

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**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**

**PRESENTADO POR:**

CAMILO ALBERTO ANDRADE SUAREZ  
NATALIA DE LA TORRE URICOECHEA  
DIANA MARCELA PEDRAZA GUTIERREZ

**UNIVERSIDAD LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACION EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA  
ORGANIZACIÓN**

CHIA - NOVIEMBRE DE 2014

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	8
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	11
1.1 Descripción del problema .....	11
1.2 Propósito de la investigación .....	14
1.3 Justificación .....	16
2. OBJETIVOS .....	18
2.1 Objetivo general .....	18
2.2 Objetivos específicos .....	18
3. MARCO DE REFERENCIA.....	19
3.1 Contexto organizacional .....	19
3.1.1 Contexto competitivo.....	21
3.1.2 Gerencia de Formación en la estructura organizacional .....	22
3.2 Marco teórico .....	24
3.2.1 La Formación .....	24
3.2.2 Cómo medir el impacto de la formación .....	26
3.2.3 Encuestas: metodología de medición del impacto .....	29
4. METODOLOGIA.....	31
4.1 Tipo de investigación .....	31
4.2 Muestra.....	31
4.3 Procedimiento .....	32
5. RESULTADOS .....	37
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	59
7. REFERENCIAS.....	62
8. ANEXOS .....	63

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1: Análisis situacional .....</b>	<b>15</b>
<b>Tabla 2: Descripción de la muestra .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 3: Estructura de la encuesta.....</b>	<b>34</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Enfoque estratégico .....</b>	<b>13</b>
<b>Gráfico 2: Organigrama del Banco .....</b>	<b>23</b>
<b>Gráfico 3: Estructura organizacional de la Vicepresidencias de Gestión Humana .....</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico 4: Ciclo de ejecución de una encuesta .....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 5: Comunicación asertiva.....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 6: Neutralidad en toma de decisiones .....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 7: Reconocimiento fortalezas.....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 8: Gestión del desarrollo individual.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 9: Coherencia entre decir y actuar.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 10: Seguimiento a Plan de desarrollo .....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 11: Focalización en estrategias.....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 12: Realización reunión de ventas.....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 13: Presenta evolución de la gestión.....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 14: Incentiva a la sana competencia .....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 15: Soporte en áreas centrales .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 16: Comunicación de información de otras áreas.....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 17: Conocimiento de resultados .....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 18: Conocimiento de las carteras de clientes .....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 19: Conocimiento y manejo de herramientas.....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 20: Acompañamientos semanales.....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 21: Visitas semanales a clientes nuevos.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 22: Recurrente con acciones exitosas.....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 23: Modifica estrategias a tiempo .....</b>	<b>55</b>

<b>Gráfico 24: Comunica buenas prácticas de otras oficinas.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 25: Claridad en resultados y tiempo para lógralos .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 26: Definición clara de roles .....</b>	<b>58</b>

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta .....	63
-------------------------	----

## RESUMEN

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 que permita medir los resultados a través de indicadores de conducta y contar con 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?.

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 categorías de gestión de equipos y clima laboral, productividad y rentabilidad de la oficina y planeación estratégica. 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 variable más crítica que se identificó fue 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.

**Palabras Claves:** Indicadores de gestión, Formación y capacitación, Medición de competencias, Cargos directivos, Entidad financiera.

## INTRODUCCIÓN

El Banco CorpBanca llegó a Colombia en el año 2012 y compró el Banco Santander, actualmente se encuentra atravesando por un proceso de fusión con el Helm Bank, banco que adquirió en el año 2013 con el fin de robustecer su cuota de mercado, siendo actualmente como banco integrado el quinto banco del país. Al momento de la compra de CorpBanca a Santander, si bien se cumplía con el presupuesto al cierre del 2012, no fue precisamente la banca de personas la que apalanco esos resultados, siendo el mismo comportamiento para el año 2013, los excelentes resultados de la operación se debieron a las operaciones de moneda extranjera realizadas por la tesorería o mesa de dinero, las cuales dejan un rendimiento alto, pero que no es constante en el tiempo pues muchos factores pueden generar movilidad en el comportamiento de las divisas. Lo anterior ha generado en los directivos de la organización una preocupación pues la Banca de personas y pymes que en gran parte debería soportar los resultados constantes del presupuesto no lo está haciendo, por tal razón los directivos decidieron elaborar un modelo único de gestión comercial (MUGC) que brinde a los asesores de ventas, ejecutivos rentas altas, ejecutivos banca preferente, gerentes pyme y directores de oficina las herramientas necesarias para optimizar y potencializar la gestión y los resultados de la banca de personas y pymes.

Para el desarrollo de este proyecto fue destinada la gerencia de formación de la mano de la vicepresidencia de la banca de personas y pymes, con el fin de elaborar, implementar y medir el modelo único de gestión comercial, para lo cual se elaboró un plan de ejecución dividido en tres fases: el desarrollo, la implementación y la

medición; actualmente el proyecto se encuentra en la última fase de la prueba piloto desarrollada en cinco oficinas. Esta prueba piloto se realizó para asegurar que la implementación del proyecto obtenga los mejores resultados posible y con ello se seleccionaron cinco oficinas para hacer la implementación y posterior medición de su efectividad, con lo cual se busca comprobar su utilidad y tener una mayor confianza que la implementación del proyecto en toda la división sea correcta y tenga en cuenta los aspectos a mejorar de esta prueba inicial

El desarrollo de este proyecto permitirá obtener un indicador cuantitativo que mida en primera instancia la efectividad de la formación, sobre las competencias de los directores de oficina, quienes son el nivel jerárquico más alto de la estructura de la red de oficinas y quienes tienen la responsabilidad del cumplimiento integral de las metas comerciales de sus equipos y la correcta puesta en marcha de la implementación del MUGC.

Es importante resaltar la importancia del proceso de formación en la generación de valor de las compañías y en la búsqueda del logro de obtener los mejores resultados posibles. Según un estudio realizado en una compañía farmacéutica de México (Epise, 2007) en la cual se buscó obtener la medición del ROI de las capacitaciones a la fuerza de ventas de los medicamentos de marcas propias, se logró concluir que el 48,6% de los participantes afirmaron que el resultado positivo de la facturación se atribuía al programa de capacitación.

Adicionalmente comparando el aumento del nivel de facturación de estos productos en el estudio realizado, se evidenció que la formación contribuyó en un 7,13% a los resultados obtenidos y que al aplicar la fórmula del ROI, el rendimiento anual del costo de la formación fue de un 98,3%. Con esto se puede comprobar que las

capacitaciones deben ser un punto importante en el desarrollo de una estrategia que busque obtener una mayor contribución a la productividad de las empresas, y que aunque existen otras variables que impulsan este crecimiento, no se debe dejar de lado el desarrollo de las personas (Epise, 2007).

# **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**

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Descripción del problema**

El Banco CorpBanca se encuentra en un momento importante de su historia ya que está enfrentando un proceso de fusión con Helm Bank, y la competencia del sector no da espera para reaccionar agresivamente para atraer los clientes por el momento coyuntural que atraviesa, debido a esto el banco ha dispuesto una ofensiva comercial muy fuerte, lo que se refleja en un incremento en las metas comerciales para obtener los resultados del presupuesto establecido para el año 2014 en la planeación estratégica.

La decisión de incrementar las metas comerciales se debe a que en los últimos años no se ha cumplido con el presupuesto de ventas de la Banca de Personas y Pymes dejando un déficit que se debe cubrir, aunque el banco no ha reportado pérdidas en el ejercicio debido a que otras unidades del negocio han soportado el peso de este incumplimiento.

Debido a lo anterior, el banco decidió implementar el MUGC (modelo único de gestión comercial) que contiene un sistema organizado y detallado de los pasos y procesos que deben seguir los comerciales de los cargos asesores de ventas,

ejecutivos rentas altas, ejecutivos banca referente y gerentes pyme para obtener un incremento en la productividad de la captación y colocación.

Este modelo fue desarrollado por la Vicepresidencia de Banca Personas y Pymes junto a la Gerencia de Formación y Overlap (consultores en marketing y formación), adoptado de los buenos resultados obtenidos del modelo en países como España y Perú, este último liderado por Overlap.

La empresa de consultoría únicamente apoyó en el diseño del MUGC, la implementación y el seguimiento están a cargo de la Vicepresidencia de Banca Personas y Pymes y la Gerencia de formación.

El MUGC está compuesto por varios procesos, el primero es la metodología comercial que consta de la planificación de los negocios (llamadas, visitas), la gestión comercial (protocolo de venta y cierre de negocio) y seguimiento a la ventas. En segundo lugar están las herramientas comerciales que son todos los aplicativos que tienen a disposición para poder ejecutar las ventas y los guiones sugeridos a seguir para una venta efectiva y por último está el tubo de negocio que es un aplicativo donde diariamente el comercial debe ingresar la gestión realizada y las ventas realizadas con el fin de tener un control claro de lo ejecutado. La Gerencia de formación planea y desarrolla sesiones de capacitación del MUGC donde explica al detalle cada uno de los pasos a seguir por el comercial y ejemplifica con las mejores prácticas evidenciadas del estudio previo para la elaboración del MUGC.

## Gráfico 1: Enfoque estratégico

### Áreas y situaciones de desempeño de los Directores de Oficina



Fuente: Presentación Plan de Implementación MUGC, Overlap 2013

Actualmente a los cargos comerciales se les asignan una metas para cada producto del banco en su respectivo segmento sea personas o pymes, lo que se busca con el MUGC es brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para que desarrollen sus actividades diarias encaminados a obtener los mejores resultados y así generar un incremento en la productividad general de cada uno es decir de todos los productos que ofrecen.

Con la implementación del MUGC la Gerencia de formación está centrada en brindar conocimientos y desarrolla habilidades en los colaboradores que redunden en los mejores resultados de sus labores diarias.

El desarrollo del MUGC inició en el primer trimestre del año 2013 hasta agosto del mismo año, la implementación de la prueba piloto se realizó durante el último trimestre del 2013 en dos oficinas de cada regional del Banco CorpBanca

(Antioquia, Occidente, Norte, Oriente y Centro) para un total de 10 oficinas escogidas por el potencial del negocio en volumen y productividad, las cuales se encuentran sobre la media de cumplimiento pero con el potencial de crecer.

Del resultado analizado de la prueba piloto, se puede identificar que la tendencia de la productividad es dispersa, esto quiere decir que se observa el incremento de la misma en algunos colaboradores, pero no se puede identificar que sea debido a la implementación del MUGC, pues podría ser por una situación particular del negocio con alguna operación puntual.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, la Gerencia de Formación soportada en el modelo de Kirckpatrick el cual menciona cinco niveles de formación para impactar la productividad del negocio, necesita diseñar los indicadores que midan el impacto de la formación a través de la implementación del MUGC en la productividad de los directores, a través de la valoración de las competencias requeridas para desempeñar eficientemente su cargo, y así poder medir el retorno de la inversión en el negocio.

## **1.2 Propósito de la investigación**

El problema planteado para la presente investigación es: ¿Cómo medir el impacto de la formación en la implementación del Modelo único de gestión comercial (MUGC) sobre las competencias de los directores de la oficina?

**Tabla 1: Análisis situacional**

<b>HECHOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>
<p>La productividad de las oficinas en la prueba piloto de la implementación del MUGC, incremento en el 35% de los colaboradores sin poderse identificar que sea por la implementación del MUGC.</p>	<p>Porque el resultado no es representativo y confiable (Dado que los resultados de las ventas de los comerciales de las oficinas piloto, solo en algunos se evidencia incremento y no se ha podido comprobar que sea debido a la implementación del MUGC).</p> <p>Porque no se analizaron las diferentes variables que pueden intervenir en el resultado</p> <p>Porque no se anticipó la posibilidad de un error en la medición</p> <p>Porque no existe un indicador que mida el impacto de la formación en la productividad.</p>	<p>Diseñar un indicador que permita medir el impacto de la formación en la productividad de las ventas de los productos de colocación y captación de los asesores de venta, ejecutivos rentas altas, ejecutivos banca preferente, gerentes pyme y directores de oficina de la Banca de Personas y Pymes.</p>

Fuente: Análisis situacional implementación MUGC Banco CorpBanca Colombia (2014).  
Elaboración propia.

### **1.3 Justificación**

El banco logrará con la implementación de este proyecto identificar el retorno de la inversión del Programa MUGC (Modelo único de gestión comercial) liderado por la Gerencia de formación con rubro presupuestal de la misma. Adicionalmente este proyecto permitirá evaluar la efectividad del MUGC en las oficinas en las que se desarrolló el plan piloto y poder hacer las correcciones necesarias si se encuentran debilidades, con el fin de poder implementarlo en todas las oficinas de CorpBanca donde hay asesores de ventas, ejecutivos rentas altas, ejecutivos banca preferente, gerentes pyme y directores de oficina.

Al identificar la efectividad del MUGC y realizar la implementación total del mismo en todas las oficinas, el banco espera obtener un incremento en la productividad mensual por comercial que sea progresivo y sostenible en el tiempo, no se tiene establecido un porcentaje global de crecimiento ya que las oficinas tienen diferencias en el core del negocio, lo que no permite que sea el mismo crecimiento para todas.

Se espera con la creación del indicador obtener un dato real del incremento de la productividad de los asesores de ventas, ejecutivos rentas altas, ejecutivos banca preferente y gerentes pyme, se debe a la implementación del MUGC.

El proyecto incluye el diseño del indicador que permita medir la efectividad del MUGC en el desarrollo de las competencias requeridas por los directores de oficina,

no incluye generar un incremento en la productividad de los comerciales, pues esto se verá plasmado en el proyecto de la implementación del MUGC.

El desarrollo de este proyecto solo estará a cargo de la gerencia de formación, quien se encargará del diseño del indicador para medir la efectividad de la implementación del MUGC, y poder definir si está siendo efectivo o no.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 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.

### **2.2 Objetivos específicos**

- 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 el cargo de Director de Oficina.
- Realizar el diagnóstico de la situación encontrada.
- Presentar recomendaciones para fortalecer el proceso de Formación en el Modelo MUGC

### **3. MARCO DE REFERENCIA**

#### **3.1 Contexto organizacional**

El Banco CorpBanca Colombia es una entidad financiera con una historia de fundación que data de 1912 donde se conformó el Banco Alemán Antioqueño por empresarios colombianos y alemanes, en 1942 cambió su nombre a Banco Central Antioqueño y se fusionó con Banco Santander de Colombia (Azul) bajo el nombre de Bancoquia, en 1997 el grupo español Santander adquirió la entidad y cambió el nombre a Banco Santander Colombia con 128 oficinas y 4500 empleados, en 2011 el Grupo CorpBanca Chile adquirió el Banco con 81 oficinas y 1441 empleados, cambiando el nombre por Banco CorpBanca Colombia, en 2012 CorpBanca adquirió el Helm Bank y enfrenta actualmente el proceso de fusión. A la fecha cuenta con 167 oficinas y 4021 empleados de los dos Bancos.

Dentro del marco de la integración (Una oportunidad para construir nuestra propia historia de éxito) para el 2014 del proceso de planeación estratégica se estableció lo siguiente:

Visión: Ser valorado como el mejor Banco tanto para personas como empresas, por su agilidad y su oferta de valor innovadora y diferenciada, que supera los estándares de servicio del mercado.

Misión: Ser un Banco sólido, seguro y rentable que ofrece a todos los clientes personas naturales y jurídicas una oferta de valor innovadora y diferenciada, que actúa con transparencia tanto con sus clientes como con sus empleados, capaz de aportar a la sociedad, a sus accionistas y ofrecer a sus equipos el mejor Banco para trabajar.

Propuesta de valor para nuestros clientes: Hacemos las cosas fáciles para nuestros clientes. Somos una red de soluciones ágil. Asesoramos integralmente construyendo relaciones de largo plazo. Estamos disponibles cuando el cliente nos necesita. Actuamos con transparencia.

**Valores:**

- **Pasión:** Somos sinónimo de pasión. La energía, el entusiasmo definen nuestro estilo, involucrándonos integralmente y a un ritmo sin pausa.
- **Servicio:** Tenemos vocación de servicio al cliente. Su satisfacción es el motor de nuestra acción. Vamos delante del mercado, cumpliendo y resolviendo a tiempo.
- **Creatividad:** Estamos siempre con el cambio en la mente, buscando persistentemente oportunidades y dispuestos con humildad al aprendizaje constante.
- **Disciplina:** Somos modelo de disciplina. Garantizamos personalmente y con excelencia los compromisos, con un comportamiento íntegro y honorable.
- **Talento:** El éxito de la organización se sustenta en el reconocimiento de nuestras capacidades, desarrollos y competencias.

La compañía cuenta con los siguientes lineamientos estratégicos:

- ✓ Financiero
- ✓ Clientes / mercado
- ✓ Eficiencia

- ✓ Innovación
  
- ✓ Capital estratégico

### **3.1.1 Contexto competitivo**

Entre enero y agosto del 2013 los bancos que operan en Colombia reportaron ganancias por 4.13 billones, siendo los bancos nacionales los que reportan mayores utilidades frente a los extranjeros, los mejores bancos de Colombia fueron en primer lugar Bancolombia con \$951.020 millones en beneficios, un 2.2% de aumento frente al 2012, en segundo lugar Banco de Bogotá con ganancias por \$906.990 millones, el tercer puesto para Davivienda el cual reporto utilidades por \$434.835 millones a pesar de tener un 10% menos con relación al año anterior, en cuarto lugar el BBVA siendo el primero de los extranjeros que registró \$352.023 millones y en quinto lugar el Banco de Occidente con \$279.025 millones. De los bancos extranjeros luego del BBVA se ubica Colpatria con \$208.875 millones y en tercer lugar Banco CorpBanca con \$122.220 millones, pero ocupando el puesto once con relación a los 21 bancos que compiten actualmente en el sector.

La Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria) llama la atención sobre el dilema que tiene el sector, entre la solidez y la eficiencia, razón por la cual se están presentando tantas fusiones y alianzas estratégicas como la también liderada por CorpBanca con Itaú, con la cual se consolidará como el sexto mayor banco colombiano por activos.

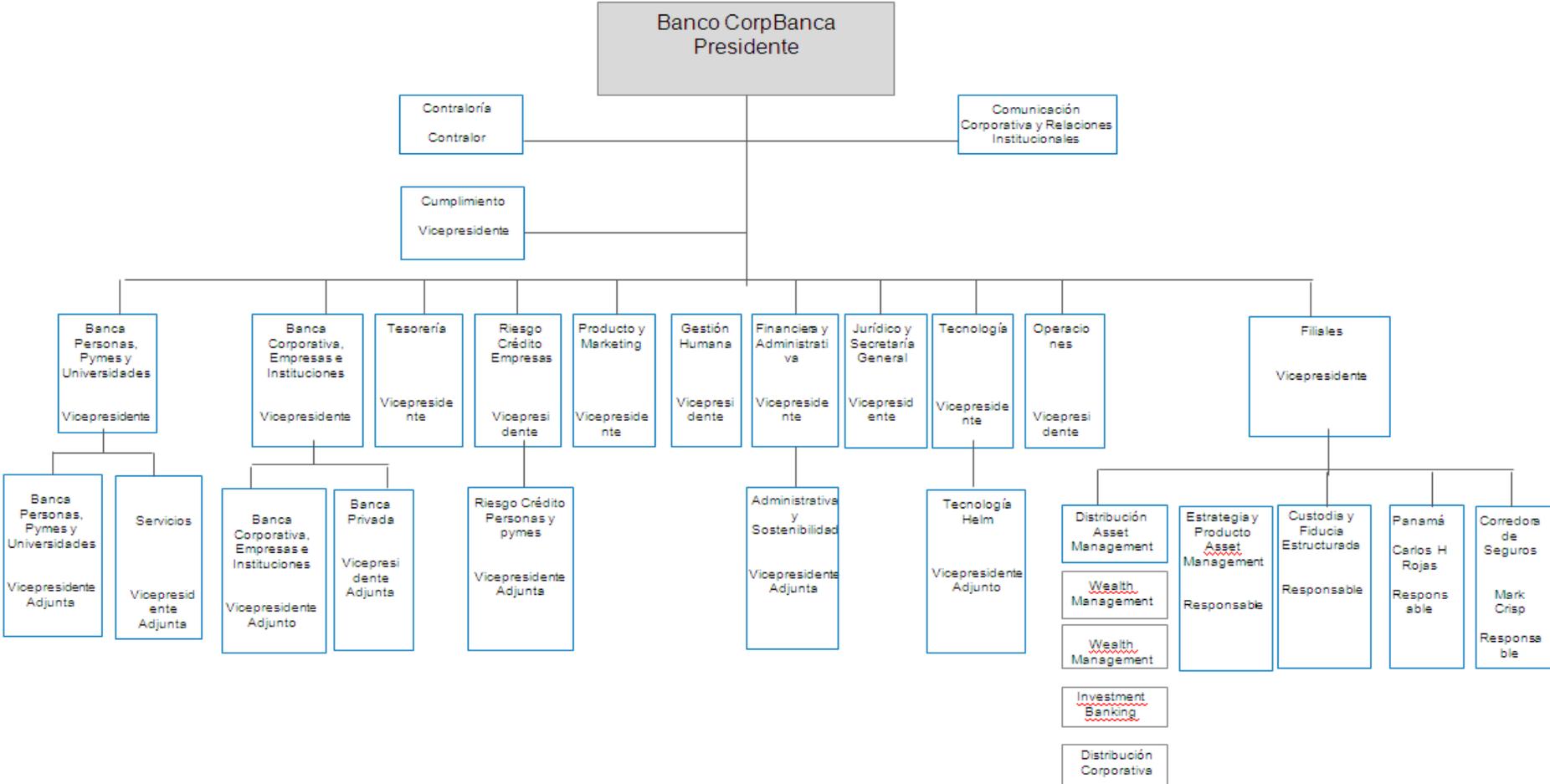
Como se evidencia con estos resultados la actualidad bancaria en Colombia los últimos años ha tenido bastantes movimientos que buscan el dominio del mercado

y la superación en la prestación de servicios, aplicando las herramientas de unión, sinergias y alianzas, logrando con estas la consolidación de sus marcas. Cada vez los banqueros del extranjero ven con buenos ojos el mercado financiero interno y están en la constante búsqueda de ingresar y participar, claro ejemplo se tiene con Itaú (Brasil) que después de varios intentos, logra configurar una Alianza estratégica con el fin de hacer presencia en la torta y arrebatar el mercado existente con nuevos productos e innovación de la banca. Cada día se demuestra que para estar vivo en el sector se debe contar con una solidez, persuasión y motivación hacia el cliente puesto que si nos miramos años atrás, la competencia se limitaba a 4 ó 5 bancos, y en la actualidad el mercado cuenta con las de 20 opciones haciendo más difícil la captación y retención de los clientes.

### **3.1.2 Gerencia de Formación en la estructura organizacional**

La Gerencia de Formación en la organización ocupa un lugar estratégico dentro de la estructura del banco, reportando directamente a la Vicepresidencia de Gestión Humana quien a su vez se encuentra en la primera línea de presidencia, lo que permite ser aliados estratégicos de la organización y formar parte de la estrategia de la misma como lo muestra el siguiente gráfico.

**Gráfico 2: Organigrama del Banco**



Fuente: Arcila, Adriana (2014), Jefatura de Estructuras, Vicepresidencia de Gestión Humana

### Gráfico 3: Estructura organizacional de la Vicepresidencia de Gestión Humana



Fuente: Arcila, Adriana (2014), Jefatura de Estructuras, Vicepresidencia de Gestión Humana.

## 3.2 Marco teórico

### 3.2.1 La Formación

En el mundo globalizado que vivimos, cada vez más competido, lleno de incertidumbre y en el que las organizaciones deben fortalecerse, debido a que los únicos que ofrecen un elemento diferenciador perduran en el tiempo. Según Gairín (2010) la estrategia tradicional de las organizaciones está centrada en los productos y exigencias externas (mercado, usuarios,) por el desempeño de algunas personas se puede afectar a todos los integrantes de la organización, sean o no directivos. Los recursos humanos adquieren así una gran importancia cualitativa y cuantitativa, como objeto y sujetos de la estrategia organizacional. La estrategia de la organización ira orientada a la formación y será extensiva a todos sus miembros, estos serán los dos ejes sobre los que ahora se fundamentara la

concepción y planificación de la formación. La formación deja de ser así algo específico y dirigido al desarrollo de una propuesta operativa, para convertirse en algo general y base de una estrategia de cambio cultural. No se trata sólo de proporcionar habilidades, también el facilitar un cambio a nivel general partiendo del cambio personal de conocimientos, habilidades y actitudes.

El concepto de las organizaciones vistas como un sistema formativo, facilita transferir un proceso de educación informal a una formalización de estas, convirtiéndose en un lugar de aprendizaje y de desarrollo humano. El sobrepasar las barreras espacios-temporales, que se encontraban en la formación y la puesta en práctica de los actores y de los roles incluidos, serán las consecuencias más inmediatas; así mismo, se debe realizar la reelaboración de los supuestos teórico-prácticos, teniendo en cuenta los objetivos, las estrategias de actuación, las metodologías y el sistemas de evaluación, sobre los que se basa y aplica la formación. Las nuevas nociones de la formación, los modelos existentes, los sistemas de planificación y desarrollo, la auditoría de formación, el papel de los formadores, el debate sobre las competencias, la formación de formadores, el aprendizaje informal, las comunidades de prácticas serán, en consecuencia, cuestiones básicas a plantearse en este contexto. No cabe obviar, tampoco, algunas de las limitaciones que se detectan sobre los nuevos planteamientos (Rufino y otros, 1999) los cuales hacen referencia al contexto individual y grupal de los procesos formativos, que impide su transcendencia a otras realidades o al abuso laboral, que se puede encontrar al adquirir trabajadores altamente especializados para una realidad específica. La formación en las organizaciones tiene el propósito concreto, de influir sobre las personas para realizar

modificaciones en su campo de conocimientos, en sus actitudes o en el de desarrollar sus habilidades y destrezas. De un modo genérico, se puede decir que sus objetivos son: “a) habilitar para realizar las tareas que demanda la organización, en general, y el puesto de trabajo, en particular, en coherencia con las exigencias actuales, nuevos propósitos o cambios en el entorno socio-laboral y b) promover la satisfacción profesional y personal, gracias a un mayor conocimiento y adaptación a nuestras posibilidades (Gairín 2010, pág 21)”.

### **3.2.2 Cómo medir el impacto de la formación**

La evaluación del impacto, se enfatiza sobre los beneficios que la formación da tanto para los integrantes y sus organizaciones. Este tipo de evaluación ha sido determinada como evaluación de los efectos de la formación (Waagen, 1998), ya que está relacionada con el análisis de los resultados globales de la formación. Si lo planteamos en la situación económica actual, esta evaluación, adquiere un gran protagonismo y se vuelve indispensable para dar sentido a las inversiones en cuanto a la formación de los empleados; es preciso que la evaluación se deba situar antes de la inversión en aprendizaje, con el fin de informar sobre los resultados que se esperan, los efectos generados, ya que el objetivo final de la formación es mejorar el desempeño profesional de los trabajadores. Esta evaluación, es una de las etapas estratégicas para garantizar la calidad de una acción formativa, el mejoramiento de los resultados organizativos en finalidad de productividad, eficiencia, efectividad y satisfacción del cliente, que representan el último objetivo y el resultado más esperado de la formación en una organización (Leung, 2006).

Hoy en día, ya no es suficiente la evaluación de la formación basada en cuestionarios de satisfacción, ya que con estos, no se puede obtener la información sobre la efectividad de la formación para las organizaciones (Wang y Wilcox, 2006: 533; Pineda, 2007). Sin embargo, según uno de los últimos estudios sobre evaluación de la formación realizada en Cataluña, solo el 15% de las compañías encuestadas confirman haber realizado, en alguna ocasión, alguna medida del impacto de la formación (Eguiguren, Llinás, Pons, 2006: 156).

La complejidad de evaluar el impacto, reside en el hecho, que la evaluación se enfoca en el análisis del impacto de un sistema de formación dentro de un sistema organizativo general. Esto da a comprender, que se debe tener en cuenta otros múltiples sistemas que cohabitan con la formación y pueden afectar los resultados (Brinkerhoff, 2005; Nickols, 2005; Wang y Wang, 2005). Así mismo, se tiene en cuenta que para medir la mejora en los resultados organizativos, se puede requerir un estudio longitudinal, por lo tanto también, la participación de los empleados ya formados, sus superiores o colegas y la dirección de la organización (Leung, 2006: 80). De lo contrario, si se consiguen identificar indicadores válidos sobre los resultados de una acción formativa, en cuanto a efectos en la organización y se logran apartar el resto de efectos, la evaluación de dichos indicadores aporta información con mucho potencial para la organización; una información que justifica la inversión en formación.

Los especialistas en esta área conceptualizan el impacto, mediante dos tipos de efectos o indicadores: los efectos cualitativos, como son: la satisfacción con el

puesto de trabajo, el clima, la motivación y los efectos cuantitativos que también se conocen como rentabilidad de la formación (Kirkpatrick, 1999; Phillips, 1997; Pineda, 2002; Wade, 1994), por ejemplo: el incremento de la producción. Los efectos cuantitativos pueden enunciarse en términos financieros. La evaluación del impacto, se basa en la observación de la evolución de cada uno de los indicadores identificados y de la dirección seguida por aquella evolución, para determinar de esta manera si se ha obtenido o no el efecto esperado de la formación.

¿Cómo se evalúan este tipo de efectos? Por un lado, el impacto cuantitativo se mide por medio del análisis de la relación costo-beneficio, que resulta de la formación o calculando su respectivo "retorno de la inversión" (ROI). Debido a la dificultad y alto costo del diseño y a la aplicación de instrumentos de medición de indicadores de impactos cualitativos, en la mayoría de las evaluaciones ejecutadas se observan principalmente indicadores de tipo cuantitativo. En este contexto, destacan las investigaciones de Aragón-Sánchez, Barba-Aragón y Sanz-Valle (2003), Eguiguren, Llinàs y Pons (2006), Smith (1999), entre otros. Así mismo, los australianos Blandy, Dockery, Hawke y Webster (2000) desarrollaron una importante síntesis y perspectiva sobre la investigación existente en el campo del impacto de la formación, en la que mostraron un análisis del volumen y las características de la formación, su relación con los costos, los beneficios económicos y la productividad.

Por otro lado, el impacto cualitativo se evalúa a través de instrumentos diseñados a medida, de acuerdo a los elementos que se pretenden evaluar. Los cuestionarios o encuestas son las herramientas más comunes. En un esfuerzo por plantear un sistema alternativo para evaluar el impacto de la formación, que así mismo permita

aislar claramente los efectos que tienen en la formación, otras estrategias organizativas; Russ-Eft y Preskill (2005) demostraron la aplicación de una aproximación de tipo cualitativa; con un enfoque parecido, pero más amplio, Brinkerhoff (2003) le apuesta por entender la medición del impacto de la formación, no como único objeto de evaluación, sino como parte de la evaluación global de la organización. (Pineda, 2011)

### **3.2.3 Encuestas: metodología de medición del impacto**

Para obtener una información lo más objetiva y real posible se puede recurrir a la medición del plan de formación a través de una encuesta cuantitativa que identifique las variables más importantes que permitan determinar si este plan ha sido o no exitoso.

Según la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey (2005), las encuestas son una herramienta valiosa para detectar un diagnóstico del éxito o del fracaso de la implementación de un plan de formación o un proceso de capacitación.

El método probado más efectivo para aplicarlas es a través de encuestas directas a la muestra objetivo que está involucrada en el proceso, y para lograr mayor efectividad se requiere aplicar los siguientes pasos:

#### Gráfico 4: Ciclo de ejecución de una encuesta



Fuente: Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey (2005)

El primero es definir el objetivo de la encuesta, esto quiere decir, identificar el propósito de la misma y con ello identificar el primer paso que llevará a enfocar el diseño de la herramienta a responder la pregunta /objetivo inicial.

El segundo punto es elaborar la muestra del universo que se va involucrar para aplicar el cuestionario y determinar su grado de cobertura. La muestra identifica la población objetivo que será estudiada y delimita la investigación a aquellas personas que están totalmente relacionadas con el tema.

El tercer paso es el diseño del cuestionario, del instrumento de medición. Se identifica si las preguntas que se aplican serán cerradas (con opciones de Si y No o con respuestas de opción múltiple) o abiertas, según el criterio del encuestado. El cuestionario debe mantener un lenguaje, claro, sencillo y directo que sea fácil de comprender por todos los encuestados.

El cuarto punto se basa en la descripción del encuestador, quien debe tener credibilidad y con ello reducir la resistencia de la muestra a quien se le aplicará el cuestionario.

El quinto paso se basa en la recopilación y el procesamiento de la información. El enfoque debe ser objetivo e imparcial para así obtener las respuestas lo más real posible.

El sexto punto se basa en el análisis de los resultados, sin ocultar información negativa y exponiendo la realidad de la situación al público que requiera conocer los datos, y a la población que lo haya solicitado.

Por último es importante realizar la difusión del resultado, donde se comparte la información obtenida a todos los participantes de forma clara y concisa.

Con estos pasos se puede describir una metodología que logrará obtener la información requerida para medir el impacto del Modelo Único de Gestión comercial MUGC en la población a la cual se aplicó el plan piloto. Manteniendo un grado certero de objetividad y logrando cuantificar su impacto de una manera más clara y medible.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 Tipo de investigación**

Este es una investigación de carácter descriptivo aplicado en la que a partir de la aplicación de una encuesta a una muestra determinada se busca inferir estadísticamente un resultado sobre la población que determine el impacto de la implementación del MUGC.

### **4.2 Muestra**

La muestra que se tomó para la investigación fue a conveniencia y se aplicó a una persona por cargo en cada una de las 5 oficinas ubicadas en Bogotá, Medellín,

Cartagena, Cali y Bucaramanga, que participaron en el proceso de implementación del Plan piloto del MUGC, para un total de 15 personas. Los encuestados están en un rango de edad de 25 a 35 años y su estrato socioeconómico varía entre 3 y 4. Cabe aclarar que hay cargos que en algunas oficinas no están previstos dentro de la estructura.

**Tabla 2: Descripción de la muestra**

REGIONAL	OFICINA	CARGO
ANTIOQUIA	SAN DIEGO	Asesor Ventas
		Ejecutivo Rentas Altas
CENTRAL	PUENTE ARANDA	Asesor Ventas
		Ejecutivo Rentas Altas
		Gerente Pyme
NORTE	PLAZA DE LA ADUANA	Asesor Ventas
		Ejecutivo Rentas Altas
		Ejecutivo Banca Preferente
		Gerente Pyme
ORIENTE	CALLE 52 CABECERA	Asesor Ventas
		Ejecutivo Rentas Altas
		Ejecutivo Banca Preferente
OCCIDENTE	AVENIDA URIBE	Asesor Ventas
		Ejecutivo Rentas Altas
		Gerente Pyme

Fuente: Base de datos funcionarios (2014). Elaboración propia.

### **4.3 Procedimiento**

Este estudio se desarrolló en tres fases:

1. Definición del instrumento a aplicar

Se realizó una reunión con la Gerencia de Formación y Overlap para evaluar la viabilidad de la implementación del focus group, que estaba previsto en la ejecución

de la primera parte del proyecto, en la cual se concluyó que no iba a generar el mismo impacto teniendo en cuenta que algunos colaboradores están ubicados en diferentes ciudades y era elevado el costo de trasladarlos a Bogotá para el desarrollo presencial. Por lo tanto se decidió diseñar y elaborar una encuesta.

## 2. Diseño y aplicación de la encuesta

- Diseño de la estructura de la encuesta
- Validación del instrumento con la Gerente de Formación y Bienestar y por parte de un experto en RRHH.
- Realización y análisis de los resultados de la encuesta

## 3. Presentación de resultados y construcción de las oportunidades de mejora.

- Para la aplicación de la encuesta se utilizó el método presencial en Bogotá y telefónico en Medellín, Cali, Cartagena y Bucaramanga debido a la restricción del presupuesto para el traslado. Es importante mencionar que una de las personas seleccionadas para la muestra de Bogotá, no accedió a participar en el proceso debido a que se sentía imposibilitado por antecedentes personales negativos con el director que le impedía ser objetivo con la calificación, por esta razón se tuvo que aplicar a otro colaborador con el mismo cargo en la oficina.
- Posterior a la aplicación de la encuesta se procedió a realizar la tabulación de los resultados, obteniendo una calificación individual por cada una de las posibles respuestas, una calificación total por cada pregunta y una calificación porcentual por cada variable a medir.

## Instrumentos

Se diseñó una encuesta conformada por 22 ítems, utilizando una escala Likert de frecuencia desde siempre hasta nunca. Ver Anexo 1.

El instrumento se construyó a partir de la guía de actuación establecida en el MUGC, documento que contiene los comportamientos esperados para un director de oficina de acuerdo a las competencias necesarias identificadas y evaluadas para este cargo y la entrevista realizada a la Gerente de Formación y Bienestar del Banco CorpBanca Colombia para validar las categorías de análisis de la encuesta.

**Tabla 3: Estructura de la encuesta**

COMPETENCIAS	PREGUNTA
Gestión de equipos y clima laboral	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Promueve la comunicación asertiva con el equipo?</li><li>2. Es neutral en la toma de decisiones ante cualquier situación personal o laboral que se presente con un integrante del equipo?</li><li>3. Re-conoce en cada uno de los integrantes del equipo las fortalezas y aspectos a mejorar?</li><li>4. Gestiona e incentiva el desarrollo individual?</li><li>5. Los comportamientos son coherentes con sus palabras, es un ejemplo a seguir?</li><li>6. Mensualmente analiza el grado de avance de cada integrante del equipo en la evolución del plan de desarrollo individual y los resultados de la gestión.</li></ol>
Productividad y rentabilidad de la oficina	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Promueve las estrategias necesarias para lograr los objetivos de los productos foco?</li><li>8. Realiza la reunión diaria de ventas con el equipo comercial al iniciar la jornada?</li></ol>

COMPETENCIAS	PREGUNTA
	<p>9. En las reuniones con sus colectivos comerciales presenta las evolución de la gestión?</p> <p>10. Genera una sana competencia en los cargos comerciales, invitándolos al logro y velando por el cumplimiento de los focos estratégicos?</p> <p>11. Solicita soporte a las áreas centrales, según las necesidades de la oficina para mejorar la productividad y resultados tanto operativos como comerciales?</p> <p>12. Comunica de manera oportuna todos los temas que de manera mensual le informan en las áreas centrales, tales como campañas, indicadores de negocio, productividad, actividades de bienestar y formación entre otros?</p> <p>13. Conoce y sustenta al detalle los resultados de la oficina?</p> <p>14. Conoce a profundidad la cartera de los clientes de la oficina y los segmentos en los que se ubica cada uno?</p> <p>15. Conoce y maneja todas las herramientas que el Banco proporciona para el desarrollo de las actividades comerciales y operativas de la gestión?</p> <p>16. Realiza dos acompañamientos semanales a cada integrante del equipo para apoyar la gestión comercial?</p> <p>17. Realiza diez visitas semanales a clientes con el fin de fortalecer negocios importantes y la fidelización de los mismos?</p>
Planeación estratégica	<p>18. Es recurrente con las acciones que actualmente son exitosas, dedicando mayor parte de su tiempo a aquellas que tienen posibilidad de mejora?</p> <p>19. Modifica de manera oportuna la estrategia cuando el avance de ésta no se está apoyando el cumplimiento de los objetivos?</p> <p>20. Esta informado de las buenas prácticas de otras oficinas o comerciales, para apalancar la implementación de las estas en el equipo?</p>

COMPETENCIAS	PREGUNTA
	21. Tiene claro a donde quiere llevar los resultados de la oficina y en cuanto tiempo lo quiere lograr?  22. Tiene claramente definidas las responsabilidades y el rol de cada uno de los integrantes del equipo?

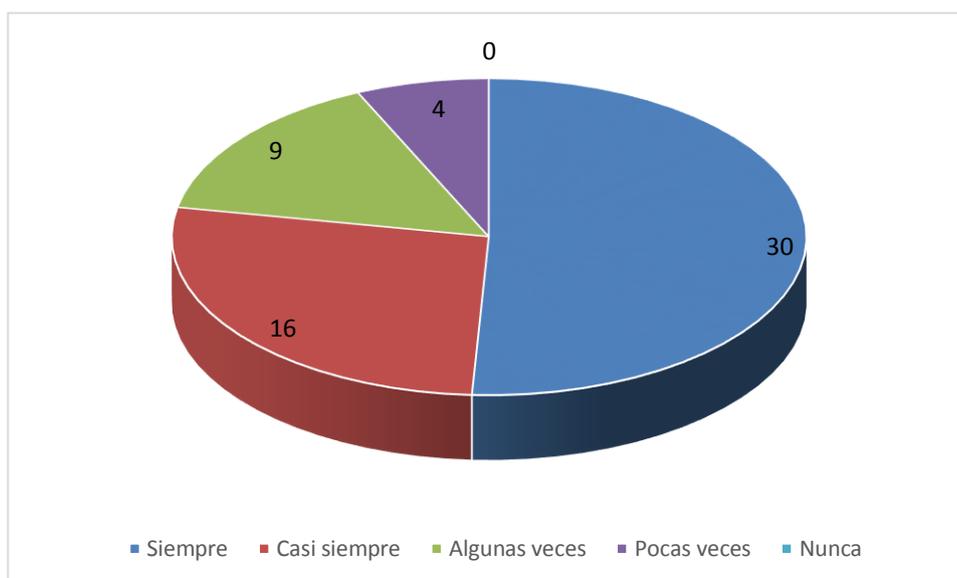
Fuente: Elaboración propia

## 5. RESULTADOS

Luego de la aplicación y tabulación de la encuesta se obtuvo una calificación individual por pregunta con un puntaje máximo posible de 75 y en consideración con la Gerencia de Formación el porcentaje deseable para esta etapa de implementación es el 80% para que realmente se esté cumpliendo la guía de actuación para los directores del MUGC. De acuerdo a lo anterior se obtuvo los siguientes resultados:

### 1. ¿Promueve la comunicación asertiva con el equipo?

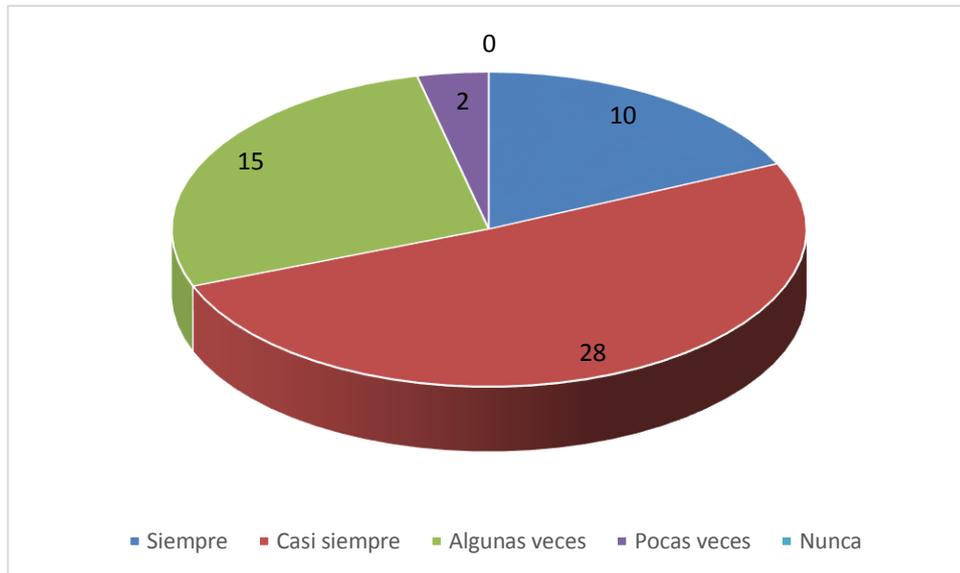
**Gráfico 5: Comunicación asertiva**



El 67% de los encuestados piensa que su director promueve la comunicación asertiva de manera satisfactoria en el equipo de trabajo, obteniendo una calificación de 46 sobre 75 en siempre y casi siempre.

**2. ¿Es neutral en la toma de decisiones ante cualquier situación personal o laboral que se presente con un integrante del equipo?**

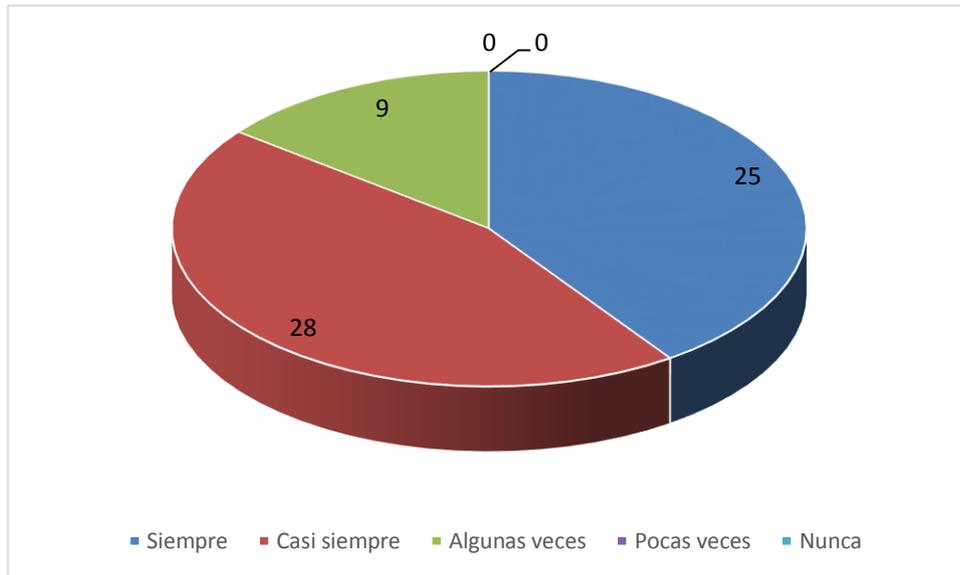
**Gráfico 6: Neutralidad en toma de decisiones**



El 60% de los encuestados opina que su director en la mayoría de las veces toma una posición neutral ante cualquier situación personal o laboral obteniendo una calificación de 38 sobre 75 en siempre y casi siempre.

**3. ¿Re-conoce en cada uno de los integrantes del equipo las fortalezas y aspectos a mejorar?**

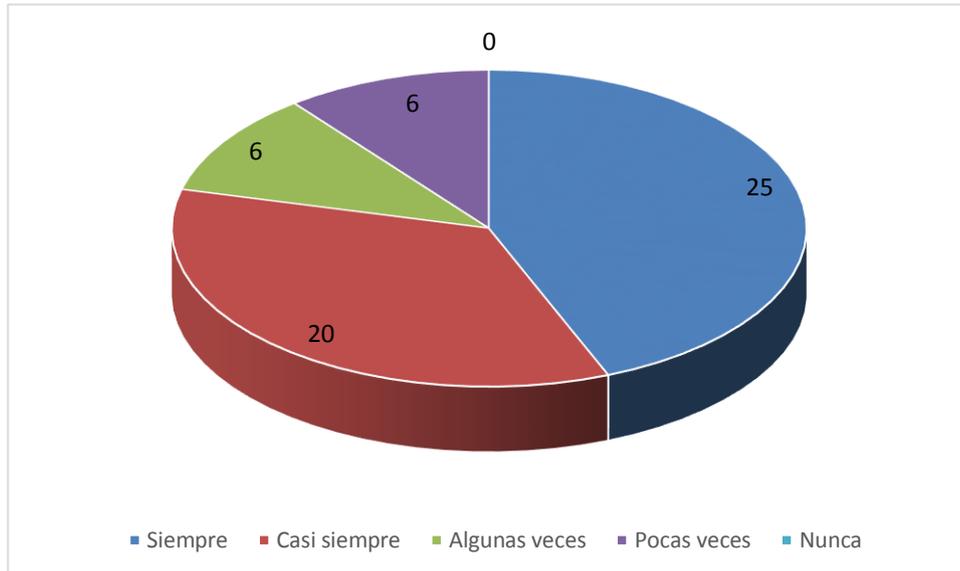
**Grafico 7: Reconocimiento fortalezas**



El 80% piensa que el director re-conoce en cada uno de los integrantes del equipo las fortalezas y aspectos a mejorar, con lo cual se obtuvo una calificación total de 62 sobre 75.

#### 4. ¿Gestiona e incentiva el desarrollo individual?

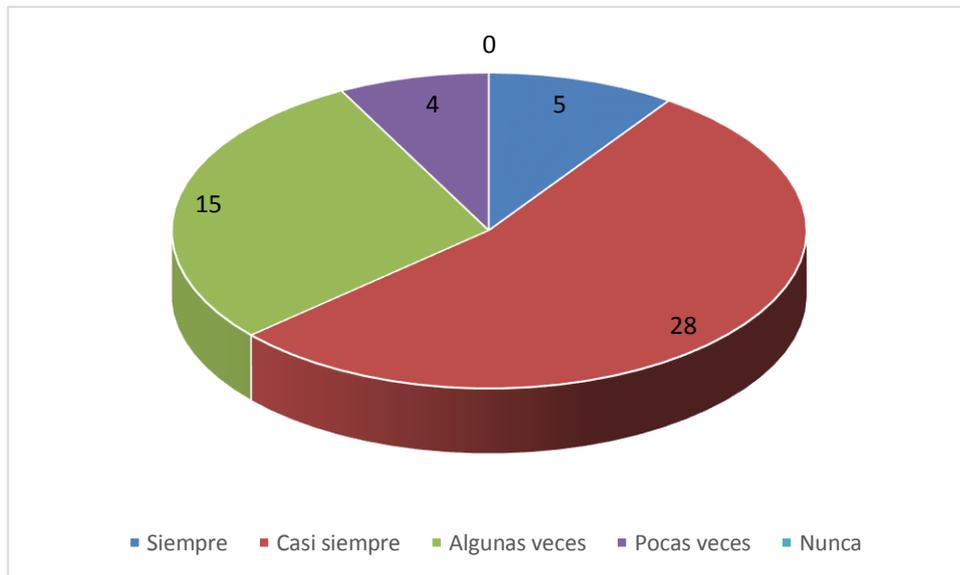
**Grafico 8: Gestión del desarrollo individual**



El 67% de la muestra opina que los directores gestionan e incentivan el desarrollo individual de sus colaboradores, obteniendo una calificación de 45 sobre 75 en siempre y casi siempre.

**5. ¿Los comportamientos son coherentes con sus palabras, es un ejemplo a seguir?**

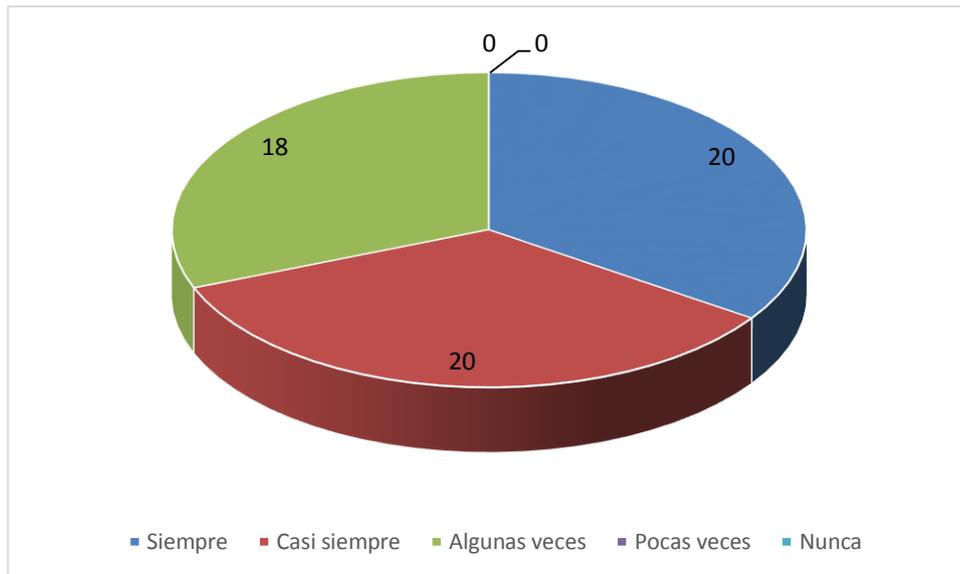
**Grafico 9: Coherencia entre decir y actuar**



El 47% de los encuestados opinan que las actitudes del director son poco coherentes con los mensajes que transmite, soportado con una calificación de 52 sobre 75 siendo una de las más bajas de la encuesta.

6. ¿Mensualmente analiza el grado de avance de cada integrante del equipo en la evolución del plan de desarrollo individual y los resultados de la gestión?

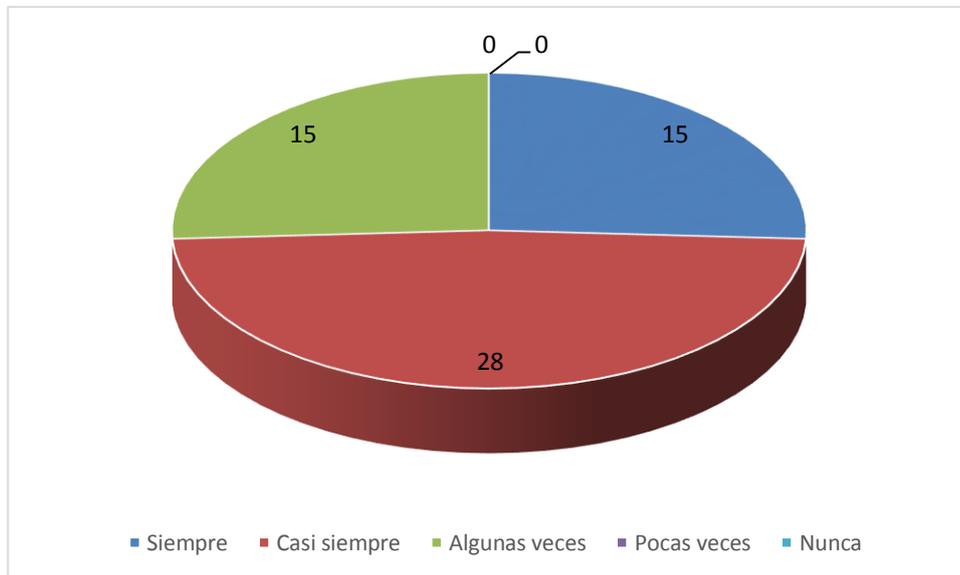
Gráfico 10: Seguimiento a Plan de desarrollo



El 60% de los encuestados acierta que el director realiza un seguimiento al plan de desarrollo individual y los resultados de la gestión, obteniendo una calificación de 40 sobre 75 en las opciones siempre y casi siempre.

**7. ¿Promueve las estrategias necesarias para lograr los objetivos de los productos foco?**

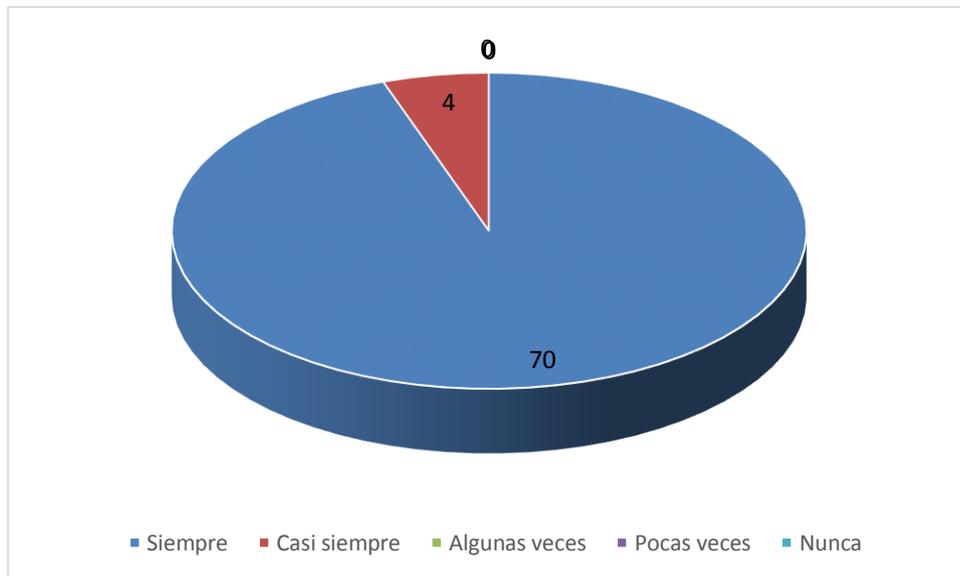
**Gráfico 11: Focalización en estrategias**



El 67% de la muestra opina que el director promueve las estrategias necesarias para lograr los objetivos, soportado en con una calificación total de 58 sobre 75 de las respuestas siempre, casi siempre y algunas veces.

8. ¿Realiza la reunión diaria de ventas con el equipo comercial al iniciar la jornada?

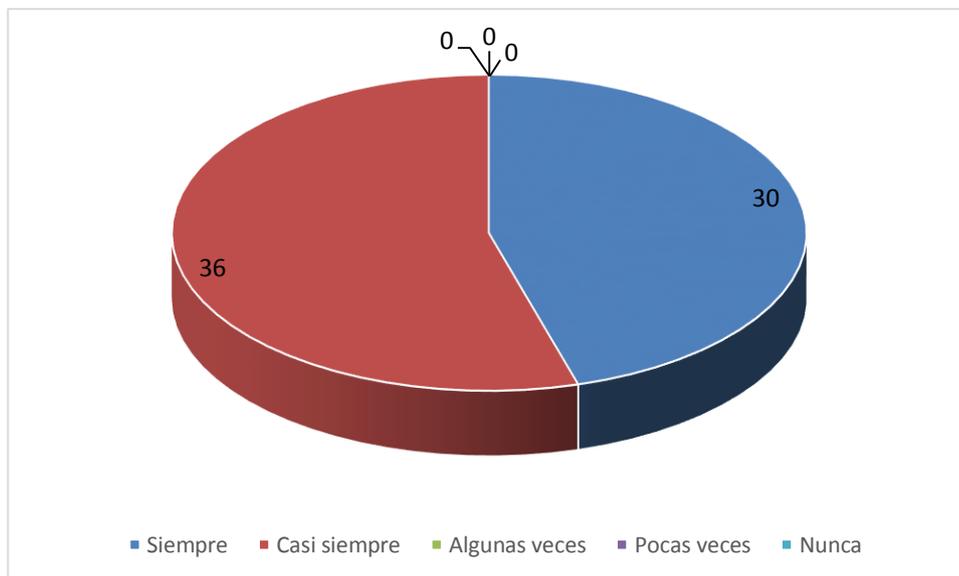
Grafico 12: Realización reunión de ventas



El 100% de los encuestados opinan que sus directores siempre o casi siempre realizan la reunión diaria de ventas, obteniendo una de las calificaciones más altas de 74 sobre 75.

**9. ¿En las reuniones con sus colectivos comerciales presenta la evolución de la gestión?**

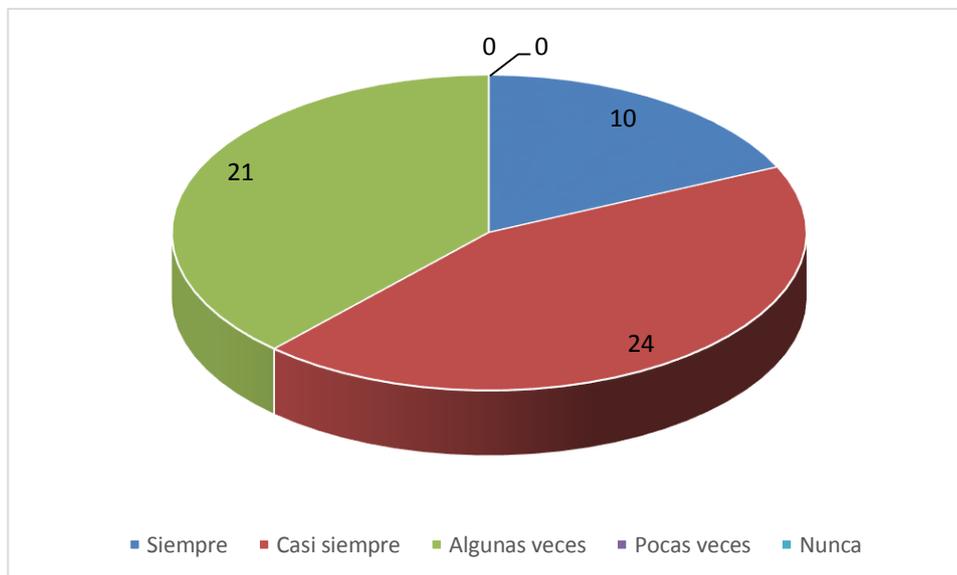
**Grafico 13: Presenta evolución de la gestión**



El 100% de los colaboradores opinan que siempre y casi siempre en las reuniones los directores presentan la evolución de la gestión, obteniendo una calificación de 66 sobre 75.

**10. ¿Genera una sana competencia en los cargos comerciales, invitándolos al logro y velando por el cumplimiento de los focos estratégicos?**

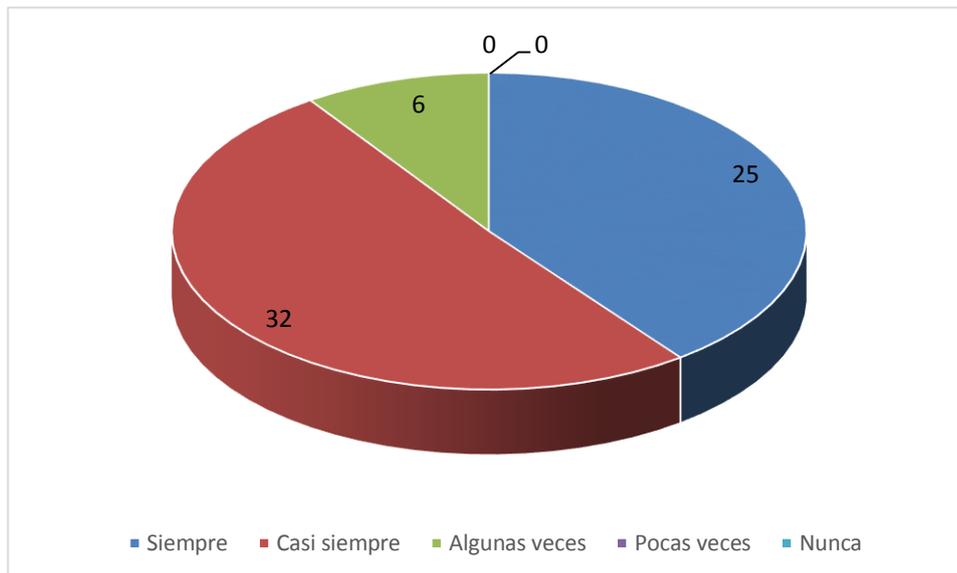
**Grafico 14: Incentiva a la sana competencia**



El 47% de los encuestados opina que es poco común que se genere una sana competencia en los cargos comerciales por parte de los directores, reflejado en una calificación de 34 en casi siempre y siempre sobre 75.

**11. ¿Solicita soporte a las áreas centrales, según las necesidades de la oficina para mejorar la productividad y resultados tanto operativos como comerciales?**

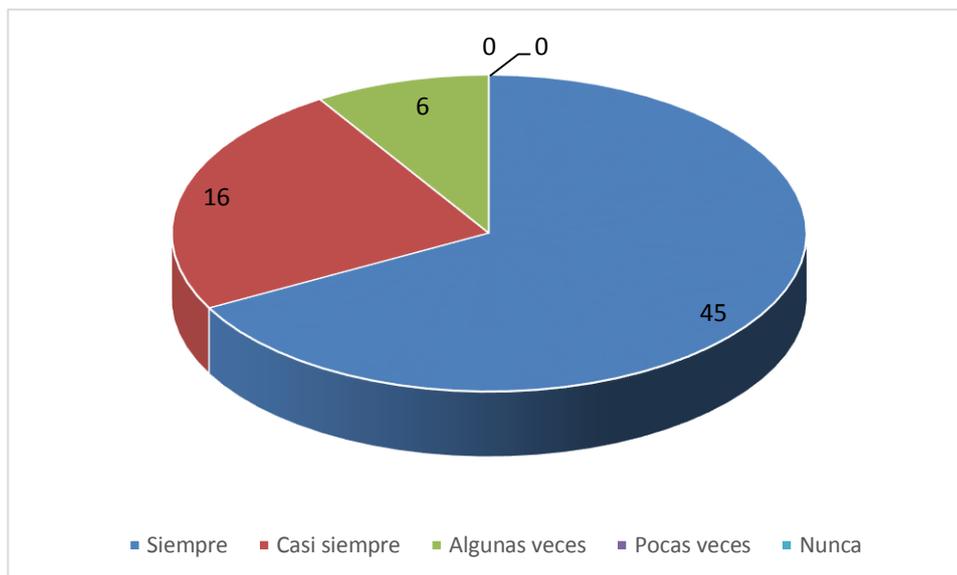
**Grafico 15: Soporte en áreas centrales**



El 87% piensa que los directores frecuentemente solicitan soporte a las áreas centrales según las necesidades de la oficina, teniendo como calificación total 73 sobre 75.

**12. ¿Comunica de manera oportuna todos los temas que de manera mensual le informan en las áreas centrales, tales como campañas, indicadores de negocio, productividad, actividades de bienestar y formación entre otros?**

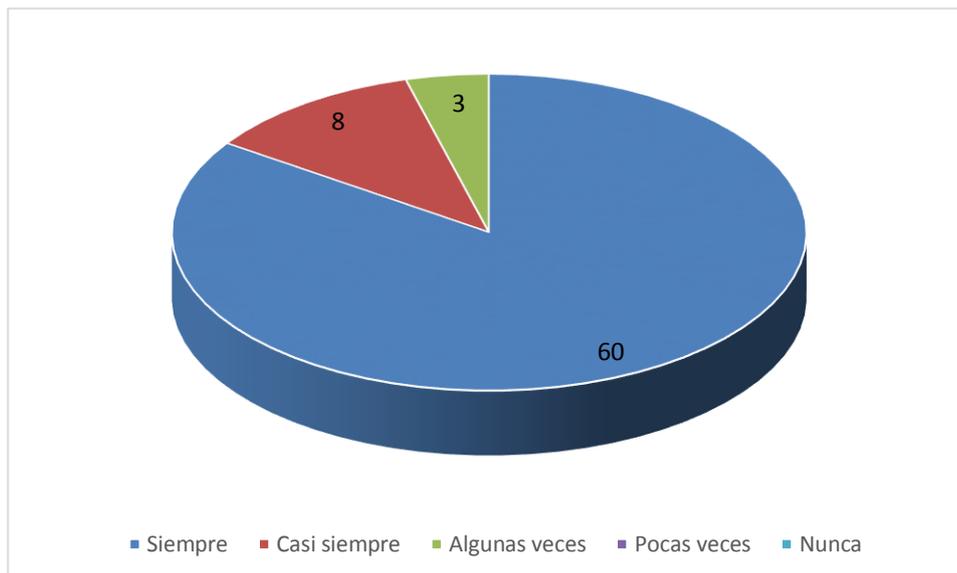
**Grafico 16: Comunicación de información de otras áreas**



El 87% de los encuestados opinan que su director de oficina comunica de manera oportuna todos los temas que envían las áreas centrales. Con esto, los directores obtuvieron una calificación de 61 en las respuestas de siempre y casi siempre.

### 13. ¿Conoce y sustenta al detalle los resultados de la oficina?

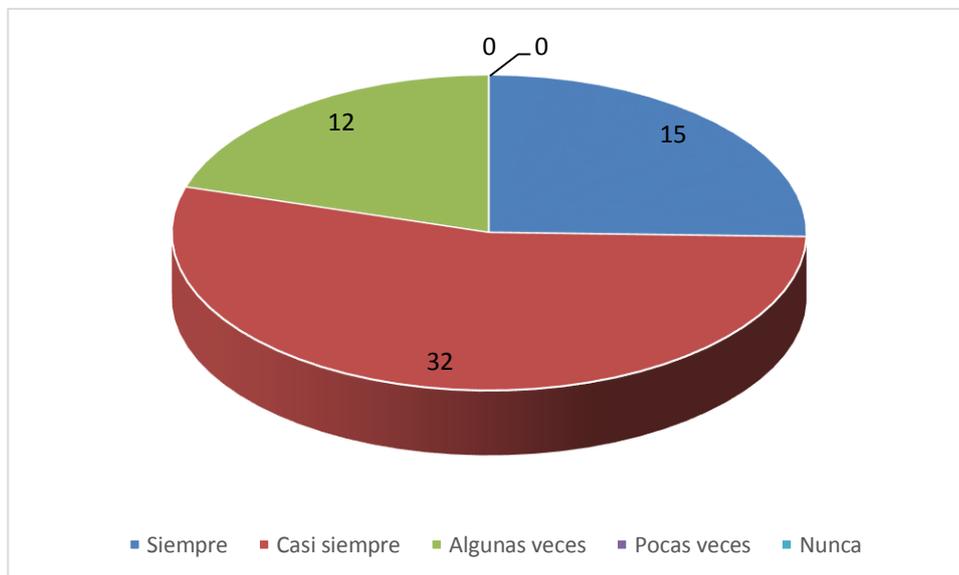
**Grafico 17: Conocimiento de resultados**



El 93% sostiene que los directores conocen y sustentan al detalle los resultados de la oficina, por lo cual el puntaje de la calificación en esta pregunta asciende a un 71 sobre 75 puntos, llegando casi al máximo del puntaje, y demostrando el cumplimiento de los directores en este aspecto.

**14. ¿Conoce a profundidad la cartera de los clientes de la oficina y los segmentos en los que se ubica cada uno?**

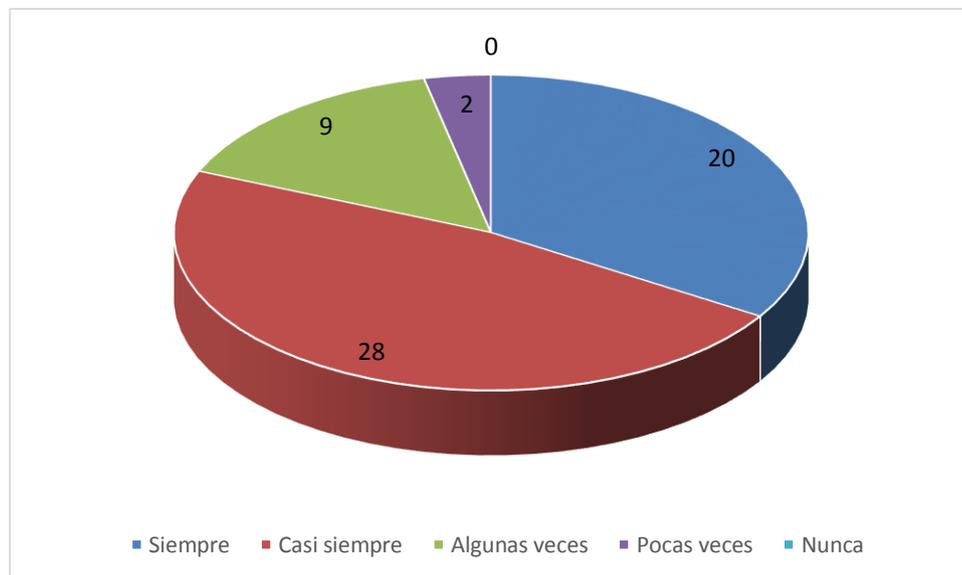
**Gráfico 18: Conocimiento de las carteras de clientes**



El 73% de los encuestados consideran que los directores tienen un amplio conocimiento de los clientes de la oficina y los segmentos en los que se ubica. Obteniendo una calificación de 59 sobre 75.

**15. ¿Conoce y maneja todas las herramientas que el Banco proporciona para el desarrollo de las actividades comerciales y operativas de la gestión?**

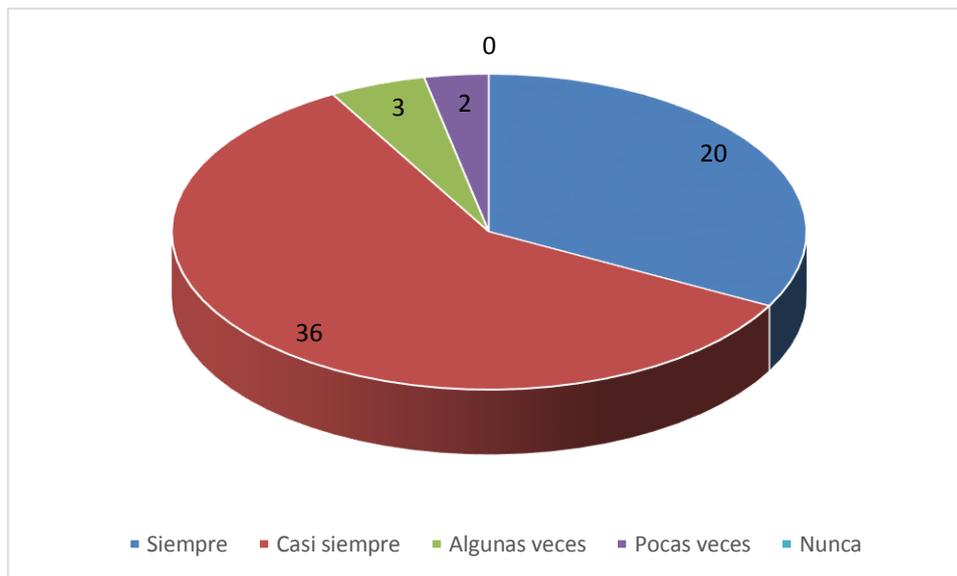
**Gráfico 19: Conocimiento y manejo de herramientas**



El 73% piensa que los directores conocen y manejan todas las herramientas que el Banco proporciona para el desarrollo de las actividades comerciales y operativas.

**16. ¿Realiza dos acompañamientos semanales a cada integrante del equipo para apoyar la gestión comercial?**

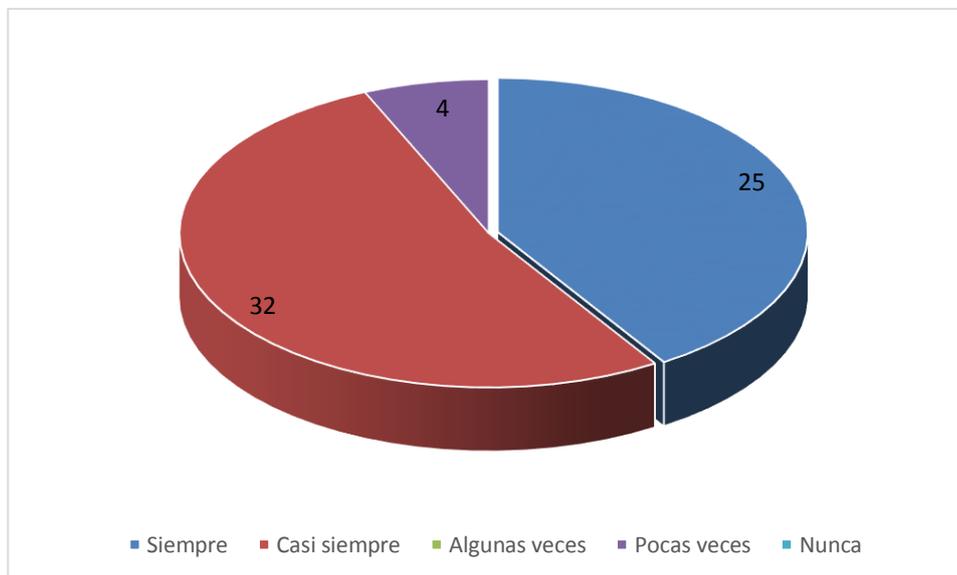
**Grafico 20: Acompañamientos semanales**



El 87% de los encuestados consideran que los directores realizan los acompañamientos semanales estipulados en el MUGC. Gracias a esta puntuación, se llega a una calificación de 61 sobre 75.

**17. ¿Realiza diez visitas semanales a clientes con el fin de fortalecer negocios importantes y la fidelización de los mismos?**

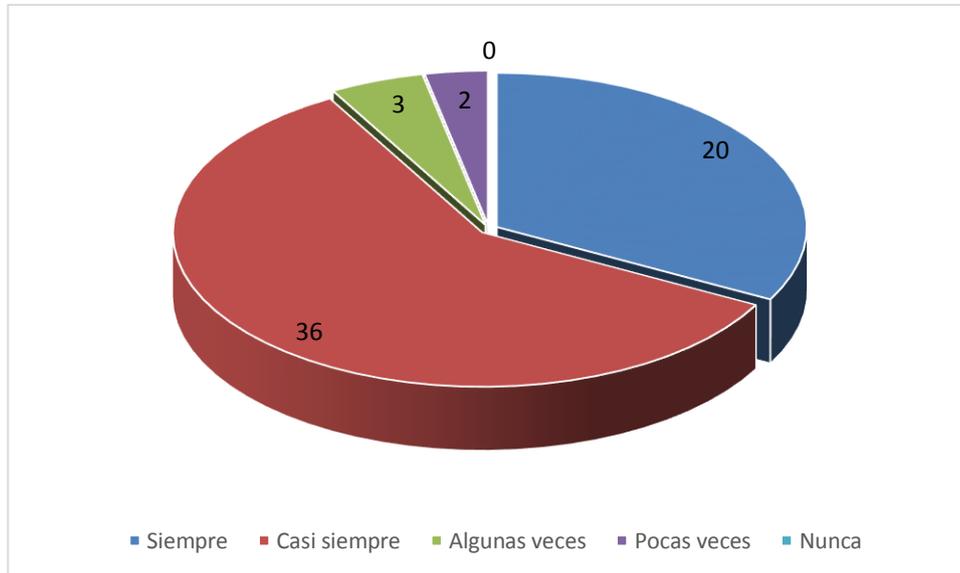
**Grafico 21: Visitas semanales a clientes nuevos**



El 87% de la muestra sostiene que los directores realizan diez visitas semanales a clientes con el fin de fortalecer negocios y generar mayor fidelización. En cuanto a la calificación se muestra un puntaje del 61 sobre 75.

18. ¿Es recurrente con las acciones que actualmente son exitosas, dedicando mayor parte de su tiempo a aquellas que tienen posibilidad de mejora?

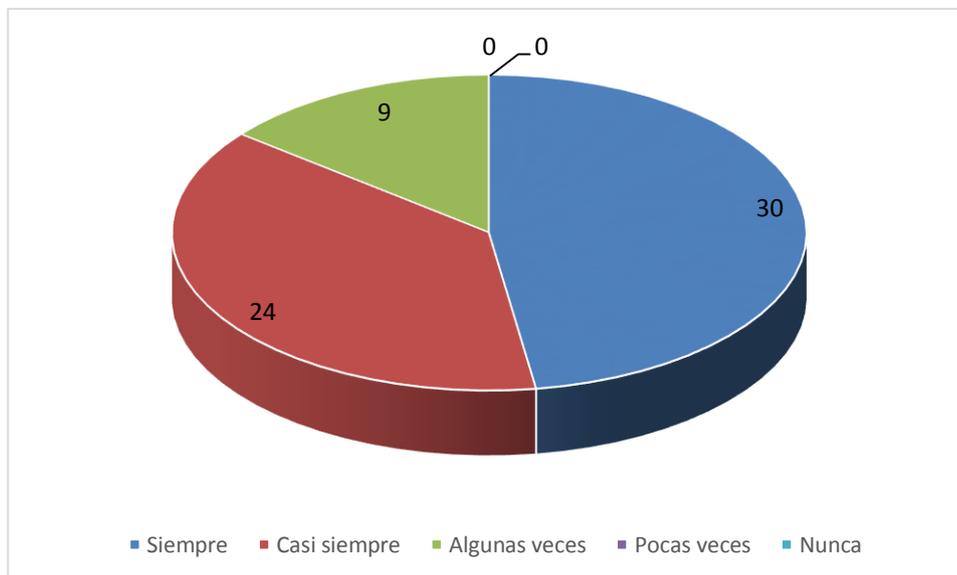
Grafico 22: Recurrente con acciones exitosas



El 87% de los encuestados piensan que sus directores son recurrentes con las acciones que actualmente son exitosas, dedicando mayor parte de su tiempo a aquellas que tienen posibilidad de mejora. Con esto se mantienen la tendencia anterior al obtener una calificación del 61 sobre 75.

**19. ¿Modifica de manera oportuna la estrategia cuando el avance de ésta no se está apoyando el cumplimiento de los objetivos?**

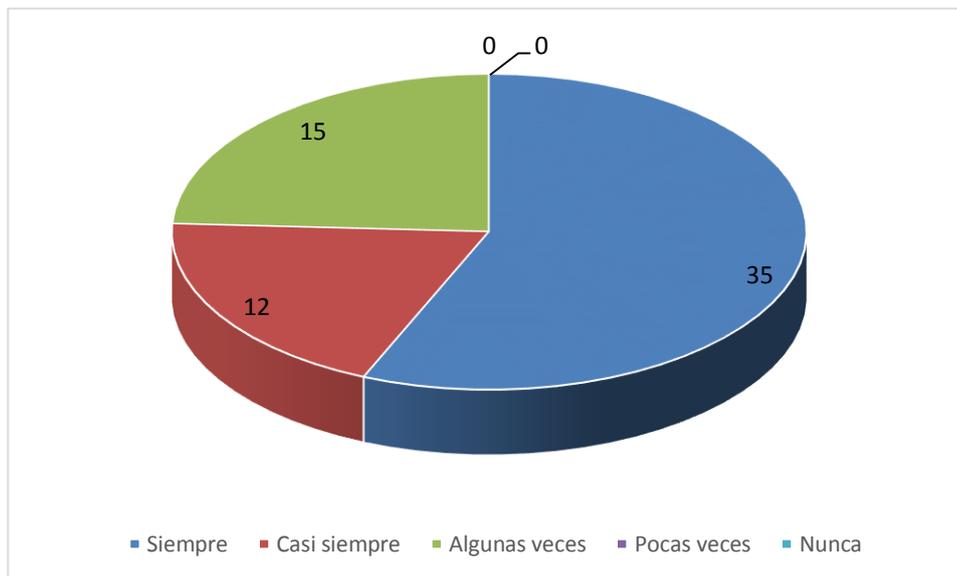
**Grafico 23: Modifica estrategias a tiempo**



Según los colaboradores encuestados, el 80% de los directores modifica la estrategia cuando el avance de ésta no está apoyando el cumplimiento de los objetivos. Gracias a esto, se obtiene una calificación de 63 sobre 75.

20. ¿Está informado de las buenas prácticas de otras oficinas o comerciales, para apalancar la implementación de las estas en el equipo?

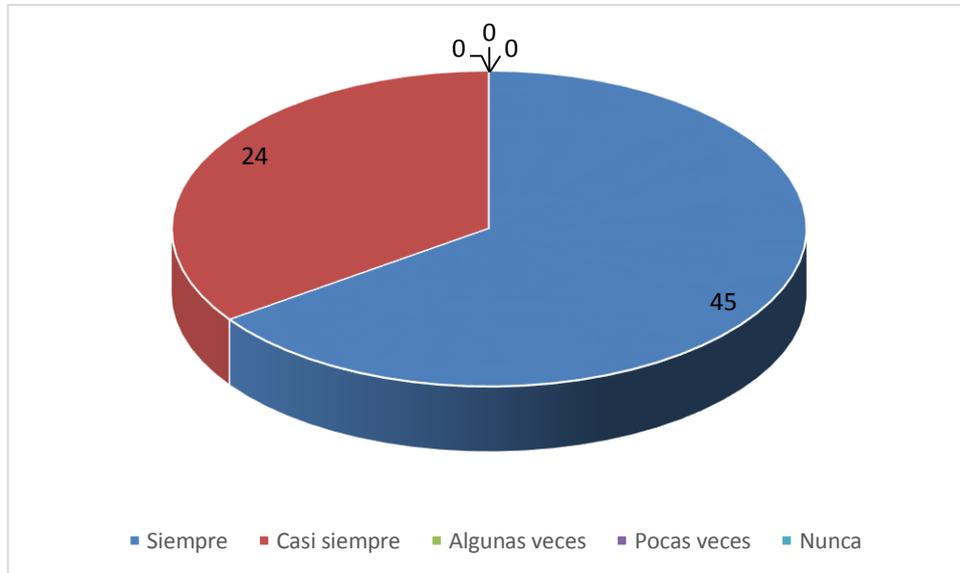
Grafico 24: Comunica buenas prácticas de otras oficinas



El 67% de los encuestados piensa que los directores están informados de las buenas prácticas de otras oficinas para apalancar la implementación de estas en el equipo. Con esto, se obtiene una calificación total de 62 sobre 75, de los cuales 15 puntos corresponden a la respuesta “algunas veces”.

**21. ¿Tiene claro a donde quiere llevar los resultados de la oficina y en cuanto tiempo lo quiere lograr?**

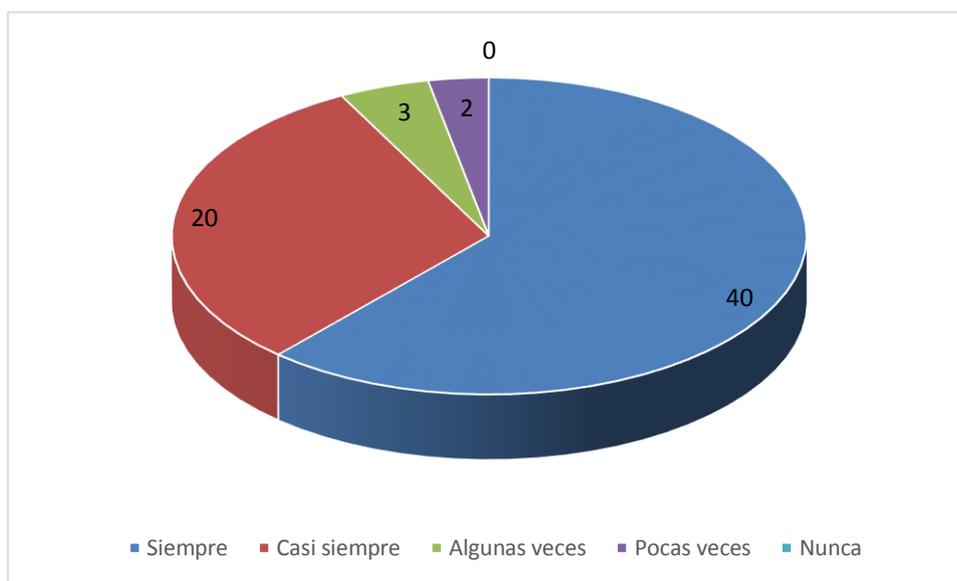
**Grafico 25: Claridad en resultados y tiempo para lógralos**



El 100% de los directores tienen claro a donde quiere llevar los resultados de la oficina y en cuanto tiempo lo quiere lograr. Este resultado, lleva a una calificación total del 69 sobre 75, la cual es satisfactoria al corroborar que existe un claro conocimiento, por parte de los directores, de las metas, tiempos y objetivos que las oficinas deben cumplir.

## 22. ¿Tiene claramente definidas las responsabilidades y el rol de cada uno de los integrantes del equipo?

Grafico 26: Definición clara de roles



El 87% opinan que sus directores tienen claramente definidas las responsabilidades y el rol de cada uno de los integrantes del equipo. Obteniendo con esto, resultados totales en la calificación de 65 sobre 75, más sin embargo, se debe evidenciar que 2 de estos puntos corresponden a la respuesta “pocas veces” y 3 puntos corresponden a “algunas veces”.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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 variable 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 competencia, 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 una 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 por parte de la consultoría de Ricardo Matamala 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.

## 7. REFERENCIAS

Gairín Sallán, Joaquín. (2010) La evaluación del impacto en programas de formación. REICE Vol. 8 No. 05

Kirkpatrick, D. L. (1999). Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles. Barcelona: Gestión 2000.

Kirkpatrick, D. L. (2004). Evaluación de acciones formativas. Barcelona: Gestión 2000

Leung, A. (2006). A conceptual model of information technology training leading to better outcomes. International Journal of Business and Information.

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](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.

Rodríguez, Julio. (2005). El modelo Kirkpatrick para la evaluación de la formación. Capital Humano. No. 189

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.

Waagen, A. (1998). Fundamentos de la evaluación. Barcelona: EPISE.

Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey (2005), de [www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap066/material/m2met\\_enc.pdf](http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap066/material/m2met_enc.pdf) Recuperado en el 2014

Una forma efectiva de demostrar el ROI del e-learning. [www.epise.com](http://www.epise.com). 2008

## 8. ANEXOS

### Anexo 1

<b>BANCO CORPBANCA COLOMBIA</b>					
<b>Gerencia de Formación</b>					
Con el fin de poder evaluar la gestión del director de la oficina, por favor marque con una X la respuesta frente a cada pregunta.					
PREGUNTA	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
1. Promueve la comunicación asertiva con el equipo?					
2. Es neutral en la toma de decisiones ante cualquier situación personal o laboral que se presente con un integrante del equipo?					
3. Re-conoce en cada uno de los integrantes del equipo las fortalezas y aspectos a mejorar?					
4. Gestiona e incentiva el desarrollo individual?					
5. Los comportamientos son coherentes con sus palabras, es un ejemplo a seguir?					
6. Mensualmente analiza el grado de avance de cada integrante del equipo en la evolución del plan de desarrollo individual y los resultados de la gestión.					
7. Promueve las estrategias necesarias para lograr los objetivos de los productos foco?					
8. Realiza la reunión diaria de ventas con el equipo comercial al iniciar la jornada?					
9. En las reuniones con sus colectivos comerciales presenta la evolución de la gestión?					
10. Genera una sana competencia en los cargos comerciales, invitándolos al logro y velando por el cumplimiento de los focos estratégicos?					
11. Solicita soporte a las áreas centrales, según las necesidades de la oficina para mejorar la productividad y resultados tanto operativos como comerciales?					
12. Comunica de manera oportuna todos los temas que de manera mensual le informan en las áreas centrales, tales como campañas, indicadores de negocio, productividad, actividades de bienestar y formación entre otros?					
13. Conoce y sustenta al detalle los resultados de la oficina?					
14. Conoce a profundidad la cartera de los clientes de la oficina y los segmentos en los que se ubica cada uno?					
15. Conoce y maneja todas las herramientas que el Banco proporciona para el desarrollo de las actividades comerciales y operativas de la gestión?					
16. Realiza dos acompañamientos semanales a cada integrante del equipo para apoyar la gestión comercial?					

17. Realiza diez visitas semanales a clientes con el fin de fortalecer negocios importantes y la fidelización de los mismos?					
18. Es recurrente con las acciones que actualmente son exitosas, dedicando mayor parte de su tiempo a aquellas que tienen posibilidad de mejora?					
19. Modifica de manera oportuna la estrategia cuando el avance de ésta no se está apoyando el cumplimiento de los objetivos?					
20. Esta informado de las buenas prácticas de otras oficinas o comerciales, para apalancar la implementación de las estas en el equipo?					
21. Tiene claro a donde quiere llevar los resultados de la oficina y en cuanto tiempo lo quiere lograr?					
22. Tiene claramente definidas las responsabilidades y el rol de cada uno de los integrantes del equipo?					

Fuente: Elaboración propia