por esta razón se creó un espacio libre donde el informador contara con la disponibilidad total del tiempo para dedicarle al cliente y crear una venta efectiva, y donde este presente personas capacitadas en el manejo del programa para que dispersen el conocimiento de esta nueva herramienta y mejoren el problema objetivo: la colocación de productos del banco.

Por esta razón y pensando en el beneficio de todos en donde una mayor efectividad en los resultados que el banco desea obtener por medio del cumplimiento de las metas de cada oficina, empieza a funcionar la Mesa de Contacto que pertenece a sucursal Bogotá, el cual tiene como objetivo principal brindar el espacio y el tiempo necesario para que los informadores hagan la evacuación del 100 % de cada una de las campañas que se le asignan a sus oficinas por medio de Siebel, y como resultado de su gestión obtengan como mínimo un 30 % en efectividad de las oportunidades creadas.

Después del proceso para manejar las bases Siebel viene un largo camino que es apoyar la gestión de los informadores en el momento de tener el primer contacto con el cliente con el fin de obtener la mayor eficacia.

El banco XYZ, a raíz de la baja efectividad en los resultados de las diferentes campañas, se vio en la necesidad de iniciar un programa de capacitación para los informadores en diferentes temas relacionadas con su gestión diaria (Conocimiento de las campañas, manejo de Siebel, Clínica de Ventas), con el fin de mejorar el nivel de preparación de su personal y que a su vez tengan mejores resultados de sus actividades.

En lo que lleva corrido este año el banco ha establecido un lugar mucho más amplio, en donde su infraestructura se presta para realizar un mayor número de capacitaciones y con una mejor calidad, pues aquí se cuenta con auditorios, salones con capacidad para 30 personas; lo que permite que un número mayor de informadores reciban la capacitación. Estas capacitaciones son dictadas por personal especializado en el tema, en el caso de conocimiento de las campañas lo dicta el jefe de línea del producto, en el Manejo de Siebel lo dicta la coordinadora de estrategias comerciales y en Clínica de ventas lo dicta el jefe o el coordinador del departamento de fuerza de ventas.

Las capacitaciones tienen una duración de 2 horas aproximadamente, en las cuales se les da una introducción de la familia Bolívar para reforzar su sentido de pertenencia se continúa con la información de la capacitación a la cual están invitadas y al final se les aplica una evaluación.

Se han venido realizando secciones de Focus Group para conocer lo que piensan los informadores acerca del nivel de capacitación que reciben por parte del banco y si está repercutiendo en los resultados que están obteniendo en las diferentes campañas. Estas secciones se realizan diariamente con un grupo de ocho informadores aproximadamente y se ha llegado a la conclusión que el programa de capacitación dictado por el banco, no es suficiente para tener una excelente preparación, primero que todo el tiempo que reciben es muy poco (2 horas) y no se hace el seguimiento necesario para mejorar los resultados, tampoco reciben la retroalimentación necesaria acerca del tema que trataron, tampoco reciben los resultados de la evaluación que se aplica al final de la capacitación.

Por todas estas fallas que tiene el programa de capacitación del banco, la Mesa de Contacto ha querido ampliar y mejorar el programa de capacitación que el banco está brindando a los informadores, pues ya que es un factor clave para lograr la efectividad esperada.

Actualmente la capacitación se encuentra en un porcentaje cercano al 43%⁴ de gestión de las campañas de Siebel, reflejado en los resultados que da estrategias comerciales que es la Línea de negocio encargada de distribuir y llevar el control de las campañas en cada una de las oficinas.

El objetivo general de este trabajo es revisar el programa de capacitación que hay en el Banco XYZ y así poder crear recomendaciones para mejorar los resultados de efectividad que se obtiene en las campañas. El diferencial de efectividad se alcanzara mediante la implementación de un excelente nivel de capacitación.

Al hablar de efectividad, se refiere a los clientes que resultan aprobados por el departamento de crédito y cartera, es decir a los usuarios que puede llegar hacer uso del producto directamente. No siempre que se crea una oportunidad en la Mesa de Contacto, que es cuando los informadores hacen la gestión comercial telefónicamente ofreciendo lo que se encuentra en la campaña sale efectivo, ya que en el proceso puede llegar a que se de o no se de la efectividad, alguno de los motivos por lo que no se puede generar son: Crédito y Cartera los niega, el informador no hace el seguimiento necesario para concretar el negocio, el cliente desiste de obtener el producto.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se plantea el siguiente interrogante:

¿Como incrementar el nivel de efectividad de las campañas que los informadores trabajan en SIEBEL con la ayuda de la Mesa de Contacto, por medio de las estrategias y recomendaciones luego de realizar la revisión del programa general de capacitación del Banco XYZ?

4 Cifras entregadas por Estrategias Comerciales, Línea de Negocio encargada de la distribución de las Bases de Datos en Siebel.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el programa de capacitación que tiene el banco XYZ y establecer recomendaciones que permitan incrementar la efectividad de las diferentes campañas de Siebel con la ayuda de la Mesa de Contacto.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar como se lleva a cabo el proceso de capacitación que se brinda actualmente en XYZ.
- Diseñar estrategias y recomendaciones que mejoren la efectividad de la capacitación brindada a los informadores del banco XYZ y que esto se vea reflejado en las oportunidades de venta de las diferentes campañas.
- Elaborar indicadores de gestión que permitan evidenciar el incremento de la efectividad de la capacitación.

4. MARCO TEORICO

4.1 IMPORTANCIA RECURSOS HUMANOS EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

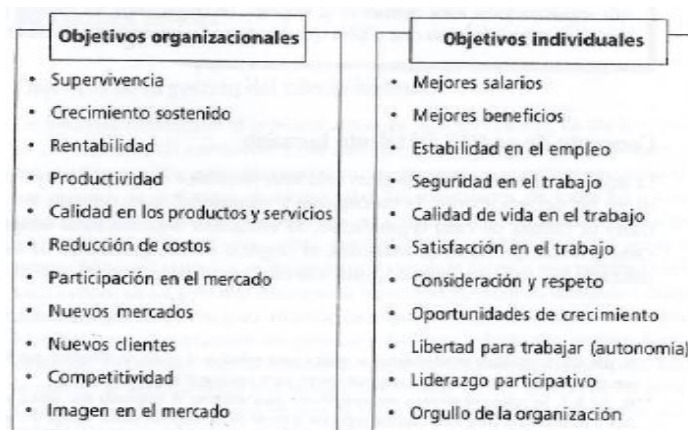
Como premisa importante en el mundo empresarial, las organizaciones tienden a crecer o mínimo a sobrevivir en el mercado. Las que crecen necesitan una estructura mucho más fuerte y compleja, donde juegan un papel fundamental los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Es primordial utilizar el talento humano de la forma más proactiva puesto que constituye el recurso más importante dentro de una compañía y permite ser una diferencia competitiva en el mercado empresarial, donde promueva el éxito y ayude al crecimiento en un mundo globalizado, inestable, cambiante y competitivo. Donde los recursos humanos son los únicos que pueden contrarrestar amenazas y poder sacar adelante a la empresa.

Para poder sacar el mayor provecho de los recursos humanos, las empresas están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir en productos, servicios o clientes, están invirtiendo en las personas dentro de sus compañías que al final son quienes pueden desarrollar mejores productos y servicios, son quienes atienden los clientes, saben que necesitan y cómo satisfacerlos. Los directivos se han convencido de que el capital humano constituye el elemento básico del éxito empresarial, y por esta razón hablan de estrategias de recursos humanos, con estrategias auto-sostenibles, y de esta forma poder cumplir las metas acordadas por la organización.

En el contexto de la gestión del talento humano, están involucradas las organizaciones y las personas, éstas últimas pasan gran parte de sus vidas trabajando para las organizaciones con el fin de crecer, subsistir y alcanzar sus objetivos personales. De igual forma las organizaciones dependen de las personas

que trabajan en ella para poder crecer, direccionar y alcanzar objetivos y metas. Esto hace que exista una relación de mutua dependencia. Por esta razón es imposible concebir la organización sin las personas que las componen, pues éstas son quienes toman las decisiones en nombre de ellas, actúan y le dan dirección. Las compañías utilizan muchos términos para referirse a las personas que trabajan en ellas: funcionarios, empleados, obreros, colaboradores, entre otros. Éstos calificativos se quedan cortos y no representan el verdadero significado del individuo dentro de la organización. Las organizaciones se encuentran de todos los tamaños y de diferentes actividades: industrias, comercios, hospitales, entidades financieras y como en nuestro caso bancos. Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones, vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos en ellas, aprendemos de ellas, nos servimos de ellas, trabajamos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas en las compañías utilizan muchos términos para referirse a las personas que trabajan en ellas: funcionarios, empleados, obreros, colaboradores, entre otros. Éstos calificativos se quedan cortos y no representan el verdadero significado del individuo dentro de la organización.

Gráfica No. 1: Objetivos Organizacionales y Objetivos individuales.⁵



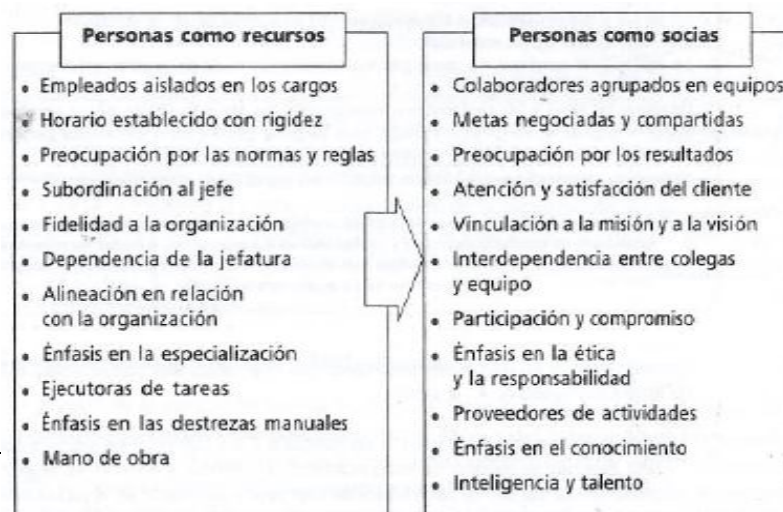
5 CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Mc Graw Hill, Bogotá, 2002, pág. 5.

La gestión del talento humano es un tema muy sensible para las organizaciones, es contingente y situacional, pues depende de otras variables internas en la organización como la cultura, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el área en la que se desempeña, tecnología, entre otras.

En la actualidad se busca que las personas que colaboran de alguna manera a la organización se conviertan en socias de la misma, desde los proveedores de materias primas e insumos básicos, pasando por los accionistas o inversionistas quienes aportan el capital financiero, los clientes o consumidores quienes son los que contribuyen adquiriendo los productos o servicios, y por último los empleados que contribuyen con conocimiento, capacidades y habilidades.

La relación que adquiere la organización con los diferentes entes involucrados en su interacción diaria, ya sean internos o externos se reduce a una simple obtención de resultados que obtiene de su inversión de tiempo, dinero o esfuerzo. En el pasado los principales beneficiados al momento de repartir los resultados organizacionales eran los inversionistas o accionistas. Éste pensamiento ha cambiado para distribuir de una forma más simétrica los resultados, teniendo en cuenta que los empleados son los socios más íntimos.

Gráfica No. 2: Personas ¿Recursos o socios de la organización?⁶



6 Ibid. Pág. 8.

Por último vale la pena resaltar que las personas constituyen el principal activo de la organización, y de aquí nace la necesidad de que esta esté más consciente y más atenta al bienestar de los mismos. Las organizaciones exitosas son conscientes de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de maximizar u optimizar el retorno sobre la inversión de los socios.

Uno de las temáticas más importantes dentro de la gestión del talento humano es la inducción y capacitación, punto fundamental en la buena adecuación e implementación de los nuevos recursos humanos dentro de la organización. Estos puntos son fundamentales para tener un buen inicio y desarrollo en la organización, se aclara el camino y los objetivos de la organización y las tareas y actividades que el empleado tendrá que desarrollar dentro de la misma. En otras palabras es una guía de la organización, y de lo que la organización espera de su desempeño. Ayuda a minimizar los nervios y ansiedad generados por ese cambio y adecuación a un nuevo espacio de trabajo. Ayuda a que la persona se convierta de manera más rápida y eficiente en parte productiva de la empresa, mediante la aplicación de diferentes modelos de capacitación estudiados y desarrollados.

4.2 CAPACITACIÓN

La capacitación es un sinónimo de aprendizaje el cual ocurre en todo momento y lo podemos entender como “Cualquier cambio o comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia”⁷, al entrar en un programa de estos automáticamente implica entrar en un cambio ya que se empieza el empleado a comportar , reaccionar y responder de manera distinta de

7 ROBBINS,S & JUDGE,T, “Comportamiento Organizacional” Editorial Pearson Education, México, 2009, pág. 54.

como lo hacía antes; lo importante es saber asimilarlo de manera positiva y saber complementar lo aprendido en toda la experiencia que tenga.

También podemos entender capacitación como “El acto de proporcionar medios que permiten el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades”⁸, en donde se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe realizar, esto ayuda a que las personas desarrollen competencias que los lleve hacer más productivos, creativos e innovadores. En la medida en que los trabajadores reciban una buena capacitación, ellos pueden brindar a su trabajo un valor agregado que se ve reflejado en los resultados.

La Capacitación ayuda a las organizaciones a fijar sus metas, a reforzar y dar seguimiento a los resultados de sus trabajadores a lo largo del tiempo. Adoptar un modelo de manejo personal activo del desempeño laboral y el progreso profesional es un modo de manejar los resultados en la empresa.

La capacitación y el desarrollo del personal son y deben ser una parte integral de la operación de cualquier organización de éxito, es por esto que tenemos que preocuparnos porque todo el personal tome parte en cualquier programa de capacitación. Si se quiere que el personal tenga buenos resultados debe recibir la capacitación desde el principio, de manera continua y constante, incluso si el desempeño de las personas es muy bueno se debe introducir o incentivar alguna observación y mejoramiento de las habilidades.

Un buen programa de capacitación debe buscar la manera de involucrar al grupo a que participe de una manera activa, para garantizar el aprendizaje de las lecciones que están recibiendo. “Casi todos los métodos de capacitación y enseñanza pueden estar centrados en el alumno, mientras se acepte la filosofía de que la

⁸ KOONTZ & WEHRICH, “Administración Un Perspectiva Global”, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2004.

mejor forma de promover el aprendizaje es trasladando la responsabilidad del capacitador a lo capacitados”⁹.

En efecto el capacitador se convierte en un facilitador, es quien ayuda en el proceso de aprendizaje pero no lo hace todo. Es importante darle la propiedad del aprendizaje al alumno, este podrá retener mucho más fácil lo aprendido y de esta forma aplicarlo en el campo de practica. Al momento de diseñar un programa de capacitación, hay que tener en cuenta que uno de los temas más importantes es hacer una inducción. El diseño del curso puede ser definitivo para establecer credibilidad y desarrollo y para comprometer al individuo. “Una forma para llegar a realizar un buen programa consiste en hacer que el curso sea participativo y centrado en el alumno”¹⁰.

El programa se debe basar en lo que desean los participantes y en las necesidades de conocerlos y no agregarlos en todo y en cualquier cosa, es importante asegurarse que el contenido del curso sea interesante y que se participe en todo lo que sea posible. Las ayudas visuales indiscutiblemente son lo que hace que un programa de capacitación se vuelva interesante y estimulante para el público que lo está recibiendo.

El capacitador juega un papel muy importante en el proceso, ya que el trabajo que desarrolla debe contribuir a lograr las metas de la organización. Para lograr esto debe evaluar regularmente las necesidades y medir los resultados de sus programás de capacitación en relación con las necesidades. Es fundamental para las personas que están recibiendo la capacitación, que reciban la retroalimentación acerca de cómo están progresando, pues esto les genera más seguridad de lo que están recibiendo y hace que le den mayor importancia a la capacitación.

⁹DOWN, John R, “Como desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento”, Editorial Interamericana, 1982.

¹⁰ MEIGHAM Michael, “Programas de inducción, entrenamiento, diseño y Ejecución”, Legis Editores S.A.

Otra parte esencial de la capacitación es el proceso de aprendizaje, el cual se puede desarrollar a través de diferentes formas o metodologías, unas de las más conocidas y que ayudan a explicar el proceso por el cual se adquieren patrones de comportamiento son¹¹:

- Condicionamiento Clásico: Surgió en la década de 1900 gracias a el Fisiólogo Ruso Ivan Pavlov. Es un tipo de aprendizaje pasivo en el que un individuo responde a cierto estímulo que por lo general no produciría dicha respuesta. Se utiliza para explicar por que es frecuente que los villancicos de Navidad nos recuerden momentos agradables de la niñez, que evocan sentimientos tiernos de euforia.
A nivel organización se implementa en comportamientos que ayuden a asociar ciertos actos con un resultado positivo que puedan obtener dependiendo de la actividad que realicen, es decir que algo ocurre y reaccionamos de una forma específica. Es provocado como respuesta a un evento identificable dado.
- Condicionamiento Operante: Esta teoría dada por el psicólogo Harvard B.F. Skinner propone que el comportamiento se da en función de sus consecuencias, siguiendo a estímulo de una manera no pensada, es decir tipo de aprendizaje en el que el comportamiento voluntario y deseado conduce a una recompensa o impide un castigo. Es voluntario o aprendido, en donde las personas aprenden a comportarse para lograr algo que desean o para evitar lo que no quieren. Si un comportamiento no se ve reforzado de manera positiva, disminuye la probabilidad de que se repita.
- Aprendizaje social: Se refiere al punto de vista respecto de que las personas aprenden por medio de la observación y la experiencia directa, los individuos aprenden cuando observan lo que sucede a otras personas, porque se les diga y por experiencias directas. Las personas responden a la forma en que perciben y define las consecuencias, no a las consecuencias

11 Información basada en las Teorías del Aprendizaje. ROBBINS,S & JUDGE,T, "Comportamiento Organizacional" Editorial Pearson Education, México, 2009, pág. 55.

objetivas en sí.

Se han encontrado cuatro procesos que determinan la influencia que tiene un modelo en el individuo:

- a. Proceso de Atención: Los individuos aprenden solo cuando reconocen y ponen atención a sus características críticas.
- b. Proceso de retención. La influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde sus acciones, una vez que este ya no este disponible para él.
- c. Proceso de reproducción motriz: Una vez que una persona ha observado un comportamiento nuevo en el modelo, debe realizarlo. Este proceso demuestra que el individuo es capaz de realizar las actividades modeladas.
- d. Procesos de reforzamiento: Los individuos se motivarán para obtener el comportamiento deseado, los comportamientos de este tipo recibirán más atención, se entenderán mejor y se repetirán con más frecuencia.

4.3 DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

El primer paso en este proceso es determinar qué tipo de capacitación necesita el empleado, cuando se trata de un empleado nuevo es un proceso relativamente sencillo, pues principalmente consiste en determinar el puesto y dividirlo en subtareas, cuando se trata de empleados actuales de la empresa es un poco más complejo, pues primero se debe reconocer la causa por la cual es necesaria la capacitación, en ocasiones la razones pueden ser desmotivación o no tener claro los criterios de ejecución.¹²

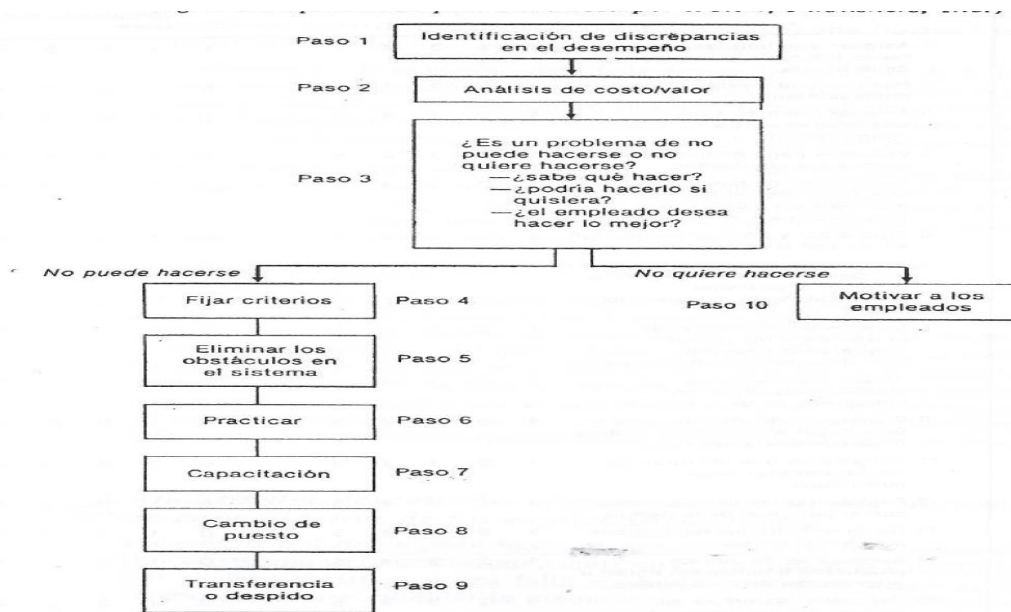
¹² Información basada en Inducción y Capacitación técnica. DESSLER, Gary," Administración de Recursos Humanos", Editorial Pearson Education, México, 2004, cap.7.

Las dos principales teorías para analizar las necesidades de capacitación son por tareas o por desempeño, en la primera se realiza un análisis de las tareas realizadas por el empleado y con base en estas se formula los requerimientos del cargo. El análisis del desempeño es el análisis de los empleados actuales para determinar si la capacitación pudiera reducir problemas en la ejecución.

Análisis de la tarea: Es más utilizada en la creación de puestos nuevos, en donde se puede tomar personas inexpertas y darle las herramientas para que desarrollen una buena labor. En este punto el objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficaz. La descripción del puesto y la especificación del mismo son elementos claves en este respecto.

Análisis del desempeño: Es básicamente el análisis del desempeño actual e identificar si existe una deficiencia importante en el rendimiento del empleado en su cargo la cual pueda ser remediada por medio de la capacitación. El cual comprende 10 pasos descritos a continuación. (Grafica No. 3).

Grafica No.3: Análisis del desempeño; evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados actuales.¹³



13 MICHALAK. Donald F & YAGER. Edwin G. "Making the training process work".

Fijación de objetivos de la capacitación

Fijar objetivos de capacitación concretos y evaluables es la base que debe producirse a partir de haber determinado las necesidades de capacitación. Los objetivos de comportamiento bien escritos especifican lo que podrá lograr el empleado después de concluir con éxito el programa de capacitación. Por lo tanto ofrece un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

4.4 ETAPAS PARA OBTENER LOS RESULTADOS ESPERADOS EN LA CAPACITACIÓN

Para obtener los resultados esperados en el proceso de capacitación es importante dividirla en tres partes, ya que va a facilitar tener un mayor dominio de este. Las tres etapas son¹⁴:

- Planeación: La parte principal de la planeación consiste en expresar lo que se va a decir. Es importante dividir el material que se va a presentar en unidades pequeñas y presentarlo en forma ordenada. Para lograr el resultado deseado es importante seguir unos lineamientos que le sirvan de guía. Es importante preparar un programa por cada sesión así se haya hecho un plan para todo el periodo.
- Ejecución: La ejecución es la presentación del material. Al iniciar el programa es importante poner al tanto a los capacitados la razón por la cual toman parte en este programa. Si este se realiza con el acompañamiento de alguien de gerencia el grupo se sentirán que son importantes y que la compañía está realmente interesada en el puesto en particular para la empresa. Esto aumentara la confianza y aumenta la receptividad. Es importante repetir los aspectos básicos para dejarlos bien claros. El respeto y al confianza que se gane el capacitador sobre los alumnos, ayuda a fomentar

14 DOWN, John R, "Como desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento", Editorial Interamericana, 1982.

el respeto y la disposición. Si la capacitación requiere más de una sesión se recomienda empezar cada sesión con un repaso de la anterior clase. Tener en cuenta que de tras de la capacitación hay un componente motivacional mucho mayor, en el cual se incluyen: buena actitud, orgullo por el trabajo, seguridad en el puesto desempeñado y los beneficios que se derivan.

- Evaluación: La evaluación es un juicio general acerca de la eficiencia del contenido, sesiones de entrenamiento y exámenes de su programa. Se realiza un análisis de contenido, el cual consiste en llevar un registro detallado de las preguntas contestadas correcta e incorrectamente, si se encuentra que casi todos tuvieron mal alguna(s) pregunta(s), esto puede significar problemas en la capacitación o en la formulación de la o las preguntas, es importante hacer seguimiento a este tipo de casos para saber si persiste el problema. Es importante la frecuencia con la que se realizan las evaluaciones, no solo al final, sino también durante el proceso. También es importante preguntas orales durante el proceso. Esto también sirve para poder hacer las correcciones respectivas sobre el tipo de preguntas o el modo en el que se están explicando los temas. Se recomienda ser flexible en la presentación de las pruebas, dar varias oportunidades, en pro de un buen entendimiento por parte de los empleados. De igual manera si después de muchos intentos la persona reprueba, esto significa que no está calificada para el mismo y se debe retirar del puesto. Se pueden aplicar pruebas o test de personalidad para analizar si la persona cumple o no con el perfil requerido por la empresa para el cargo. Mantener un record de las personas que fueron eliminadas del proceso y las razones de esta decisión.

Si las organizaciones adoptarán modelos eficaces, favorecería la planeación y la puesta en práctica de programas de capacitación, pues es una herramienta de trabajo fundamental para obtener los resultados esperados. Al aplicar los modelos, favorece en tener una visión general del proceso que se llevaría a cabo y ayudaría a colocar la implementación de este proceso perspectiva de la

organización. A continuación se hablará de un modelo de capacitación que ha ayudado a diseñar programas de capacitación dentro de las organizaciones.

Modelo de la sesión de la teoría¹⁵:

La Introducción: Aquí se debe mostrar la importancia del contenido de la sesión, esto ayuda a que los capacitados tengan una idea de lo que van a recibir. Es importante mostrar como se ajusta el conocimiento que van a recibir dentro del panorama total de la empresa, para que así ellos se proporcionen una meta, establezcan expectativas adecuadas acerca del contenido de la sesión y se permitan verificar el progreso que están teniendo.

Algunas de las funciones de la introducción son:

- Captar el interés: Aquí es el momento donde se obtiene la atención de los capacitados. Hay que tratar de romper el hilo para volver más ameno el proceso de aprendizaje.

- Verificar el conocimiento actual: Se debe saber la cantidad y la calidad del conocimiento que se va a dar, para poder hacer una correcta presentación.

Orientar: Aquí se debe ubicar a los capacitador acerca de lo que van a recibir y se debe relacionar con el conocimiento actual que ellos tienen.

- Prever la sesión: Tratar de mantener “el poder”, sabiendo lo que se busca a través de las diferentes sesiones.

- Motivar: Se debe motivar creando la necesidad de aprender, para satisfacer esa necesidad, los capacitados pondrán un especial interés.

El Cuerpo: Aquí es donde se da la información a los capacitados, se debe primero que todo organizar en segmentos lógicos para que sea más fácil de explicar, estableciendo un orden de tiempos y de prioridades.

Se da la construcción del Modelo EAR.

¹⁵ Información basada en la teoría EAR. SMITH Barry J. & DELAHAYE Brian L. El ABC de la capacitación practica. México: McGraw-Hill, 1990

E = Explicación	A = Actividad	R = Resumen
-----------------	---------------	-------------

-El paso E (Explicación): Aquí se dan nuevos datos o elementos. El método más fácil y común, pero este es el método menos eficiente. La investigación realizada indica que los capacitados utilizan más o menos el 11% de su capacidad de aprendizaje si únicamente se les enseña verbalmente. El método más satisfactorio es hacer uso del sentido de la vista (apoyos visuales). Un método más fácil es emplear técnicas de formulación de preguntas para obtener información de los capacitados y a la vez garantiza el interés y la motivación de los alumnos.

-El paso A (Actividad): Este paso es tratar de poner en práctica la teoría que se les dan. Esto ayuda a garantizar que el conocimiento está siendo aprendido de una manera correcta.

-El paso R (Resumen): aquí se hace una recopilación de todo lo dicho anteriormente, y se responden las preguntas que están pendientes por parte de los que están recibiendo la capacitación.

La Conclusión: Para hacer un buen cierre de la sección es importante tener en cuenta:

- Repaso: Hacer un breve resumen de todo lo que se vio, recalando los puntos claves que se dieron.

- Probar: Para verificar el aprendizaje, es necesario aplicar una evaluación para saber si se alcanzó el nivel de aprendizaje logrado.

- Vincular: con las secciones siguientes.

- Clarificar: Aclarar todo lo que no se haya entendido.

-Terminación: Es fundamental no dejar pendiente ninguna duda.

La capacitación ayuda a las personas a asimilar información, aprender habilidades, desarrollar actitudes y comportamientos diferentes y comprender aspectos

abstractos, todo esto encaminado a volver el trabajo de las personas más eficaz, en donde se orienten hacia las metas. El programa de capacitación debe realizarse al momento que se diagnostica y localizan las necesidades, teniendo en cuenta: a quien debe capacitarse, como debe capacitarse, en que, quien debe capacitarlo, donde y cuando, a fin de alcanzar los objetivos. Es muy importante que la organización este dispuesta a dar espacio y ofrecer oportunidades de aplicación de las nuevas competencias y conocimientos adquiridos en el entrenamiento.

4.5 CAPACITACIÓN Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Luego de haber determinado la necesidad de capacitación por parte los empleados, en especial las tareas y habilidades, y de haber determinado los objetivos de la capacitación, se procede a la aplicación del entrenamiento real. La técnica utilizada depende de varios elementos, como: La naturaleza de la tarea y la experiencia que hay que se desea obtener. Variables como cuantos empleados se van a capacitar y los recursos con los que cuenta la organización.

Como se dijo anteriormente lo procesos de capacitación es esencialmente un proceso de aprendizaje, por esta razón es importante repasar diez principios básicos del aprendizaje¹⁶:

1. Proveer a los empleados una muestra del material que se utilizara.
2. Utilizar varios ejemplos familiares cuando se presentan materiales a los empleados.
3. Dividir el material en partes representativas, en lugar presentarlo todo junto.
4. Utilizar conceptos que sean familiares para los empleados.

¹⁶ Información basada en Inducción y Capacitación técnica. DESSLER, Gary," Administración de Recursos Humanos", Editorial Pearson Education, México, 2004, pág. 279.

5. Presentar al máximo la similitud entre la situación de la capacitación y la del trabajo real.
6. Mostrar o resaltar las características importantes del trabajo.
7. Los empleados aprenden haciendo. Aplicar parte practica en el proceso.
8. Resaltar los aspectos positivos de los empleados cuando realicen bien el trabajo.
9. Los empleados aprenden mejor a su ritmo. Las personas aprenden cuando se les permite proceder a su propio ritmo.
10. Fomentar el auto aprendizaje entre los empleados.

Capacitar en el puesto: Prevé que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña en el puesto. Prevé que una persona aprenda sus tareas y responsabilidades mediante un desempeño real y en el día a día. Todos los empleados de la compañía reciben capacitación en el puesto. William Tracey señala que: “El método más común, más ampliamente aceptado, y más necesario para capacitar a los empleados en las habilidades necesarias para capacitar a los empleados en las habilidades esenciales para lograr un desempeño aceptable en el puesto”¹⁷. En muchas compañías esta es el único tipo de capacitación disponible, generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen diversos tipos de capacitación, pero las más frecuente y utilizada es el método de asesoramiento o sustituto, en la que el empleado recibe capacitación por parte de otros trabajadores capacitados o el supervisor mismo. Las principales ventajas que representa el (CEP) es que el empleado obtiene experiencias de primera mano con problemas reales, es relativamente más barata, aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del

¹⁷ Ibíd., pág. 281.

trabajo, entre otras. Otra punto importante es que el instructor o guía del empleado este capacitado para cumplir su tarea. También importante una rotación del empleado a capacitar para que pueda tener contacto con diferentes tareas de la empresa pues difícilmente un solo empleado no puede enseñar todas las tareas necesarias. La capacitación en el puesto cuenta con cuatro pasos principales pasos básicos: preparación del aprendizaje, preparación de la operación, prueba de desempeño y seguimiento.

Capacitación por instrucciones del puesto: “Consiste en hacer una lista de cada una de las tareas básicas de un puesto, junto con un “punto clave” para cada una, a fin de proporcionar una capacitación paso por paso para los empleados”¹⁸. Algunos empleados prefieren una secuencia lógica de pasos. Consiste en hacer una lista detallada de los pasos en el puesto, cada uno en la secuencia apropiada, los pasos describen que se debe hacer. Junto a cada paso se escribe un llamado “punto clave” en el que se describe con detalle cómo se deben hacer y porqué. En el siguiente ejemplo describiremos algunos pasos de cómo manejar una cortadora de papel industrial.

Paso	Punto clave
1. Encender el motor.	Ninguno
2. Fijar distancia de corte.	Lea el indicador, para evitar corte desigual
3. Coloque el papel en la mesa.	Papel parejo para evitar corte desigual.

Es útil cuando la tarea se puede realizar con pasos y requiere poco nivel analítico o participativo por parte del empleado. No son útiles en cargos de mayor complejidad.

Charlas: Las charlas a empleados nuevos tiene numerosas ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimiento a grupos grandes de

¹⁸ Ibíd., pág. 283.

empleados. Por ejemplo cuando se presenta las propiedades de un nuevo producto, para este tipo de tareas también puede ser sustituidos por libros y manuales, pero estos podrían significar gastos adicionales y no tendrían el intercambio de información mediante la formulación de dudas, por lo tanto es importante integrar charlas en un programa de capacitación.

Técnicas audiovisuales: La presentación a los empleados de información mediante técnicas audiovisuales como: películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o video puede resultar muy eficaz y son ampliamente utilizadas en los procesos en las organizaciones. Son más costosos que las charlas, pero tiene muchas mas ventajas, como cuando se necesita mostrar la forma en que se debe seguir una secuencia en el tiempo. Algunas tareas que son vistas mucho mejor en cámara rápida o en cámara lenta, también cuando se quiere mostrar a los empleados la planta física o diferentes procesos para lo que sería muy costoso o engorroso el desplazamiento físico de los empleados.

Aprendizaje programado: Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto que implica presentar preguntas o hechos, y permitir que las personas respondan, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

Capacitación vestibular o simulada: “Capacitar a los empleados en un equipo fuera del trabajo, como la capacitación de un piloto de avión, mediante la cual se puede reducir los costos y peligros de la instrucción”¹⁹. Es una práctica en que los empleados aprenden en equipo real o simulado que utilizara en su labor diaria. Pero en realidad son instruidos fuera del empleo, es una especie de simulador, en el que no se pone en riesgo la labor diaria de la organización por poner personal inexperto en los lugares de trabajo.

Instrucción con apoyo de computadoras: Muchas organizaciones utilizan asistencia de computadoras para facilitar los procesos de capacitación. Las

19 *Ibíd.*, pág. 288.

ventajas de la utilización de apoyo de computadoras son: instrucciones individualizadas, ritmo propio, fácil implementación y los capacitadores reciben retroalimentación inmediata. También son fáciles de modificar lo que facilita las modificaciones sobre la marcha, o cuando se necesita agregar algo a la capacitación (nuevos productos, sistemas, etc). Las organizaciones que implementan IAC son más flexibles, también es más fácil de utilizar pues la disponibilidad del sistema es casi ilimitada y está sujeta a otras variables.

Este sistema también presenta una ventaja al momento de poner en marcha simulaciones relacionadas con el proceso de capacitación, en entornos cambiantes como: mercados de valores, planes de vuelo, entre otros.

La ventaja más grande que presenta asistencia mediante IAC es poder combinar otros procesos de capacitación, como charlas y ayudas audiovisuales. Aparte de las ventajas de interacción con el sistema.

Evaluación de la Capacitación

Luego de que los empleados concluyen sus procesos de capacitación, o según lo planeado desde el principio de la capacitación, se debe evaluar el proceso de capacitación que se realizó para analizar que tanto o tan bien se cumplió con los objetivos propuestos al inicio del proceso. Es para muchos el paso más importante del proceso de capacitación, pues donde se formulan preguntas como ¿Fue eficaz la capacitación?, ¿Existe un mejor método para capacitarlos? O ¿Aprendieron tanto como podían? Son algunas de las preguntas que se deben formular para saber si se hizo un proceso adecuado.

Algunos de los modelos o métodos utilizados para realizar la capacitación se presentarán a continuación, se trata de tomar los más dinámicos y aplicables al problema que se plantea en el trabajo, basando la teoría en uno de los autores más importantes y característicos del tema, Dessler. A continuación se presenta una síntesis de algunos de estos.

Experimentación controlada: “Métodos formales para probar la eficacia de un programa de capacitación, preferiblemente con pruebas antes y después”²⁰. En un experimento de control por lo general se utiliza un grupo de capacitación y uno de control. Es indispensable obtener datos del antes y después de la realización de la capacitación para ver los resultados logrados gracias a la implementación de la misma, esto se puede realizar en un grupo significativo de la población capacitada para reducir costos. Vale la pena resaltar que son pocas las empresas que llevan a cabo este tipo de control antes y después, y es solo de esta manera que se puede tener un resultado cuantificable de las diferencias y si de el resultado es el esperado o en que falta mejorar.

4.6 MODELO DE EVALUACIÓN DE DONALD KIRKPATRICK

Planteado en 1959, consiste en cuatro pasos, a pesar de haber sido creado hace más de 40 años es un modelo que sigue vigente y actual. Debido a su completo análisis del proceso, cuenta con 4 etapas o niveles.²¹, También es ampliamente aplicado y sigue vigente gracias a sencillez y a su inmediata aplicabilidad. Son cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se deben evaluar.

1. **Reacción**: Permite medir el nivel de satisfacción por parte de los capacitados respecto al programa que acaban de recibir, esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al finalizar el mismo. Estos niveles sirven para valorar lo positivo y corregir aspectos negativos en futuras sesiones. Este nivel de evaluación no es lo suficientemente fiable para determinar acciones a seguir. ¿Les pareció útil? ¿Les gusto?
2. **Aprendizaje**: En este nivel se pretende medir los conocimientos adquiridos por los capacitados durante el curso, se suele utilizar una prueba de control antes y después, o entrevistas con los alumnos. Se evalúa la forma en que

²⁰ *Ibíd.*, pág. 292.

²¹ Información sacada de la página de internet a Abril del 2010: http://www.cc.uah.es/spdece/papers/Jimenez_Final.pdf

algunos factores pueden afectar en el aprendizaje, el material utilizado, la estructura, entre otros.

3. Comportamiento: En este nivel se evalúa si el empleado puede aplicar los conocimientos adquiridos a su trabajo diario, hay que tener en cuenta que esto puede llevar tiempo, por lo general de 3 a 6 semanas. Se utilizan entrevistas, cuestionarios o el desempeño laboral con sus superiores. Se pretende analizar si se está poniendo en práctica todo lo aprendido o si hay algunos elementos que no se están utilizando, con el fin de replantear algunos aspectos del proceso.
4. Resultados: En la última etapa se pretende analizar si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan e la organización de forma efectiva y eficiente. Se utilizan entrevistas y exámenes antes y después para tener un punto comparativo para poder mostrar un punto de mejora. Se debe medir el beneficio que ha producido la acción formativa.

Los dos primeros pasos del modelo de Kirkpatrick son de reacción y aprendizaje y son más fáciles de valorar. Los pasos 3 y 4 son de comportamiento y resultado, hay que tener presente que son los más difíciles de evaluar e interpretar pero son los más decisivos, Según un informe realizado en el 2002 por la *American Society for Training and Development*. Revelo que el nivel 1 es evaluado por el 78% de las compañías, el nivel 2 por el 32%, el nivel 3 por el 9% y solo el 6% de las compañías evalúa el nivel 4. Se puede observar como disminuye el nivel de porcentaje evaluado a nivel que aumentan las etapas, siendo 3 y 4 los niveles más importantes son los de menor porcentaje evaluado.

4.7 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE XYZ

XYZ se constituyó en 1972 cuando un grupo de empresarios liderados por Seguros Bolívar, decidieron crearla. Participaron en este esfuerzo el Banco de Bogotá, Colseguros y un grupo de constructoras.

Se fundó el 19 de Junio de 1972 con el nombre de Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda, adaptando como símbolo la Casita Roja y como lema inicial “DONDE ESTA EL AHORRADOR FELIZ”. Inicio el servicio al público el 15 de Noviembre con 20 empleados.

A partir del 1 de Julio de 1997 da un gran paso lanzándose al mercado de la Banca Personal con el fin de satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. Desde esta fecha, se manejo un nuevo concepto publicitario: “LA BANCA BAJO UN SOLO TECHO”, conservando su imagen como entidad joven, dinámica, líder en tecnología y con el mejor equipo humano.

En el año 2000 la ley 546 de financiación de vivienda, establece la UVR (unidad de valor real), como unidad en la cual deben estar denominados los créditos hipotecarios, al igual que todas las obligaciones denominadas en UPAC. Esto hace un que el banco cambie todo sus sistema de UPAC A UVR; realizando grandes modificaciones en los productos de captación (cuentas de ahorro, CDT’S) y en nuestros créditos hipotecarios.

En Diciembre de 2004 XYZ compra el Banco Superior, ocupando el cuarto lugar entre los bancos más grandes del país, debido a que el Banco Superior tenía el manejo exclusivo de la tarjeta Diners Internacional.

Posteriormente con el amplio y fortalecido portafolio de servicios financieros, se adopto un nuevo concepto publicitario y es así como nace “AQUÍ LO TIENE TODO” demostrando una vez más el liderazgo, compromiso y crecimiento que ha caracterizado a un banco en constaten evolución y con el firme propósito de ofrecer el mejor servicio con los mejores productos.

A partir del 16 de Febrero de 2007 XYZ logra compra de Bancafé, convirtiéndose en el Tercer Banco más grande del sector financiero con un acumulado de \$16.4 billones de pesos en activos y lo más importante representa un gran complemento a los negocios que realiza nuestro banco.

Es reconocido por los altos índices de calidad en sus servicios, ocupa un lugar importante en el negocio de Banca Personal con una amplia gama de productos. Sus planes han incluido la diversificación de sus líneas de negocio para la cual ha desarrollado un novedoso portafolio de productos y servicios a las empresas respondiendo a sus necesidades financieras. La Banca Empresarial busca generar relaciones integrales con los clientes corporativos y oficiales a través de la profundización de los clientes actuales y la vinculación de nuevas empresas, generando así negocios rentables.

Cuenta en Colombia con cinco sucursales (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga) y tres regionales como son Eje cafetero, Costa y Centro Sur. De esta forma hace presencia en 15 ciudades principales y en 133 municipios a lo largo y ancho del país con 545 oficinas.

4.8 INFORMACIÓN GENERAL DE XYZ

4.8.1 MISIÓN

XYZ es una entidad de intermediación y servicios financieros, orientada a los individuos y familias, especializada en la promoción del ahorro y la financiación de vivienda. Procura el liderazgo dentro del sector financiero con imagen, rentabilidad y participación de mercado, con base en innovación, mayor eficiencia en sus operaciones y mejor calidad de los productos ofrecidos a sus clientes.²² Cuenta con un equipo de funcionarios motivados y capacitados que disfrutan de un agradable ambiente de trabajo y que son apoyados por modernos y eficientes recursos físicos y tecnológicos.

XYZ como parte de la familia Bolívar, cooperará y compartirá habilidades y negocios con las demás empresas que lo conforman, para lograr sinergia en los resultados del conjunto.

²² Ibid. Pág. 15

4.8.2 VISIÓN

XYZ será la entidad financiera de clase mundial más respetada en Colombia por prestar a las familias e individuos los más convenientes servicios en forma amable, moderna y sencilla. Por estar comprometida con el país y con su desarrollo sostenible, la entidad desarrollará su objetivo social enmarcando sus actuaciones dentro de los más elevados principios éticos y morales.²³ Será una organización flexible apoyada en tecnología de punta: el diseño y la integración de sus productos, así como la efectividad y diversidad de sus canales de servicios y ventas que le permitirán estar al nivel de las mejores del mundo y ser líder en los mercados en que compita.

XYZ desarrollará sus estrategias de negocios y servicios a través de la segmentación del mercado, con información de excelente calidad sobre el comportamiento, preferencias y potenciabilidad de sus clientes, anticipándose a las tendencias y cambios que se produzcan en el entorno y logrando el deleite de sus clientes.

4.8.3 LA MARCA XYZ

Es aquello que las personas incluyendo nuestros clientes, perciben y piensan de nuestro banco. Esto se logra no solamente a través de la publicidad, sino que es nuestro logo símbolo, nuestra oferta de productos y servicios, la forma en que interactúan nuestros clientes con nuestros productos y servicios, la interacción con nuestra gente y por su puesto nuestra presencia física representada en nuestras oficinas de atención e instalaciones, papelería, página web, entre otras.

Las acciones que se adelantan en todos estos frentes buscan básicamente que nuestros clientes y el público en general reconozcan en XYZ un banco que:

- Tiene procesos de servicio ágiles, sencillos, confiables y seguros

²³ Ibid. Pág. 16

- Cuenta con un grupo de funcionarios que demuestran un gran carisma por los clientes a través de su amabilidad, interés, cercanía, alegría y buen humor.
- Cuenta con productos innovadores y competitivos.

4.8.4 CONCEPTO DE CALIDAD

La calidad en XYZ es “el grado en el que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumple con los requisitos exigidos por los clientes”, así pues desde el punto de vista del cliente, la calidad es la capacidad de producir siempre productos y servicios adecuados y seguros para él.²⁴ Un sistema de gestión de la calidad es una herramienta administrativa que establece las directrices para suministrar productos y prestar servicios de acuerdo con lo exigido por los clientes y para controlar que todas las actividades que se desarrollan provienen de procesos normalizados y coherentes con el direccionamiento estratégico de la organización en busca de la mejora continua de los funcionarios, servicios y productos.

Capacitación

XYZ tiene dentro de sus objetivos con sus funcionarios fomentar la formación y la capacitación del personal y manejar el conocimiento colectivo. Para sostener un alto grado de competitividad, se esfuerzan por capacitar adecuadamente al personal, pero además esperan que cada cual, por su parte, procure complementar sus conocimientos leyendo o estudiando, para así lograr la excelencia e su trabajo. También considera que siendo el conocimiento activo fundamental del banco, donde deben desarrollarlo, potencializarlo y administrarlo, motivando la creatividad, el ingenio y el trabajo en equipo para que se preserve y enriquezca en la organización.

²⁴ Ibid. Pág.18

Uno de los ítems de la misión de XYZ dice “Contará con un equipo de funcionarios motivados y capacitados que disfruten de un agradable ambiente de trabajo y que sean apoyados por modernos y eficientes recursos físicos y tecnológicos”²⁵. En el manual de inducción de XYZ que se le entrega a cada uno de sus colaboradores al momento de ingresar al banco para que tenga conocimiento general de la empresa, se especifica que el banco busca mantener programas eficientes de formación y capacitación. Sus colaboradores son idóneos, están bien preparados y conocen la importancia de que sus actividades tengan el enfoque del buen servicio al cliente. Se caracteriza además por su liderazgo, manejo del conocimiento, creatividad, capacidad de innovación y compromiso por alcanzar la excelencia.

En la guía para Jefes²⁶, encontramos un capítulo acerca de la capacitación y desarrollo que se brinda a los funcionarios, en este encontramos:

Políticas

- Los procesos de capacitación de XYZ y sus filiales deben ser orientados por el área de gestión humana de XYZ.
- Los primeros responsables de la formación y capacitación de un funcionario son: El funcionario como responsable de su propia formación y su jefe como gestor de su desarrollo integral.
- El departamento de capacitación y desarrollo es el área de soporte encargada de unificar, diseñar, ejecutar y administrar los procesos de formación y capacitación interna de XYZ y sus filiales.
- Todos los procesos de capacitación deben ser evaluados en forma cualitativa o cuantitativa. Los cursos programas con evaluación cuantitativa se aprobarán con calificación de 3,70 o superior en una escala de 1 a 5.

Inducción

²⁵ <https://linea.XYZ.com/opencms/opencms/XYZ/infoGeneral/quienesSomos/mision.html> 18-04-2010

²⁶ Información basada en la “Guía para Jefes”, dada por el Banco XYZ a sus funcionarios, Ediciones Gamma, pág. 59.

- Inducción: Proceso de capacitación que permite al nuevo funcionario el conocimiento de sus empresa y facilita su adaptación a la organización.
- Todos los funcionarios que ingresan a XYZ deben recibir, antes de iniciar sus labores, la inducción a la familia Bolívar, a la empresa y al puesto de trabajo.
- Los funcionarios que se vinculen en la red de oficinas y áreas de atención al público deben recibir el programa de formación necesario para realizar sus labores el cual debe ser coordinado con el área de capacitación en XYZ o el funcionario encargado de los temas de gestión humana.

Actualizaciones

- Actualizaciones: Es el proceso de capacitación que permite entregar el conocimiento o desarrollar la habilidad necesaria en los funcionarios con ocasión del lanzamiento de nuevos productos o servicios y por cambios en los servicios y proceso vigentes.
- En el desarrollo de proyectos en XYZ se deben incluir, desde sus inicios, representantes del área de capacitación para asegurar un conocimiento profundo del tema y definir los tiempos de capacitación necesaria para el éxito del proyecto.
- El diseño y contenido del curso de actualización debe ser coordinados entre las áreas o líneas de negocio y el área de capacitación de XYZ. La metodología de ejecución será responsabilidad del área de capacitación.

Reentrenamientos

- Reentrenamientos: Es el proceso de capacitación que permite reforzar los conocimientos o habilidades de funcionarios que presentan baja productividad o desempeño.
- La solicitud de reentrenamiento debe estar acompañada de hechos y datos que permitan establecer el área o tema específico en que el funcionario requiere refuerzo y deben ser coordinados por el área de capacitación de XYZ o encargado de gestión humana.

Políticas para programas de Formación

Formación: Son los procesos orientados a la preparación que un funcionario requiere para desempeñar un cargo específico. En XYZ existen programas específicos de formación para los cargos

Políticas para programas de Desarrollo

Desarrollo: Son los programas que apoyan la formación integral de los funcionarios e incluye formación interna y capacitación en: Conferencias, cursos, seminarios, Talleres, Congresos, Postgrados, Especializaciones.

Presencial

- Cursos
- Conferencias
- Talleres
- Seminarios
- Panel de Expertos
- formación en puesto de trabajo

“Responsabilidad del jefe en la capacitación presencial”

- Garantizar que el funcionario asista puntualmente.
- No interrumpir al funcionario durante las jornadas de capacitación.
- Asegurar que el funcionario aplique los conocimientos adquiridos.

Semi-Presencial

- Presencial con multiplicadores
- Cartillas y tutores
- Telé conferencias
- Video Conferencias
- Conociendo nuestros procesos y comunicaciones internas

- Olimpiadas del Saber
- Señal Roja
- Cartillas

“Responsabilidad del Jefe en la capacitación semi-presencial”

- Garantizar que el funcionario asista puntualmente a las sesiones presenciales.
- Asegurar que los funcionarios estudien los temas relacionados.
- Optimizar el uso del tiempo dedicado a las videoconferencias y telecomunicaciones.
- Promover la lectura de la cartilla de Estudio y la presentación oportuna de las pruebas de las Olimpiadas del saber.

Auto aprendizaje

Es la modalidad de capacitación en la que el funcionario es autónomo en su proceso de formación. El banco facilita los insumos o materiales para la formación.

“Responsabilidad del Jefe en procesos de auto aprendizaje”

- Asegurar que los funcionarios preparen los contenidos enviados y que se realice la sesión para compartir los conocimientos.
- Enviar los reportes requeridos por el área de capacitación.
- Asegurar que los funcionarios apliquen los conocimientos adquiridos.

Capacitación Virtual – Eureka

Eureka: Es la plataforma de capacitación virtual a la cual se accede a través de la intranet de XYZ.

“Responsabilidad del Jefe en la capacitación virtual”

- Promover el uso de Eureka en su grupo de trabajo.
- Asegurar que los funcionarios ingresen a Eureka y adelanten su formación dentro de las fechas establecidas.

- Asegurar que los funcionarios apliquen los conocimientos adquiridos.

5. METODOLOGIA

- ✓ **Diagnosticar como se lleva a cabo el proceso de capacitación que se brinda actualmente en XYZ.**

Actividad: Analizar el actual proceso llevado a cabo, identificando sus aspectos positivos y negativos, con el fin de resaltar los primeros y eliminar los restantes. Para su posterior mejoramiento o perfeccionamiento. De acuerdo a un sistema más flexible en donde el aprendizaje gracias a la capacitación sea el máximo. Utilizando un proceso EAR (Explicación, Actividad, Resumen)

Asignaturas: Gestión por Competencias y Gestión Humana.

Fuentes de información: Resultados logrados por el actual proceso de capacitación que implementa XYZ en la mesa de contacto actualmente.

Herramientas: Análisis de la efectividad por medio de los datos recogidos de los resultados actuales. Aplicando análisis estadístico y teoría en el diseño y aplicación de métodos de capacitación.

Variable a controlar: Variaciones en el proceso de capacitación actual lo que impida una identificación clara del mismo, así como cambios en la metodología e instructores que la dictan.

- ✓ **Diseñar estrategias y recomendaciones que mejoren la efectividad de la capacitación brindada a los informadores del banco y que esto se vea reflejado en las oportunidades creadas de las diferentes campañas.**

Actividad: De acuerdo con los resultados recogidos se planea formular o diseñar estrategias y recomendaciones que puedan mejorar el proceso de capacitación para los informadores y de esta manera hacer un proceso más dinámico y con mayores resultados.

Asignaturas: Gestión por Competencias y desarrollo humano.

Fuente de Información: Con base en las fallas que presenta el actual proceso de capacitación que implementa XYZ en la Mesa de Contacto.

Herramientas: Identificar los puntos donde hayan falencias. Tomando como apoyo bibliográfica especializada y consulta con expertos en el tema.

Variable a Controlar: Poder seguir un proceso de retroalimentación y continuidad en el proceso de capacitación con los informadores.

- ✓ **Elaborar indicadores de gestión que permitan evidenciar el incremento de la efectividad de la capacitación**

Actividad: Diseñar un sistema de medición cuantitativo, con los resultados obtenidos antes y después de recibir la capacitación. Esto con el fin de poder medir el grado o nivel de aumento adquirido por los informadores.

Asignatura: Estadística, Probabilidad.

Fuente de Información: Los resultados de las diferentes bases de datos que la Mesa de Contacto obtienen cuando los informadores van a trabajar, específicamente las oportunidades creadas.

Herramientas: Diseñar tablas estadísticas, donde se puedan hacer mediciones precisas de los resultados y el nivel de efectividad que tenga la capacitación brindada a los informadores en la mesa de contacto. Haciendo un análisis numérico al respecto. Los aspectos a medirse serán los resultados obtenidos por los informadores en las evaluaciones realizadas al final de cada sesión.

Variables a Controlar: Uniformidad en los grupos estudiados para que los resultados a comparar sean congruentes. Igualmente establecer los parámetros de resultados para que estos sean uniformes en todos los procesos de capacitación.

6. ANALISIS DE RESULTADOS

El banco XYZ es una de las entidades financieras mas grandes y solidas del país, a través de su historia de 38 años ha sabido sobrevivir y crecer en el entorno financiero de nuestro país donde han habido crisis, recesiones, bonanzas, fusiones, adquisiciones, entre otro sin numero de escenarios o situaciones a favor o en contra. Pero a pesar de esto es una organización que sigue cambiando y evolucionando para poder seguir creciendo, para lo que la entidad necesita innovar y proponer cosas nuevas para los clientes que cada vez mas exigen productos más sofisticados en un el mercado cambiante y altamente competitivo. El banco tiene una herramienta para poder dar a conocer y poder llegar al público con sus productos. La herramienta que el banco utiliza para este fin son los informadores que se encuentran en cada oficina, ellos tiene la tarea de informar a los clientes que entran e la oficina preguntan por un determinado tipo de producto, ellos también tiene la tarea de difundir y promocionar los productos, a los clientes que no se encuentran en el banco, esto mediante telemarketing, esto apoyándose en las bases de datos que brinda la entidad donde se encuentran posibles candidatos.

La investigación surge a partir del bajo rendimiento por parte de los informadores del banco, en su trabajo de impulsar, promover y comercializar las nuevas campañas y productos del banco para los clientes. Estos malos resultados se ven reflejados en una mala gestión de la totalidad del banco, en donde los informadores juegan un papel decisivo dentro de un buen funcionamiento y gestión del mismo. Las campañas promovidas por el banco ayudan a dar dinamismo y a que los clientes cuenten con nuevos recursos de acuerdo a sus necesidades, muchas de las estrategias a largo plazo del banco son promovidas y gestionadas por algunas de estas campañas.

En la sucursal Bogotá se creó un proyecto piloto denominado “Mesa de Contacto”, dirigida a apoyar los informadores en su tarea de comercializar y difundir las

campañas adelantadas por el banco, esto demuestra la deficiencia que está teniendo el banco frente en esta campo, en la Mesa de Contacto se les da a los empleados la oportunidad de tener un espacio en el que se podrán dedicar por completo a mejorar su habilidades y poder practicar en cómo gestionar las campañas con los clientes que puedan estar interesados y se pueden convertir en posibles clientes.

Analizando más a fondo el ¿por qué? Del bajo rendimiento por parte de los informadores se le atribuyó a un pobre o deficiente proceso de capacitación durante su proceso de adaptación e introducción a la compañía. Durante el desarrollo del trabajo se tuvo la oportunidad de conocer el proceso de capacitación del Banco XYZ, en donde se pudo analizar que es una entidad que invierte mucho tiempo, esfuerzo y recursos en que este proceso se lleve a cabo de la mejor manera. Contando con plantas físicas, y gente dedicada exclusivamente a esta tarea, dieron la oportunidad de conocer la manuela del informador donde están todos los procesos y lo necesario para realizar una buena capacitación. También se hablo directamente con los encargados de estos procesos en la sucursal Bogotá y asistir a las oficinas de este departamento en la misma ciudad, comentaron de sus principales dificultades y falencias al momento de realizar el proceso de capacitación.

En el transcurso de la investigación, encontramos la importancia que tienen los recursos humanos dentro de las compañías y como estas han cambiado su punto de vista frente a esta área tan importante de la compañía. Analizando más a detalle esta área se pudo ver que uno de los puntos más importantes es la capacitación, que reciben los integrantes nuevos o antiguos de cualquier compañía. Se encontraron diferentes modelos y teorías que ayudan a obtener un mejor proceso de capacitación, los cuales se pueden complementar con los ya existentes y establecidos en la compañía para poder obtener el mejor resultado posible y de esta manera obtener un mejor desempeño por parte de los informadores en sus labores diarias.

Diagnostico, como se lleva a cabo el proceso de capacitación que se brinda actualmente en XYZ.

El banco XYZ es una de las entidades financieras mas grandes y solidas del país, a través de su historia de 38 años ha sabido sobrevivir y crecer en el entorno financiero de nuestro país donde han habido crisis, recesiones, bonanzas, fusiones, adquisiciones, entre otro sin numero de escenarios o situaciones a favor o en contra. Pero a pesar de esto es una organización que sigue cambiando y evolucionando para poder seguir creciendo, para lo que la entidad necesita innovar y proponer cosas nuevas para los clientes que cada vez mas exigen productos más sofisticados en un el mercado cambiante y altamente competitivo. El banco tiene una herramienta para poder dar a conocer y poder llegar al público con sus productos. La herramienta que el banco utiliza para este fin son los informadores que se encuentran en cada oficina, ellos tiene la tarea de informar a los clientes que entran e la oficina preguntan por un determinado tipo de producto, ellos también tiene la tarea de difundir y promocionar los productos, a los clientes que no se encuentran en el banco, esto mediante telemarketing, esto apoyándose en las bases de datos que brinda la entidad donde se encuentran posibles candidatos.

La investigación surge a partir del bajo rendimiento por parte de los informadores del banco, en su trabajo de impulsar, promover y comercializar las nuevas campañas y productos del banco para los clientes. Estos malos resultados se ven reflejados en una mala gestión de la totalidad del banco, en donde los informadores juegan un papel decisivo dentro de un buen funcionamiento y gestión del mismo. Las campañas promovidas por el banco ayudan a dar dinamismo y a que los clientes cuenten con nuevos recursos de acuerdo a sus necesidades, muchas de las estrategias a largo plazo del banco son promovidas y gestionadas por algunas de estas campañas.

En la sucursal Bogotá se creó un proyecto piloto denominado “Mesa de Contacto”, dirigida a apoyar los informadores en su tarea de comercializar y difundir las campañas adelantadas por el banco, esto demuestra la deficiencia que está teniendo el banco frente en esta campo, en la Mesa de Contacto se les da a los empleados la oportunidad de tener un espacio en el que se podrán dedicar por completo a mejorar su habilidades y poder practicar en cómo gestionar las campañas con los clientes que puedan estar interesados y se pueden convertir en posibles clientes.

Analizando más a fondo el ¿por qué? Del bajo rendimiento por parte de los informadores se le atribuyó a un pobre o deficiente proceso de capacitación durante su proceso de adaptación e introducción a la compañía. Durante el desarrollo del trabajo se tuvo la oportunidad de conocer el proceso de capacitación del Banco XYZ, en donde se pudo analizar que es una entidad que invierte mucho tiempo, esfuerzo y recursos en que este proceso se lleve a cabo de la mejor manera. Contando con plantas físicas, y gente dedicada exclusivamente a esta tarea, dieron la oportunidad de conocer la manual del informador donde están todos los procesos y lo necesario para realizar una buena capacitación. También se hablo directamente con los encargados de estos procesos en la sucursal Bogotá y asistir a las oficinas de este departamento en la misma ciudad, comentaron de sus principales dificultades y falencias al momento de realizar el proceso de capacitación.

En el transcurso de la investigación encontramos la importancia que tienen los recursos humanos dentro de las compañías y como estas han cambiado su punto de vista frente a esta área tan importante de la organización. Analizando más a detalle esta área se encontró que uno de los puntos más importantes es la capacitación, que reciben los integrantes nuevos o antiguos de cualquier compañía. Existen diferentes modelos y teorías que ayudan a obtener un mejor proceso de capacitación, los cuales se pueden complementar con los ya existentes y establecidos en la empresa para poder obtener el mejor resultado

posible y de esta manera obtener un mejor desempeño por parte de los informadores en sus labores diarias.

Diagnostico, como se lleva a cabo el proceso de capacitación que se brinda actualmente en XYZ.

Primero se contacto al departamento de Recursos Humanos de XYZ quien dio soporte en la documentación referente a la estructura de la organización. El departamento de capacitación colaboró mostrando su planta física y haciendo un recuento por las diferentes etapas utilizadas en los procesos, de igual forma le dieron al grupo investigador el manual “Formación en Informadores”²⁷ que es el texto base con el que se capacita las informadoras e informadores a nivel nacional, un texto muy completo que ayuda a comprender los puntos más importantes por el banco para brindar la capacitación.

De igual forma se comentó con los encargados de capacitación de la Sucursal Bogotá del proyecto que se esta realizando de cómo mejorar la efectividad de las campañas que se encuentra en Siebel, mediante una mayor participación a la Mesa de Contacto y se hicieron una serie de comentarios o adecuaciones para obtener unos mejores resultados, como por ejemplo: establecer un sistema de medición más estandarizado que permita obtener resultados más efectivos como exige el banco (30%)²⁸ y poder llevar un mejor control de la gestión que los informadores realizan en las campañas de Siebel.

En la reunión que se tuvo con el departamento de capacitación de la sucursal Bogotá, manifestaron que el control del nivel de capacitación que los informadores tienen acerca de los productos del banco es muy difícil de medir o poco

²⁷ Manual que el departamento de Capacitación les entrega a los informadores en la jornada de inducción.

²⁸ Cifras entregadas por Estrategias Comerciales, Línea de Negocio encargada de la distribución de las Bases de Datos en Siebel.

cuantificable, debido al gran número (516 informadores en la Sucursal Bogotá, a Abril 15 del 2010²⁹).

El departamento de capacitación asume que cada informador por su propia iniciativa se está auto capacitando constantemente en todo lo relacionado con su trabajo, ya que cuenta con las herramientas necesarias para realizar este trabajo y más que todo es un compromiso que tienen que asumir con el Banco.

Desafortunadamente un gran porcentaje de los informadores no están realizando este proceso de la forma correcta, pues el resultado que obtienen en sus metas no es el esperado. También se puede decir que no cuentan con un nivel de capacitación adecuado para realizar la labor de tele mercadeo que hacen con los clientes de las bases de datos que son suministradas por estrategias comerciales, que es la Línea de Negocios encargada de asignar las bases de Siebel a las oficinas cuando asisten a la Mesa de Contacto.

Los informadores manifiestan el desconocimiento del uso de la Herramienta Siebel y de la campaña que deben trabajar, lo que conlleva a que no se aproveche por completo el día que participan, debido al tiempo que pierden en recibir instrucciones por parte de los encargados de la Mesa de Contacto.

Se programó una sección de Focus Group para hacer el análisis de cómo se está llevando el manejo de las campañas en Siebel con personas que están relacionadas directamente con el manejo de las oficinas y que trabajan día a día por el cumplimiento de las metas. Asistieron 3 subgerentes de zona, cada uno llevo 3 directores de oficinas y a su vez ellos llevaron a un informador, la jefe del departamento de capacitación de sucursal Bogotá, la persona encargada de capacitar a los informadores cuando ingresan al banco, una persona de la línea de negocio, una persona de Crédito y Cartera y las personas encargadas de liderar el proyecto.

²⁹ Cifra dado por Jefatura Gestión Humana, Sucursal Bogotá.

Esta reunión tuvo una duración dos horas y quince minutos, iniciamos hablando de las campañas que actualmente están vigentes en Siebel y que no tienen los resultados que se deben obtener. Hay que recordar que el banco le exige a sus oficinas tengan el 100 % de la gestión, 50% en contactabilidad, 30% en oportunidad creada y 30% en efectividad en todas las campañas que se encuentran en la plataforma Siebel³⁰.

Los resultados que se han obtenido en las diferentes campañas fueron mostrados durante la reunión, para analizar y conocer el porqué de tan bajos rendimientos por parte de los informadores que son las personas encargadas de realizar esta tarea, se realizó una discusión de las posibles causas que llevan a estos resultados, se determinaron los motivos más frecuentes del porque no gestionan las campañas que se encuentran en Siebel y estos son:

- Falta de tiempo ya que las oficinas permanecen muy congestionadas.
- Falta de Líneas para llamar a celular.
- Falta de tiempo para asistir a la Mesa de Contacto a realizar la labor de tele mercadeo.
- El desconocimiento de la información de las campañas que deben trabajar, se manifestó que en varias oportunidades los directores no les dan a conocer la información que les llega al correo electrónico de cuando sale una nueva campaña.
- El gran número de negaciones que Crédito y Cartera les hacen a las solicitudes que envían de las campañas que se suponen van como pre aprobados.

³⁰ Cifras entregadas por Estrategias Comerciales, Línea de Negocio encargada de la distribución de las Bases de Datos en Siebel.

Las ítems anteriormente señalados son los motivos por lo cual los informadores no gestionan el 100 % de las bases que se encuentran en Siebel. Para mejorar esto es necesario el compromiso por parte de todos, para esto se realizaron unas recomendaciones basadas en los motivos señalados y se acordó que se le dé un cumplimiento y así poder evaluar a finales del primer semestre del 2010, con el mismo grupo que participo al Focus Group para analizar si ha mejorado la efectividad, implementando las recomendaciones dadas en esta sección.

Cabe resaltar que los subgerentes de zona se comprometieron a dar a conocer todo lo que se trato dentro de la reunión y para que todos los directores lo empiecen a aplicar dentro de sus oficinas. Las recomendaciones planteadas fueron:

- Asignar 1 día a la Semana para que el informador asistan en la jornada de 8am a 5pm a la Mesa de Contacto y así pueda hacer la gestión de tele mercadeo de todas las campañas que tengan pendientes en Siebel. Es importante resaltar que deben hacer una solicitud para poder asistir a la Mesa ya que únicamente se cuenta con 12 puestos de trabajo. Para que valga la pena la asistencia, se debe tener como mínimo 20 registros por gestionar en cada base de datos.
- Se ha hecho la solicitud a la vicepresidencia comercial del banco para que autorice una línea de llamadas a celular a cada una de las 180 oficinas para que puedan contactar de una forma más eficiente a los clientes. Esta solicitud fue aprobada y se encuentra en trámite de instalación.
- Se acordó que todos los directores de oficinas, den a conocer en las reuniones que realizan antes de iniciar la jornada laboral los correos que envía estrategias comerciales acerca de las nuevas campañas que se han venido lanzando. Al dar a conocer esta información se está capacitando y se está dando a estar al tanto de la importancia de trabajar las campañas a tiempo.

- Crédito y Cartera se comprometió analizar con más detenimiento las solicitudes que vayan con código de estrategia (pre aprobados), ya que genera malestar entre los clientes cuando se contacta por iniciativa del banco y después se les informa que la solicitud fue negada

Otro punto fundamental para mejorar la efectividad de las campañas que se trato durante la sección fue la importancia que tiene la mesa de contacto dentro de la Sucursal Bogotá para el cumplimiento de las metas. Se mostró la tabla # 4 donde se ve los resultados que han tenido las campañas desde la creación de la Mesa de Contacto, no se ha dado la participación del 100 % de las oficinas por diversos motivos (falta de tiempo, no leyeron a tiempo la invitación, incapacidad de los informadores, congestión en las oficinas, los informadores tenían programados alguna cita, no les parece a los Directores enviar sus informadores, entre otras), sin embargo un gran porcentaje ha asistido así sea en una oportunidad desde que existe.

La Mesa de Contacto es un proyecto de la Gerencia de la Sucursal Bogotá, que se inicio a finales del 2008, está conformado por un director, una persona que colabora con las diferentes actividades de la Mesa y un grupo de informadores que asisten diariamente a realizar tele mercadeo; es un espacio para que los informadores realicen la gestión comercial con una serie de herramientas que facilita el incremento de la efectividad en las campañas (Tiempo, Capacitación, Equipos, Llamadas Celular, Recolección de documentos).

Por todos los beneficios que presta es fundamental concientizar a toda el área comercial de la Sucursal Bogotá de la importancia que tiene la Mesa de Contacto, por ser un lugar estratégico para crear oportunidades nuevas de negocio y poder hacerlas efectivas como objetivo final.

La Mesa de Contacto ha sido un medio que ha ayudado a mejorar los resultados. Dentro de las conclusiones que se sacaron se trato de comprometer a los

asistentes para que hagan uso de este espacio que es una gran oportunidad que tienen para cumplir sus objetivos.

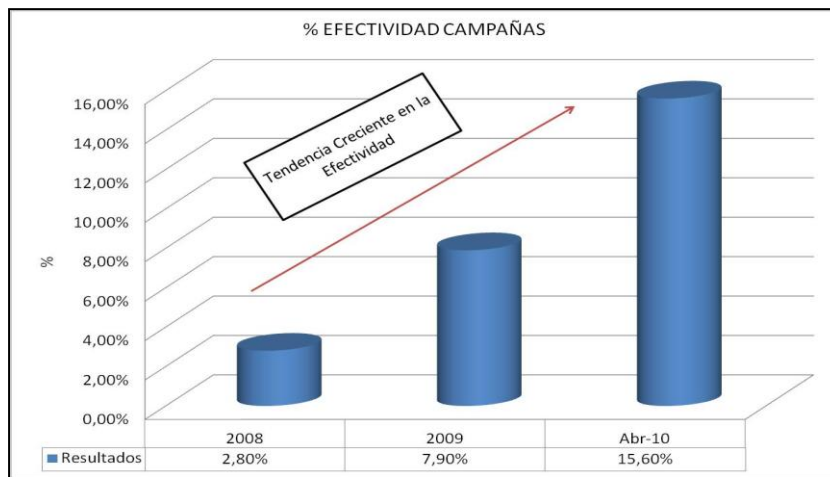
En la siguiente tabla se muestran los resultados que las campañas han obtenido desde el 2008, que fue cuando se inicio la Mesa de Contacto hasta el 15 de Abril del 2010:

TABLA # 1: Resultado por años de las Campañas de Siebel.³¹

2008						
Campaña	Total Base	Gestionados	Contactados	Oport. Creada	Profundizados	%Efectividad
Cientes Naranjas	3.978	2.769	908	264	166	4,2%
Dataclientes	3.909	1.449	434	89	22	0,6%
Linea Preferencial	432	349	168	71	95	22,0%
Naranja Ahorros	5.465	3.048	876	132	93	1,7%
Represteo	1.556	582	215	40	49	3,1%
TOTAL	15340	8197	2601	596	425	2,8%
2009						
Linea Preferencial	618	130	48	5	3	0,5%
Represteo	3731	2839	938	251	87	2,3%
Profundización Portafolio	10237	7417	2488	638	603	5,9%
A colorear	30819	6803	3007	585	3045	9,90%
Migración Monoproducto Bancafe	2.558	1.085	317	54	8	0,3%
Profundización Tarjetas	762	515	147	49	37	4,9%
Cx Rotativo para clientes con TC	208	111	45	20	11	5,3%
Uniandinos	938	938	390	216	142	15,1%
TOTAL	49.871	19.838	7.380	1.818	3.936	7,9%
2010						
A colorear	556	94	49	2	9	1,6%
Portafolio sin alguna Tarjeta	556	435	232	89	109	19,6%
Migración Credidiario	1.104	837	460	279	279	25,3%
Represteo	418	162	66	13	14	3,3%
TOTAL	2634	1528	807	383	411	15,6%

31 Datos suministrados por la Coordinación Comercial de la Sucursal Bogotá, a Abril 15 del 2009.

GRAFICA # 4: Comparación de Efectividad de las Campañas de Siebel³²



Como se puede observar la tendencia de efectividad desde que se creó la Mesa de Contacto es creciente, es importante tener en cuenta que el total de la base que se tiene es diferentes en los tres años que se está comparando, pero lo importante es observar como en lo que va corrido del año 2010 se ha hecho 411 clientes efectivos mientras que en el 2008 se hicieron 425 clientes efectivos. Para mejorar aun más la efectividad en las bases, es necesario concientizar a todos los funcionarios como directores, subgerentes e informadores de la importancia de gestionar y aprovechar esta magnífica oportunidad que les está brindando el banco, bien sea para cumplir las metas de la oficina o para mejorar sus ingresos financieros y lo más importante que el cliente amplíe su vinculación con el banco y tenga todo bajo el mismo techo.

Teniendo en cuenta los aspectos encontrados es importante que los informadores continúen con el proceso de capacitación día a día. Para esto es relevante implementar la “Capacitación en el puesto” (CEP), el cual contempla un proceso continuo del empleado en el puesto de trabajo. El cual debe ser apoyado por sus superiores, una de las principales ventajas de este modelo es el bajo costo y que el mismo no tiene que dejar sus tareas diarias. Esto ayudaría a que el informador esté al día en las campañas que adelanta el banco y que él tiene que

³² Fuente: Información basada en los resultados de la tabla # 4.

comercializar en la entidad y mediante tele mercadeo de las listas proporcionadas por la entidad.

También es recomendable hacer simulaciones en ambientes controlados. Llamadas a clientes ficticias para saber cómo reaccionar ante diferentes situaciones, y poder tener un contacto más real en el tele mercadeo tan importante para estos empleados.

Analizando el proceso, se dieron importantes recomendaciones para obtener un mejor resultado. Según Dessler, la utilización de material audiovisual y charlas, para lograr un proceso más ameno para el empleado y que obtenga la mayor capacitación posible. En especial se recomienda la ayuda de programas por computador, pues se pueden combinar audiovisuales y al mismo tiempo poder tener una interacción de los empleados con el programa, tiene una alta disponibilidad, fácil de manipular en correcciones o modificaciones y los resultados son casi inmediatos.

También es importante que la entidad tenga claro lo que desea lograr después del proceso de capacitación. Para lo cual es importante establecer unas metas claras y concisas, medibles y cuantificables de los resultados que deben lograr los capacitados, para poder tener comparativos del antes y después.

- Diagnosticar como se lleva a cabo el proceso de capacitación que se brinda actualmente en XYZ.

En el mercado financiero colombiano donde las entidades cada vez son de mayor tamaño, esto a causa de fusiones o adquisiciones. Se ha convertido en un mercado altamente competitivo, donde la innovación y tecnificación de los productos están a la orden del día. XYZ es una de las entidades financieras más sólidas y reconocidas a nivel nacional, cuenta con un completo método y programa de capacitación apoyado por un departamento y talento humano suficiente dedicado a esta tarea, cuentan con espacios físicos, presupuesto

destinado específicamente a esta área, investigación y desarrollo que ayudan a mejorar constantemente los procesos de dicha área.

El banco tiene muy claro la importancia de este departamento dentro de la organización, por esto lleva a cabo una serie de esfuerzos con el fin de mostrar el mejor resultado posible. Teniendo muy en cuenta que de una buena capacitación dependen unos buenos resultados en el sector real.

Durante nuestra investigación tuvimos la oportunidad de conocer más a fondo el proceso y centro de capacitación de la sucursal Bogotá, donde pudimos conocer los manuales empleados durante estos procesos como “Formación en Informadores”, manuales muy completos que abarcan casi todos los aspectos necesarios a ser tratados durante este proceso, también cuentan con otras estrategias de capacitación como diplomados en algunas de las más reconocidas universidades de Bogotá como: CESA, Rosario, entre otras. Uno de los puntos clave es el tele mercadeo, ya que es un factor muy importante para el trabajo de los informadores realizan al momento de contactar los clientes y vender los productos.

El tele mercadeo juega un papel fundamental en la estrategia comercial del banco, pues es una de las formas más utilizada para poder llegar a los clientes y realizar la comercialización de productos. En este campo las oficinas tienen metas y la oficina central brinda apoyo mediante bases de datos, plataformas virtuales como Siebel, entre otras.

Otro de los puntos clave en el proceso de capacitación es que los empleados en especial los informadores es que tengan un proceso de auto capacitación constante y continuo, ya que la entidad está promocionando productos constantemente, y sería prácticamente imposible estar recapacitando a los informadores cada vez que el banco tiene una nueva campaña o proyecto.

En este punto es fundamental la colaboración y participación activa de los informadores y el apoyo de las demás personas de las oficinas como Subgerentes y gerentes. Es en este punto donde se presentan las mayores dificultades, pues este proceso muchas veces no es seguido o simplemente se hace de la forma incorrecta. Y se presentan falencias o fallas al momento de cumplimiento de metas, venta de productos, contacto de clientes, etc. Lo que al final se ve reflejado en un bajo rendimiento de XYZ perdiendo participación en el mercado y terreno frente a sus competidores.

Por esta razón la sucursal Bogotá del banco XYZ creó un plan piloto denominado “Mesa de Contacto”, donde los informadores tienen el espacio, el tiempo y los recursos como: Internet, bases de datos, capacitaciones en los diferentes programas, llamadas a celulares, entre otras. Lo cual ayudaría o reforzaría la labor de capacitación y a la vez lograr las metas propuestas por la entidad.

- Diseñar recomendaciones que mejoren la efectividad de la capacitación brindada a los informadores del banco y que esto se vea reflejado en las oportunidades creadas de las diferentes campañas.

- ✓ Asignar 1 día a la Semana para que el informador asistan en la jornada de 8am a 5pm a la Mesa de Contacto y así pueda hacer la gestión de tele mercadeo de todas las campañas que tengan pendientes en Siebel.
- ✓ La instalación de una línea para hacer llamadas a celular a cada una de las 180 oficinas para que puedan contactar de una forma más eficiente a los clientes. Para cuando las bases sean pequeñas, se puedan contactar desde la oficina.
- ✓ Que todos los directores de oficinas, den a conocer en las reuniones que realizan antes de iniciar la jornada laboral los correos que envía estrategias comerciales acerca de las nuevas campañas que se han venido lanzando.

Al dar a conocer esta información se está capacitando y se esta dando a conocer la importancia de trabajar las campañas a tiempo.

- ✓ Crédito y Cartera se comprometió analizar con más detenimiento las solicitudes que vayan con código de estrategia (preaprobados), ya que genera malestar entre los clientes cuando se contacta por iniciativa del banco y después se les informa que la solicitud fue negada.
- ✓ Hacer la distribución de las bases de forma equitativa entre los informadores de la oficina, así se puede lograr más efectividad y control.
- ✓ Que las campañas puedan ser efectivas al 100%, ya que se supone que los clientes son preaprobados y muchas veces las solicitudes de clientes de Siebel son negados por evaluación de Crédito y Cartera.
- ✓ Trasmitir con tiempo la citación y campaña que se va a trabajar cuando se invita a la Mesa de Contacto.
- ✓ Los informadores capacitarse continuamente en los diferentes productos que el banco esta sacando al mercado.
- ✓ Poder enviarle a los clientes al correo electrónico la información de la campaña a la cual pertenece y así al momento de contactarlo sea más efectiva la llamada, ya que el tiene conocimiento alguno de lo que se le va a ofrecer.
- ✓ Que la información de las campañas que se encuentran en Siebel, se pueda gestionar por Davinet (programa que será lanzado próximamente para que los funcionarios tengan acceso a la información del banco en cualquier computador, bajo su responsabilidad), para que así se puedan gestionar en las horas de la noche, en donde es fácil localizar a los clientes

- ✓ Habilitar medio sábado, para contactar a los clientes que entre semana no se encuentran y para hacer capacitación de todos los productos que tengan vigencia en el momento.
- ✓ Las campañas debe ser gestionadas no solo por el área de información, en donde se presenta una carga comercial elevada sino también involucrar a los cajeros (en promedio son de mayor número en las oficinas).
- ✓ Habilitar en los equipos de la Mesa de Contacto las herramientas AS-400 y CIM, para validar mejor que productos tienen los clientes, el estado y así hacer más efectiva la gestión.
- ✓ Hacer un mejor seguimiento al proceso de capacitación antes y después de la capacitación para ver su impacto real en los resultados del banco.
- ✓ Promover un programa de capacitación interactivo con los empleados, donde el proceso de aprendizaje sea el máximo posible.

-Elaborar indicadores de gestión que permitan evidenciar el incremento de la efectividad de la capacitación.

- ✓ Medir la asistencia a la Mesa de Contacto por parte de las oficinas.

Número de oficinas que asisten por campañas

Total de oficinas que tiene una campaña

- ✓ Medir la calidad de los datos de contacto de los Clientes que se encuentran en Siebel.

Número Clientes contactados por campaña

Total Clientes de la Campaña que están gestionando

- ✓ Medir la calidad de las bases que están siendo distribuidas a las diferentes campañas para ser contactadas.

Número de ilocalizables por campaña

Total Clientes de la Campaña que están gestionando

- ✓ Medir la gestión que hizo el informador con el Cliente (seguimiento, información dada del producto, necesidad creada al cliente, labor de tele-mercadeo).

Número de efectivos por campaña

Total contactados de la campaña que se gestionaron

- ✓ Medir si la gestión comercial que hacen los informadores esta siendo lo que el banco tiene establecido en las campañas, que es que las oportunidades creadas y los clientes efectivos estén en el 30%.

Número de efectivos por campaña

Total de oportunidades creadas por campañas.

- ✓ Medir la variación que tuvo la comercialización de los productos después del proceso de capacitación.

Utilización de productos inicial.

Utilización de productos final.

7. CONCLUSIONES

- ✓ Sí se considera hoy en día que el conocimiento, la tecnología y los avances de todo orden son la constante diaria de una evolución transformadora que no da tregua de ninguna naturaleza y que como por arte de magia transforma en obsoleto todo lo que ayer era novedad o conocimiento fresco, debe ser consiente de la enorme importancia que hoy en día tiene el tema de la capacitación, llámese personal, social, familiar, pero para el caso que nos ocupa en este trabajo Capacitación Empresarial.
- ✓ Se entiende que capacitación empresarial es la actitud positiva y permanente que tienen las empresas para lograr que las personas a su cargo y encargadas del desarrollo de sus productos obtengan la información necesaria de la constante innovación en tecnologías o procedimientos, basado en las necesidades de la empresa y especialmente orientados al mejoramiento del conocimiento útil y al mejoramiento de las habilidades del empleado, las cuales irán sin lugar a ninguna duda a beneficiar los propósitos de la empresa y al logro de sus metas.
- ✓ Cada día este aspecto de la capacitación cobra una importancia única para la sostenibilidad y la supervivencia de las empresas por cuanto la gran competencia en el mercado de productos similares hace totalmente exigibles una actualización sin límites para poder subsistir. Además que en últimas la diferencia se marca es en el servicio ofrecido o en el conocimiento adquirido. Los grandes beneficiados del proceso son tanto la empresa como el trabajador.
- ✓ La capacitación permite que el trabajador se vaya fortalecido en la forma de solucionar problemas, de tomar decisiones; en su actuar con confianza en si mismo; se mejoran sus habilidades de comunicación, de manejo y solución de conflictos; su autoestima se ve igualmente fortalecida y con ello la satisfacción en su desempeño laboral y en general el sentido de logro

como empleado y como persona, lo que con toda seguridad beneficiara el clima familiar y social en el que habrá de desenvolverse.

- ✓ La empresa por su lado se ve ampliamente favorecida por cuanto con una buena y adecuada capacitación se producen actitudes mas positivas; se logra una mayor productividad y rentabilidad; se disminuyen los riesgos de trabajo; se mejora el desempeño laboral de cada empleado; se logra un mejor clima laboral; se facilita la asimilación de las políticas de la empresa. Se facilita la promoción de empleados cuando sea el caso y la productividad y la calidad del trabajo se ven notoriamente fortalecidas.
- ✓ Por supuesto que el banco XYZ no esta ajeno a estas circunstancias y sabe perfectamente la ardua tarea de conquistar segmentos de mercados en economías de alta competencia como la nuestra, en la que la lucha por conquistar el cliente obliga a las distintas empresas a diseñar fórmulas o estrategias que permitan el cumplimiento de sus metas establecidas con la satisfacción suficiente que les permita mantenerse y subsistir en el medio capitalista que no permite ni ofrece consideraciones especiales a quienes no sepan entender como transitar el sendero ya demarcado por el mundo competido de los mercados.
- ✓ El banco ha destinado grandes recursos en programas de capacitación a sus empleados y los resultados se han visto en el termómetro que mide la efectividad de dichos programas: la fidelidad de los clientes y la rentabilidad en sus balances. Se pudo observar que este gran esfuerzo pudiera ampliar el horizonte de los resultados positivos, por cuanto considero que las campañas que con mucho interés y esfuerzo son implementadas en el Siebel no tienen la efectividad con las que se diseñaron y algunas veces ellas fallan precisamente por falta de capacitación, o capacitación incompleta o por falta de asimilación de las mismas por los informadores.

- ✓ Si se considera que el mundo es de servicio, se debe buscar que este sea excelente, pues como esta señalado en este trabajo, la excelencia del servicio es lo que nos va a diferencia de la competencia, por tanto si todos ofrecemos en ultimas los mismos productos, tiene que haber un diferenciador notorio que marque la diferencia. Y como empieza el proceso?, por los funcionarios que dan la cara al cliente y deben responder todas sus inquietudes y deben esforzarse en que con la camiseta puesta sean capaces de atraer al cliente o mantenerlo cuando esta ya esta vinculado.
- ✓ Los informadores son, en gran parte, la cara de la empresa y para obtener una cara amable y eficiente se deben preparar y capacitar constantemente, no solo en la atención personalizada y sonriente, si no en el conocimiento perfecto del producto que se va a ofrecer, debe aprender a saber que es lo que le gusta al cliente, que es lo que quiere oír.
- ✓ Para finalizar esta parte se debe señalar que el cliente es la razón de ser como empresa y a entronizar dentro de este parámetro es que se debe tender todos los días con el fervor, la devoción y la constancia que se debe tener para quienes se comprometen a servir a esta entidad. Y la mejor manera es con una capacitación adecuada y sostenida.

8. RECOMENDACIONES

- ✓ Tener en cuenta para futuros procesos de investigación que en muchas oportunidades hacer un enfoque práctico en los trabajos de grado en las empresas, no es posible debido al tiempo de los empleados, seguridad de la empresa y el “*know how*”, todo esto se convierte en una limitación para el alcance que se quiere llegar en la investigación.
- ✓ Realizar un registro detallado de de los procesos de capacitacion y sus respectivos resultados, para cuando se hagan variaciones en busqueda de una mejora, se pueda saber los cambios logrados.
- ✓ Soporte del area de sistemas para diseñar un *software* en el que se pueda diseñar un programa de capacitacion, que se pueda modificar facilmente y del que se puedan obtener resultados en tiempo real.
- ✓ Aplicar un conglomerado de las recomendaciones que da Dessler para obtener una mayor beneficio del programa, charlas, ayudas audio visuales, material impreso y plataformas virtuales.
- ✓ Tener parametros claros antes de iniciar el rediseño del proceso de capacitacion para no perder el rumbo en el camino.

9. BIBLIOGRAFIA

- ✓ BERNAL, C. A. (2000). *Mtedologia para la Investigacion de Administracion y Economia*. Bogota: Prentice Hall.
- ✓ BOHLANDER, G. (2001). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: International Thomson Editores.
- ✓ CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: Mc Graw Hill.
- ✓ DESSLER, G. (2004). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Education.
- ✓ DOWN, J. (1992). *Como desarrollar un programa de capacitacion y entrenamiento*. Mexico: Interamericana.
- ✓ HELLRIEGEL, JACKSON, & SLOCUM. (2002). *Administracion* (Novena ed.). Bogota: Thomson.
- ✓ IVANCEVICH, J. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ KOONTZ, H., & WEIHRICH, h. (2004). *Administracion* (novena ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ MEIGHAM, M. (1992). *Programas de inducción, entrenamiento, diseño y Ejecución*. Bogota: Legis Editores S.A.
- ✓ NIGEL, T., & PEOPLES, D. (1997). *60 Claves en 60 minutos para vender más*. Bogota: Norma.
- ✓ ROBBINS, S., & JUDGE, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Education.

- ✓ SASTRE, M. A. (2003). *Dirección de Recursos Humanos, Un enfoque estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.
- ✓ SHERMAN, A. (1999). *Administración de Recursos*. Mexico: Thomson Editores.
- ✓ SMITH, B., & DELAHAYE, B. (1990). *El ABC de la Capacitación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ VILLALOBOS, R. P. (2000). *Planeación Estratégica de la Planeación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ http://www.cc.uah.es/spdece/papers/Jimenez_Final.pdf (18-04-2010)

Artículos

- ✓ Benefits of training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. Herman Aguinis and Kurt Kraiger. Annual review of psychology.
- ✓ Capacitación y Desarrollo Organizacional, Por: Eric Gaynor Butterfield.
- ✓ Centro de Entrenamiento y Capacitación.
- ✓ Estrategias para épocas difíciles: Identifique las competencias de sus empleados. Hombre & Trabajo / Mayo 2009.
- ✓ Making the training process work. Donald Michalak & Edwin G. Yanger
- ✓ The American Society for training & Development: www.astd.org

Información Banco XYZ.

- ✓ Guía para Jefes.
- ✓ Manual Formación en Información.
- ✓ Olimpiadas del Saber 2008. Bogotá: Ediciones Gamma.
- ✓ <http://intradav.XYZ.loc/intranet/daviintranet.nsf>
- ✓ <https://linea.XYZ.com/opencms/opencms/XYZ/infoGeneral/quienesSomos/mision.html>

Trabajos de Grado

- ✓ RINCÓN URGUIJO Oscar Javier. Desarrollo de un modelo de capacitación de personal. Trabajo de Grado.

10. GLOSARIO

CAPACITACIÓN: El acto de proporcionar medios que permiten el aprendizaje en un sentido positivo y beneficiosos para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades.

INFORMADOR: Persona encargada de cumplir las metas comerciales establecidas para el cargo, colocando los productos del banco de acuerdo con el perfil de cada cliente y oficina.

DIRECTOR: Es la persona encargada de velar por el cumplimiento de los objetivos comerciales trazados de manera conjunta con la vicepresidencia comercial, la junta directiva y la presidencia de la fiduciaria, orientando las estrategias y asegurando la consecución de recursos para el cumplimiento de las metas del banco.

SUBGERENTE: Persona encargada de dirigir la gestión comercial de un grupo de oficinas, a través de metas y estrategias.

SIEBEL: Aplicación que administra la gestión de las campañas comerciales a partir de bases de datos preaprobados, a través del registro de cada una de las actividades realizadas por las oficinas para la venta de los productos y el seguimiento de los mismos hasta la entrega al cliente. Así mismo Siebel genera la información necesaria para la obtención de reportes que permiten el seguimiento la ejecución de las campañas, su efectividad y resultado final.

NEGOCIO: Toda transacción en la que dos o más parte, pactan un intercambio de servicios o de productos a cambio de un monto de dinero.

11. ANEXOS

Matriz DOFA: Función que presta la mesa de contacto en la gestión de las campañas de Siebel

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>- Poca promoción por parte de los directores hacia los informadores, para que asistan a la Mesa de Contacto.</p> <p>- Los números de contacto que aparecen son llamadas a celular o larga distancia, lo cual hace que no se contacte porque no tienen acceso a este tipo de llamadas.</p> <p>- Se ha presentado clientes que no tiene número telefónico para contactar.</p>	<p>- Facilidades de tiempo y espacio para los informadores hagan el telemarketing en la Mesa de Contacto.</p> <p>- Aumentar la participación en la Mesa de Contacto, para hacer el 100% de la gestión de las campañas.</p> <p>- Evaluar las bases antes de entregarla a la fuerza comercial (informadores), y así los clientes que se designen tengan una probabilidad mayor a ser efectivos.</p> <p>- Establecer programación de las bases de datos que</p>	<p>- Colaboración de la Mesa de Contacto para el cumplimiento de las metas</p> <p>- La Mesa de Contacto presta el espacio y tiempo adecuado para realizar telemarketing.</p> <p>- La Mesa de Contacto tiene la herramienta Siebel, llamadas a celular, el cual son de gran ayuda para los informadores.</p> <p>- La Mesa de Contacto presta el servicio de recolección de</p>	<p>- Los tiempos entre el lanzamiento de la estrategia y la habilitación de la base en Siebel debe ser simultáneo con el fin que se tenga a la mano la herramienta de conocimiento sobre la estrategia.</p> <p>- Por falta de herramientas de consulta los informadores no asisten a la mesa de contacto</p> <p>- El desinterés que se tienen en algunas</p>

<p>- La información del manejo de las campañas en varias oportunidades no es conocida por los informadores, lo que impide hacerle una buena gestión comercial al cliente.</p> <p>- Falta aclaración del proceso que se debe realizar al cliente con la exoneración de los beneficios de las diferentes campañas</p>	<p>se van a lanzar para el conocimiento de la Fuerza comercial con toda la información pertinente.</p> <p>- Manejar la información de la competencia para tener argumentos de venta.</p> <p>- Realizar guión de capacitación más estratégico teniendo en cuenta las características de producto y de la oferta.</p>	<p>documentos</p> <p>- Diariamente la Mesa de Contacto da capacitación de las campañas al grupo de informadores que asiste.</p> <p>- La Mesa de Contacto tiene un excelente clima laboral.</p> <p>- Se cuenta con la información necesaria para que tengan conocimiento necesario de las campañas.</p>	<p>oportunidades de trabajar las bases, ya que Crédito y Cartera niega algunas de las solicitudes.</p> <p>- No gestionan las campañas al 100 % ya que en varias oportunidades los informadores asisten a la Mesa solo un rato dejando la labor inconclusa.</p> <p>- Fuerte competencia y gran publicidad por parte de otros Bancos en los productos que ofrece.</p>
---	---	--	---

Tabla # 2: Resultados Campaña 1 de Siebel (Por seguridad del Banco no se puede señalar más información)

CAMPAÑA # 1								
CLIENTE PREAPROBADO	CLIENTES GESTIONADOS	% GESTION	CLIENTES CONTACTADOS	% CONTACTABILIDAD	CLIENTES OPORTUNIDAD CREADA	% ACEPTACION	CLIENTES PROFUNDIZADOS	%EFECTIVIDAD
26	26	100%	8	31%	2	8%	2	8%
42	19	45%	1	2%	0	0%	2	5%
72	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
331	41	12%	35	11%	0	0%	4	1%
85	8	9%	5	6%	0	0%	2	2%
556	94	17%	49	9%	2	0%	10	2%

Gráfica # 5: Relación Resultados Campaña 1

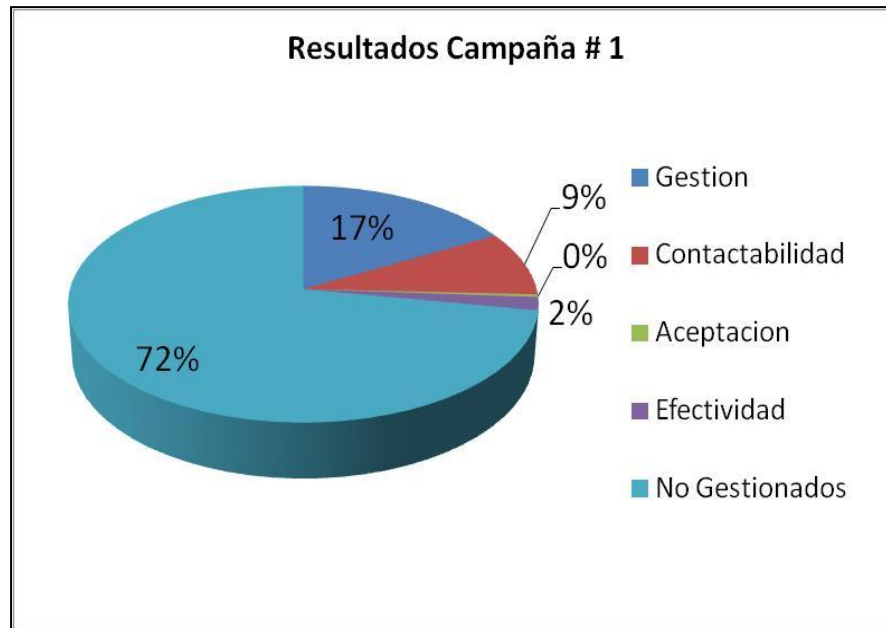


Tabla # 3: Resultados Campaña 2 de Siebel (Por seguridad del Banco no se puede señalar más información)

CAMPAÑA # 2								
CLIENTE PREAPROBADO	CLIENTES GESTIONADOS	% GESTION	CLIENTES CONTACTADOS	% CONTACTABILIDAD	CLIENTES OPORTUNIDAD CREADA	% ACEPTACION	CLIENTES PROFUNDIZADOS	%EFECTIVIDAD
2	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%
3	3	100%	1	33%	0	0%	1	33%
5	3	60%	1	20%	0	0%	0	0%
4	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
5	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%
5	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	4	100%	4	100%	2	50%	1	25%
2	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%
3	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	1	100%	1	100%	0	0%
3	1	33%	1	33%	0	0%	1	33%
5	5	100%	0	0%	0	0%	0	0%
7	0	0%	0	0%	0	0%	1	14%
11	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	3	75%	2	50%	1	25%	1	25%
27	27	100%	9	33%	3	11%	1	4%
6	2	33%	1	17%	0	0%	0	0%
4	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

3	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%
3	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
5	5	100%	2	40%	0	0%	0	0%
3	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	3	75%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	1	100%	1	100%	0	0%
4	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
8	0	0%	0	0%	0	0%	1	13%
4	2	50%	1	25%	0	0%	0	0%
7	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
7	4	57%	1	14%	0	0%	0	0%
2	1	50%	1	50%	1	50%	0	0%
6	6	100%	5	83%	0	0%	0	0%
10	10	100%	1	10%	0	0%	0	0%
10	10	100%	6	60%	1	10%	0	0%
3	1	33%	1	33%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	1	100%	0	0%	0	0%
1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
3	1	33%	1	33%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%
7	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
9	0	0%	0	0%	0	0%	1	11%
6	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	2	100%	2	100%	0	0%	0	0%
3	3	100%	1	33%	0	0%	1	33%
3	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
7	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	4	100%	2	50%	0	0%	0	0%
3	3	100%	1	33%	1	33%	1	33%
3	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%
7	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	2	100%	1	50%	0	0%	0	0%
4	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	2	100%	1	50%	0	0%	0	0%
11	11	100%	1	9%	0	0%	0	0%
5	2	40%	1	20%	0	0%	0	0%

3	3	100%	1	33%	0	0%	0	0%
7	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
3	3	100%	1	33%	0	0%	0	0%
3	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
11	11	100%	7	64%	0	0%	0	0%
10	10	100%	4	40%	3	30%	0	0%
4	4	100%	3	75%	0	0%	0	0%
9	9	100%	2	22%	0	0%	0	0%
4	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	1	100%	0	0%	1	100%
3	2	67%	2	67%	1	33%	0	0%
4	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%
8	0	0%	0	0%	0	0%	1	13%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	1	100%	0	0%	0	0%
1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	2	50%	2	50%	0	0%	1	25%
1	1	100%	1	100%	0	0%	0	0%
8	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
3	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%
3	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
6	1	17%	1	17%	1	17%	1	17%
2	2	100%	0	0%	0	0%	1	50%
1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
418	195	47%	79	19%	16	4%	20	5%

Gráfica # 6: Relación Resultados Campaña 2

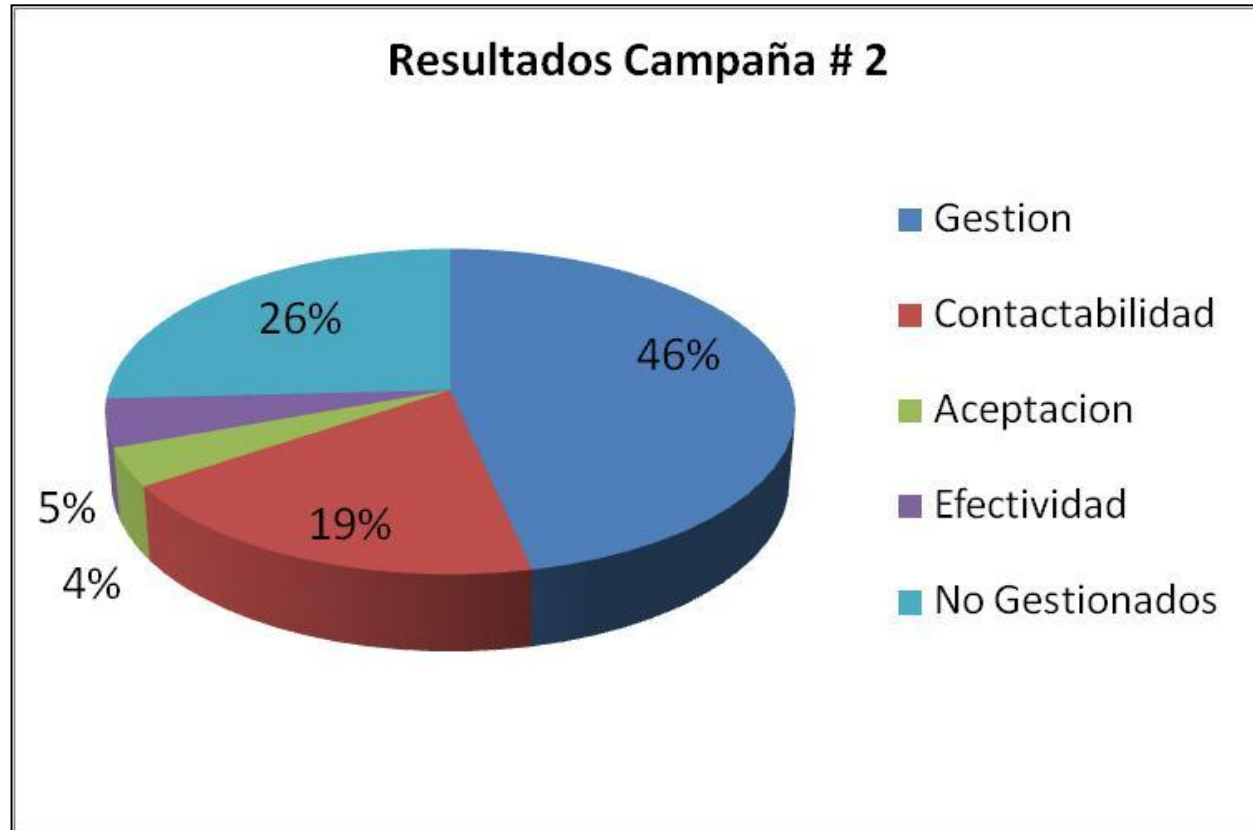


Tabla # 4: Resultados Campaña 3 de Siebel (Por seguridad del Banco no se puede señalar más información)

Campaña # 3								
CLIENTE PREAPROBADO	CLIENTES GESTIONADOS	% GESTION	CLIENTES CONTACTADOS	% CONTACTABILIDAD	CLIENTES OPORTUNIDAD CREADA	% ACEPTACION	CLIENTES PROFUNDIZADOS	% ACEPTACION
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	2	100%	2	100%	0	0%	0	0%
3	3	100%	3	100%	0	0%	0	0%
2	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	2	100%	2	100%	2	100%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	1	100%	0	0%	0	0%
3	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	1	100%	1	100%	0	0%

3	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%
1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%
1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%
2	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
1	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
68	25	37%	12	18%	3	4%	4	6%

Gráfica # 7: Relación Resultados Campaña 3

