

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN
2	TÍTULO DEL PROYECTO	MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO DEL MODELO ÚNICO DE GESTIÓN COMERCIAL (MUGC), EN LAS COMPETENCIAS DE LOS DIRECTORES DE OFICINAS DE LA BANCA PERSONAS Y PYMES EN EL BANCO CORPBANCA COLOMBIA
3	AUTOR(es)	ANDRADE SUÁREZ CAMILO ALBERTO DE LA TORRE URICOECHEA NATALIA PEDRAZA GUTERREZ DIANA MARCELA
4	AÑO Y MES	2014 - AGOSTO
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	VILLAR DUARTE MARÍA ELVIRA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Actualmente las organizaciones se deben reconocer como lugares de formación y aprendizaje continuo, apalancadas en su visión y, en el desarrollo integral de sus colaboradores. Con este proyecto nos propusimos diseñar e implementar un indicador que permita medir cuantitativamente la eficacia de la formación en la implementación del MUGC (Modelo único de gestión comercial) en el banco CorpBanca Colombia, a través de la evaluación de las competencias requeridas para el cargo de Director de oficina. Para lo cual se diseñó y aplicó una encuesta conformada por 22 ítems que evaluó las competencias de gestión de equipos y clima laboral, productividad y rentabilidad de la oficina y planeación estratégica.</p> <p>Nowadays organizations should be recognized as places of education and continuous learning, purchased in their vision and, in the overall development of its collaborators. With this project we proposed to design and implement an indicator to quantitatively measure the effectiveness of training in the implementation of UMCM (Unique model of commercial management) at the bank CorpBanca Colombia, through the assessment of the competencies required for the position of Office Director. For this it was designed and applied a survey with 22 items that evaluated the categories of team management and working environment, productivity and profitability of the office and strategic planning.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Indicadores de gestión, Formación y capacitación, Medición de competencias, Cargos directivos, Entidad financiera.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector financiero
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo aplicado
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar e implementar un indicador que permita medir cuantitativamente la eficacia de la formación en la implementación del MUGC (Modelo único de gestión comercial), a través de la valoración de competencias de un grupo de directores de oficina.

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un modelo de encuesta que permita medir la eficacia de la formación en la implementación del MUGC (Modelo único de gestión comercial) en la evaluación del nivel de madurez de las competencias requeridas para los cargos de directores de oficina. • Realizar el diagnóstico de la situación encontrada. • Presentar recomendaciones para fortalecer el proceso de Formación en el Modelo MUGC
12	RESUMEN GENERAL	<p>Las organizaciones de este siglo deben dejar de ver los sistemas formativos como procesos de educación informal y pasar a ser lugares de formación y aprendizaje continuo que apalanquen el desarrollo integral de sus colaboradores, de ahí el impacto que genera la formación tanto para los participantes como para sus organizaciones. Adicionalmente hoy en día la simple evaluación realizada al terminar un proceso de formación no es suficiente para medir la efectividad de la misma en las organizaciones, por esta razón se debe ir un paso más allá, buscando la metodología de medir en los resultados de la práctica el comportamiento de la productividad a través de indicadores para poder tener un dato real del efecto de la formación en los equipos de trabajo allí se enmarca este estudio cuyo problema de investigación es: ¿Cómo medir el impacto de la formación en la implementación del Modelo único de gestión comercial (MUGC) sobre las competencias de un grupo de directores de oficina de la Banca Personas y Pymes del Banco CorpBanca?.</p> <p>El objetivo de este trabajo fue diseñar e implementar un indicador que permita medir cuantitativamente la eficacia de la formación en la implementación del MUGC (Modelo único de gestión comercial), a través de la evaluación de las competencias requeridas para el cargo de Director de oficina. Para lo cual se diseñó y aplicó una encuesta conformada por 22 ítems que evaluó las competencias de gestión de equipos y clima laboral, productividad y rentabilidad de la oficina y planeación estratégica.</p> <p>Los resultados encontrados fueron para las competencias de productividad y rentabilidad de la oficina 84% y planeación estratégica 85%, siendo estos dos satisfactorios según el estándar mínimo favorable que el Banco determinó en 80%. Sin embargo, la competencia más crítica que se identificó es gestión de equipos y clima laboral con un 76%, lo cual permite concluir que como oportunidad de mejora a la implementación del MUGC se requiere un plan de formación de líderes donde se realice mayor énfasis a guiar con el ejemplo y ser neutral en su gestión.</p>

13

CONCLUSIONES.

Dentro del diseño del instrumento las preguntas se agruparon en tres competencias: gestión de equipos y clima laboral, Productividad y rentabilidad de la oficina y Planeación estratégica. Según las preguntas realizadas para determinar la gestión de equipos y clima laboral, los directivos obtuvieron un 76% en su calificación, lo cual comparado con la calificación mínima estipulada por el banco del 80%, evidencia que este aspecto se debe intervenir y es donde se deben enfocar las mayores oportunidades de mejora, al analizar las otras competencias se observa que respecto a la productividad y rentabilidad de la oficina: 84% y planeación estratégica 85% superando en más de 4 y 5 puntos las expectativas mínimas esperadas por el banco respectivamente.

En este orden de ideas, nos focalizaremos en los aspectos a destacar en gestión de Equipos y Clima laboral: la pregunta más crítica en su resultado, es la coherencia que los directores demuestran entre lo que dicen y lo que hacen. Recomendaríamos como oportunidad de mejora hacer especial énfasis en la formación de líderes respecto a la competencia de guiar a su equipo de trabajo basado en el ejemplo, desarrollando las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, demostrando con sus acciones lo que verbalmente solicitan a los colaboradores. Con esto se logrará un mayor compromiso por parte de los colaboradores, mejorando el clima organizacional y la fuga de talentos.

Por otra parte la competencia de productividad y rentabilidad obtuvo 4 puntos porcentuales adicionales a la calificación target del 80%, con lo cual se puede inferir que los directores hicieron un mayor énfasis en esta competencia al aplicar el MUGC en sus oficinas y en su equipo de trabajo, que en la anterior que hacía énfasis en trabajo en equipo.

Para este aspecto se puede interpretar que, al ser el MUGC una herramienta que nace de una estrategia para aumentar el cumplimiento en las ventas mensuales de los asesores de ventas, ejecutivos rentas altas, ejecutivos banca preferente, gerentes pyme y directores de oficina de la banca personas y pymes directores también, orientaron un mayor énfasis en obtener mayores resultados en el área comercial y de eficiencia operativa.

Es importante mencionar que los máximos puntajes de las preguntas que se incluyen en esta variable, se basan en el cumplimiento que los directores realizan a los procesos y actividades que son más simples pero a la vez más notorios. Y las cuales llevan a un seguimiento de los resultados mensuales o semanales.

Para el caso de la planeación estratégica la calificación del 85%, muestra el resultado más alto entre las tres competencias, lo que significa que los directores están comprometidos con el logro de los objetivos planteados por la organización, siguiendo los lineamientos para incrementar la productividad.

Otro aspecto que se evidenció con la aplicación del instrumento es que a medida que los directores comprenden la cartera y los segmentos de sus clientes, igualmente demostrarán a su equipo un amplio conocimiento de las herramientas de gestión comercial. Y la correspondiente implementación de estrategias tales como la venta cruzada.

Adicionalmente se puede inferir, que los encuestados reconocen que sus directores tienen pleno conocimiento de las metas comerciales y de los objetivos que se deben lograr, sin embargo, si esto se compara con los resultados de la competencia gestión de equipo y liderazgo, se puede deducir que la problemática se encuentra en la comunicación asertiva dentro de la gestión. La definición de responsabilidades, es un punto que se debe atacar, ya que en el conocimiento de las labores de los colaboradores debería obtener una respuesta unánime entre los encuestados, puesto que sus directores realmente conozcan a profundidad cuáles son sus deberes, especialmente, si se quiere obtener un liderazgo positivo dentro de la organización.

Es importante mencionar que para apalancar los resultados que arrojó el desarrollo de este proyecto, el banco diseñará y realizará un programa de formación sistemática para directivos, trabajando en el desarrollo de las competencias donde se identificó oportunidad de mejora, de la mano de los talleres que se están realizando de cohesión de equipos con una consultoría externa como parte del proceso de cambio de cultura organizacional por la fusión con el Helm Bank.

Para futuros estudios se recomienda identificar el ROI a través de la fórmula: Beneficios netos/costo total de la formación y analizar las tendencias de los resultados obtenidos en los indicadores de gestión.

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>Gairín Sallán, Joaquín. (2010) La evaluación del impacto en programas de formación. REICE Vol. 8 No. 05</p> <p>Kirkpatrick, D. L. (1999). Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles. Barcelona: Gestión 2000.</p> <p>Kirkpatrick, D. L. (2004). Evaluación de acciones formativas. Barcelona: Gestión 2000</p> <p>Leung, A. (2006). A conceptual model of information technology training leading to better outcomes. International Journal of Business and Information.</p> <p>Pineda, P (2011) Cómo medir el impacto de la formación: Un ejemplo del sector sanitario, de http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2011/10/text/xml/Como_medir_el_impacto_de_la_formacion.xml.html Recuperado el 4 de 2014.</p> <p>Rodríguez, Julio. (2005). El modelo Kirckpatrick para la evaluación de la formación. Capital Humano. No. 189</p> <p>Rufino, J.L. y otros. (1999). Contexto empresarial de la formación. Curso de Experto en Organización, Desarrollo y Evaluación de la Formación Profesional Ocupacional. Sevilla: Universidad de Sevilla, Bloque I, Módulo III.</p> <p>Waagen, A. (1998). Fundamentos de la evaluación. Barcelona: EPISE.</p> <p>Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey (2005), de www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap066/material/m2met_enc.pdf Recuperado en el 2014</p> <p>Una forma efectiva de demostrar el ROI del e-learning. www.epise.com. 2008</p>
----	------------------------	--