



**«IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DEL MODELO IBK WAY  
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EJECUTIVOS DE  
TELEVENTAS EN UN BANCO PERUANO EN EL 2015»**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por  
Sra. Rogelia Jackeline Yarleque Carreño**

**Asesor: Profesor Enrique Andrés Saravia Vergara**

**2016**

A Juan Arturo, mi esposo y mejor amigo.

A Gael y Julieta, dos personas que aún no existen  
pero que inspiran mi camino.

Deseo agradecer a las siguientes personas por su apoyo incondicional:

A Juan Arturo, mi esposo, mi amigo incondicional, porque estuvo dispuesto a retrasar nuestro sueño de ser padres para culminar este proyecto.

A José y Elena, mis padres, porque me enseñaron a luchar día a día por alcanzar mis sueños.

A mis seis hermanos porque al ser la mayor quiero inspirarlos a estudiar y salir adelante.

A mi gerente en el banco porque fue mi espónsor en este proyecto y me ayudó a abrir puertas para conseguir información que parecía imposible y que incluso no existía.

A los supervisores de ventas porque admiro su trabajo y a pesar de sus múltiples ocupaciones, midieron el desempeño de cada uno de sus asesores.

A los asesores de televentas porque me enseñaron que la voluntad es el límite de los seres humanos.

Finalmente a mi asesor, Enrique Saravia, por su conocimiento, asesoría permanente y por priorizar nuestras reuniones frente al verano en familia.

## **Resumen ejecutivo**

Como antecedente podemos decir que la capacitación en el ambiente de trabajo se originó en empresas familiares y evolucionó durante la revolución industrial y las dos guerras mundiales. En este proceso mediaron los avances de las técnicas de enseñanza en adultos, que constituyeron un ensayo de las acciones formativas en el trabajo. Este fue un hito que marcó importantes avances de la andragogía en el mundo.

En tal sentido, este documento indaga cuál es el impacto del modelo de capacitación IBK Way en el desempeño de los ejecutivos de televentas de un banco peruano durante el 2015. En tanto, el objetivo de esta investigación consiste en comparar el desempeño de los colaboradores capacitados (grupo experimental) frente al desempeño de los colaboradores no capacitados (grupo de control) y validar si los colaboradores capacitados muestran un mejor desempeño en el trabajo como consecuencia de su participación en el programa de capacitación de IBK Way.

En el Capítulo I se indica que los nuevos entornos competitivos necesitan potenciar el desempeño de los colaboradores en las empresas para mantenerse vigentes en el mercado. Se formula el problema de investigación y se desprende la siguiente pregunta: ¿cuál es el impacto del modelo de capacitación IBK Way en el desempeño de los ejecutivos de ventas de un banco peruano en el 2015?. Luego se plantean los objetivos generales y específicos, la justificación de la investigación y se presentan las limitaciones del estudio. La sumatoria de estos puntos nos permitirá centrarnos en un análisis bajo un enfoque de investigación imparcial, orientado a la demostración de las hipótesis.

En el Capítulo II se incluye la presentación de la empresa y se muestra un análisis de la misión, visión, objetivos, estrategia y la propuesta de valor. Además se analizan los factores de éxito del negocio y la ventaja competitiva. Se realizó un diagnóstico externo que incluye un análisis competitivo del sector bancario y otro análisis según el enfoque de las cinco fuerzas de Porter. Asimismo, se definió un mapa de segmentos para describir los tipos de clientes que tiene el banco, se efectuó un diagnóstico interno (para su elaboración se empleó el modelo de Canvas) y se incluyó el modelo de la cadena de valor para explicar gráficamente cómo funciona el negocio.

En el Capítulo III se explican las definiciones de desempeño laboral, la fundamentación sistema y los métodos de la evaluación del desempeño. Posteriormente, se citan a algunos autores para la definición del término capacitación, se menciona el marco legal que la regula y se aterriza el tema

exponiendo lo que hoy representa la capacitación en las organizaciones. También se cita el modelo de capacitación teórico de Kirkpatrick. Del mismo modo, se busca una relación entre la capacitación y el desempeño de los colaboradores, para lo cual se analizan tres escalas de la medición del desempeño: calidad, productividad y habilidad. Finalmente, se citan investigaciones previas sobre la capacitación en el trabajo.

En el Capítulo IV se detalla el análisis para el diseño del modelo IBK Way, se mencionan las principales conclusiones del diagnóstico del proceso de venta, seguimiento y control, liderazgo y gestión de equipos, comunicación y las observaciones relacionadas con las personas, los procesos y las herramientas. Además se presenta la estructura del modelo de capacitación IBK Way.

En Capítulo V puntualiza la metodología del trabajo de investigación y especifica que el tipo de investigación es explicativo-causal, además define el tipo de muestreo aleatorio simple y define el número de la muestra equivalente a ochenta ejecutivos de ventas. Además el estudio analiza las diferencias y similitudes de dos grupos: el grupo experimental (cuarenta ejecutivos de ventas que recibieron la capacitación) y el grupo de control (cuarenta ejecutivos de ventas que no recibieron la capacitación). La estrategia de enseñanza-aprendizaje representó una inversión de ocho horas presenciales por colaborador y fue ejecutada en cuatro sesiones de capacitación. En el análisis de impacto se realizó un cruce de información entre ejecutivos de televentas, grupo A (ejecutivos capacitados) y grupo B (ejecutivos no capacitados). Esta etapa buscó asegurar que los ejecutivos capacitados y no capacitados fueran comparables en las variables de sexo, edad, nivel de educación y situación laboral.

En el Capítulo VI se muestran los resultados obtenidos del análisis estadístico, se presenta el análisis de confiabilidad, de fiabilidad y evaluación del desempeño, finalmente se interpreta el análisis de validez de la investigación.

## Índice

<b>Índice de tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Formulación del problema.....</b>	<b>3</b>
1. Problema principal .....	3
2. Pregunta de investigación .....	3
3. Objetivos .....	3
3.1 Objetivo general.....	3
3.2 Objetivos específicos .....	3
4. Justificación .....	4
4.1 Justificación técnica .....	4
4.2 Justificación científica.....	4
5. Limitaciones.....	4
<b>Capítulo II. Presentación de la empresa .....</b>	<b>5</b>
1. Modelo del negocio.....	5
1.1 Modelo de la empresa como sistema .....	5
1.1.1 Subsistema de transformación.....	5
1.1.2 Subsistema de toma de decisiones .....	6
1.1.3 Objetivos .....	6
1.1.4 Estrategia al 2018.....	7
1.1.5 Propuesta de valor.....	7
1.1.6 Factores de éxito del negocio.....	7

1.1.7 Ventaja competitiva .....	8
2. Diagnóstico externo .....	9
2.1 Análisis competitivo del sector al que pertenece la empresa .....	9
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
3. Diagnóstico interno .....	11
3.1 Modelo de Canvas.....	11
3.2 Cadena de valor.....	12
<b>Capítulo III. Marco teórico .....</b>	<b>13</b>
1. El desempeño laboral .....	13
1.1 Definiciones de desempeño laboral .....	13
1.2 Fundamentación de la evaluación del desempeño .....	14
1.3 Sistema de evaluación del desempeño .....	14
1.4 Métodos de evaluación del desempeño.....	15
2. La capacitación .....	17
2.1 Definiciones de capacitación.....	17
2.2 Marco legal de la capacitación en el Perú.....	18
2.3 La capacitación en las organizaciones .....	19
2.4 Modelos de capacitación.....	24
3. Impacto de la capacitación en el desempeño .....	25
3.1 Escala de medición del desempeño.....	25
4. Investigaciones previas .....	26
4.1 Investigaciones previas sobre capacitación en el trabajo.....	26
4.2 Investigaciones previas que explican la relación entre la capacitación y el desempeño.....	27

<b>Capítulo IV. Modelo de Capacitación IBK Way .....</b>	<b>31</b>
1. Análisis para el diseño del Modelo Comercial IBK Way .....	31
1.1 Principales conclusiones del diagnóstico .....	31
1.2 Observaciones relacionadas con las personas .....	34
1.3 Observaciones relacionadas con los procesos .....	35
1.4 Observaciones relacionadas con las herramientas .....	36
2. Modelo de Capacitación IBK Way .....	37
<b>Capítulo V. Metodología de la investigación .....</b>	<b>42</b>
1. Tipo y nivel de investigación .....	42
1.1 Tipo de investigación .....	42
2. Población y muestra .....	42
2.1 Alcance de la investigación .....	42
2.2 Población.....	42
2.3 Muestra.....	43
3. Técnicas de recolección de datos .....	43
3.1 Fichas de datos generales .....	43
3.2 Escala de evaluación del desempeño .....	43
4. Procedimiento de recolección de datos .....	44
5. Técnicas de medición.....	45
6. Hipótesis de la investigación.....	45
6.1 Hipótesis general .....	45
6.2 Hipótesis específicas .....	45
7. Variables e indicadores .....	46

<b>Capítulo VI. Análisis de resultados .....</b>	<b>47</b>
1. Presentación de resultados .....	47
1.1 Medida de capacitación .....	48
1.2 Resultados del desempeño .....	48
1.3 Resultados comparativos entre grupos.....	51
2. Análisis de confiabilidad .....	53
2.1 Análisis de fiabilidad y evaluación del desempeño .....	53
3. Análisis de validez .....	54
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>55</b>
1. Conclusiones .....	55
2. Recomendaciones.....	57
<b>Bibliografía .....</b>	<b>59</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>68</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Modelo de Canvas.....	11
Tabla 2. Cadena de valor.....	12
Tabla 3. Instrumento: Escala de evaluación del desempeño .....	44
Tabla 4. Valores de las variables de desempeño.....	48
Tabla 5. Estadísticos descriptivos .....	49
Tabla 6. Análisis por género .....	52
Tabla 7. Análisis de confiabilidad.....	53
Tabla 8. Estadísticos de fiabilidad general.....	53
Tabla 9. Estadísticos de fiabilidad por dimensiones .....	53
Tabla 10. Dimensiones del desempeño laboral.....	54

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Modelo IBK Way.....	47
--------------------------------	----

## Índice de anexos

Anexo 1. Embudo de ventas .....	65
Anexo 2. Creación de planes por ejecutivos de televentas A.....	66
Anexo 3. Creación de planes por ejecutivos de televentas B.....	67

## **Introducción**

Las organizaciones de hoy aplican modelos de gestión que integran indicadores tangibles e intangibles con la finalidad de verificar el desempeño de la empresa y sus colaboradores. Por ello, es importante atraer al mejor talento y retener a los colaboradores que evidencien un nivel de desempeño óptimo en el desarrollo de sus funciones.

Diferentes estudios revelan que el desempeño de los colaboradores varía según la estrategia de la organización. La capacitación laboral es una de las más utilizadas porque le exige a un colaborador pasar por un proceso de mejora continua donde debe adquirir y/o potenciar sus habilidades para desempeñarse con éxito. Entre los autores que respaldan esta teoría tenemos a Peter Senge, autor de la «Quinta disciplina», quien afirma que las organizaciones inteligentes buscan el aprendizaje de manera continua y sistemática para alcanzar su máxima utilidad en el trabajo. Además precisa que una organización inteligente o en aprendizaje tiene una base teórica y debe adquirir una visión global (Senge 1990). Por otro lado, John Ivancevich sostiene que las organizaciones deben crear y fomentar un ambiente de aprendizaje permanente, invirtiendo tiempo y recursos en la capacitación. Además señala que las organizaciones deben instaurar una cultura de aprendizaje mediante la capacitación con la finalidad de mejorar el desempeño y la eficacia de sus colaboradores (Ivancevich 2004).

Por lo expuesto anteriormente, podemos concluir que las organizaciones deben motivar el aprendizaje continuo, destinando esfuerzos importantes en términos de tiempo y presupuesto, solo así la empresa logrará mejorar el desempeño de sus colaboradores y estos alcanzarán su máximo potencial en el ambiente de trabajo.

En ese sentido, el estudio que ponemos a consideración estuvo dirigido a investigar si la capacitación determina alguna diferencia en el desempeño de dos grupos de colaboradores: los capacitados (grupo A) y los no capacitados (grupo B). Cabe resaltar que ambos grupos se desempeñan en un banco peruano.

La relevancia de los resultados de esta investigación se fundamentan en la visión definida por del banco: «Ser el mejor banco a través de las mejores personas», lo cual implica retener a los colaboradores con un alto desempeño y que busquen trascender en la organización. En línea con esta visión, la División de Adquisición de Clientes promovió la creación de un modelo de

capacitación que permita optimizar el desempeño de la fuerza de ventas. Por ello para la concepción de este modelo de capacitación se realizó un diagnóstico previo y se halló lo siguiente:

- La División de Adquisición de Clientes tenía como objetivo recuperar el liderazgo en la venta de tarjetas de crédito y eligió hacerlo a partir de la mejora del desempeño de sus colaboradores. Por esto era importante formalizar un modelo de capacitación que incluya etapas, conductas y herramientas a utilizar en el trabajo.
- Los supervisores dedicaban la mayor parte de su tiempo a las gestiones operativas, disminuyendo el enfoque en sus principales funciones (la capacitación, el desarrollo profesional de su fuerza de ventas y el impulso de la venta de tarjetas de crédito).
- Los ejecutivos de televentas contaban con un alto grado de orientación a resultados; sin embargo, gestionaban principalmente su nivel motivacional (actitud) y de identificación personal (compromiso con el supervisor) sin un plan o guía de trabajo. Existía alineamiento en la creencia «los objetivos siempre deben cumplirse», pero esto generaba un aprendizaje empírico y muy difícil de replicar a futuro.

El Modelo de Capacitación IBK Way se concibe a partir de estas necesidades y con el objetivo de potenciar el desempeño de los ejecutivos de ventas a través del incremento de la calidad del servicio, la mejora de sus habilidades y el aumento de su productividad. De esta manera, el banco garantizaría el alineamiento del modelo comercial con la estrategia comercial a futuro.

Desde su creación IBK Way buscó comprender la realidad de los equipos de televentas y de su entorno, identificar los factores clave para el éxito en la gestión de ventas, reconocer las prácticas vigentes exitosas y alinearlas con la estrategia del canal para poder promoverlas.

## **Capítulo I. Formulación del problema**

### **1. Problema principal**

No se tiene certeza si la capacitación del modelo IBK Way genera algún impacto en el desempeño de los colaboradores. La discusión central analiza si la capacitación impacta de forma positiva, nula o negativa en el desempeño de los colaboradores de televentas.

### **2. Pregunta de investigación**

Se formula a través de la siguiente pregunta: ¿Cuál es el impacto del modelo de capacitación IBK Way en el desempeño de los ejecutivos de ventas de un banco peruano en el 2015?

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Identificar si la capacitación del modelo IBK Way genera un mejor desempeño enfocado en tres dimensiones (habilidad, calidad y productividad) del equipo de televentas en un banco peruano en el 2015.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Medir el nivel de desempeño de dos grupos de colaboradores: el grupo A (colaboradores capacitados) y el grupo B (colaboradores no capacitados).
- Contrastar las diferencias en términos de desempeño de los asesores capacitados frente a los que no fueron capacitados.

## **4. Justificación**

### **4.1 Justificación técnica**

El banco tiene como visión «ser el mejor banco a partir de las mejores personas». Esto implica retener a los colaboradores con el mejor desempeño. En ese sentido la estrategia se comprometió a superar las metas de ventas basadas en la mejora del desempeño de los colaboradores como consecuencia de la aplicación del modelo IBK Way. Esto hará posible atraer, retener y fidelizar a los mejores colaboradores a través de la capacitación como beneficio de la organización.

### **4.2 Justificación científica**

En una organización el desempeño de los colaboradores influye directamente en la competitividad y calidad de los servicios que brinda. Cabe mencionar que en la bibliografía consultada no existe suficiente información relacionada a los modelos de capacitación aplicados al área comercial (específicamente en el sector de la banca) y esta fue una de las principales razones que motivaron la investigación.

## **5. Limitaciones**

- Una limitación encontrada se refiere a la importancia que los supervisores de los equipos de ventas le dan a la capacitación del modelo, dado que ellos prefieren que sus ejecutivos vendan en lugar de capacitarse y no dan el valor real al modelo IBK Way.
- Se identificó que existe una rotación de ejecutivos de ventas que varía de 5% al 10% por mes, lo cual dificulta el seguimiento y medición del impacto de la capacitación en el grupo de control y experimental.
- En ocasiones algunos supervisores y ejecutivos de ventas mostraron resistencia en las sesiones de capacitación y en el control de la aplicación del modelo IBK Way.

## Capítulo II. Presentación de la empresa

### 1. Modelo del negocio

El siguiente modelo de negocio está basado en el Banco Internacional del Perú. En el 2014 el banco estudiado consolidó su crecimiento en cartera y en depósitos, implementó las tiendas Imagine y desarrolló un plan estratégico a cinco años estableciendo un nuevo enfoque:

- Ofrecer la mejor experiencia al cliente, sustentada en la venta y conveniencia multicanal.
- Ejecutar la estrategia de forma impecable apoyado en el mejor equipo; los resultados deseados fueron la adquisición de nuevos clientes, el aumento en la satisfacción, la venta cruzada, la retención de clientes y el liderazgo en el mercado en cuanto a crecimiento y rentabilidad.

En el 2015 el banco alcanzó una utilidad récord y fortaleció su crecimiento en la cartera de créditos y depósitos, continuó ampliando las oficinas de atención presencial bajo el concepto Imagine y fortaleció su oferta en canales alternativos (banca móvil, por Internet, vía celular) con la finalidad de ofrecer una experiencia uniforme a sus clientes.

Hoy en día el banco se enfoca en educar a sus clientes para que hagan uso de los canales alternativos. Los beneficios que esto trae son ofrecer un servicio conveniente, reducir la carga operativa y también el costo asociado en las oficinas de atención presencial.

#### 1.1 Modelo de la empresa como sistema

##### 1.1.1 Subsistema de transformación

- **Misión:** «Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un servicio ágil y conveniente en todo momento y en todo lugar».
  - **Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes:** el banco ayuda a mejorar la calidad de vida de sus clientes al ofrecer productos bancarios diseñados para hacer la vida más fácil a las personas. Además usa procesos simples para atender con agilidad las necesidades de sus clientes y contribuye a la economía peruana.
  - **Brindar un servicio ágil y conveniente:** agilidad y conveniencia son elementos clave en la propuesta de valor del banco de cara al cliente. Para dotar al servicio de estas

características, el banco cuenta con sistemas que apoyan decisiones de crédito con promesas de atención al cliente desde un minuto (aplica para el producto estudiado Tarjetas de Crédito - Persona Natural).

- **Estar en todo momento y en todo lugar:** el banco atiende a sus clientes en los horarios, lugares y canales que ellos prefieran (red de oficinas, cajeros, monederos, agentes, banca por Internet, vía celular, otros).

### 1.1.2 Subsistema de toma de decisiones

- **Visión:** «Ser el mejor banco a partir de las mejores personas».
  - **Ser el mejor banco:** implica ser el banco que tiene a los colaboradores y clientes más satisfechos y además es el más rentable con crecimiento sostenible.
  - **A partir de las mejores personas:** refiere a tener colaboradores con un alto desempeño, que busquen trascender y que se encuentren comprometidos con la cultura de la organización y sus valores.

### 1.1.3 Objetivos

- Construir una relación transparente y de mucha confianza que asegure su predilección, permanencia y lealtad.
- Brindar productos y servicios financieros que satisfagan sus expectativas.
- Brindar un servicio de alta calidad, eficiente y cordial para facilitarles la vida.
- Desarrollar continuamente las habilidades de sus colaboradores basándose en sus valores y en el trabajo en equipo para lograr la mejora de sus procesos, productos y servicios.

#### 1.1.4 Estrategia al 2018

«Enfoque estratégico en los productos banca personas y en posicionarse como un banco accesible y ágil»

El banco mantiene un enfoque estratégico en los productos de banca para personas y en los últimos años ha orientado sus esfuerzos en posicionarse como un banco accesible y ágil, que ofrece espacios innovadores y niveles de atención superiores al promedio. Es importante mencionar que la marca del banco viene mejorando y esto se evidencia en sus indicadores de reputación y recordación, el número de tiendas financieras (según su plan de expansión), una mayor visibilidad pública, la eficacia de su comunicación y especialmente en su liderazgo en servicio al cliente. Cabe resaltar que las sinergias generadas con los negocios no financieros del grupo al que pertenece le permiten acceder a una mayor cantidad de clientes y aumentar la venta cruzada.

#### 1.1.5 Propuesta de valor

Se enfoca en los dos atributos más valorados por los clientes:

- **Ágil:** el banco pre aprueba créditos desde un minuto y en algunos casos no se requiere de documentación. Así, los clientes pueden recibir una tarjeta de crédito y desembolsar un préstamo hasta en 30 minutos.
- **Conveniente:** tiene una diversidad de productos que se ajustan a las necesidades de sus clientes, productos que se adecúan según el segmento de mercado al que pertenecen.

#### 1.1.6 Factores de éxito del negocio

Según Del Castillo (2011), tenemos:

- **Universidad corporativa:** brinda oportunidades de capacitación a todas las empresas del *holding* y tiene como objetivo invertir 48 horas por colaborador en promedio.
- **Desarrollo de los colaboradores:** en la institución donde se realiza el estudio se promueven las líneas de carrera y los movimientos de rotación internos. Estos movimientos y promociones se dan inclusive a nivel de las empresas del grupo.

- **Beneficios a los colaboradores:** los colaboradores reciben seguros de vida y pólizas contra accidentes, atención médica en las sedes principales y descuentos en las tasas de interés para los diferentes productos que ofrece el banco.
- **Clima organizacional:** el banco en mención se encuentra ubicado en el *ranking* del Great Place to Work, que agrupa a los mejores empleadores del Perú. Asimismo, busca diferenciarse de la competencia como una organización basada en valores y orientada a las personas.
- **Cultura basada en valores:** más que el dominio de competencias técnicas, el banco busca tener colaboradores transparentes, con espíritu de superación, dispuestas a trabajar en equipo y con buen sentido del humor. Este punto resulta tan relevante que luego de algunos meses, los colaboradores participan en el Programa denominado Graceland (ocho días) en el que se realizan actividades que promueven la cultura organizacional del banco, los valores y los objetivos corporativos.

### 1.1.7 Ventaja competitiva

Según la Consultora Responde Responsabilidad Social Empresarial (2013), se encuentran

- **Forma parte de un *holding*:** la principal ventaja competitiva del banco donde se realiza el estudio se centra en pertenecer a uno de los grupos empresariales con mayor crecimiento y diversificación en el país. Esto le permite al banco establecer acuerdos de servicio estratégicos para brindar servicios y productos a través de las empresas del grupo.
- **Enfoque en sus colaboradores:** el banco se encuentra hace más de diez años en el *top ten* de la encuesta del Great Place to Work, que es la distinción internacional más reputada sobre prácticas laborales. En línea con el *holding*, esto ha hecho que la relación con sus colaboradores y el clima laboral, se conviertan en su ventaja competitiva.

Según la Consultora Responde esta empresa creó un ambiente de confianza en el que los colaboradores sienten que tienen oportunidades para desarrollarse, se han promovido relaciones horizontales y se ha dotado a los colaboradores de todas las herramientas posibles para que puedan mejorar en el ámbito profesional y personal. (Consultora Responde 2013).

## 2. Diagnóstico externo

### 2.1 Análisis competitivo del sector al que pertenece la empresa

De acuerdo al Banco Internacional del Perú (2014).

Actualmente el Perú es un país con grado de inversión, lo que ha reducido significativamente los costos de acceso al financiamiento a las personas jurídicas y naturales. Esto representa una ventaja para el gobierno y también para el sector privado.

Hay grandes esfuerzos en el sector privado y público para que una mayor población acceda a la banca y de esta manera se eleve el nivel de bancarización en el país. Este proceso de bancarización e inclusión financiera es fundamental para que los beneficios que se pueden realizar a través de la banca lleguen no solo a los empresarios, sino también se desarrollen los más necesitados.

### 2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- **(F1) Poder de negociación de los clientes:** los productos del banco permiten negociar las tasas de forma competitiva respecto a otros bancos (válido para clientes que tienen más de un producto). Sin embargo, este no es el atributo más destacado. La característica que diferencia a este banco de la competencia es la agilidad. Para poder competir, el banco debe conocer a sus clientes, identificar sus principales necesidades y los riesgos en los que incurre al otorgar un crédito.
- **(F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores:** el banco trabaja con una lista de proveedores formales y de trayectoria, los pagos se efectúan por lo general a 45 días, la diversidad de proveedores abarca desde gastos en infraestructura hasta la tercerización de las actividades. Asimismo, el banco tiene alianzas comerciales principalmente con las empresas del grupo al que pertenece, lo cual le otorga un gran poder de negociación porque puede establecer sinergias y realizar ventas cruzadas aprovechando los establecimientos de dichas organizaciones.
- **(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes:** según Actualidad Empresarial (2015), la entrada de nuevas entidades al sistema financiero beneficiará al descenso de las tasas de interés para las organizaciones públicas y privadas. El Perú atrae a distintos bancos

extranjeros como consecuencia de la expansión económica del sistema financiero, su solidez y estabilidad. Actualmente existen entidades que podrían iniciar operaciones en el Perú, tales como el Banco Latin Pacific Capital, que centrará sus operaciones en los segmentos más desatendidos y favorecerá una mayor competencia en este sector y el Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), considerado el mayor banco de China y uno de los más grandes del mundo por su capitalización bursátil. Este banco también está interesado en ofrecer productos crediticios de corto, mediano y largo plazo en nuestro país.

- **(F4) Amenaza de productos sustitutos:** el gobierno apoya que las políticas de crédito se flexibilicen, pero esto es insuficiente para eliminar la informalidad. Esta se debe en parte a un sistema financiero paralelo orientado a atender a personas con niveles de ingreso menores. Precisamente estos sectores son los que no tienen acceso al crédito y buscan opciones de financiamiento más fáciles de obtener (que al final resultan más caros). Muchos de estos créditos no se registran en el reporte de la Superintendencia de Banca y Seguros, por ejemplo: Pandero, Maquisistemas, prestamistas informales, juntas, pirámides, entre otros. Respecto al sistema formal, las amenazas importantes identificadas son las cooperativas de ahorro y crédito, las cajas y las casas comerciales.
- **(F5) Rivalidad entre los competidores:** el Perú cuenta con un sistema bancario y financiero integrado por bancos peruanos y extranjeros que son regulados y supervisados por la Superintendencia de Banca y Seguros. La banca peruana ofrece diversas herramientas para personas naturales y jurídicas. La mayoría de sus servicios pueden ser gestionados vía web desde su banca por Internet, banca *online*, banca móvil, agentes y cajeros automáticos para realizar muchas operaciones y transacciones bancarias. Entre los principales bancos podemos encontrar al Banco de Crédito del Perú, Banco Continental, Scotiabank, Banco Financiero del Perú, Banco Interamericano de Finanzas, Banco de Comercio, Banco de la Nación, Banco del Trabajo, Banco Falabella Perú, Banco Ripley, GNB, MiBanco, entre otros.

### 3. Diagnóstico interno

#### 3.1 Modelo de Canvas

**Tabla 1. Modelo de Canvas**

<b>SOCIOS CLAVE</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACIÓN CON CLIENTES</b>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>
Supermercados peruanos Tiendas peruanas Homecenters peruanos Financiera Uno Colegios peruanos Cineplex Bembos Global Net Interseguro Real Plaza Inkafarma Ucic	Plan 2013-2018 Adquisición de clientes GPTW: enfoque en las personas Capacitación y entrenamiento	Agilidad en el servicio Conveniencia en sus productos	Enfoque en la Banca Personas Ciclo de vida del cliente Fidelización con el cliente	Clientes de 18 a 72 años Peruanos o residentes
	<b>RECURSOS CLAVE</b>		<b>CANALES</b>	<b>Plan de segmentación</b>
	Base de datos Colaboradores Infraestructura Medios electrónicos Financiamiento externo		Red de oficinas Agentes Banca por celular Banca por Internet Cajeros Global Net	Joven 1ª Potencial 1BC Consumo S2 Independiente S3 Independientes varios Afluente Consumo iInicial Aspirante
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FUENTE DE INGRESOS</b>		
<b>Tasa de interés compensatoria efectiva anual (TEA)</b> <b>Por consumo:</b> contado, intereses <b>Cobros:</b> membresías, interés por disposición de efectivo <b>Comisión:</b> por desembolso, por envío de EECC <b>Impuesto de las transacciones financieras</b> <b>Gastos:</b> conversión de moneda extranjera <b>Penalidad:</b> Por incumplimiento de pago		Venta de productos y servicios financieros <b>Cuentas de ahorros:</b> millonaria, simple, ágil, corriente, depósito a plazo, CB Planilla, CTS, Ahorro Casa, Ahorro Techo <b>Créditos:</b> tarjeta de crédito, crédito hipotecario, préstamo, convenio Compra deuda y Extracash Otros productos: fondos mutuos y seguros		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3.2 Cadena de valor

Tabla 2. Cadena de valor

<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales tradicionales</li> <li>- Canales alternativos            - Socios Estratégicos (Agentes)</li> </ul>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraer y retener a los mejores</li> <li>- Desarrollar habilidades estratégicas</li> <li>- Esquipo comprometido con la cultura</li> <li>- Capacitación y Entrenamiento Continuo</li> </ul>				
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de CRM – SIEBEL</li> <li>- Sistemas de información integrados</li> <li>- Escritorio Único</li> <li>- ADQ V_3</li> <li>- Tecnologías de World Class</li> <li>- Automatización</li> </ul>				
<b>APROVISIONAMIENTO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría Proyecto IMAGINE</li> <li>- Modelos de <i>scoring</i> sólidos</li> <li>- Patentes registradas</li> <li>- Bases de Datos</li> <li>- Tecnologías de World Class</li> </ul>				
<b>LOGÍSTICA ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA SALIDA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIO</b>
Prospección del Cliente	Admisión de clientes	Calidad de información Auditoría interna y externa	Evaluación de cosechas y campañas	Estrategia basada en:
Base de Datos	Políticas de crédito		Modelo IBK Way	Agilidad
Personas Jurídicas	Apetito y riesgos		Sistemas de Recompensas	Conveniencia
Personas naturales	Pilotos		Sistemas de Reconocimiento	Segmentación de clientes
	Seguimiento preventivo		Compensaciones	Ciclo de vida del cliente
	Gestión y seguimiento del cliente			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Capítulo III. Marco teórico

#### 1. El desempeño laboral

##### 1.1 Definiciones de desempeño laboral

Ducci afirma que el desempeño se relaciona con el desarrollo de algunas competencias laborales. Con este propósito, en 1997 desarrolló una investigación a través de la cual se logra una transformación productiva en términos de gestión, producción del trabajo y el desarrollo de mecanismos de seguimiento (Ducci 1997).

Dos años más tarde, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señaló que el desempeño laboral «surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo» (OIT1999). Esto implica que el entorno puede determinar el desempeño laboral, el cual depende a su vez del esfuerzo individual, la capacidad, habilidad y rol que cada colaborador cumpla en la empresa.

En el 2000 Chiavenato describió al desempeño como el conjunto de acciones o comportamientos observados y orientados al logro de los objetivos de la organización. La OIT y Chiavenato coinciden en que el desempeño varía según cada colaborador y sus condiciones en el trabajo. Por otro lado, el autor afirma que si una organización quiere mejorar el desempeño sus colaboradores, debe recompensarlos de forma justa en función de los resultados y su desempeño (Chiavenato 2000).

En el mismo año Bittel señala que «el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas de los colaboradores sobre su trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía» (Bittel 2000). Es decir, el desempeño guarda una estrecha relación con las actitudes y habilidades y precisamente esto hace que algunos colaboradores se diferencien de otros.

Dessler indica que «los colaboradores motivados por el sentido de logro desean situaciones con riesgo moderado, donde encuentren como respuesta un *feedback* permanente y concreto referente a su desempeño». En ese sentido, el *feedback* es una herramienta que apoya el crecimiento de un colaborador y evalúa el desempeño de uno o más colaboradores en la realización de un trabajo. De esta forma, es necesario contar con una supervisión para evaluar el desempeño con el objetivo de moderar conductas inadecuadas (Dessler 2001).

Gibson *et al.* expresan que «la motivación se define para el estudio como factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana y por lo tanto se relacionan con el desempeño laboral». Este texto refiere a que el trabajo estimula el comportamiento de los colaboradores y se relaciona con su forma de aprender los deberes para desenvolverse en el trabajo (Gibson, Ivancevich y Donnelly 2003).

## **1.2 Fundamentación de la evaluación del desempeño**

En la actualidad las organizaciones latinoamericanas utilizan modelos de gestión que tienen indicadores para dar seguimiento a su desempeño de forma integral. El enfoque moderno monitorea los costos y además integra a diferentes herramientas que sustentan una toma de decisiones en la organización que genere valor y ayude a cumplir la misión y la visión.

Es necesario que las organizaciones midan el desempeño de sus colaboradores en un tablero de control. Martínez recomienda hacerlo con base en cuatro componentes: procesos, clientes, finanzas y capacitación. Hugo Valverde, director de Soluciones de Capital Humano indica que «con en base en estos cuatro factores, la mayoría de las organizaciones mide el desempeño de sus empleados poniendo objetivos en cada uno de estos cuadrantes y revisándolos periódicamente. Esto puede ser una ventana de seis meses a un año». Es decir, si no se hace seguimiento ni se mide el desempeño de los colaboradores, es poco probable el éxito de la organización.

Es importante que se demuestre interés en investigar si la capacitación es determinante para que los colaboradores mejoren su desempeño. En Latinoamérica hemos avanzado mucho, pero si nos comparamos con Europa no podríamos decir lo mismo, dado que mientras en Latinoamérica se evalúa medir el desempeño de los colaboradores, en Europa existe mayor predisposición a la exploración de otras variables y al uso de matrices para el control de sus resultados.

## **1.3 Sistema de evaluación del desempeño**

Werther señala que «una organización no puede adoptar de manera arbitraria un sistema cualquiera de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa (Werther 1994). Es sustancial que el proceso de medición del desempeño se adapte a la organización en la que se aplicará. Además los colaboradores deben percibir justicia en la medición para garantizar la continuidad de la cultura de medición del desempeño y tener un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos principales de la organización.

La evaluación del desempeño laboral permite conocer los recursos humanos con los que cuenta la organización y provee información para detectar las necesidades de capacitación, recomendar ascensos, promociones e incrementos salariales y también sirve para organizar mejor los planes de trabajo en una organización (Hodgetts 1997). Si una organización identifica a sus talentos, motiva la mejora del desempeño de otros colaboradores y el progreso de las relaciones entre jefes y pares, lo cual debería causar un efecto positivo en el logro de objetivos para la organización.

Mondy *et al.* destacan que «la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual» (Mondy 2005). En las organizaciones existen diversos sistemas de evaluación formal e informal. En el sistema formal el desempeño se revisa de forma periódica, mientras que en el sistema informal se apela al criterio de preferencia de los jefes y/o superiores.

La evaluación del desempeño es una actividad crítica de la administración de personal, su meta es proporcionar un cuadro del rendimiento de los colaboradores en el pasado y ofrecer una perspectiva válida de su posible rendimiento en el futuro. Por un lado, los sistemas de evaluación proporcionan información sobre la actuación del empleado; asimismo, pueden ser utilizados como nuevos estímulos para incentivar posteriores desempeños de los mismos trabajadores.

#### 1.4 Métodos de evaluación de desempeño

Según Ivancevich (2004), tenemos:

- **Método de la evaluación individual:** identifica el rendimiento individual de cada colaborador. Para ello se requieren las siguientes metas individuales de trabajo:
  - **Escala gráfica:** técnica que presenta variables en escala continua. En algunos planes se da mayor peso a las características consideradas más relevantes. En ocasiones se les solicita a los evaluadores que expliquen sus calificaciones con una frase.
  - **Elección forzada:** este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante frases descriptivas. En cada grupo existen frases donde el evaluador debe elegir la que más se acerque al colaborador evaluado.

- **Evaluación escrita:** se solicita al evaluador que describa las fortalezas y debilidades de cada colaborador, lo cual da mayor flexibilidad al evaluador para su análisis (aunque es difícil alinear la información recabada).
  - **Técnica de incidente crítico:** se lleva un registro escrito de cada colaborador que se emplea al momento de la evaluación formal. Esta evaluación requiere registros habituales para dejar de lado la subjetividad del evaluador. Este método permite un mejor control del desempeño diario de los empleados y evita la subjetividad de evaluaciones. Es poco utilizado por la exigencia en el seguimiento.
  - **Lista de verificación y ponderación:** consiste en realizar informes que describen comportamientos. A cada informe se le asigna un valor que califica al desempeño y después se obtiene un promedio total.
  - **Escalas de evaluación por conducta:** utiliza el sistema de comparación del desempeño del colaborador con algunos parámetros conductuales. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable, el supervisor determinará parámetros específicos que permitan medir el desempeño. Este es el método que se aplicará para la medición del desempeño en esta investigación.
- **Método de la evaluación colectiva**
    - **Comparación pareada:** el evaluador compara a cada colaborador con todos los evaluados en el mismo grupo. Este método es poco objetivo porque no permite accionar con los resultados.
    - **Distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los demás se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos en la que el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados.

## **2. La capacitación**

### **2.1 Definiciones de capacitación**

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) afirma que el término de capacitación para todos puede entenderse como sinónimo de capacitación de muy baja calidad, mientras que los mejores niveles de calidad tienden a lograrse en acciones reducidas destinadas a grupos también exclusivos y selectos. Hoy en día la calidad juega un rol importante frente a la equidad. En tal sentido, por ejemplo, si seleccionamos a los colaboradores con una mayor aptitud para el aprendizaje, lograremos buenos niveles de calificación y esto se verá reflejado en el impacto (CEPAL 1992).

En el 2000, Torres se refiere a la capacitación como una inversión que agrega valor y no como una actividad que genera gastos. El desarrollo y aplicación de competencias incrementa el valor para el negocio y las personas. En la actualidad, la crisis financiera ha exigido a las organizaciones hacer recortes en sus presupuestos que afectan específicamente a las áreas de capacitación de personal porque de manera equivocada se considera que estos aspectos son complementarios y no básicos dentro del funcionamiento cotidiano de toda organización (Torres Ordóñez 2000).

Según Meister la capacitación cumple las funciones de formación y actualización necesarias para el desarrollo de los recursos humanos y además hacen posible que se eleve la productividad en cualquier organización. Para lograr la mayor efectividad, la capacitación debe ser constante y de calidad. Asimismo, los colaboradores deben disponer de un soporte sistemático y no de intentos improvisados que se hacen cuando la situación apremia. En otras palabras, la capacitación debe ser un proceso continuo y bien organizado (Meister 2000).

Siliceo afirma que la capacitación consiste en una actividad planificada, basada en necesidades reales y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Por lo tanto, esta función educativa satisface necesidades presentes y prevé necesidades futuras de los colaboradores (Siliceo 2001). El autor considera que los responsables de planificar la capacitación deben hacerlo de forma continua e incluso deben adelantarse a los intereses de la organización a futuro.

Otra definición indica que la capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño laboral. Algunos de sus objetivos son fomentar el desarrollo integral de los colaboradores y la organización,

proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño, disminuir los riesgos asociados al espacio laboral y contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad (Delegación Federal del Trabajo 2011).

Para el diario *Reforma* la capacitación debe ser entendida como sinónimo de educación, es decir, la capacitación y/o entrenamiento en las organizaciones es parte de la educación y la formación integral de los colaboradores. En las organizaciones, el entrenamiento de sus colaboradores debe complementarse con intervenciones que contribuyan a su formación y desarrollo. En el *Decálogo de la capacitación* Pinto Villatoro considera a la capacitación como un aprendizaje positivo y que implica un cambio de conducta; por tanto, las variaciones que se produzcan deben ser la consecuencia de los conceptos reforzados en el trabajo. Además se indica que la capacitación efectiva no es sinónimo de efectivo aprendizaje: los cursos no deben comprobar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por el proceso de transformación que esos conocimientos generan en las personas que reciben este tipo de estímulo.

## **2.2 Marco legal de la capacitación en el Perú**

Según la legislación peruana, el empleador está obligado a proporcionar capacitación a los colaboradores para que la productividad e ingresos mejoren. Para ello, en acuerdo común, se debe establecer un programa de capacitación y productividad.

Asimismo, mediante decreto legislativo se especifica que la introducción de tecnología permite incrementar la productividad en el ambiente laboral, a la vez que constituye un derecho y un deber social a cargo de todos los líderes de las organizaciones en el país. Este impacto generado por los cambios tecnológicos en las relaciones laborales debe negociarse entre empresarios y colaboradores. Dentro del marco de convenios de productividad se pueden establecer normas referentes a:

- Sistemas de formación laboral multifuncionales que causarán un impacto en los trabajadores en la organización.
- La promoción del desplazamiento funcional y geográfico de los trabajadores.
- Sistemas de estandarización en las bandas salariales de los colaboradores en función de su productividad.

- Mecanismos alternativos de implementación de las modalidades de contratación laboral previstas en la ley.

Además el empleador y los representantes de los colaboradores de la empresa o de la organización sindical correspondiente podrán establecer programas de capacitación y productividad organizados a través de comisiones paritarias. Conjuntamente se establece que las acciones de capacitación tienen las siguientes finalidades:

- Incrementar la productividad.
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza.
- Proporcionar información al trabajador sobre la aplicación de nuevas tecnologías en la actividad que desempeña.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.

### **2.3 La capacitación en las organizaciones**

El recurso humano es el motor y la base de toda organización y su influencia es concluyente en el desarrollo y evolución tanto de la organización como de sus colaboradores. El ser humano es el activo más valioso de una organización y aunque los avances tecnológicos hayan encontrado sustitutos, aún no se descubre tecnología suficiente para poder reemplazar por completo a la mano del hombre. Por ello, desde que Frederick Taylor dijera que la administración científica «selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero» han mejorado los resultados relacionados a la capacitación y entrenamiento del personal al interno. Hoy en día los empresarios, directivos y líderes de las organizaciones se han visto en la necesidad de contar con programas de capacitación que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño del trabajo (Taylor 1981).

Gore afirma que las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir su cultura, abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, incorporar las experiencias de sus colaboradores y construir con visión su plan de acción. Además el autor indica que el «aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción». Por ello es necesario crear una cultura de aprendizaje continuo en las organizaciones que sea impulsada por los líderes del negocio con la finalidad de construir organizaciones inteligentes a futuro (Gore 1998).

Una de las tendencias más importantes es el aprendizaje a nivel organizacional es *on-the-job training*, que se enfoca al trabajo como fuente de conocimiento directo por parte de los propios colaboradores. Muchas investigaciones definen a la organización como un sistema capaz de auto capacitarse en función de lo que cada uno de sus colaboradores pueda aprender a nivel individual y a través de la incorporación de procedimientos y tecnologías. Estos enfoques le otorgan mayor relevancia y complejidad a la capacitación y se sitúan como centro de preocupación del aprendizaje en adultos. El Ministerio de Salud es una institución que no es ajena a esta preocupación y considera que la capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo de los colaboradores. Esto implica que las áreas de capacitación deben operar de manera integrada y articulada con las demás áreas de la organización. La administración y el desarrollo del personal se entienden como un todo: las distintas funciones interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización (Ministerio de Salud 1998).

En ese sentido para una organización es indispensable contar con un manejo óptimo de sus recursos y su ejercicio, razón por la cual es preciso que sus colaboradores se encuentren capacitados para poder ejercer su cargo de forma eficiente. El colaborador asegurará un lugar privilegiado que favorece tanto a la organización como a él mismo. De ese modo los colaboradores se convertirán en elementos estratégicos y formarán parte clave del éxito de una organización (Arias Galicia 2001).

Kofman señala que «aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea». Según esta perspectiva, la generación de nuevo conocimiento pasa a formar parte de una estrategia básica para la organización y representa un esfuerzo en el desarrollo de habilidades, lo cual es una condición primordial para la alcanzar los niveles de competitividad que necesitan las organizaciones (Kofman 2001).

La evolución del ser humano en el aspecto individual, grupal y organizacional tiene como raíz la educación y Siliceo considera que esta es la base del desarrollo de la sociedad. La capacitación en las organizaciones se concibe como un modelo de aprendizaje, a través del cual es necesario formar una cultura de identificación con la organización basada en la productividad y calidad en el trabajo (Silicio 2001).

En el mismo año Drucker afirma que «en cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención». Los programas de capacitación indistintamente del lugar donde se apliquen deben estar enfocados al desarrollo de los colaboradores de la organización y para que funcionen deben contar con el respaldo de los líderes del negocio, solo así asegurarán el éxito (Drucker 2001).

En ese sentido la capacitación debe estar orientada a desarrollar las competencias laborales, debe ser más práctica y la empresa debe hacerse cargo de ella; todo esto se traducirá tarde o temprano en mejores resultados. La capacitación representa una herramienta fundamental y transversal a todas las áreas de la organización. Cabe destacar que el avance tecnológico requiere colaboradores tecnológicos y actualizados con las tendencias de mercado (Ma 2006).

En tanto Bohlander *et al.* manifiestan: «El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros y se orienta hacia el desempeño de corto plazo» (Bohlander 2008). Los esfuerzos de capacitación generalmente se planifican y se espera obtener resultados en poco tiempo; sin embargo, el impacto no es inmediato y, en muchos casos, esto desanima a las organizaciones a seguir destinando recursos para capacitar. A continuación repasaremos algunos aspectos fundamentales de la capacitación:

- **El proceso de capacitación y desarrollo:** las áreas de capacitación surgen en respuesta a la necesidad de contar con colaboradores calificados y productivos en las organizaciones. Este aspecto cobra mayor relevancia cuando los conocimientos de hoy se pueden volver obsoletos mañana. Es por esa razón que las organizaciones se preocupan por capacitar a sus colaboradores: si ellos se encuentran actualizados, entonces podrán aplicar nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen un mejor desempeño laboral. Para las organizaciones, la capacitación favorece el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y esto genera un impacto positivo en la empresa. Desde otra perspectiva, uno de los grandes objetivos de la

capacitación es contribuir al logro de los objetivos de la organización, por ello los programas deben estar alineados con la visión del negocio y con la estrategia para asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño de los colaboradores y que la organización se beneficie (William 2007).

- **Formación profesional y capacitación:** la formación profesional permite que el colaborador adquiera y desarrolle nuevos conocimientos. El concepto de formación deja de ser un fin y pasa a ser un medio o herramienta orientada a mejorar el nivel de empleabilidad y potenciar el desarrollo de aptitudes.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización. Se orienta hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Siliceo 2001). El autor afirma que es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo objetivo es desarrollar e integrar a los colaboradores a la operativa de la organización. La capacitación dota de conocimientos y desarrolla habilidades y actitudes necesarias para mejorar el desempeño de los colaboradores para que respondan a las exigencias del entorno. En ese sentido, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento del trabajador para que desempeñe su rol de forma eficiente y así puede obtener resultados de calidad en términos de servicio y pueda dar solución a los problemas. La capacitación permite que el colaborador adquiera los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en el trabajo mientras que las actividades de desarrollo ayudan a hacer frente a responsabilidades futuras.

Werther señala que «el desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral» (William 2007). Una vez que el colaborador ha sido incorporado, la organización tiene que desarrollar actitudes y conocimientos indispensables para su desarrollo profesional a fin de estimular la efectividad de su rol en el campo.

- **Aprendizaje y entrenamiento en el trabajo:** según Amaro el entrenamiento es «el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución». El entrenamiento tiene vital importancia para el logro de la misión y lineamientos de cualquier organización. Hoy las empresas necesitan estar en continuo proceso de aprendizaje para asumir las exigencias del mercado (Amaro Guzmán

1990). En ese sentido, el entrenamiento representa un aprendizaje guiado mediante el cual se logra generar nuevas conductas o cambios de conducta por otras deseadas.

- **Evaluación de la capacitación y el desarrollo:** el seguimiento de los programas de capacitación nos permitirá establecer su efectividad. Existen varios métodos para determinar cómo la capacitación, además de mejorar las aptitudes y conocimientos de los colaboradores, influye en el trabajo e impacta en el desempeño final de la organización.

Bohlander indica que existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación: reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados. Estos niveles son diferentes y algunos son más fáciles de medir que otros, pero ninguno debe descuidarse porque proporcionan diferente información sobre los programas. En consecuencia podemos medir el impacto de la capacitación y reconocer en términos cuantitativos su contribución a la organización (Bohlander 2008).

La fase final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. En ese momento nos preguntamos: ¿qué beneficios traen los programas de capacitación?, ¿la inversión en términos de esfuerzo, tiempo y dinero genera una contribución a la organización?, ¿cómo aseguramos que los programas de capacitación ejecutados son los ideales? Una de las razones que motiva esta investigación se centra en que casi no existen experiencias de capacitación en las organizaciones que permitan evidenciar el impacto. Incluso muchas veces la capacitación no funciona como se espera aunque la inversión es alta (más todavía cuando hablamos del costo de oportunidad). Para medir el impacto es necesario considerar lo siguiente:

- Medir si los programas de capacitación modificaron el comportamiento de los colaboradores.
- Evidenciar si la capacitación tiene relación con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Pain precisa: «Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último, se debe realizar la evaluación de resultados para demostrar a nivel organizacional

dicho impacto» (Abraham 1993). En cuanto a la utilidad, podemos decir que la evaluación de la capacitación nos ayuda:

- Optimizar el plan de capacitación: contextos, contenidos, materiales, métodos, facilitadores, entre otros.
- Tomar acciones correctivas como replanteo, mejoras, cancelación, etc.
- Involucrar a las áreas del negocio al momento de entregar el informe de resultados sobre el servicio.
- Definir las competencias y/o perfiles que deben adquirir los colaboradores de la empresa.
- Conocer si el programa de capacitación cubrió las expectativas y/o cumplió con los objetivos.
- Determinar el costo-beneficio de un programa de capacitación.

## **2.4 Modelos de capacitación**

- **Modelo de Kirkpatrick**

Donald Kirkpatrick presentó en 1959 un modelo de capacitación que aún se considera vigente. Este modelo presenta cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados (Kirkpatrick 1987).

- **Nivel 1:** permite medir la satisfacción de los cursos de formación impartidos. Generalmente esta evaluación se realiza mediante una encuesta (virtual o presencial) al finalizar el curso y se utiliza para recoger la percepción de los participantes con el objetivo de mejorar los cursos vigentes. La encuesta puede solicitar una valoración sobre los atributos del curso y de su impartición como la metodología del facilitador, la infraestructura, el contenido, entre otros aspectos. Este nivel de evaluación no es suficiente para determinar si la capacitación fue eficaz o no, pero sí ayuda a la mejora continua de las acciones formativas.
- **Nivel 2:** mide el conocimiento de los alumnos luego de recibir el programa de formación. Generalmente se aplica un examen antes y otro después de la capacitación y luego se hallan las diferencias entre lo que conocía el participante antes de ser capacitado y luego de haber recibido la capacitación. Las evaluaciones aplicadas nos permiten tener visibilidad sobre el nivel de los alumnos y además nos permiten conocer si asimilaron lo que se les impartió, la forma en que algunos factores pueden afectar en el aprendizaje,

cómo puede ser el contenido del curso, las actividades de aprendizaje, la estructura del curso, los materiales, las herramientas empleadas, etc.

- **Nivel 3:** llamado comportamiento, mide si los alumnos de un curso pueden aplicar los conocimientos adquiridos en su trabajo.
- **Nivel 4:** los resultados miden si los objetivos de la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente.

Existe un gran interés de las organizaciones en cuantificar el impacto de los planes de capacitación ejecutados. Por ello, en la actualidad existen diferentes iniciativas de investigación que pretenden homogeneizar los conceptos.

La presente investigación tiene como alcance medir el nivel 3 de Kirkpatrick y realizar una evaluación adecuada, donde se considerara un espacio de aplicación y criterios que se pueden valorar mediante la observación del desempeño laboral.

### **3. Impacto de la capacitación en el desempeño**

#### **3.3 Escalas de medición del desempeño**

Las que se considerarán para la medición de este estudio son las siguientes:

- **La calidad.** Hoy en día las organizaciones viven en constante cambio, lo cual hace posible mantener niveles de exigencia mayores en referencia al desempeño y la calidad. Existen estudios relacionados a las dos variables mencionadas. Si bien una organización se compone de colaboradores con responsabilidades diferentes, todos en conjunto se orientan a alcanzar los objetivos trazados por los directivos (Urdaneta 2009).
- **La habilidad.** Garza afirma que «las personas no tienen los mismos atributos, conocimientos, habilidades» y los ejecutivos de ventas deberían mostrar una actitud comprometida para mejorar constantemente (Garza 2002).
- **La productividad.** Actualmente, muchas organizaciones funcionan sin un concepto claro de la capacitación como un recurso para incrementar la productividad. Por ejemplo, entre 1940 y 1960 en México la capacitación se realizó en los espacios de trabajo y obtuvo un efecto directo en el desempeño de los colaboradores (principalmente en los de niveles operativos).

De este modo, la capacitación se adaptaba a las necesidades reales de la organización, lo que generó el incremento de la productividad individual y de la empresa. Posteriormente, se capacitó con mayor frecuencia a los colaboradores, que elevaron su valor productivo y su calidad de vida. Durante 1960 y 1980 la capacitación se enfocó más en el desarrollo de las personas y el traslado de conocimientos estandarizados, y provocó la masificación de la capacitación.

#### **4. Investigaciones previas**

##### **4.1 Investigaciones previas sobre capacitación en el trabajo**

Existen esfuerzos al interior de las organizaciones por desarrollar programas de capacitación tanto en el sector público como en el sector privado.

En el caso del ámbito público, las organizaciones que trabajan en la formación de cuerpos son el Instituto de Servicio Exterior de la Nación (ISEN), que prepara el Cuerpo de Diplomáticos de la Nación; la Procuración del Tesoro de la Nación - Escuela de Abogados de la Nación (ECAE), que forma el Cuerpo de Abogados Públicos de la Nación; el Programa de Economistas de Gobierno, dentro del Ministerio de Economía (hoy discontinuado); el Instituto Nacional de Administración Pública con el Programa de Agentes Gubernamentales (discontinuado) y la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) con la carrera de Administrador Tributario de la AFIP (descontinuada).

Las características de la formación recibida en estas organizaciones es suministrar una formación similar a la de una especialización o maestría, una formación específica para el desempeño de funciones en la administración pública. Este tipo de formaciones posee un programa específico de estudio y un cuerpo de profesores especializados. En algunos casos, una vez obtenido el título, se inserta al egresado en el organismo.

En el caso del ámbito privado, se observan experiencias de dos tipos: algunas específicas debido a la necesidad de dar respuestas a políticas de capacitación particulares y otras más estables como programas gerenciales destinados a la formación de cuerpos directivos de la organización. Este último tipo de experiencias es desarrollado por algunas de las empresas multinacionales del sector de industria manufacturera en el rubro automotriz y alimentos. Estos programas tienen una duración aproximada de seis meses a un año (en una de las empresas dura tres años) y se dicta solo en casa matriz o algunas de las sedes más importantes de la empresa. Los temas en las

experiencias mencionadas son de tipo gerenciales, donde además de contenidos específicos de administración se capacita al personal en la línea política de la compañía en relación con el manejo de sus recursos humanos, producción y sus formas de funcionamiento. En una de las organizaciones del sector alimentos, desarrollan dos actividades, una orientada a la formación de instructores dentro del personal de la compañía y la otra a la formación de la fuerza de venta de la empresa a través de un programa específico de comercialización.

Dentro de la categoría de otro tipo de cursos se incluyó otras experiencias como la de capacitación a través de pasantías, cursos de idiomas o el caso particular de las residencias médicas en hospitales. Tanto en el sector público como en algunas empresas del privado se desarrollan planes orientados a la realización de experiencias en otras organizaciones; por ejemplo, el INTI posee varios sistemas de pasantías de jóvenes que se desempeñan tanto en los laboratorios del organismo como en otras empresas con las que se han desarrollado convenios. Esto se enmarca en el organismo como un sistema de capacitación para el trabajo. En el sector privado, una empresa petrolera posee un programa de pasantías en vinculación con universidades en las áreas de ingeniería y economía y también cursos de idiomas en convenio (por ejemplo, con instituciones como el British Council).

#### **4.2 Investigaciones previas que explican la relación entre la capacitación y el desempeño**

A continuación, se describen algunas investigaciones que han analizado la relación entre capacitación y desempeño. Estas han sido tomadas en cuenta para el diseño de la metodología utilizada en este trabajo.

Cohen y Franco señalan que el impacto es la consecuencia de un proyecto, a su vez la consecuencia es todo comportamiento influenciado por alguna variable del proyecto. Además señalan que la diferencia entre los resultados brutos (cambios que pueden ser observados en el público capacitado, considerando los efectos planificados y no planificados) y los resultados netos (cambios atribuidos exclusivamente al proyecto). Aplicando estos conceptos a la capacitación, el análisis del impacto indaga los cambios en el trabajo generados por el proceso de capacitación y busca comprobar si existieron cambios pos capacitación. De ese modo se cuantifican y revisan qué variables fueron determinantes, en qué medida y finalmente si la capacitación contribuyó al logro de los objetivos (Cohen 1988).

Jódice desarrolló una metodología para evaluar el impacto de sus actividades de capacitación, el principal aprendizaje de esta experiencia fue que la organización tenía la firme visión de construir

una cultura de análisis pos evaluación. Este nuevo enfoque metodológico recopila información teórica y analiza las fortalezas y debilidades identificadas en el caso INTA (Jódice 1997).

Nakano y Melillo indican que el análisis del impacto se divide en dos partes: la evaluación de competencias y de resultados. Los autores recomiendan relevar las características de la organización y del sistema de capacitación, luego de ello sugiere construir el modelo de competencias *ad hoc* según la empresa; en ese sentido compara los resultados pos capacitación con los parámetros estándares de desempeño. En esta experiencia se indica que la administración pública no tenía estos referentes, por ello se definieron criterios de competencia como eficacia, eficiencia, coherencia, sincronización y conformidad. La investigación se complementa con la evaluación en el campo de los resultados, donde se realiza un estudio de los parámetros de la organización para identificar los que están relacionados de forma directa con la capacitación. Posteriormente, se realiza un seguimiento a través de registros en un período de tiempo determinado. Se procesan los datos con un abordaje cuantitativo y se contrastan con las hipótesis y estándares (Nakano 1997).

Otro estudio realizado para medir el efecto y utilidad del área de gestión y ventas en una compañía demostró que el efecto de un entrenamiento específico en ventas y técnicas es mayor al efecto de un entrenamiento en gestión. Para demostrarlo se seleccionaron variables que permitieron la visualización de ambos impactos: efecto y utilidad. Con esta base se elaboró el modelo de análisis de utilidad que empleó dos elementos: criterio relevante y transferencia del entrenamiento (Charley C. Morrow 1997).

Schon y Argyris indican que a pesar de que existen modelos teóricos relacionados a la medición del impacto, estos no son aplicados porque no responden a las necesidades de las organizaciones ni de los usuarios capacitados (Schon 1992 y Argyris 1999).

Para la OIT la ausencia de un sistema integral de medición de la productividad en muchos de los casos se atribuye a la deficiente articulación entre capacitación y productividad. Por esa razón la medición de la productividad se identifica con frecuencia en el análisis de las debilidades de la organización y de las necesidades de formación del personal (OIT 1999).

Mientras que Rutty considera que, a pesar de ser un tema de interés, las organizaciones públicas y privadas encuentran innumerables limitaciones para evaluar el impacto de la capacitación. A pesar de ello, la evaluación es el único modo de comprobar su aporte (Rutty 2000). Sin embargo,

se han registrado experiencias previas que muestran el impacto de la capacitación en organizaciones públicas y privadas a corto y largo plazo (Rutty, Evaluación de Impacto de la Capacitación en el Sector Público y Privado 2002).

Otros estudios realizados en países en desarrollo han demostrado que la capacitación en el trabajo ofrece significativos retornos en términos de productividad. Sin embargo, una proporción importante de empresas, en especial las pequeñas, no ofrecen ningún tipo de capacitación formal. Entre los principales factores vinculados con la poca capacitación en el trabajo se encuentran la falta de información sobre los beneficios, los altos costos y la carencia de recursos. Un factor de especial relevancia en industrias con altas tasas de rotación es la imposibilidad de internalizar todos los beneficios de la capacitación debido a que los trabajadores calificados pueden ser contratados por otras empresas (Batra 2002 y Luthria 2002).

Una serie de investigaciones evidencian que el apoyo empresarial en términos de capacitación impacta positivamente en el desempeño de las empresas y de sus colaboradores. Este impacto generalmente es medido esencialmente por el comportamiento posterior de sus ventas, la productividad e inclusive la generación de empleo, dado que dichos servicios facilitan la mejora en la gestión. Por ejemplo, Tan y López-Acevedo encontraron programas de asistencia técnica y capacitación, los cuales generaron un impacto favorable sobre la productividad de las pymes en México (Tan 2004). En la misma dirección podemos citar a Castillo en Argentina y López-Acevedo y Tan en varios países de América Latina (López-Acevedo 2010).

Crespi aseguró que debido a que las capacitaciones ofrecidas a las empresas son de corta duración, el objetivo se concentra en proporcionar información para incrementar los niveles de fidelización de los clientes. En este caso de estudio el autor no espera encontrar hallazgos suficientes que respalden la hipótesis de un impacto positivo de la capacitación en función al desempeño de las empresas beneficiarias de los programas. Además considera que un aporte significativo consiste en el esfuerzo por estudiar cómo los programas de capacitación impactan a las empresas que reciben al mismo tiempo este tipo de servicios, considerando que es un área poco o nada estudiada en los estudios de evaluación de impacto publicados (Crespi 2011).

Una investigación conducida por CEPAL tuvo como objetivo determinar el efecto que genera la capacitación en la productividad de la industria manufacturera. El análisis empírico concluyó que la capacitación en la empresa se asocia positivamente a la competitividad (estimada como productividad) tanto a nivel de la empresa como a nivel de la región. En general, la capacitación

tuvo un impacto especialmente positivo en el mejoramiento de la calidad de los productos y la facilitación de la innovación tecnológica (Padilla 2006).

Entre los factores que más contribuyen a la productividad en las empresas están la investigación y el desarrollo tecnológico, la mejor organización de los procesos productivos y el desarrollo de habilidades de la fuerza de trabajo a través de la capacitación. No hay duda que una adecuada capacitación puede contribuir de una manera significativa a incrementar la productividad (Servitje 2008).

De manera similar, en una empresa mexicana del sector industrial se implementó un programa de capacitación interna, con el objetivo de preparar instructores internos certificados que posean las herramientas necesarias para la formación y multiplicación de las mejores prácticas a todos los empleados de la empresa. Los resultados demostraron que el desarrollo de programas de capacitación interna fortalece al personal de las empresas y les da las herramientas necesarias para capacitar a los demás miembros de la organización (Diez 2009).

En otra investigación realizada en Europa en el 2009, Palazuelos y Fernández analizaron el comportamiento de la productividad en el trabajo. Según explica este estudio, las condiciones de exceso de capacidad productiva generalmente se desenvuelven en las economías desarrolladas, mientras que la demanda se determina en función de la dinámica de crecimiento de la productividad en el trabajo (Palazuelos 2009).

Otro aspecto relevante es que aun cuando los colaboradores son capacitados, muchos no registran un crecimiento significativo en su desempeño en el trabajo. Entonces la falta de utilidad de los conocimientos empleados en *on-the-job training* no son consecuencia de una mala capacitación y/o un mal capacitador. Por ello este trabajo, a través de la recopilación realizada sobre las prácticas en evaluación va más allá de un relato descriptivo, puesto que analiza el impacto de la capacitación del modelo IBK Way y verifica si este tiene impacto o no sobre la productividad comercial de los colaboradores.

## **Capítulo IV. Modelo de Capacitación IBK Way**

### **1. Análisis para el diseño del Modelo Comercial IBK Way**

Según el diagnóstico de la División de Adquisición de Clientes (2013) realizado por la Consultora Veril, tenemos:

#### **1.1 Principales conclusiones del diagnóstico**

En función de la observación y el análisis de información recopilada en el 2013, se concluye que:

- La ausencia de un sistema integrado de gestión del proceso comercial (la administración de las bases de datos, la utilización del teléfono, los resultados de venta y el seguimiento de las operaciones) y el equipo para gestionarlo (control de producción, manejo de la información de potenciales clientes y soporte de sistemas) van en contra de la homogeneización y eficiencia.
- A nivel de supervisor y del ejecutivo de ventas, se dificulta el proceso de planificación y organización de sus actividades comerciales, como también los procesos de seguimiento y control efectivo de sus clientes.
- La principal observación en el proceso integral de negocio se relaciona con la eficiencia, específicamente en las etapas de generación y administración de bases de datos de clientes potenciales, aprobación de solicitudes y activación de tarjetas de crédito.
- Los supervisores dedican la mayor parte de su tiempo a la gestión de las bases (velocidad de discado del marcador predictivo y evaluación de la performance de cada base). Esto disminuye su atención en relación a su función principal, que es el impulso de la venta en su equipo, la capacitación y el desarrollo profesional de su fuerza de ventas.
- Se verificó que conviven una gran cantidad de métodos y estilos de gestión del proceso de venta y de los equipos. Adicionalmente, cada supervisor elabora sus propios formatos y herramientas de soporte para la gestión y seguimiento.
- Existía un alto grado de orientación a resultados de los equipos, gestionado predominantemente desde un nivel motivacional (actitud) y de identificación personal (compromiso con el supervisor), aunque sin un plan o guía de organización.

- Predominaba un enfoque basado en «lo que no se debe hacer», en lugar de centrarse en los comportamientos deseados, promotores de una buena venta definida por el negocio.
- La cantidad, tipo y forma de utilización de la información de clientes no promueve la homogeneización de la gestión entre canales ni facilita su alineación con la estrategia definida para los próximos años.
- Si bien en el 2013 se habían registrado avances en el proceso de selección e inducción de los ejecutivos de televentas, no existía una integración con el canal de televentas (selección e inducción al banco, al canal de televentas, al puesto y al equipo).
- Existe una oportunidad de mejora en los procesos de inducción y formación de supervisores y ejecutivos de televentas.

Posteriormente se identificaron las siguientes observaciones para los procesos vigentes en el período del estudio:

- **Proceso de venta**

- La revisión del proceso de generación de información resulta un proceso muy complejo porque las nuevas bases llegaban los primeros días de cada campaña; de ese modo, se alineaba el calendario comercial con el recurso potencial para generar una mayor productividad.
- Los ejecutivos de ventas tenían equipos de audio en mal estado, por ello se sugiere invertir en audífonos de tipo ergonómico, ya que facilitan las tareas y minimizan el cansancio. También se sugirió la compra de audífonos a todos los supervisores con el fin de permitir el monitoreo de las llamadas y la escucha de grabaciones.
- Finalmente, el principal hallazgo consiste en la elaboración e implementación de un proceso de capacitación y entrenamiento homogéneo para los ejecutivos de ventas, centrado en el conocimiento del producto y en el desarrollo de habilidades comerciales. En el caso de los supervisores, se debería agregar el desarrollo de habilidades de gestión de equipos.

- **Seguimiento y control**

- La observación sugirió facilitar a los supervisores y ejecutivos de ventas los reportes referentes al número y porcentaje de ventas para detectar desvíos y mejorar la eficiencia en la gestión telefónica (tiempo de logueo, descansos, carga manual, tiempo hablado, entre otros).
- Antes de impartir la capacitación se debían definir de manera consensuada los reportes y el tipo de información a utilizar por los ejecutivos de ventas. Luego de ello, se debían establecer formatos únicos como parte del proceso de planeamiento y control de gestión.
- Además se recomendó trabajar el *speech* de ventas sobre comportamientos o conductas esperadas en lugar de acciones, palabras o conductas que no debían decirse al momento de una venta. El enfoque era generar una mirada positiva y de oportunidad en la venta.
- Se sugirió establecer una mesa de alineamiento mensual con el área de Calidad con el objetivo de perfeccionar, afinar y alinear tanto los *speechs* como los criterios de interpretación y calificación de cada área (Ventas y Calidad).

- **Liderazgo y gestión de los equipos**

- Resulta prioritario impulsar a los supervisores hacia una metodología de trabajo consistente y sostenida, orientada al desarrollo de sus ejecutivos de venta.
- Se recomendó formalizar un método de seguimiento y capacitación comercial del equipo por parte de los supervisores que permita elevar rápidamente su desempeño.
- Los supervisores debían desarrollar la conciencia de formación y desarrollo del equipo, para ello se sugiere iniciar por destacar la importancia del monitoreo como herramienta de seguimiento del desempeño de los ejecutivos de ventas.
- Se sugirió establecer formalmente el acompañamiento comercial, de modo que los ejecutivos de venta con una productividad mayor o igual al 100% (*top performer*) asesoren y compartan información con el resto.
- Evaluar la creación de la figura de un tutor para supervisores nuevos, como método para una inducción más eficiente y que asegure la transmisión del modelo de manera directa.
- Además se recomendó tener referentes de capacitación interna *on-the-job training* para que diseñen herramientas y *speech*, identifiquen necesidades de formación e impulsen la capacitación comercial programada para ejecutivos de ventas y supervisores (la cual se convertiría en el Modelo Comercial IBK Way).

- **Comunicación**

- Se involucrará a los líderes del área como los principales impulsores del proceso de cambio, más adelante llamado IBK Way. Esto busca clarificar las decisiones, mejora la comunicación y promueve la sensación de visión compartida de los objetivos del negocio. Además será la figura responsable de promover la utilización de un medio de comunicación centralizado para informar novedades, avances y resultados obtenidos.
- Se elaborará un plan de comunicación y sensibilización destinado especialmente a los líderes, con el objetivo de transmitir la importancia de su papel en la implementación del modelo y describir el rol que deberán desempeñar. Basar las acciones de comunicación e instalación del modelo de gestión en los beneficios que ofrece tanto para los supervisores como para los ejecutivos de televentas.
- Se sugiere estandarizar los métodos y modelos de envío de información a clientes (por e-mail o SMS) limitando y controlando la discrecionalidad de los ejecutivos de venta.

## **1.2 Observaciones relacionadas con las personas**

- Se identificó una importante alineación de visión con los objetivos del negocio a nivel de los supervisores. Este factor se convierte en una fortaleza a aprovechar en el proceso de implementación del modelo comercial. Inclusive la mayoría de las personas entrevistadas mostraron una actitud favorable hacia la definición de un modelo de gestión que facilite y organice las actividades diarias de los ejecutivos de televentas.
- En la gran mayoría de los casos se pudo identificar una marcada disposición hacia el logro de resultados y la satisfacción del cliente; asimismo, el nivel de compromiso observado es alto y sostenido.
- En la mayoría de los casos, las supervisiones están conformadas por ejecutivos con poca antigüedad. Además cuentan con una limitada o incluso nula experiencia en el puesto y en el mercado. Esto se convierte en una gran oportunidad para la implementación de un nuevo modelo, debido a que la gente nueva presentará muy baja resistencia al cambio.
- En general, entre los supervisores con alto desempeño que fueron entrevistados, pudo observarse un alto nivel de conocimiento de los procesos, productos y del banco. En general demostraron tener un estilo propio y definido de gestionar al equipo, aunque se observó

oportunidad de mejora en relación a la planificación de la actividad y la gestión de desarrollo de los integrantes de sus respectivos equipos.

- En la mayoría de supervisores observados en campo se notó una alta orientación hacia las tareas operativas, en lugar de enfocarse en las tareas esenciales para el impulso del negocio.
- Los ejecutivos de televentas entrevistados valoraron que sus propios supervisores realicen clínicas de ventas con sus equipos (punto de partida del Modelo Comercial IBK Way). Las clínicas de ventas son espacios para comunicar a los colaboradores las nuevas campañas o novedades que tengan impacto en su trabajo.
- En los equipos que utilizan discador predictivo pudo observarse una fuerte superposición de tareas del supervisor. La función de control del discador y la evaluación de la performance de las bases (función operativa) se contraponen con la gestión de la actividad de ventas (performance) de su equipo. En la mayoría de los casos esta situación tiene una baja eficiencia en la gestión del supervisor y su equipo.
- Se observó una diferencia significativa en los estilos de gestión y método en los supervisores, además de un alto nivel de autonomía (por ejemplo, cada supervisión decidía cómo estructurar sus llamadas, estrategia de ventas, entre otros).

### **1.3 Observaciones relacionadas con los procesos**

- Durante las entrevistas y acompañamientos no se pudo identificar la existencia de procesos únicos y transversales relacionados con la gestión comercial de carteras y clientes. Inclusive pudo observarse que, en general, cada canal aplica un modelo particular de gestión comercial (clientes y equipo), de acuerdo con la visión y metodología del supervisor a cargo. En algunos pocos casos esa metodología implicaba una interacción supervisor-ejecutivo para planificar y monitorear el trabajo diario; mientras que en la mayoría, se centraba en el seguimiento de la evolución de tablero y de una estimación de resultados a obtener.
- En general, pudo observarse que no existe un método de trabajo homogéneo y referencial entre los ejecutivos de ventas.
- Durante el período de observación no existía un método estandarizado para el registro y utilización de la información generada durante las llamadas, es decir, cada ejecutivo registraba la información de acuerdo a su criterio y con un método propio y único.

- En cuanto al monitoreo de las llamadas, no se pudo comprobar la aplicación de un proceso formal y efectivo orientado a perfeccionar las habilidades de los ejecutivos de televentas. Además el área de calidad tiene establecido un proceso mensual de monitoreo a los ejecutivos, es decir, se evaluaba y luego se enviaban los resultados al supervisor. Sin embargo, este proceso está directamente relacionado con el control de fraudes y desaprovecha todo su potencial para la instalación de una cultura de venta con calidad en el banco. Inclusive la estructura de monitoreo está centrada en las conductas que el ejecutivo no debe realizar, en lugar de describir aquellas conductas esperadas.
- En lo que respecta a entrenamiento y capacitación de supervisores y ejecutivos de venta, no se identificó que exista un proceso formal e instalado.

#### **1.4 Observaciones relacionadas con las herramientas**

- En lo que respecta a los sistemas de soporte y gestión de la llamada de venta, pudo observarse que los ejecutivos utilizan varios aplicativos en forma simultánea y durante las llamadas. Esto supone una serie de dificultades relacionadas con la eficiencia a nivel de los tiempos, la atención y la alta probabilidad de error en el registro de los datos.
- Las herramientas más mencionadas durante las entrevistas y acompañamientos fueron Excel, Siebel, Telesoft, CICS, Sunat y ADQ. Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos de ventas observados las utilizan en secuencias y estilos diferentes.
- La mayoría de los ejecutivos y supervisores mencionaron que las capacitaciones recibidas correspondientes a los sistemas son insuficientes y no alcanzan a cubrir sus expectativas por ser muy teóricas, poco prácticas y por tener un bajo nivel de recordación.
- La herramienta predominante para la gestión de información comercial es Excel. El área de Control de Gestión envía el reporte diario por canal (también llamado semáforo) y el reporte mensual de la Gerencia de Televentas en este formato. Esto se vuelve una barrera para aquellos supervisores y ejecutivos con bajo conocimiento de la herramienta, se limitan a un trabajo manual y queda la posibilidad de que cada uno modifique los reportes según su criterio.
- No pudo comprobarse que existan reportes *online* de efectividad de uso del teléfono y bases para la venta y sus respectivos ratios (tiempo total al teléfono, tiempo efectivo de llamadas,

duración promedio de la llamada, tiempo en descanso, tiempo desconectado, cantidad de llamadas, cantidad de contactos, cantidad de contactos efectivos, cantidad de ventas, etc.). Esto conlleva a que la gestión del supervisor sobre su equipo se vuelva muy intuitiva y voluntarista.

- Durante el relevamiento se observó que existe una gran cantidad de incidencias relacionadas con los sistemas y equipos, además de los procesos de alta y modificación de usuarios. Todas estas incidencias son tramitadas a través de la mesa de ayuda con el área de Tecnología de la Información, como cualquier integrante del banco. En general, los tiempos de respuestas resultan mucho mayores que los requeridos por el negocio.
- El sistema de incentivos y comisiones vigente contenía condicionantes para la obtención del ingreso variable/bono para la fuerza de ventas. En algunos casos se observó que este método ha promovido que algunos ejecutivos de ventas pospusieran ventas para el siguiente ciclo, al estimar que no podrían cumplir con las restricciones. En el mismo sentido, pudo observarse que las metas de tarjetas aprobadas asignadas a los supervisores generaron, en algunos casos, conflictos de interés entre estos y los ejecutivos de televentas (el supervisor mantiene un ingreso variable por tarjetas aprobadas mientras que los ejecutivos comisionan por un nivel adicional, es decir, tarjetas activas).
- A partir de este diagnóstico, se construiría una propuesta de capacitación del Modelo IBK Way, en la cual se distinguen los procesos de los supervisores y los ejecutivos de venta.

## **2. Modelo de Capacitación IBK Way**

Es un modelo *ad hoc* creado para el canal de Televentas de la División de Adquisición de Clientes por las áreas de Capacitación y Productividad Comercial de un banco peruano. Su objetivo es contribuir con la mejora de los resultados de televentas, mediante la implementación de un modelo comercial homogéneo y adaptado a la estrategia del negocio. Este tiene los siguientes ejes de actuación:

- La elaboración de un modelo de gestión que resuma las claves de actuación para los ejecutivos y supervisores de televentas.
- La formalización de los procesos, herramientas e indicadores para la gestión comercial dentro de televentas.

- La implementación de un esquema de seguimiento que asegure la continuidad del modelo en el tiempo y su actualización por parte de los equipos de las áreas de Capacitación y Productividad Comercial.

Es así que se trasladaron los contenidos del diagnóstico recopilados durante el capítulo anterior a un formato simple, práctico y pedagógico. Además se adaptaron y crearon herramientas que complementaron el modelo y se interactuó en forma permanente con los equipos de ventas aprovechando cada instancia como una oportunidad de entrenamiento y formación.

Al mismo tiempo se elaboró una propuesta de estructura básica del modelo y una vez consensuada y validada por las diferentes áreas, cada uno construyó los procesos a medida para garantizar el mayor nivel de detalle y alineación posible.

El modelo formaliza las mejores prácticas, pautas de actuación y establece métodos y procedimientos homogéneos, alineados al estilo definido por el banco de cara al cliente. Al mismo tiempo describe en detalle los procesos de trabajo para la gestión de carteras y clientes, establece estándares y pautas de comportamiento con la finalidad de facilitar el desempeño de los equipos y el seguimiento de las actividades comerciales.

Por otro lado, compila el detalle de los procesos centrales de trabajo de los ejecutivos de venta y supervisores con los respectivos formatos y herramientas a utilizar. Por tanto, trabajar con un único modelo de gestión debería fomentar el compromiso y orientar la energía del equipo en una misma dirección. Todo esto generaría mejores resultados para toda la cadena de valor, ya que se hablaría un mismo idioma en lo referido a la identificación de las mejores prácticas de cada actividad.

La importancia de establecer un modelo comercial en el canal de Adquisición de Clientes radica en acompañar el objetivo de la División de Adquisición de Clientes, el cual consiste en recuperar el liderazgo en tarjetas de crédito. Para ello debían duplicar los volúmenes de venta y este crecimiento en la actividad comercial debía estar sustentado con una venta de calidad para asegurar un crecimiento sano y sostenido en el tiempo.

El modelo comercial IBK Way está dirigido principalmente a los ejecutivos de venta, ya que son los protagonistas de la ejecución de la estrategia de la división. A través de ellos la estrategia se concreta en cada contacto con un cliente que se convierte en una venta. Además de ello, los

supervisores que lideran a los ejecutivos de venta son también partícipes de este modelo: su rol de apoyo y soporte a los equipos es central para la consecución de la efectividad comercial. Incluso desempeñan un rol esencial para brindar apoyo y soporte a sus equipos en el cumplimiento del modelo comercial IBK Way.

La estructura del modelo IBK Way está compuesta por dos procesos que se describen a continuación:

- **Proceso de planificación:** este proceso ayuda a priorizar las actividades y alinearlas con el cumplimiento de las metas para elegir la táctica más adecuada. Además le permite a los ejecutivos de ventas estar enfocados en lo importante y optimizar el uso de sus energías de trabajo en la búsqueda de resultados a un ritmo constante. Se divide en:
  - **Conoce tu desempeño:** en esta etapa el ejecutivo de ventas debe realizar un análisis de su gestión actual y de períodos anteriores con el fin de orientar sus acciones hacia el logro de los resultados esperados. Frente a un objetivo de ventas a cumplir, es clave la realización de un plan de trabajo detallando las acciones a realizar. Esto implica conocer su propio desempeño y realizar un ejercicio de análisis de información sobre su performance y de los recursos con los que cuenta (por ejemplo: bases de datos, operaciones pendientes del mes anterior según campaña, etc.).
  - **Define tus metas en el período:** el ejecutivo de ventas debe conectar sus metas personales con las metas que propone el negocio y organizarlas en períodos de tiempo (planificación mensual y con base en sus propios ratios de desempeño histórico). Para ello, el primer día útil de cada mes el ejecutivo de ventas debe establecer su propio plan de trabajo para superar los objetivos. Además debe solicitar a su supervisor que le informe acerca de sus objetivos de venta. Este plan ayudará al ejecutivo a optimizar sus tiempos y será una forma de asegurar el logro de sus metas.
  - **Elige las acciones a realizar:** el ejecutivo debe convertir las metas en unidades de medida simples para organizar las acciones definidas y ejecutarlas. La intensidad de las ventas varía semana a semana, por ello para que el plan sea real y alcanzable, el modelo sugiere traducir el objetivo mensual de ventas a un objetivo para cada semana de la campaña, aprovechar su propio historial de ventas de los últimos tres meses para tener una referencia exacta de su productividad y, en caso de ser nuevo en el puesto y no poseer historial de

ventas, se debe solicitar al supervisor el ratio mensual promedio del equipo para que se pueda usar a modo de referencia.

- **Seguimiento de indicadores:** el ejecutivo de ventas, junto a su supervisor, debe realizar el seguimiento periódico de sus objetivos y llevar el registro de los compromisos definidos para el logro de sus metas.
  
- **Proceso de llamada de ventas:** como ejecutivo de ventas, seguir una metodología les permite maximizar las posibilidades de concretar ventas. Este proceso tiene los siguientes pasos:
  - **Preparación:** consiste en organizar y ordenar los recursos al comenzar el día de trabajo y predisponerse anímicamente para alcanzar la meta diaria. Es así que un ejecutivo al llegar a su puesto debe dedicar unos minutos para organizarse, teniendo en cuenta dos grandes áreas: la preparación del día de trabajo y su preparación actitudinal.
  - **Contacto y saludo:** en esta etapa el ejecutivo debe transmitir una imagen favorable del banco, captar la atención y predisponerlo de manera positiva a escuchar la oferta del producto y poder acompañarlo en la decisión de compra. La capacitación enseña técnicas para utilizar siempre un estilo de comunicación persuasiva, para lograr que el cliente sienta que se le invita sin que perciba que está siendo forzado a comprar un producto sobre el que no percibe ningún beneficio.
  - **Despertar el interés:** el objetivo en esta etapa es indagar y detectar la necesidad del cliente e identificar su interés hacia los productos y servicios que ofrece el banco para personalizar la venta y asegurar la posibilidad de desarrollar todo el proceso de venta durante la llamada. La manera más efectiva de presentar un argumento de venta es conocer lo que el cliente valora, desea o necesita. Para conocerlo es indispensable que el ejecutivo se encuentre entrenado para saber preguntar.
  - **Argumentar:** al mismo tiempo, el ejecutivo debe demostrar frente al cliente que los productos y servicios que le ofrece dan respuesta a sus necesidades. En este momento el ejecutivo presenta las ventajas y los beneficios que el cliente obtendrá contratando la oferta, es decir, transforma las características de los productos en ventajas y beneficios que se adecúan a las necesidades y motivaciones del cliente.
  - **Conocer a fondo los productos del banco:** antes de comenzar a ofrecer los productos es clave el ejecutivo se sienta seguro y confiado sobre ellos. Para ello es necesario conocerlos en detalle e identificar sus características principales (principales ventajas, diferencia respecto a la competencia, debilidades con respecto a la competencia y los elementos que las compensan).

- **Adapta los argumentos a los intereses del cliente:** este paso es clave para lograr la venta: conectar el interés del cliente con la característica adecuada del producto y lograr convertirla en un beneficio para él. Para ello, el ejecutivo debe centrarse en las ventajas que el producto le reportará al cliente y desarrollar su argumento principal.
- **Manejo de objeciones:** profundizar en las razones que impiden al cliente efectuar la compra en el momento, identificando dichas objeciones y utilizando técnicas para resolverlas. La objeción es una buena noticia, ya que muestra que el cliente tiene interés en la oferta, aunque exista algo que no termina de satisfacerlo. Si el ejecutivo la identifica correctamente y le da una solución, es muy probable que cierre la venta.
- **Cierre de ventas:** consiste en confirmar efectivamente la venta, obtener la conformidad del cliente para procesar la operación y aprovechar la oportunidad para ofrecer productos secundarios.
- **Despedida y registro de ventas:** finalmente, el ejecutivo debe brindar una despedida cordial buscando la satisfacción del cliente con el acuerdo y registrar en los sistemas del banco, según el resultado de la llamada. El ejecutivo debe cumplir con el protocolo de venta y agradecer al cliente y despedirse. Independientemente del resultado de la llamada, debe agradecer al cliente el tiempo y atención que le dedicó.

## **Capítulo VI. Metodología de la investigación**

### **1. Tipo y nivel de investigación**

El objetivo de realizar una evaluación de impacto es poder efectuar una comparación entre el desempeño anterior y posterior a la intervención del programa de capacitación y lo que habría ocurrido si los colaboradores de la empresa no hubiesen participado (Storey 2004).

#### **1.1 Tipo de investigación**

El estudio es una investigación cualitativa y cuantitativa que utiliza una estrategia explicativa causal y busca identificar el impacto de la capacitación (causa) en el desempeño laboral (efecto).

### **2. Población y muestra**

#### **2.1 Alcance de la investigación**

La investigación se aplica en el área de Televentas de la División de Adquisición de Clientes de un banco peruano. En ese contexto se medirá el impacto del modelo comercial IBK Way a través de una encuesta que permitirá visualizar si existe relación entre la capacitación y el desempeño de los colaboradores.

La aplicación de la encuesta estuvo a cargo de los supervisores de televentas, donde la muestra está compuesta por el grupo de control (dos supervisiones conformada por cuarenta ejecutivos de ventas de tarjetas de crédito que fueron capacitados) y el grupo experimental (dos supervisiones conformada por cuarenta ejecutivos de venta de tarjetas de crédito que no fueron capacitados).

La investigación tendrá como aplicación práctica el uso de sus resultados para la validación y la retroalimentación del modelo IBK Way en beneficio de la fuerza de ventas.

#### **2.2 Población**

La población de la investigación está conformada por 160 ejecutivos de ventas de la División de Adquisición de Clientes en un banco peruano en Lima Metropolitana.

## **2.3 Muestra**

El tipo de muestreo asumido es el no probabilístico de tipo criterial. La muestra se seleccionó a criterio de la autora del trabajo de investigación y en función del problema a investigar.

La muestra fue conformada por ochenta colaboradores que representan el 50% del total de la población. Para la formación de los grupos se eligieron a ejecutivos de ventas capacitados en forma aleatoria simple, de ese modo, cada uno de ellos tuvo las mismas posibilidades de ser elegido para formar parte de la investigación.

Los criterios de inclusión fueron haber sido capacitado en el Modelo Comercial IBK Way y tener una antigüedad no menor a un año en la empresa al momento de la toma de la muestra (Enero del 2014). Es así como se conformaron ocho grupos de veinte ejecutivos de ventas cada uno.

La muestra presenta las siguientes características:

- Edad: entre 18 y 56 años.
- Género: masculino y femenino.
- Nivel de productividad: alto, medio y bajo.
- Nivel educativo mínimo: educación secundaria completa.

## **3. Técnicas de recolección de datos**

### **3.1 Ficha de datos generales**

Los datos generales de los ejecutivos de ventas se obtuvieron de una base denominada maestra de dotación. Esta fue proporcionada por el área de Productividad Comercial del banco donde se realizó la investigación y permitió recopilar los datos de edad, sexo, nivel de instrucción, tiempo de servicio en la empresa y zona de residencia.

En tanto los datos recopilados respecto a la valoración de la evaluación del desempeño fueron obtenidos directamente de los supervisores encuestados.

### 3.2 Escala de evaluación del desempeño

Se utilizó la escala de Job Survey, la cual divide el desempeño laboral en:

- Nivel de habilidad.
- Nivel de productividad.
- Nivel de calidad.

Con base en la experiencia de Bryman y Cramer, podemos afirmar que presenta muy elevados niveles de validez y confiabilidad muy elevados (Bryman 1997).

**Tabla 3. Instrumento: Escala de evaluación del desempeño**

CRITERIOS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
Puntualidad					
Trato con el Cliente Externo					
Productividad					
Errores					
Rapidez en el Procesamiento de las Operaciones					
Responsabilidad					
Conocimiento de las Funciones del Puesto					
Orden y Manejo Documentario					
Quejas					
Ausentismo					

Fuente: Bryman, 1997.

Se decidió utilizar este instrumento por su alta confiabilidad y validez demostrada en estudios previos a nivel nacional como:

- Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana en el año 2013 por los autores: Pedro L. Tito Huamaní y Sonia Vargas del Pino.
- Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el desempeño laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos en el año 2012 por el autor: Luis Guillermo Montes Gallo.

En ese sentido se realizó una adaptación recomendada por la autora, se utilizaron los criterios y se transformaron en comportamientos observables según:

CRITERIOS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
El ejecutivo demuestra ser puntualidad tanto en sus horarios, cómo en las labores encargadas					
El ejecutivo mantiene un buen trato con sus clientes					
El ejecutivo cumple o sobrepasa sus metas de ventas de forma mensual					
El ejecutivo tiene errores operativos constantemente					
El ejecutivo es rápido en el procesamiento de las operaciones de crédito					
El ejecutivo se hacer cargo y asume con responsabilidad su cargo					
El ejecutivo conoce las funciones inherentes a su puesto de trabajo					
El ejecutivo es ordenado al manejar la documentación propia y de sus clientes					
Los clientes del ejecutivo han presentado quejas por un mal servicio					
El ejecutivo falta continuamente al trabajo					

### Ficha Técnica.

<b>Diseño Muestral</b>	No probabilístico de tipo criterial.
<b>Población Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: entre 18 y 56 años.</li> <li>• Género: masculino y femenino.</li> <li>• Nivel de productividad: alto, medio y bajo.</li> <li>• Nivel educativo mínimo: educación secundaria completa.</li> </ul>
<b>Universo</b>	160 ejecutivos de televentas del producto de tarjeta de crédito
<b>Técnica</b>	Encuesta virtual
<b>Tamaño de la Muestra</b>	50 ejecutivos de televentas del producto de tarjeta de crédito
<b>Momento Estadístico</b>	Abril 2015
<b>Financiación</b>	Recursos propios

## **5. Procedimiento de recolección de datos**

- La relación de ejecutivos de ventas que participaron en la capacitación IBK Way fueron facilitados por el área de Productividad Comercial (que se encarga de su implementación).
- Los datos generales (edad, sexo, estado civil, número de hijos y grado de instrucción) de los ejecutivos de ventas fueron proporcionados por el área de Recursos Humanos.
- Se solicitó el acceso para realizar la medición del desempeño a la División de Adquisición de Clientes.
- Se aplicó y se calificó el instrumento de evaluación por parte de los supervisores de televentas, los cuales emplearon fuentes secundarias para la mayor confiabilidad y validez del instrumento.
- Posteriormente, la información se trasladó al programa estadístico SPSS.
- Asimismo se consideraron los procedimientos estadísticos y se comprobó si la hipótesis era verdadera o falsa.
- Finalmente se analizaron los resultados y se redactaron las conclusiones y recomendaciones.

## **6. Técnicas de medición**

### **• Fuentes primarias**

- Encuestas de la evaluación del desempeño.

### **• Fuentes secundarias**

- Maestra de dotación de la División de Adquisición de Clientes.
- Lista de participantes de la capacitación del Modelo IBK Way.
- Notas del examen del Modelo IBK Way.
- Encuestas de satisfacción de la capacitación del Modelo IBK Way.
- Indicadores del Modelo IBK Way.
- Reporte mensual de productividad de la División de Adquisición de Clientes.
- Reporte mensual de calidad de clientes de la División de Adquisición de Clientes.
- Reporte de asistencia y fichas de los ejecutivos de ventas
- Notas de calidad de los ejecutivos de televentas

- Reporte de errores del sistema (operaciones anuladas y/o observadas en línea) de adquisición de clientes
- Tiempos de respuesta en resolución final de los expedientes
- Manual de inducción al puesto de trabajo
- N° de reclamos de clientes

## **7. Hipótesis de la investigación**

### **7.1 Hipótesis general**

Existen diferencias significativas en el desempeño laboral entre los ejecutivos de ventas que realizaron el Modelo Comercial IBK Way, frente a los ejecutivos que no recibieron esta capacitación.

### **7.2 Hipótesis específicas**

Los ejecutivos de ventas que asistieron a la capacitación del Modelo Comercial IBK Way muestran un desempeño laboral superior en comparación con los colaboradores que no fueron capacitados.

El impacto de la capacitación del Modelo IBK Way se evidenciará en tres dimensiones según la escala seleccionada Job Survey:

- Nivel de habilidad.
- Nivel de productividad.
- Nivel de calidad.

## **8. Variables e indicadores**

- **Variable independiente:** Capacitación del Modelo Comercial IBK Way.
- **Variable dependiente:** Desempeño laboral.

## Capítulo VI. Análisis de resultados

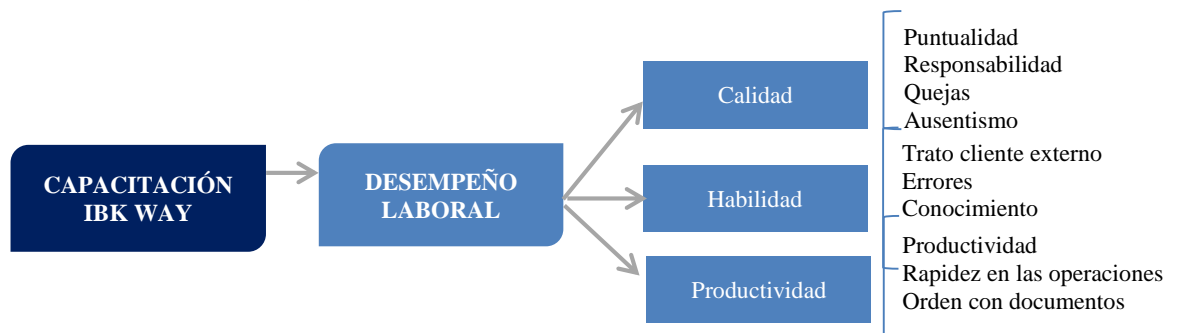
### 1. Presentación de resultados

En el marco teórico se identifican dos variables:

- Variable independiente: capacitación del Modelo IBK Way.
- Variable dependiente: desempeño laboral de los ejecutivos de ventas.

El desempeño laboral se evalúa en tres dimensiones definidas como calidad, habilidad y productividad. A continuación, se resumen los resultados estadísticos a partir del siguiente modelo:

**Gráfico 1. Modelo IBK Way**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para evaluar la relación entre el desempeño laboral y la capacitación del modelo comercial IBK Way, el procedimiento estadístico comparó las medias del desempeño laboral en dos grupos establecidos por la variable independiente.

La variable independiente es dicotómica (solo tiene dos categorías: el grupo A = sí fueron capacitados y el grupo B = no fueron capacitados). La comparación de medias entre los grupos se llevó a cabo por el test T de Student.

Para el caso de la variable dependiente, se consideró categórica porque tiene tres dimensiones a medir: calidad, habilidad y productividad. La comparación de medias se realizó a través de un modelo matemático general denominado análisis de la varianza (ANOVA).

## 1.1 Medida de capacitación

La capacitación se midió con una variable dicotómica que consideró:

- Población total: 160 asesores de televentas.
- Muestra: 80 asesores:
  - Grupo A y B: 40 asesores = colaborador no capacitado = NC.
  - Grupo C y D: 40 asesores = colaborador capacitado = C.

## 1.2 Resultados del desempeño

Las variables del desempeño están agrupadas en tres dimensiones que se midieron en la escala de Likert, donde encontramos los siguientes valores:

**Tabla 4. Valores de las variables de desempeño**

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
5	4	3	2	1

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Donde 5 significa «Muy buen desempeño» y 1 significa muy «Muy mal desempeño».

Luego de haber concluido el proceso de capacitación, se formalizó la medición del desempeño laboral de dos grupos, donde se obtuvieron los siguientes resultados en desempeño laboral por cada una de las dimensiones:

**Tabla 5. Estadísticos descriptivos**

Dimensión	Variables	Media		Desviación estándar		Significancia
		C	NC	C	NC	
<b>Calidad</b>	Puntualidad	4,400	3,425	0,744	0,873	0,210
	Responsabilidad	4,775	3,300	0,479	0,790	0,002(*)
	Quejas	4,225	3,250	0,659	0,954	0,014(*)
	Ausentismo	4,675	3,900	0,655	0,744	0,583
	<b>Promedio</b>	4,519	3,469	0,634	0,840	0,202
<b>Habilidad</b>	Trato al cliente externo	4,600	3,500	0,632	0,847	0,030(*)
	Errores	4,400	3,150	0,632	0,699	0,823
	Conocimiento de las funciones	4,525	3,425	0,640	1,009	0,001(*)
	Trato al cliente interno	4,725	3,375	0,640	0,837	0,012(*)
	<b>Promedio</b>	4,563	3,363	0,636	0,848	0,217
<b>Productividad</b>	Productividad	4,625	3,775	0,774	1,049	0,007(*)
	Rapidez en las operaciones	4,475	3,400	0,678	0,928	0,075
	Orden en el manejo Documentario	4,425	3,350	0,712	0,712	0,089
	<b>Promedio</b>	4,508	3,508	0,721	0,896	0,057

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A continuación pasaremos a explicar la tabla de resultados por dimensión: calidad, habilidad y productividad.

- **Desempeño laboral: calidad**

Analizamos las cuatro variables que miden las diferencias entre los grupos que fueron capacitados frente a los que no fueron capacitados y observamos que los colaboradores que recibieron la capacitación del modelo IBK Way obtuvieron un mayor promedio de calidad( 4,519) frente al grupo que no fue capacitado (3,469), lo cual nos permite indicar que los ejecutivos de ventas capacitados son más puntuales al llegar a la oficina, responsables, tienen un número reducido de quejas y no presentan ausentismo en su horario laboral.

En cuanto a la desviación estándar, podemos decir que los colaboradores capacitados obtuvieron un promedio equivalente a 0,634 frente al grupo de colaboradores no capacitados, cuyo promedio fue 0,840. Esto indica que existe más variación entre los elementos del grupo de los colaboradores no capacitados.

- **Desempeño laboral: habilidad**

Se analizaron las variables relacionadas a la dimensión «habilidad». Aquí se observa que los colaboradores capacitados tienen un mayor promedio de calidad (4,563) frente al grupo que no fue capacitado (3,363). Cabe resaltar que la dimensión «habilidad» presenta el mayor *gap* (1,2) en términos de desempeño frente a las dimensiones de calidad y productividad. Podemos concluir que si tenemos tres dimensiones para medir el desempeño (calidad, habilidad y productividad), el programa de capacitación IBK Way genera mayor impacto porque hace que los colaboradores mejores sus habilidades comerciales.

Esto implica que los ejecutivos de ventas que asistieron a la capacitación del Modelo Comercial IBK Way han potenciado sus habilidades en comparación con los colaboradores que no fueron capacitados. Los colaboradores que asistieron a la capacitación poseen habilidades que les permiten tener una mejor orientación hacia sus clientes, disminuir la posibilidad de tener errores a nivel operativo y/o comercial, mantener una buena relación con los colaboradores de otras áreas al interno y además poseen un nivel de conocimientos alto relacionado a los productos y servicios del banco.

La desviación estándar en promedio de los colaboradores capacitados (0,636) en comparación al grupo de colaboradores no capacitados (0,848) revela que en el grupo de colaboradores no capacitados existe más variación entre los elementos del grupo.

- **Desempeño laboral: productividad**

Analizando los estadísticos descriptivos de la dimensión «productividad» observamos que las medias de las variables difieren entre el grupo de los colaboradores capacitados (4,508) y no capacitados (3,508); asimismo, se puede inferir que los colaboradores capacitados son más productivos y más orientados hacia el cumplimiento y/o incremento de los resultados a nivel comercial.

Los colaboradores que fueron capacitados son más productivos porque cumplen y sobrepasan las cuotas en términos de ventas de tarjetas de crédito, son más rápidos usando los aplicativos y administran la documentación de forma correcta y con márgenes mínimos de error.

Por otro lado, la desviación estándar promedio de los colaboradores capacitados fue de 0,721 mientras que el grupo de colaboradores no capacitados fue 0,896, lo cual revela que en el grupo de colaboradores no capacitados existe más variación entre los elementos del grupo.

(\*) La significancia refiere a la prueba de Levene, donde para determinar si hay diferencias significativas entre las variables de los grupos C (capacitados) y NC (no capacitados), se afirma que si la significancia es  $<0,05$  hay diferencias significativas entre los grupos.

Solo se encontraron diferencias significativas en las siguientes variables:

- Calidad: responsabilidad (0,002) y quejas (0,014).
- Habilidad: trato con el cliente externo (0,030), conocimiento de las funciones (0,001) y trato con el cliente interno (0,012).
- Productividad: productividad (0,007).

Esto fue confirmado al aplicar la prueba de T Student y al establecer el análisis comparativo entre los dos grupos.

### **1.3 Resultados comparativos entre grupos**

- **Análisis por género**

Este estudio también busca analizar si existe alguna diferencia entre los resultados de calidad entre el género masculino (M) y femenino (F).

**Tabla 6. Análisis por género**

Dimensión	Variables	Media por género		Desviación estándar		Significancia
		M	F	M	F	
<b>Calidad</b>	Puntualidad	4,063	3,813	0,759	1,045	0,003
	Responsabilidad	4,250	3,896	0,916	1,016	0,465
	Quejas	3,844	3,667	0,987	0,930	0,997
	Ausentismo	4,438	4,188	0,716	0,842	0,653
	<b>Promedio</b>	4,148	3,891	0,845	0,958	0,530
<b>Habilidad</b>	Trato al cliente externo	4,188	3,958	0,780	1,010	0,100
	Errores	3,938	3,667	0,982	0,859	0,886
	Conocimiento de las funciones	4,125	3,875	0,976	1,024	0,613
	Trato al cliente interno	4,344	3,854	0,865	1,052	0,093
	<b>Promedio</b>	4,148	3,839	0,901	0,986	0,423
<b>Productividad</b>	Productividad	4,250	4,167	0,916	1,078	0,378
	Rapidez en las operaciones	4,250	3,729	0,803	1,026	0,088
	Orden en el manejo Documentario	3,938	3,854	0,982	0,989	0,342
	<b>Promedio</b>	4,146	3,917	0,900	1,031	0,269

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Al realizar el análisis, encontramos que la variable no difiere en gran proporción entre género. Se infiere que tanto hombres y mujeres no tienen mayores diferencias en términos de calidad, incluso al aplicar la prueba de T Student podemos observar que la diferencia no es significativa (Sig. >0,05), por lo que se concluye que los hombres y las mujeres muestran un desempeño similar en la dimensión «calidad».

También analizamos los estadísticos descriptivos de la dimensión «habilidad» y las medias de trato con el cliente externo, número de errores y el trato con colaboradores. Tampoco difieren ampliamente por género, a excepción del indicador de conocimiento, donde sí se encuentra una diferencia sustancial: según la encuesta aplicada, los hombres muestran mayor conocimiento de sus funciones (mejor nivel de conocimientos relacionados con el trabajo). Al comparar las variables de la dimensión «productividad», expresado en número de ventas y documentación, hallamos que no existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres; sin embargo, se evidencia que los hombres son más rápidos y ágiles en el espacio laboral. La prueba T no es significativa en los indicadores de ventas y documentación, (Sig. >0,05), lo que implica que tanto hombres como mujeres no difieren en su desempeño laboral en su dimensión «habilidad».

## 2. Análisis de confiabilidad

Para este estudio se consideraron cuatro salas de ventas compuesta por un supervisor (A, B, C y D), el cual lidera un equipo de veinte asesores de ventas. En este caso, tanto el supervisor como los colaboradores de la salas de ventas C y D fueron capacitados en el Modelo Comercial IBK Way, mientras que los supervisores y asesores de las salas A y B no fueron capacitados.

**Tabla 7. Análisis de confiabilidad**

ESTADO IBK WAY	NO CAPACITADO	NO CAPACITADO	CAPACITADO	CAPACITADO
SUPERVISOR	A	B	C	D

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para comprobar la hipótesis general, la cual plantea que existen diferencias significativas en desempeño laboral entre los grupos capacitados y no capacitados, se recurrió al análisis de varianza (ANOVA) para ambos grupos.

### 2.1 Análisis de fiabilidad y evaluación del desempeño

Se validó la confiabilidad del instrumento y los datos mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Conbach.

**Tabla 8. Estadísticos de fiabilidad general**

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,939	11

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Luego del procesamiento de la encuesta tenemos como resultado que la confiabilidad es alta para el desempeño laboral en general.

**Tabla 9. Estadísticos de fiabilidad por dimensiones**

Dimensiones del desempeño laboral	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Calidad	0,839	4
Habilidad	0,861	4
Productividad	0,777	3

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tal como se puede apreciar en el cuadro anterior, todas las dimensiones relacionadas al desempeño laboral obtuvieron porcentajes por encima del 70%, comúnmente aceptado como confiable, lo cual revela que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad.

### 3. Análisis de validez

Se analizó la validez de las dimensiones mediante el análisis factorial según:

- KMO = la medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) o índice de bondad de ajuste del modelo.
- AVE = mide la validez de las variables, es decir, mide si las preguntas incluidas en la encuesta están midiendo realmente las dimensiones de calidad, habilidad y productividad. El requisito es  $\geq 0,55$ .

**Tabla 10. Dimensiones del desempeño laboral**

Dimensiones del desempeño laboral	KMO
Calidad	0,802
Habilidad	0,775
Productividad	0,701

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la tabla anterior se puede verificar que en el KMO las ecuaciones se resolvieron y arrojaron porcentajes mayores al requisito  $\geq 0,50$ , pues los resultados fueron de 0,802, 0,775 y 0,701 para las dimensiones de «calidad», «habilidad» y «productividad», respectivamente. Los valores

menores al 0,50 indican que no debe emplearse el análisis factorial con los datos muestrales que estamos analizando.

- **Supervisiones de Ventas** (20 asesores en cada uno): Grupos A, B, C y D.

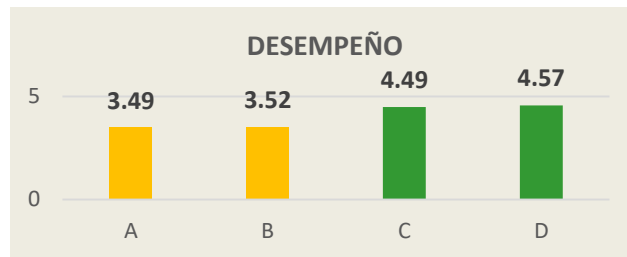
- **Grupos no capacitados**



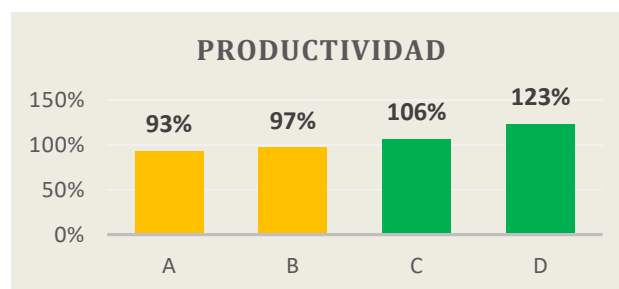
- **Grupos capacitados**



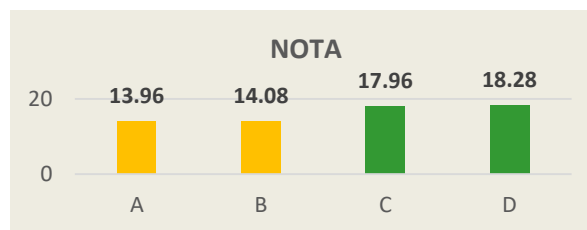
Respecto al desempeño podemos decir que claramente se evidencia que el promedio en la nota de desempeño de los ejecutivos de televentas capacitados es mayor frente a los no capacitados y esta percepción es compartida entre los supervisores.



En cuanto a la productividad podemos concluir que las supervisiones de venta que fueron capacitadas llegan a obtener una productividad anualizada mayor al 100%, es decir no solo cumplen con sus objetivos en ventas individuales y colectivas.



En tanto las notas obtenidas en los exámenes aplicados pre y pos estudio también fueron superiores en el caso de los grupos capacitados.



## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- El principal hallazgo del estudio es que se demostraron los altos índices de confiabilidad y la validez en la aplicación del instrumento. Esto significa que la capacitación influye significativamente en el desempeño de los colaboradores.
- En la investigación el desempeño de los colaboradores se definió con base en tres dimensiones: calidad, habilidad y productividad. A la vez se demostró que existen diferencias significativas entre los colaboradores capacitados y no capacitados, dado que el mejor desempeño se produce en los colaboradores capacitados. De este modo, el estudio determinó en orden de importancia que la capacitación influye en:
  - Habilidad: el estudio determinó que la capacitación tuvo un alto impacto en las habilidades de los colaboradores, sobre todo en la mejora del trato con el cliente interno y externo.
  - Calidad: en una segunda instancia podemos afirmar que la capacitación influye significativamente en la responsabilidad y en la reducción de quejas.
  - Productividad: el estudio revela que la capacitación hace que los asesores obtengan mejores indicadores de productividad en las ventas y esto genera un impacto directo en el negocio y en el logro de los objetivos del banco.
- Sin embargo, los resultados obtenidos en el estudio no determinan impactos significativos en algunas variables, tales como:
  - Habilidad: la investigación no genera un impacto significativo en la reducción de errores; a la vez, no necesariamente dota de un mejor conocimiento sobre las funciones de los colaboradores que participaron del estudio.
  - Calidad: el estudio comprobó que la capacitación no ayudó a mejorar significativamente los indicadores de ausentismo y puntualidad; sin embargo, esto puede tener una mayor

explicación si tomamos en cuenta que estos indicadores ya se encontraban controlados antes de ejecutar el programa IBK Way.

- Productividad: tampoco se consideró como significativo el aporte del modelo en términos de orden en el manejo documentario y rapidez en las operaciones. Esto también puede tener explicación en que los procesos se automatizaron y los tiempos de atención ya eran bastante cortos (menores a un minuto), como se explica en la investigación.
- Se explicó que no existen diferencias significativas en términos de género y que el desempeño laboral es similar entre hombres y mujeres.
- Existe una relación positiva y significativa entre la capacitación del modelo comercial IBK Way y la habilidad de los colaboradores que fueron capacitados, dado que fue la dimensión donde se generó el mayor impacto en términos de desempeño. Es decir, el modelo principalmente modifica comportamientos y potencia las habilidades de los colaboradores.
- Se validó la hipótesis general que afirmaba que existían diferencias significativas en desempeño laboral entre los colaboradores capacitados y no capacitados. Este punto tiene mucha importancia para el banco porque la implementación del modelo comercial ha requerido la inversión de recursos financieros y humanos, debido al costo de la consultoría y la creación de un equipo de entrenamiento específico para este modelo.
- Además, es la primera experiencia de medición del impacto de una intervención de capacitación en un banco peruano y sus resultados servirán para validar y mejorar el modelo, de tal manera que sea un punto de partida para la evaluación de todos los programas de capacitación que ejecuta al interno.
- Se comprobó la hipótesis específica que planteaba que los ejecutivos de ventas que asistieron a la capacitación del Modelo Comercial IBK Way muestran un desempeño laboral superior en comparación con los colaboradores que no fueron capacitados.

## 2. Recomendaciones

- Se recomienda replicar la capacitación al 100% de los asesores en el Modelo Comercial IBK Way y también considerar a los futuros colaboradores que se integren a la organización.
- Para los supervisores se recomienda dar la relevancia del caso al modelo de capacitación, dado que se ha demostrado el impacto del modelo en el desempeño de los colaboradores que fueron capacitados.
- Plantear como alternativa que el programa que se ejecuta de forma presencial con una inversión de ocho horas, sea *blended* (50% presencial y 50% virtual). Esto implicaría un presupuesto de US\$ 30.000, pero se optimizaría el tiempo del colaborador en la sala de ventas, dado que el curso *blended* se podría desarrollar en otros ambientes fuera del horario laboral. Así, se generaría un ahorro importante en el presupuesto de capacitación presencial.
- Se debe hacer un plan de mantenimiento de la capacitación del modelo comercial para que no pierda vigencia en el tiempo. El refuerzo debe ser constante y debe seguir apoyándose en los manuales del supervisor y del ejecutivo de ventas. Asimismo, se deberán establecer elementos de refuerzo periódicos que permitan alimentar el modelo de los cambios.
- El área de Entrenamiento debe generar el compromiso de los supervisores para que estos se aseguren de medir el desempeño de sus ejecutivos de ventas precapitación y poscapitación para verificar cuánto impacto generan las actividades de formación.
- Los resultados de la medición del desempeño laboral deberían ser considerados para la línea de carrera en el banco, dado que hoy en día solo son tomados en cuenta de modo informativo.
- Se recomienda seguir capacitando a los colaboradores que hayan obtenido un desempeño laboral destacado para que se formen con las herramientas necesarias y sigan creciendo en la organización.

- Se recomienda innovar en el sistema de reclutamiento y no limitarlo solo a la entrevista, sino también al formato de *assessment center*, que permite informar al área de Recursos Humanos sobre las competencias de los colaboradores antes de la contratación.
- Finalmente, se sugiere replicar esta experiencia de capacitación en otras áreas del sector financiero y en otros sectores económicos, debido a que la capacitación es una necesidad transversal a cualquier actividad económica.

## Bibliografía

- Amaro Guzmán, Raymundo (1990). *Administración de personal*. México D. F.: Editorial Limusa.
- Aguirre de Mena, Juan Martín (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Argyris, Chris (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Arias Galicia, Fernando (2001). *Administración de recursos humanos para el alto Desempeño*. México, D. F.: Editorial Trillas.
- Banco Internacional del Perú (2014). *Memoria Anual*. Lima: Interbank.
- Banco Internacional del Perú (2014). *Plan Estratégico Adquisición de Clientes 2014-2018*. Lima: Interbank.
- Banco Internacional del Perú (2015). *Código de Ética*. Lima: Interbank.
- Batra, Geeta y Tan, Hong (2002). *Upgrading work force skills to create highperforming firms*. Washington D. C.: World Bank.
- Bittel, Lester (2000). *Administración de personal*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bohlander, George y Snell, Scott (2008). *Administración de recursos humanos*. México D. F.: Thomson.
- Bryman, Alan (1997). *Job Survey: employee questionnaire y supervisor questionnaire*. Nueva York: Routhledge.
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cohén, Ernesto, Franco, Rolando (1988). *Evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: Grupo Editor de América Latina.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (1992). *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación de la Unesco.
- Congreso de la República del Perú (1997). *Ley de la Productividad y Competitividad Laboral (Decreto Legislativo N° 728)*. Lima: Congreso de la República del Perú.
- Consultora Responde Responsabilidad Social Empresarial (2013). *Guía de Buenas Prácticas Empresariales*. Lima: Consultora Responde Responsabilidad Social Empresarial.
- Crespi, Gustavo; Maffioli, Alessandro; Mohnnen, Pierre y Vásquez, Gonzalo (2011). *Evaluating the Impact of Science, Technology and Innovation Programs: A Methodological Toolkit*. Nueva York: Inter-American Development Bank.
- Del Castillo, Elsa y Schwalb, María Matilde (2011). *Guía Práctica para la Gestión de Proyectos con Responsabilidad Social*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Delegación Federal del Trabajo (2011). *Implementación del Proceso Capacitador*. *Revista de la Delegación Federal del Trabajo*.
- Dessler, Gary (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Diez, Jennifer (2009). “Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso”. *International Journal of Good Conscience*. Vol. 4, núm. 2, p. 97-144.
- Ducci, María Angélica (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. Bogotá: Organización Internacional del Trabajo.
- Garza, Juan Gerardo (2002). *Administración contemporánea*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Gibson, James L.; Ivancevich, John M. y Donnelly, James (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Gore, Ernesto (1998). *La educación en la empresa*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Hodgetts, Richard M. (1997). *El comportamiento en las organizaciones*. México D. F.: Interamericana.

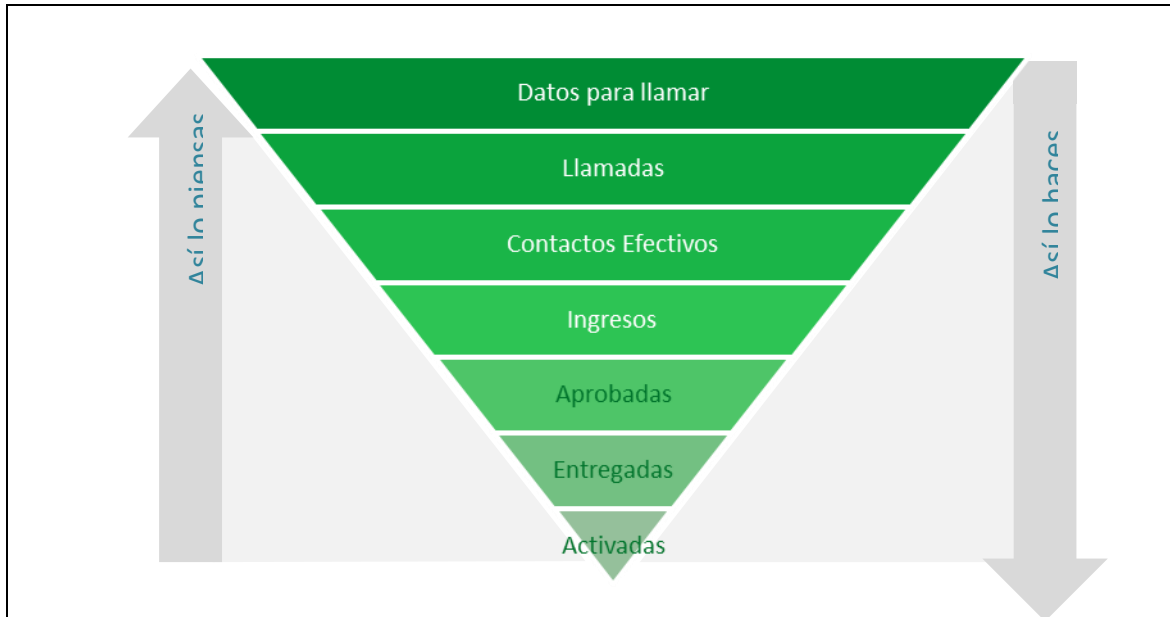
- Ivancevich, John M. (2004). *Administración de los recursos humanos*. Mexico D. F.: McGraw-Hill.
- Jódice, Esther (1997). *Evaluación de programas de formación de posgrado en el sector público. El caso del INTA*. Buenos Aires: Texto mimeografiado.
- Kirkpatrick, Donald (1987). *Training and development*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, Donald (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kofman, Fred (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- López-Acevedo, Gladys y Tan, Hong W. (2004). *Evaluating small and medium enterprise training programs: some lessons from México's CIMO Program*. México D. F.: World Bank.
- López-Acevedo, Gladys y Tan, Hong W. (2010). *Impact evaluation of small and medium enterprise programs in Latin America and the Caribbean*. Washington D. C.: World Bank.
- Luthria, Manjula (2002). *Supporting technology generation and diffusion at the firm level*. Washington D. C.: World Bank.
- Meister, Jeanne C. (2000). *Universidades empresariales: cómo crear una fuerza laboral de clase mundial*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ministerio de Salud (1998). *Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud*. Lima: Ministerio de Salud.
- Mondy, R. Wayne (2005). *Administración de recursos humanos*. México D. F.: Pearson.
- Morrow, Charley C.; Jarrett, M. Quintin y Rupinski, Melvin T. (1997). "An Investigation of the Effect and Economic Utility of Corporate-Wide Training". *Personnel Psychology*. Vol. 50, núm 1, p.91-117.
- Nakano, Silvia y Melillo, Fernando (1997). *Evaluación de impacto y calidad de la capacitación. Una propuesta metodológica*. Lima: Instituto Nacional de Administración Pública.

- Organización Internacional del Trabajo (1999). *La medición de la productividad como referente de la formación. Capacitación articulada con el aprendizaje organizacional: una propuesta metodológica*. México D. F.: Organización Internacional del Trabajo.
- Padilla, Ramón y Juárez, Miriam (2006). *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*. México D. F.: Naciones Unidas.
- Pain, Abraham (1993). *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Palazuelos, Enrique y Fernández, Rafael (2009). “Demand, Employment, and Labour Productivity in the European Economies”. *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol. 20, núm. 1, p.1-15.
- Romero, Fernando J. y Urdaneta, Érika (2009). “Job performance and service quality of administrative personnel in private universities”. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*. Vol. 7, núm 4.
- Rutty, María Gabriela (2000). *Prácticas de evaluación de impacto de la capacitación en el sector público y privado*. Buenos Aires: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.
- Rutty, María Gabriela (2002). *Evaluación de impacto de la capacitación en el sector público y privado*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones en Salud Pública.
- Schon, Donald (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Barcelona: Paidós.
- Senge, Peter (1990). *La quinta disciplina*. Nueva York: Doubleday.
- Servitje, Lorenzo (2008). *Mayor capacitación, mayor productividad*. México D. F.: Unión Social de Empresarios de México.
- Siliceo, Alfonso (2001). *Capacitación y administración de personal*. México D. F.: Editorial Limusa.
- Storey, David J. (2004). *Evaluation of SME Policies and Programmes*. Washington D. C: Organisation for Economic Co-operation and Development.

- Taylor, Frederick Winslow. (1981). *Principios de administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Thing's Research Department (2001). "Is it Worth The Cost? Calculating the ROI of Training". En: *Management World*. Fecha de consulta: 10/4/2016. <<http://costkiller.net/tribune/Tribu-PDF/ROIO-training.pdf>>.
- Torres Ordóñez, José Luis (2000). "Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio". *Revista Pensamiento y Gestión*. Núm. 18, p. 151-176.
- Werther, William B. y Davis, Keith (1994). *Administración de recursos humanos*. El capital humano de las empresas México D. F: McGraw Hill.
- William, W. (2007). *Administración de personal y de recursos humanos*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Pedro L. Tito Huamaní y Sonia Vargas del Pino (2013) *Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana*.
- Luis Guillermo Montes Gallo (2012) *Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el desempeño laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos*.

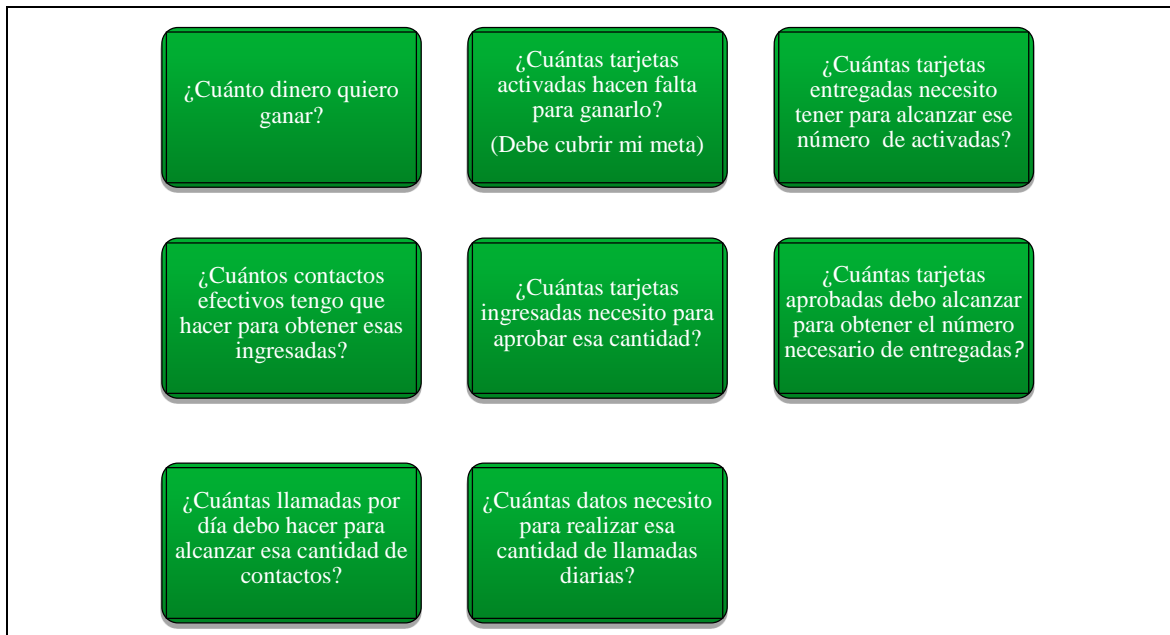
## **Anexos**

## Anexo 1. Embudo de ventas



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 2. Creación de planes por ejecutivos de televentas A



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Anexo 3. Creación de planes por ejecutivos de televentas B

¿Cuántos soles quiero ganar? (Meta personal)	S/.X equivale a 43 tarjetas activadas	Ratios
Para lograr esos soles, ¿cuántas tarjetas activadas necesito generar?	43	
¿Cuál es el objetivo que me informa mi supervisor? (Meta profesional/Interbank)	40	
¿Mis metas contemplan superar el objetivo que me informa mi supervisor?	Sí	
¿Cuántas tarjetas <b>activadas</b> hacen falta para ganarlo?	43	61%
¿Cuántas tarjetas <b>entregadas</b> necesito tener para alcanzar ese número de activadas?	70	82%
¿Cuántas tarjetas <b>aprobadas</b> debo alcanzar para obtener el número necesario de activadas?	85	75%
¿Cuántas tarjetas <b>ingresadas</b> necesito para aprobar esa cantidad?	114	17%
¿Cuántos <b>contactos efectivos</b> tengo que hacer para obtener esas ingresadas?	670	22%
¿Cuántas <b>llamadas por día debo hacer</b> para alcanzar esa cantidad de contactos?	3.045	87%
¿Cuántas <b>datos necesito</b> para realizar esa cantidad de llamadas diarias?	3.500	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Nota biográfica**

### **Rogelia Jackeline Yarleque Carreño**

Administradora de Empresas egresada de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Tiene ocho años de experiencia en el área de capital humano, principalmente en formación y desarrollo. Se ha desempeñado en empresas nacionales e internacionales en los sectores de consultoría en recursos humanos, banca, *retail* y telecomunicaciones. Actualmente es líder del Proyecto Educativo de Transformación Digital en la Academia Movistar de Telefónica del Perú.