



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN A LOS EJECUTIVOS COMERCIALES PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA AGENCIA BANCARIA, INDEPENDENCIA, 2018.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Bach. Jose Denier Paredes Zarate.

Bach. Gianfranco Villanueva Chinga.

Asesor:

Dr. Jorge Nelson Malpartida Gutiérrez.

Lima – Perú

2018

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por los Bachilleres **Jose Denier Paredes Zarate y Gianfranco Villanueva Chinga**, denominada:

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN A LOS EJECUTIVOS COMERCIALES PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA AGENCIA BANCARIA, INDEPENDENCIA, 2018.”

Dr. Jorge Nelson Malpartida Gutiérrez

ASESOR

Mg. Nancy Alfonsina Negreiros Mora

JURADO

PRESIDENTE

Mg. Enrique Daniel Chiroque Zanabria

JURADO

Mg. Lupe Yovani Gallardo Pastor

JURADO

DEDICATORIA

*A mi padre, a quien
espero verlo pronto.*

José Paredes

*A mis padres por su
apoyo incondicional, quienes
me motivaron en todo
momento.*

Gianfranco Villanueva

AGRADECIMIENTO

*A mi tío Isaac
Espinoza, que en paz
descansa, gracias por todas las
enseñanzas y apoyo.*

José Paredes

*A Dios por darme vida
y salud. A mis padres Sigifredo
y Santos, por su amor,
sacrificio y confianza. A mis
hermanos por ser mis amigos y
cómplices. Y a mi familia y
amigos que me motivaron y
apoyaron incondicionalmente
en todo momento.*

Gianfranco Villanueva

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Organigrama General.....	13
1.1.1. <i>Organigrama de Sucursal</i>	14
1.1.2. <i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	15
1.2. Realidad Problemática.....	16
1.2.1. <i>Determinación del Problema</i>	22
1.2.1.1. <i>Diagrama Ishikawa</i>	22
1.2.1.2. <i>Clasificación de Reclamos en la entidad Financiera</i>	23
1.2.1.3. <i>Diagrama de Pareto</i>	23
1.3. Justificación	24
1.4. Objetivo.....	25
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	25
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	25
1.4.2.1. <i>Objetivo específico 1</i>	25
1.4.2.2. <i>Objetivo específico 2</i>	25
1.4.2.3. <i>Objetivo específico 3</i>	25
1.4.2.4. <i>Objetivo específico 4</i>	25
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	26
2.1. Antecedentes.....	26
2.1.1. <i>Caracterización de la problemática en el contexto internacional</i>	26
2.1.2. <i>Caracterización de la problemática en el contexto nacional</i>	27
2.2. Bases Teóricas	29

2.2.1.	<i>Plan de mejora</i>	29
2.2.1.1.	<i>Tipos de planes</i>	29
2.2.2.	<i>Capacitación</i>	30
2.2.2.1.	<i>Definición</i>	30
2.2.2.2.	<i>Contenido de la capacitación</i>	32
2.2.2.3.	<i>Importancia de la capacitación</i>	32
2.2.3.	<i>Servicio al cliente</i>	33
2.2.3.1.	<i>Definición</i>	33
2.2.3.2.	<i>Características</i>	34
2.2.3.3.	<i>Evolución del servicio al cliente</i>	35
2.2.4.	<i>Calidad de Servicio al Cliente</i>	36
2.2.4.1.	<i>Dimensiones de la calidad de Servicio</i>	37
2.3.	<i>Definición de términos básicos</i>	39
	<i>Plan de Capacitación</i>	39
	<i>Proceso de Capacitación</i>	40
	<i>El diagnóstico</i>	40
	<i>El diseño</i> 40	
	<i>La implantación</i>	40
2.3.1.1.	<i>La evaluación</i>	40
CAPÍTULO 3.	DESARROLLO	46
3.1.	<i>Desarrollo del Objetivo 1</i>	46
3.1.1.	<i>Definir las necesidades de capacitación</i>	48
3.1.2.	<i>Diseñar y planificar la capacitación</i>	49
3.1.2.1.	<i>Identificación del proceso</i>	49
3.1.2.2.	<i>Alcance</i>	49
3.1.2.3.	<i>Actores del proceso</i>	50
3.1.3.	<i>Proporcionar la capacitación</i>	50
3.1.3.1.	<i>Fases de aprendizaje</i>	51
3.1.3.2.	<i>Fase Virtual</i>	51
3.1.3.3.	<i>Fase Entrenamiento</i>	52

3.1.4.	<i>Evaluar los resultados de la capacitación</i>	53
3.2.	Desarrollo el Objetivo 2	54
3.2.1.	<i>Definir las necesidades de capacitación</i>	56
3.2.2.	<i>Diseñar y planificar la capacitación</i>	56
3.3.	Desarrollo el Objetivo 3	57
3.3.1.	<i>Diagnóstico</i>	57
3.3.2.	<i>Ofrecer contenido de calidad</i>	58
3.3.3.	<i>Garantizar libertad</i>	61
3.3.4.	<i>Reconocimiento</i>	61
3.4.	Desarrollo el Objetivo 4	62
3.4.1.	<i>Diagnóstico</i>	62
3.4.2.	<i>Beneficios de desarrollar e incrementar las competencias</i>	62
3.4.3.	<i>Métodos de desarrollo</i>	63
3.4.4.	<i>Principales competencias a desarrollar</i>	63
3.4.4.1.	<i>Nos apasionamos por los clientes</i>	64
3.4.4.2.	<i>Somos protagonistas</i>	64
3.4.4.3.	<i>Hacemos que las cosas pasen</i>	64
3.4.4.4.	<i>Jugamos en equipo</i>	64
3.4.4.5.	<i>Desarrollamos a las personas</i>	64
CAPÍTULO 4.	RESULTADOS	65
4.1.	RESULTADOS	65
4.1.1.	<i>Resultados del objetivo 1</i>	65
4.1.2.	<i>Resultados del objetivo 2</i>	67
4.1.3.	<i>Resultados del objetivo 3</i>	68
4.1.4.	<i>Resultados del objetivo 4</i>	69
4.1.5.	<i>Resultados de la evaluación del retorno de la inversión (ROI)</i>	70
	CONCLUSIONES	72
	RECOMENDACIONES	73
	REFERENCIAS	74
	ANEXOS	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.Organigrama General	13
Figura 3.Organigrama de Sucursal	14
Figura 4.Fuerzas Competitivas de Porter.....	15
Figura 5.Diagrama de Ishikawa.....	22
Figura 6.Tipos de Planes.....	29
Figura 7.Relación Capacitación y Productividad.....	33
Figura 8.Servicio al Cliente.....	36
Figura 9.Dimensiones de la calidad de Servicio	37
Figura 10.Jerarquía de Compromiso.....	42
Figura 11.Mejorando la calidad con la formación.....	46
Figura 12.Ciclo de la Capacitación.....	47
Figura 13.Productos Activos del Banco	48
Figura 14.Productos Pasivos del Banco	48
Figura 15.Fases de aprendizaje	51
Figura 16.Módulos de Fase Virtual	52
Figura 17.Materiales de estudio	52
Figura 18.Actividades de la Fase Entrenamiento.....	53
Figura 19.Distribución de Pesos	54
Figura 20.Escala NPS	55
Figura 22.Webinar gratuito	61
Figura 26.Semáforo de Participación	65
Figura 27.Semáforo de Aprobación	66
Figura 28.Percepción esperada de Oportunidad de Capacitación	68
Figura 29.Resultados esperados de Competencias	69
Figura 30.Beneficios generales	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.Reclamos mensuales 2017	17
Tabla 3.Gráfico de reclamos 2017	17
Tabla 4.Reclamos presentados según actividad económica, Ene-Dic 2017	18
Tabla 5.Reclamos de servicios bancarios por tipo producto, Ene-Dic 2017.....	18
Tabla 6.Porcentaje de Reclamos por producto	19
Tabla 7.Porcentaje de Reclamos según motivo.....	19
Tabla 8.Reclamos asociados al sistema bancario, por proveedor, Ene - Jun 2018.....	20
Tabla 11.Diagrama de Pareto, según el tipo de reclamos	23
Tabla 12.Proceso de Capacitación	41
Tabla 13.Necesidades de Capacitación.....	49
Tabla 15.Check List de Observación	53
Tabla 16.Pesos de la Evaluación	54
Tabla 17.Encuesta Q12.....	57
Tabla 18.Características de los millenials	58
Tabla 19.Simulador en excel.....	60
Tabla 20.Contenido Módulo 3 y 5	60
Tabla 22.Métodos para desarrollar competencias	63
Tabla 23.Indicador de Participación	65
Tabla 24.Indicador de aprobación.....	66
Tabla 25.Reporte de capacitación.....	66
Tabla 26.Percepción esperada de Clima Organizacional	68
Tabla 27.Nivel de Competencias	69
Tabla 28.Comptencias esperadas Líder vs Colaborador.....	69
Tabla 29.Costos del Programa de Capacitación.....	70
Tabla 30.Sanciones durante el segundo trimestre.....	70

RESUMEN

El mundo organizacional requiere desarrollar ventajas competitivas basadas en conocimiento, habilidades y competencias a través de la adopción de nuevos métodos de aprendizaje y el uso de tecnologías de información y comunicación potenciando el talento humano. Todo ello, para generar valor agregado en el desempeño habitual y enfrentar los retos del mundo laboral para mejorar los estándares empresariales. La presente tesis tiene como objetivo principal la propuesta de implementación de un plan de mejora del proceso de capacitación a los ejecutivos comerciales para incrementar el nivel de calidad de servicio al cliente de una agencia perteneciente al rubro del sector Bancario. Este objetivo surge del apetito de atender las necesidades de capacitación basado en las nuevas tendencias de aprendizaje, la gestión por competencias y la transformación tecnológica en aras de mejorar la calidad de atención al cliente. Para lograr cumplir con el objetivo, se presenta un marco teórico para tener una base acerca del proceso capacitación y de la calidad de servicio, para determinar la relación directamente proporcional entre estas dos variables, ya que las organizaciones buscan la manera de mejorar todos los aspectos de su negocio para brindar un mejor servicio a sus clientes y ser líder en su sector; por esto se requieren de personal calificado e idóneo que puedan desempeñar eficientemente sus funciones en las diversas áreas de la empresa. Asimismo, se propone un plan de desarrollo asociado a los objetivos, tanto generales como específicos, de tal modo que permita abordar los problemas identificados. Los resultados obtenidos se presentan en tablas y figuras, según el estándar establecido, de tal modo que faciliten su interpretación y análisis.

Palabras clave: plan de mejora, capacitación, calidad, servicio.

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to implement a plan to improve the training process for business executives to improve the level of quality of customer service of an agency corresponding to the Banking sector. This objective arises from the appetite to meet training needs based on new learning trends, competency management and technological transformation in order to improve the quality of customer service. In order to achieve the objective, a theoretical framework is presented to have a base about the training process and the quality of service, to determine the directly proportional relationship between these two variables, since the organizations seek ways to improve all aspects of your business to provide a better service to your customers and be a leader in your sector; For this reason, qualified and qualified personnel are required to efficiently perform their functions in the different areas of the company. Likewise, a development plan associated with the objectives, both general and specific, is proposed in order to address the problems identified. The results obtained are presented in tables and figures, according to the established standard, in such a way that they facilitate their interpretation and analysis.

Keywords: improvement plan, training, quality, service.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En un mundo donde el cambio no solo es una constante, sino que cada vez ocurren con más velocidad, el proceso de capacitación se convierte en una necesidad no solo a nivel personal sino también para las organizaciones.

Por otro lado, cada vez es más frecuente escuchar que las empresas ofrecen productos y/o servicios similares, ya sea en características, costos, beneficios y tiempos de entrega; donde finalmente los usuarios eligen el nivel de servicio como diferenciador y motor de decisión para lograr la preferencia. Ergo, muchas empresas consideran una necesidad y otras un reto el hecho de ofrecer un alto nivel en la calidad de servicio.

Es así que las empresas están en una feroz competencia por captar el mayor número de clientes posibles, donde ya no solo se preocupan por la calidad de los productos, sino también por la experiencia que quieren dejar en el cliente para mantenerlos a gusto, cumpliendo con todas sus expectativas, de tal modo que no solo captan nuevos clientes, sino que los fidelizan y desean ser recomendados con otros potenciales clientes.

En tal sentido, en las entidades financieras del país, la atención al cliente es una cuestión de resolver las exigencias del mercado que demandan una atención cada vez más especializada y personalizada, por ello, ya muchas empresas están adoptando acciones que influya directamente en la calidad de atención, pero es necesario que esas acciones se renueven para no perder el foco hacia el cliente.

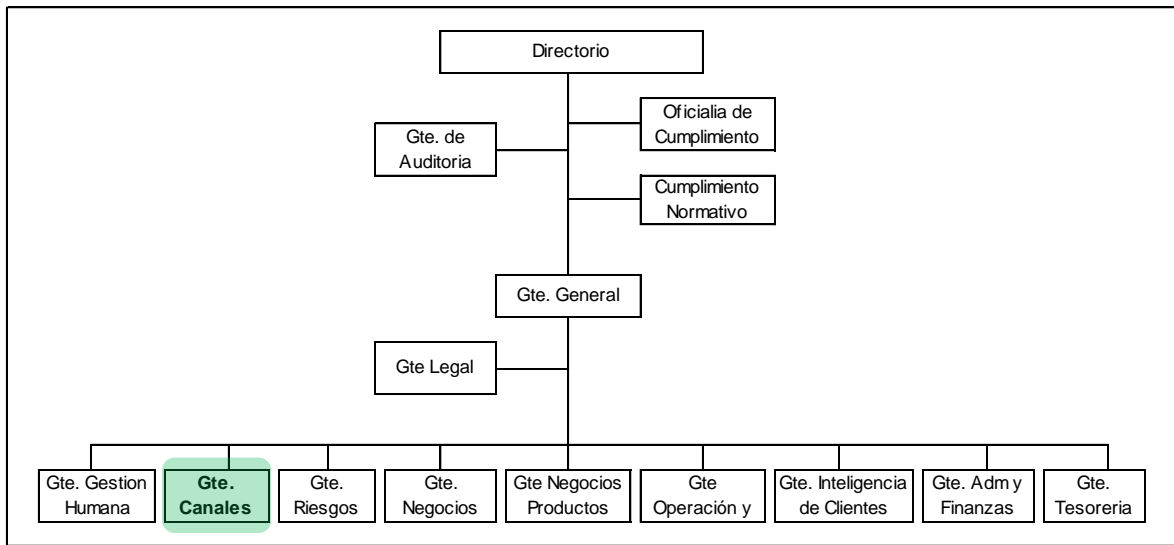
Que el personal esté capacitado, motivado y empoderado será una de las tareas que las organizaciones no deben descuidar, donde el cliente no solo exige la variable precio, si no también está valorando mucho el cómo se siente, como lo tratan, como le informan, solo así se verá convencido de continuar o migrar a otra entidad.

Por tanto, para lograr impactar en nuestros clientes internos y externos abordamos la relación intrínseca entre la capacitación y su influencia en el nivel de servicio al cliente para lograr la satisfacción, a través de la implementación de un proceso robusto que logre tal efecto.

1.1. Organigrama General

El organigrama general del banco (referencial) se presenta con la finalidad de ubicar el departamento o área en estudio para la presente tesis, y en esta oportunidad, la presente tesis se enfoca en la Gerencia de Canales, específicamente en una agencia que pertenece a este departamento.

Figura 1. Organigrama General

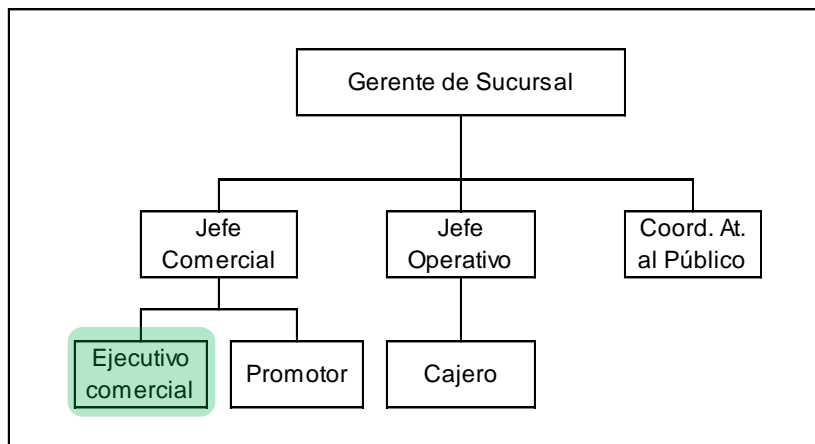


Fuente: Elaboración propia

1.1.1. Organigrama de Sucursal

El organigrama nos ayuda a entender la estructura de la sucursal, identificando el área y puesto específico donde se centra nuestra de tesis.

Figura 2. Organigrama de Sucursal



Fuente: Elaboración propia

1.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Se presenta un breve análisis por cada una de las fuerzas competitivas de Porter.

Figura 3. Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Porter, M. (2017). Ser Competitivo

Elaboración: propia

Poder de Negociación de los Proveedores

El banco en análisis al pertenecer a un Holding de capitales Chilenos tiene la ventaja de elegir entre varios proveedores, debido a que adquiere cantidades importantes de insumos como equipos de escritorio, útiles de oficina, entre otros; que se ofertan con facilidad en el mercado, podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

No obstante, existen productos y servicios que no son tan fáciles de adquirirlos con otros proveedores como equipos tecnológicos y software diferenciados que requieren de ciertos aspectos como especificaciones técnicas, confidencialidad; estos productos o servicios tan diferenciados si pueden ejercer un cierto poder para la entidad.

Poder de Negociación de los clientes

La Entidad Bancaria en análisis pertenece al segmento de Banca Personas, tiene el 22,5% del mercado de tarjetas de crédito con un poco más de 1.4 millones de plásticos emitidos al cierre del ejercicio del año 2017. Además, los precios de sus productos (tasas de intereses,

comisiones y gastos) están establecidos y acorde al mercado, por lo que la capacidad de negociación de los clientes no es representativa.

Amenaza de nuevos competidores

Una de las principales barreras que presenta un competidor para ingresar a nuestro Sistema Financiero es la regulación por parte de sus entidades supervisoras, el posicionamiento de los principales bancos y la gran inversión que se tiene que hacer en capital. Entre las barreras de entrada que identificamos se tiene: economías de escala, Inversiones de capital, acceso a los canales de distribución, política gubernamental; por tanto, concluimos que la estabilidad económica y posicionamiento de los grandes bancos hacen que la amenaza de nuevos competidores potenciales sea media.

Amenaza de productos sustitutos

Esta fuerza no representa una amenaza ya que la firma tiene productos y servicios que tienen ventajas específicas que vienen consolidándose, como el respaldo de pertenecer a un holding que tiene un gran posicionamiento en la región, acompañado de la transformación digital, representando una amenaza baja de productos sustitutos.

Rivalidad entre competidores

Los 04 principales bancos en el sistema bancario son: BCP, Interbank, BBVA y Scotiabank, teniendo una participación de más del 70% de la cartera total de créditos en los últimos 05 años.

1.2. Realidad Problemática

El ámbito empresarial está sujeto a una amplia gama de competencias en el mercado, y a medida que su crecimiento es cada vez más veloz las organizaciones deben enfrentar nuevos desafíos por lo que deben ir mejorando en el transcurso del tiempo, a través de la implementación de métodos de mejora continua, para poder superar sus debilidades y ser más competitivas en el mercado.

Un plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante.

Si hablamos del servicio público del Perú, éste es uno de los más débiles de la región. En adición, el Estado gasta cerca de US\$100 millones al año en capacitación. Sin embargo, existe mucha insatisfacción respecto de la calidad de sus servicios. Uno de los factores que afectaría este desempeño es la pobre preparación que reciben los servidores públicos, ya que no se sabe en qué se debe capacitarlos, ni cuál es la mejor oferta para ello.

Ante lo expuesto, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) pone a disposición del público el Anuario Institucional 2017, que contiene información sobre las actividades realizadas por sus diferentes áreas resolutorias. En ese sentido, el Servicio de Atención al Ciudadano recibió 61298 reclamos de usuarios contra empresas.

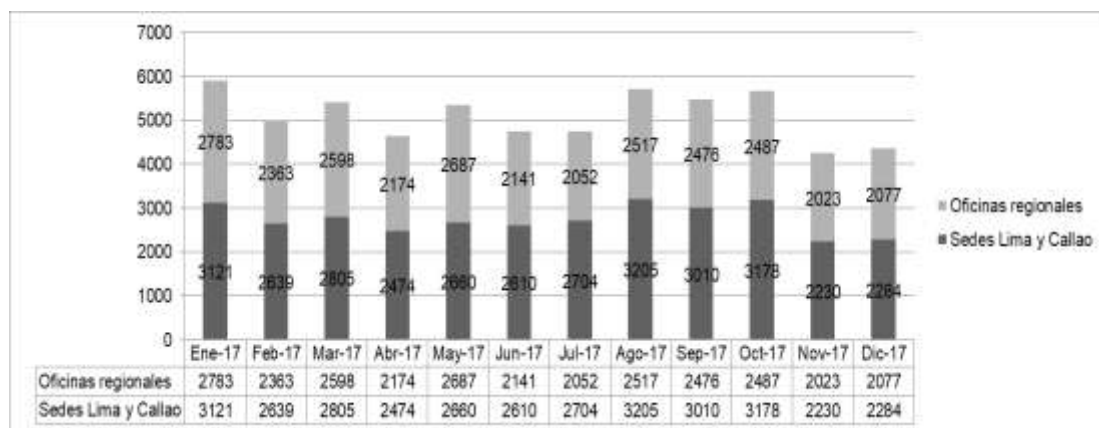
Tabla 1. Reclamos mensuales 2017

Procedencia	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17	Total	%
Sedes Lima y Callao	3121	2639	2805	2474	2660	2610	2704	3205	3010	3178	2230	2284	32920	53.70
Oficinas regionales	2783	2363	2598	2174	2687	2141	2052	2517	2476	2487	2023	2077	28378	46.30
Total	5904	5002	5403	4648	5347	4751	4756	5722	5486	5665	4253	4361	61298	100.00

Fuente: Plataforma Integrada del Servicio de Atención al Ciudadano – PISAC.

Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

Tabla 2. Gráfico de reclamos 2017



Fuente: Plataforma Integrada del Servicio de Atención al Ciudadano – PISAC.

Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

Además, el 43.27% de reclamos correspondió a entidades de servicios bancarios.

Tabla 3. Reclamos presentados según actividad económica, Ene-Dic 2017

1.19 SAC – PERÚ: RECLAMOS PRESENTADOS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, ENERO - DICIEMBRE 2017															
N°	Actividad económica	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17	Total	%
1	Servicios bancarios y financieros	2 717	2 221	2 273	2 022	2 288	2 074	2 078	2 579	2 320	2 403	1 805	1 749	25 526	43.27
2	Transporte de pasajeros vía aérea y terrestre	528	486	558	491	515	516	611	627	624	598	300	429	6 363	10.38
3	Telecomunicaciones	473	416	421	402	507	390	336	427	389	421	312	308	4 802	7.83
4	Seguros y AFP	294	239	257	229	248	201	205	243	247	256	202	168	2 809	4.58
5	Servicios educativos y artículos de educación	222	183	355	202	360	183	158	199	231	218	116	150	2 577	4.20
6	Electrodomésticos y servicio técnico	209	187	196	159	181	147	139	220	178	174	114	124	2 028	3.31
7	Automóviles, accesorios, repuestos y	128	117	117	125	124	107	107	126	119	146	79	89	1 384	2.26
8	Tiendas por departamento, bazares y	119	83	102	84	106	84	105	119	78	89	106	205	1 280	2.09
9	Diversión, espectáculo y buffets	53	37	35	23	37	76	48	59	235	174	94	53	924	1.51
10	Comercio minorista de artículos de ferretería	89	79	96	90	82	75	75	95	82	75	25	19	882	1.44
11	Servicios varios	75	61	57	41	50	57	41	61	43	57	112	122	777	1.27
12	Comercio minorista de otros productos	59	55	51	57	58	50	42	62	48	55	121	117	775	1.26
13	Vestido y calzado	77	63	55	60	53	65	87	84	80	75	33	35	767	1.25
14	Transporte de carga y mudanza	37	27	48	36	36	39	19	32	42	51	160	157	684	1.12
15	Fabricación de muebles	41	43	45	48	64	57	54	56	44	44	22	9	527	0.86
16	Elaboración de productos alimenticios.	50	54	45	37	41	28	57	53	45	42	16	7	475	0.77
17	Agencias de viaje y otros servicios de	51	37	34	20	33	30	32	43	27	42	64	59	472	0.77
18	Servicios profesionales, técnicos y otros	16	11	22	16	18	13	16	22	12	11	115	118	390	0.64
19	Hoteles y restaurantes	26	37	39	22	19	25	23	31	22	43	63	63	373	0.61
20	Otras actividades económicas 1/	640	566	597	484	527	534	526	502	611	712	334	360	6 483	10.58
Total		5 904	5 002	5 403	4 848	5 347	4 751	4 756	5 722	5 485	5 655	4 253	4 361	61 298	100.00

Fuente: Plataforma Integrada del Servicio de Atención al Ciudadano – PISAC.

Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

En lo que respecta a la tasa de reclamos presentados en las entidades financieras, los productos más reclamados fueron las tarjetas de crédito (65.71%), seguido de créditos consumo (9.11%), cuentas de ahorro (2.59%), entre otros.

Tabla 4. Reclamos de servicios bancarios por tipo producto, Ene-Dic 2017

1.20 SAC – PERÚ: RECLAMOS PRESENTADOS A SOCIADOS A SERVICIOS BANCARIOS Y FINANCIEROS, SEGÚN TIPO DE PRODUCTO, ENERO - DICIEMBRE 2017															
N°	Tipo de producto	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17	Total	%
1	Tarjeta de crédito	1958	1528	1518	1390	1515	1388	1402	1709	1535	1608	1025	861	17431	65.71
2	Crédito de consumo	207	177	189	170	202	186	200	227	185	212	234	228	2417	9.11
3	Cuenta de ahorros	59	37	51	51	41	45	38	57	59	51	102	97	608	2.59
4	Crédito hipotecario	76	47	53	39	49	45	50	58	56	36	38	48	595	2.24
5	Centrales privadas de riesgo	52	45	62	38	88	35	37	42	35	27	2	0	459	1.73
6	Préstamo personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	171	265	436	1.64
7	Tarjeta de débito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	135	169	304	1.15
8	Cajeros automáticos	34	25	27	24	24	20	28	34	30	31	1	0	278	1.05
9	Cuenta corriente	24	22	21	20	17	13	17	24	19	26	15	20	238	0.90
10	Otros	307	342	352	292	354	344	303	428	401	414	82	61	3680	13.87
Total		2717	2221	2273	2022	2288	2074	2075	2579	2320	2403	1805	1749	26626	100.00

Fuente: Plataforma Integrada del Servicio de Atención al Ciudadano – PISAC.

Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi.

Un escenario similar se presenta en los reclamos presentados en la oficina de Defensoría del Cliente Financiero:

Tabla 5. Porcentaje de Reclamos por producto



Fuente: Defensoría del Cliente Financiero

Además, se muestra un ranking según el motivo del reclamo:

Tabla 6. Porcentaje de Reclamos según motivo



Fuente: Defensoría del Cliente Financiero

En tanto, se presenta un ranking de las entidades financieras con mayor cantidad de reclamos en lo que va del año 2018.

Tabla 7. Reclamos asociados al sistema bancario, por proveedor, Ene - Jun 2018

N°	Proveedor	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18 ^{Pf}	Total Ene - Jun 18
1	Banco de Crédito del Perú	241	213	231	193	226	213	1 317
2	Banco Falabella Perú S.A	246	218	209	153	178	163	1 167
3	Banco Continental	201	156	192	171	186	180	1 086
4	Financiera Oh! S.A.	196	173	202	157	186	165	1 079
5	Scotiabank Perú S.A.A.	144	138	194	170	212	177	1 035
6	Banco Internacional Del Perú	170	136	169	135	160	144	914
7	Banco Ripley Perú S.A.	70	49	84	58	95	79	435
8	Banco Cencosud S.A.	60	62	76	61	74	56	389
9	Banco de la Nación	35	44	45	47	39	35	245
10	Banco Interamericano de Finanzas	27	25	39	30	36	38	195
11	Banco Azteca del Peru S.A.	34	24	19	27	36	27	167
12	Banco Financiero del Perú	26	27	26	26	26	26	157
13	Banco de la Microempresa S.A.	15	12	14	11	16	25	93
14	CMAC Sullana	17	8	12	16	16	12	81
15	BBVA Consumer Finance	14	3	5	8	14	15	59
16	CMAC Arequipa	10	10	12	7	6	13	58
17	CMAC Cusco	8	4	6	5	18	16	57
18	Banco GNB Perú	9	3	4	6	8	6	36
19	CMAC Huancayo	2	8	4	5	6	7	32
20	Otros proveedores	64	70	61	119	85	70	469
Total		1 589	1 383	1 604	4 576	1 623	1 467	9 071

Fuente: Servicio de Atención al Ciudadano del Indecopi.

Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi.

Muchas empresas están funcionando y son exitosas gracias a sus empleados. Los empleados a menudo son responsables de la mayor parte del trabajo a realizar, así como de la satisfacción del cliente y la calidad de los productos y eventos. Sin una formación adecuada, los empleados, tanto nuevos como los actuales no reciben la información y no desarrollan el conjunto de habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas en su máximo potencial.

En el Perú, cuatro de cada cinco empresas -medianas y grandes- invierten en la capacitación laboral de los colaboradores jóvenes. Si bien esta cifra podría graficar la relevancia que ha alcanzado el desarrollo del personal, aún los montos de inversión destinados a este fin son muy bajos y a la fecha, son pocas las empresas decididas a invertir de forma sostenida en este concepto.

"Se estima que, a nivel internacional, las empresas invierten entre 4% y 5% del total del costo laboral - remuneraciones del personal más los aportes inherentes a esta contraprestación. En cambio, en el Perú estamos todavía en camino hacia ello, estamos a niveles, en promedio, de 1% del total del costo laboral de una empresa", indicó Néstor Astete, presidente del Comité de Recursos Humanos de la Cámara de Comercio Americana en el Perú (AmCham). Para el directivo, las organizaciones peruanas tienen un largo sendero por recorrer para mejorar su competitividad y dinamizar su productividad, ya que solo los segmentos de consumo masivo, retail, banca e industria son los que más dinero destinan en capacitar a sus colaboradores. "Sin capacitación, nuestro personal no llega a tener un desempeño aceptable, es decir, no va a llegar a desenvolverse, a lograr el 100% del resultado que se espera de cada una de las personas con las que trabajamos", recordó.

Fuente: El Comercio

Sin embargo, este crecimiento ha venido acompañado de otras implicancias como el aumento en el número de procesos de reclutamiento, selección e inducción. Además, en el último semestre se ha presentado un gran embalse en los requerimientos y reclamos, muchos de los cuales están a la espera de ser atendidos, incluso pasando el tiempo promedio de atención de 30 días tal como lo estipula los entes reguladores. Esta problemática no solo genera carga operativa, sino que se incurre en lo que se conoce como Riesgo Operacional, pues ante una situación como la detallada el Banco podría ser sancionado con multas, como de tipo reputacional, pues se puede perjudicar su imagen frente al cliente.

Por otro lado, el área de calidad ha realizado un análisis de los reclamos ingresados y entre los resultados que arroja gran parte de ellos se debe a la falta de información brindada a los clientes, demoras en la atención y falta de cortesía. Estas aristas están orientadas en gran proporción a los colaboradores que atienden al

público y luego de realizar una evaluación la mayoría desconocía muchos de los procesos, procedimientos y conocimiento de los productos y servicios que ofrecen.

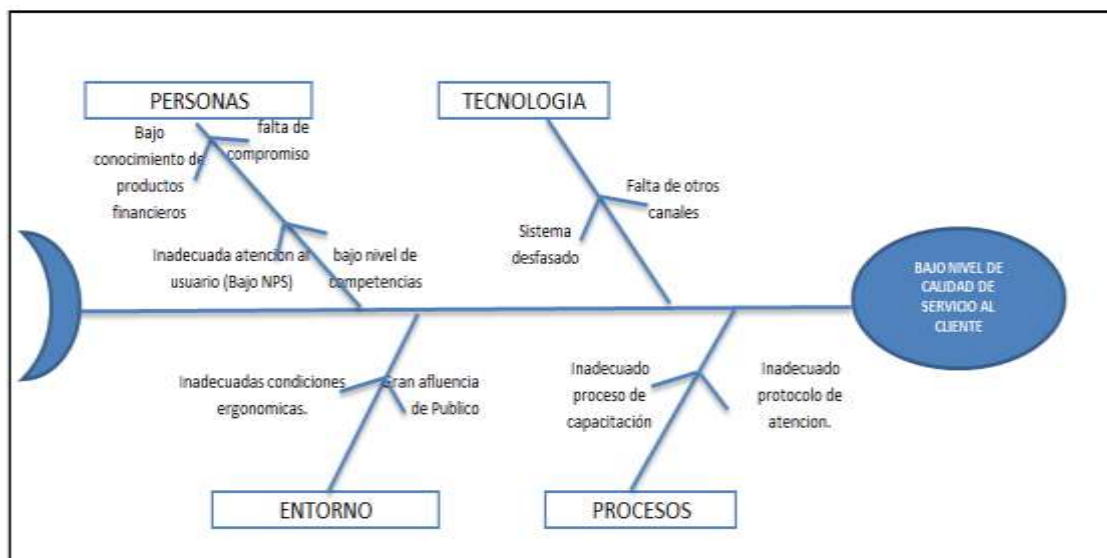
En tal sentido, nuestro proyecto de tesis está orientado a brindar una alternativa de solución a través de un plan de capacitación, pues creemos firmemente que la capacitación es la base de un trabajo de excelencia, lo que se refleja en un mejor servicio a los clientes, atendiendo sus consultas en un primer contacto y generando experiencias memorables en cada atención.

1.2.1. Determinación del Problema

1.2.1.1. Diagrama Ishikawa

La representación gráfica del problema a analizar en la presente tesis se muestra a través de las relaciones múltiples causa-efecto en el diagrama Ishikawa. Donde el problema es el bajo nivel de calidad de servicio al cliente y procedemos a identificar las causas que originan dicho problema. Estas causas, las agrupamos en 04 categorías: Personas, Tecnología, Entorno y Procesos.

Figura 4. Diagrama de Ishikawa



Fuente: La Empresa; Elaboración: Propia

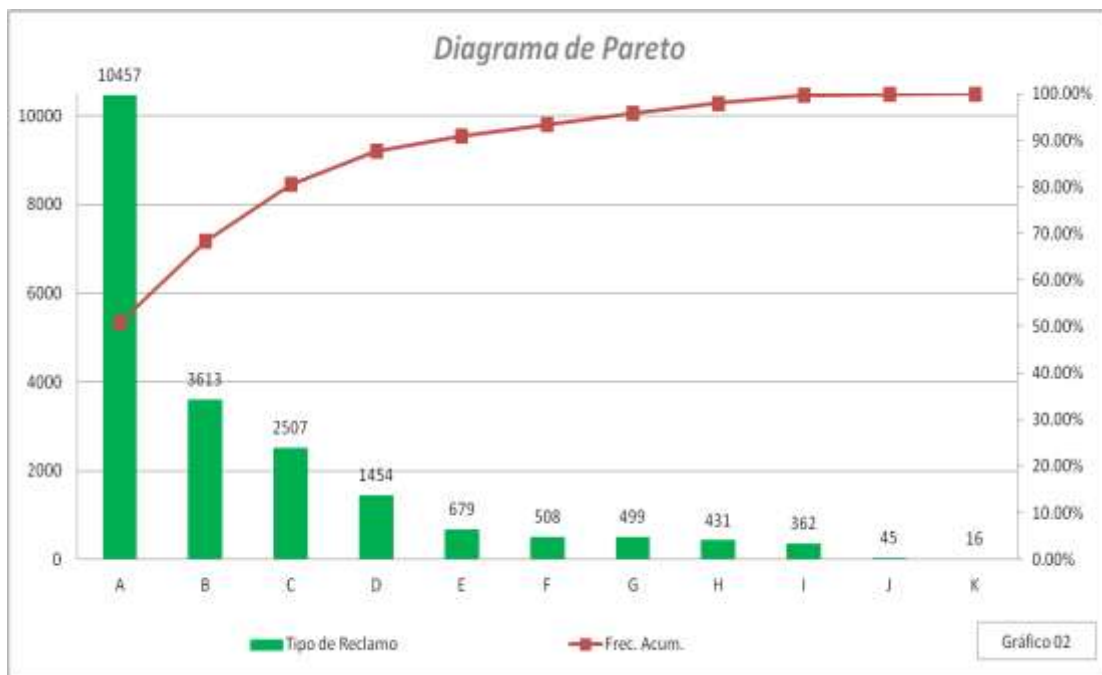
1.2.1.2. Clasificación de Reclamos en la entidad Financiera

La presente Tabla muestra la clasificación de reclamos presentados por usuarios de algún producto o servicio de la entidad financiera, en el primer trimestre del presente año. Con esta información llegamos a determinar la causa efecto que nos lleva al problema en análisis.

1.2.1.3. Diagrama de Pareto

La grafica de Pareto nos muestra el tipo de reclamos organizados de mayor a menor, según el grado de recurrencia, y nos ayuda a determinar en qué puntos debemos tomar acción.

Tabla 8. Diagrama de Pareto, según el tipo de reclamos



Fuente: La empresa; Elaboración: Propia

1.3. Justificación

En muchas empresas algunos consideran que la capacitación es un gasto que no tiene sentido realizarla, no lo ven como una inversión que puede dar grandes retornos a la empresa y a los mismos colaboradores; incluso los mejores egresados de las mejores universidades, cuando se insertan en el mundo laboran, necesitan capacitarse constantemente, ya que lo aprendido en las aulas no basta para manejar una compañía, más aún en el entorno cambiante que nos encontramos, nada es estático en este mundo. La capacitación debe ser un proceso de aprender de manera continua porque la realidad, los conocimientos y la tecnología no cesan de cambiar y de desarrollarse. Un profesional necesita estar en constante actualización porque si no es así, tarde o temprano se llegará el momento en el que se encuentre desfasado y ya no podrá aportar con ideas productivas en su posición y para la organización, haciendo perder competitividad y productividad, es por ello que la capacitación es considerada una de las inversiones más importantes y rentables que pueda hacer una organización. Un correcto proceso y adecuada planificación del componente humano en una empresa requiere de una política de capacitación constante. Los líderes deben ser los primeros en guardar interés en su propia formación y los primeros responsables en establecer planes de capacitación para el personal a su cargo, así los equipos de trabajo mejoran su desempeño, se sienten más preparados, motivados y con la capacidad de afrontar y solucionar cualquier problema que se presente en su día a día. Con la presente tesis se espera incrementar el nivel de calidad de servicio al cliente a través de un plan de mejora del proceso de capacitaciones. Asimismo, sabemos que un cliente satisfecho con la atención recomendará a la empresa a un mínimo de 5 personas, un cliente insatisfecho hablará mal de la empresa a, por lo menos, 12 personas. Los ejecutivos comerciales no han recibido una capacitación completa y estructurada en procedimientos, atención y servicio al cliente; por lo cual no brindan un servicio de calidad teniendo como resultado clientes insatisfechos, constantes reclamos, rotación de personal, lo cual es considerado como un riesgo operacional. La razón de ser del banco es un cliente satisfecho lo cual se consigue cuando se brinda una atención de excelencia, dando como resultado un cliente satisfecho que regresa y además promociona a la entidad financiera. Por lo tanto, es necesario y se justifica el proyecto de investigación que busca dar un adecuado programa de capacitación en los ejecutivos comerciales de atención al cliente en la entidad financiera.

1.4. Objetivo

1.4.1. Objetivo General

Proponer la implementación de un plan de mejora del proceso de capacitación a los ejecutivos comerciales para incrementar el nivel de calidad de servicio al cliente de una agencia bancaria, Independencia, 2018.

1.4.2. Objetivos Específicos

1.4.2.1. Objetivo específico 1

Incrementar el nivel de conocimiento de los productos financieros a través de la propuesta de implementación de un plan de mejora del proceso de capacitación a los ejecutivos comerciales de una agencia bancaria en el distrito de Independencia 2018.

1.4.2.2. Objetivo específico 2

Incrementar los resultados NPS a través de la propuesta de implementación de un plan de mejora del proceso de capacitación a los ejecutivos comerciales de una agencia bancaria en el distrito de Independencia 2018.

1.4.2.3. Objetivo específico 3

Determinar el impacto de la propuesta de implementación un plan capacitación en el engagement de los ejecutivos comerciales en una agencia bancaria del distrito de Independencia 2018.

1.4.2.4. Objetivo específico 4

Incrementar el nivel de competencias a través de la propuesta de implementación de un plan de mejora del proceso de capacitación a los ejecutivos comerciales de una agencia bancaria en el distrito de Independencia 2018.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En lo referente a capacitación y nivel de calidad de servicio al cliente existen diversas investigaciones realizadas tanto internacionales, así como nacionales. Es así que se mencionará algunas investigaciones a nivel general las cuales brindarán un marco de referencia para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

2.1.1. Caracterización de la problemática en el contexto internacional

Moreira, R. (2013); *“Necesidades de Capacitación profesional del personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana extensión Guayaquil para mejorar la calidad de servicio. Universidad de Guayaquil”*. Concluye que: El 100% de los docentes y estudiantes manifiestan que las políticas de atención al cliente tanto interno como externo son débiles, dado que la universidad no ha brindado la capacitación permanente al personal administrativo. Por lo que la Universidad Cristiana Latinoamericana extensión Guayaquil, está dispuesta a implementar y ejecutar un módulo práctico de capacitación para el personal administrativo, a fin de que éste tenga una base sólida sobre la calidad de servicio en atención al cliente y que la comunidad universitaria sea la beneficiaria; con ello se estaría aplicando la filosofía del mejoramiento continuo en beneficio del cliente. Esto nos sirve de base y sustento para continuar con nuestra investigación, pues evidencia que un adecuado proceso de capacitación continua constituye una herramienta importante para lograr y mantener la calidad en la atención al cliente.

Benalcázar Méndez, (2016) *“Programa de capacitación para mejorar la calidad del hotel San Francisco, Cantón Daule, Provincia del Guayas”*. Concluye que programa de capacitación fue diseñado para mejorar la calidad de servicio, el cual ha sido el resultado de un proceso de estudio en el cual se tomó en cuenta las necesidades de formación profesional de los involucrados, además se ejecutó una encuesta donde a los clientes sobre el servicio que brinda el Hotel y solo el 10% sostiene que el servicio es bueno, mientras que un 59% menciona que el servicio es regular y un 31% afirma que el servicio es malo; partiendo de estos datos se obtuvo fuente más completa de la información. Para el desarrollo del programa fue necesario recurrir a una amplia bibliografía, existe una predisposición por parte del

personal por el programa de capacitación ya que solo recibieron una inducción cuando ingresaron a al hotel, pero desean ampliar sus conocimientos. Este antecedente contribuye a reforzar que la ejecución de una capacitación debe partir desde un diagnóstico y necesidad de preparación, también de reunir las fuentes necesarias y adecuadas para ejecutar un adecuado desarrollo del plan, que es lo que pretende el presente proyecto.

Monje, E. (2016); *“El Proceso de Capacitación en el desarrollo de competencias de los empleados en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador”*. Concluye que: En definitiva, las capacitaciones en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí no es nada efectivo con relación al desarrollo de competencias, como lo expresó el 83 % de encuestadas/os quienes consideran que el actual proceso de capacitación de la institución no ayuda a mejorar las competencias de los trabajadores. Por lo dicho, queda demostrado que mencionado proceso de capacitación no está planificado de manera que ayude a desarrollarse profesionalmente a los empleados, cabe resaltar que la capacitación es un proceso muy común dentro de los empleados del área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí.

2.1.2. Caracterización de la problemática en el contexto nacional

Chigne C, (2014); *“Programa de capacitación, para mejorar la calidad de servicio de servicio en la empresa de transportes EMTRAFESA S.A.C.- Agencia Trujillo: 2014”*. Sostiene que, luego de ejecutado una encuesta a los clientes de la empresa, identificó que no se encuentran satisfechos con el servicio (74%), solo el 26% se encuentra conforme, esto debido a varios factores, entre ellos la capacidad de resolver problemas con rapidez, solo el 4% considera se resuelven a tiempo, el 9% indica que se cumple frecuentemente, mientras que el 87% afirma que a veces o nunca se resuelven sus problemas o quejas a tiempo. También existe incumplimiento con el horario de salida o llegada de los viajes, el 59% indica que existen retrasos, mientras que solo 41% están conformes con el horario, entre otros factores que han determinado una gran oportunidad de mejora mediante la implementación del programa de capacitación que ayude a mejorar estos indicadores considerando que no solo impacta en el ámbito económico y la satisfacción del cliente, sino

que también repercute de manera positiva en la actitud de los colaboradores dado que podrán solucionar los problemas y resolver situaciones de manera proactiva, tendrá mayor confianza, mejorará sus habilidades de comunicación y aumentará su satisfacción con el puesto debido al incremento de sus capacidades. Este antecedente reafirma que un programa de capacitación no solo ayuda a mejorar la calidad de servicio de la organización sino también favorece de manera positiva en las actitudes de los colaboradores, los empodera y tienen la capacidad de poder afrontar las distintas situaciones que se podría presentar la empresa, es lo que busca esta investigación.

Cervantes, L. (2017); *"El Proceso de Capacitación y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima"*. *Concluye que:* En un análisis de lo que es y lo que representa la capacitación y desarrollo en las organizaciones, cómo se clasifica, cómo debe administrarse e impartirse, esto es, señalando las etapas del proceso para llevarla a cabo y qué actividades se deben realizar en cada etapa del proceso. Se hace una clasificación de las técnicas que se deben utilizar en la enseñanza, señalando cuál es la más efectiva para el aprendizaje. De igual manera, se señalan algunas leyes o aspectos a tomar en consideración, para facilitar el aprendizaje y se pueda aprovechar con mayor efectividad la capacitación de los trabajadores, de tal manera que considerando ambos aspectos, es decir, si el instructor hace más fácil la enseñanza, a los participantes en la capacitación se les facilitará el aprendizaje, completándose de esta manera el proceso de "enseñanza-aprendizaje" para beneficio de ambas partes, esto es, la organización y el recurso humano.

Por tanto, se torna importante desarrollar competencias y habilidades a través de un adecuado proceso de capacitación que no se cumple en muchas organizaciones y una forma de disminuir el impacto de esta problemática es con el desarrollo de un completo proceso de capacitación, teniendo como finalidad el desarrollar las competencias de los empleados que permitan desarrollar de manera efectiva su quehacer diario, tanto en lo cognitivo, operativo así como en el manejo de habilidades blandas.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Plan de mejora

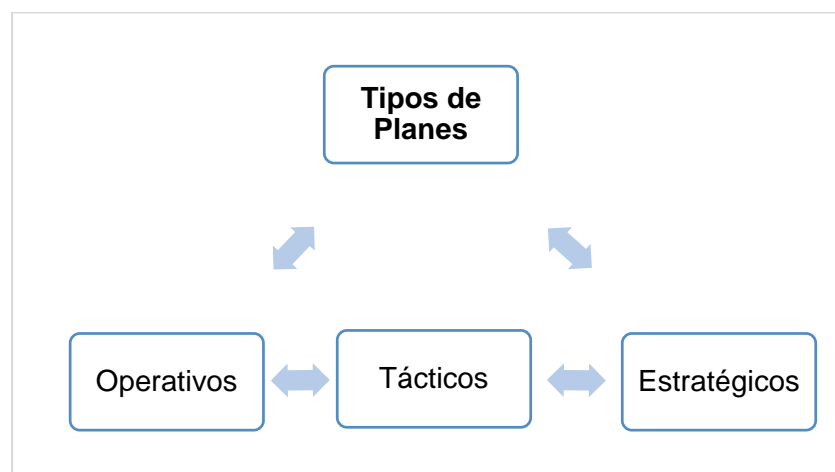
Según (Suárez Barraza y Miguel Dávila, 2008), “*Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la mejora continua*”, la metodología para elaborar un plan de mejora continua se basa en la tercera esfera concéntrica del Kaizen donde su propósito es eliminar el desperdicio buscando de esta manera la mejora de la calidad de los procesos y productos en un tiempo corto obteniendo resultados positivos y rápidos.

Y en la ISO 9000 (Yáñez y Yáñez, 2012), “*Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones*” nos indica sobre la importancia de la mejora continua ya que hay gran demanda del cliente al exigir calidad en los productos, también nos muestra cómo implementar sistemas de mejora mediante auditorías, lo cual nos permite identificar los retos y oportunidades siendo estos factores de cambio y éxito de las organizaciones.

2.2.1.1. Tipos de planes

Los planes pueden ser clasificados en:

Figura 5. Tipos de Planes



Elaboración: Propia

- a. **Planes Operativos:** Es diseñado con el fin de determinar con anterioridad cual es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajará; Según Stoner, J. (1995), dice que los planes operativos son planes que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias.
- b. **Planes Tácticos:** este tipo de planificación recurre a la planeación estratégica como base. Estos están destinados a trabajar sobre temas relacionados a las principales áreas de las organizaciones. Además, se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización.
- c. **Planes Estratégicos:** se encuentra orientada a metas que competen a la empresa, en este plan se establecen cuáles son los propósitos y los recursos que se emplearan. Según Stoner, J. (1995), explica que los planes estratégicos son planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización.

2.2.2. Capacitación

2.2.2.1. Definición

La capacitación según Idalberto Chiavenato, (2009), "*Gestión del Talento humano*" afirma que: La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio.

Simón Dolan (2003), nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas

que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y en el crecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary (2001), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

Tomando lo dicho por los autores Simón Dolan y Dessler Gary, en nuestro mundo actual para poder pertenecer a una empresa y sobre todo para poder desenvolvemos en él, es necesario adquirir ciertos conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir a una mejor productividad y desempeño del individuo dentro de dicha empresa o área a la que pertenezca, a este desarrollo de adquisición de conocimientos se le llama capacitación; ya que establece un proceso de actividades que ayudan al individuo a desarrollar ciertas capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con el objetivo de promover su desarrollo integral; de manera que se posibilite su desarrollo profesional y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función. Mientras que el

adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad. En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

Podríamos indicar que la capacitación es un proceso cuyo propósito es la de reforzar y brindar nuevos conocimientos y herramientas necesarias para que los colaboradores desarrollen su habilidades y competencias para la ejecución de sus funciones en el puesto.

2.2.2.2. Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación según (Chiavenato I, 2007) puede incluir cuatro formas de cambio de conducta:

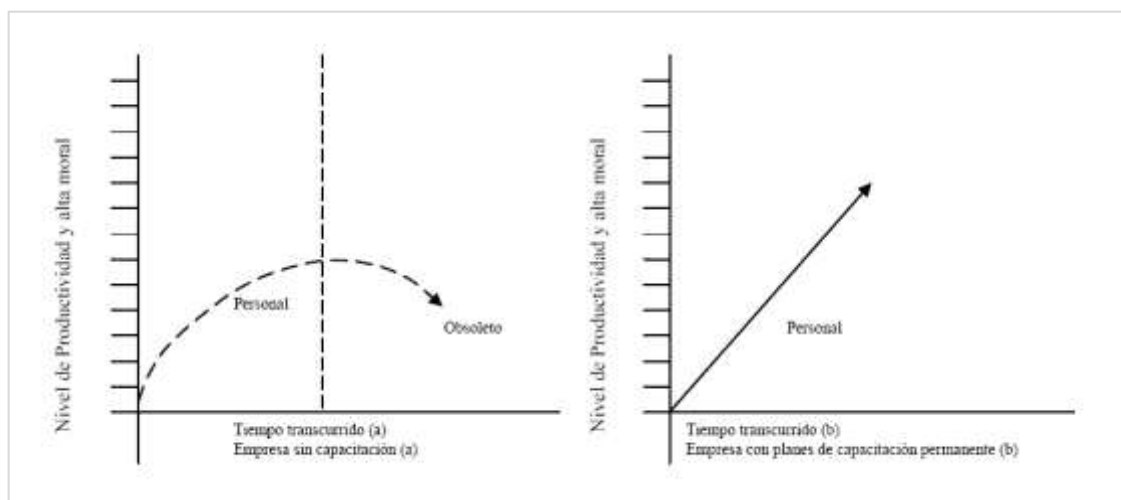
- a) **Transmisión de información:** Aumento de conocimiento de las personas. Información sobre la organización, sus clientes, sus productos y servicios, políticas, y directrices, reglas y reglamentos. Desarrollo de habilidades: Mejora de habilidades y destrezas. Habilitar a las personas para la realización y la operación de las tareas, el manejo de equipo, máquinas y herramientas.
- b) **Desarrollo o modificación de actitudes:** Cambiar actitudes negativas por actitudes favorables, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad hacia las personas, sean clientes internos o externos.
- c) **Desarrollo de conceptos:** Elevación del nivel de abstracción. Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégico.

2.2.2.3. Importancia de la capacitación

Para Silíceo, Alfonso (2004), en su libro "*Capacitación y Desarrollo Personal*", manifiesta la importancia de la capacitación por los constantes cambios en el mundo organizacional sobre todo en el aspecto tecnológico. El autor, refiere

“que al no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia”. En la actualidad, vivimos en un mundo competitivo, si uno no está capacitado o preparado pues no podrá desarrollarse ni como persona ni en el ámbito profesional, se estancará en el pasado, y no podrá afrontar este mundo laboral tan competitivo que existe.

Figura 6. Relación Capacitación y Productividad



Fuente: Silíceo, Alfonso (2004) – Capacitación y Desarrollo Personal

2.2.3. Servicio al cliente

2.2.3.1. Definición

El servicio al cliente son todas las actividades que ejecutan las organizaciones con orientación al mercado, los cuales están alienados a cubrir las necesidades y proporcionar la mayor satisfacción a los clientes, logrando así cubrir sus expectativas (Aguilar, 2004)

Es el grado o nivel con el que se satisface las necesidades de los clientes, ello implica ser asertivo, mantener una actitud positiva, brindar un trato amable y cordial orientado en el bienestar y comodidad del cliente. Sin lugar a dudas el éxito o el fracaso dependerá principalmente que las expectativas del cliente sean satisfechas.

“Un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? "Ponerse en los zapatos del cliente". A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita.” Por otro lado, Velandia Najjar, D. (1989) dice que el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor u ofertante con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

“En el servicio existe un alto componente de intangible cuando hablamos de calidad, confianza o riesgo percibido por el cliente. Los clientes juzgan su calidad, basándose en la calidad de sus relaciones con quienes les atienden directamente...”. (Couso, 2005).

La calidad está directamente relacionada con la atención, el cliente juzga como buen o mal servicio dependiendo de la calidad de atención que reciba.

Por otro lado, el ingeniero (Figuroa E. 2009) autor del libro *¿Quién se llevó a Mi Cliente?* Manifiesta que En general las personas buscan y se quedan en donde se sienten bien, son aceptadas y les ponen atención, en otras palabras, se sienten felices, ya sea en una relación personal, de trabajo o comercial. Por otro lado, tratarán de alejarse de cualquier situación que les provoque dolor, ya sea falta de respeto y de atención o mal trato. Por desgracia en la mayoría de los casos, nosotros somos quienes alejamos a las personas con nuestras actitudes, mal comportamiento e indiferencia.

2.2.3.2. Características

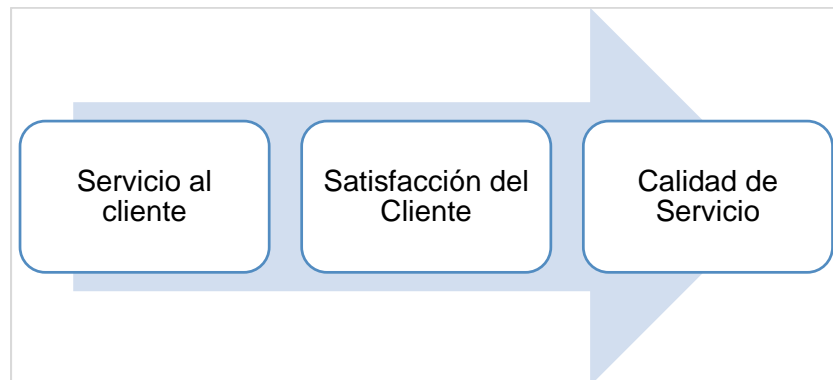
El contacto directo con los clientes es la clave del servicio al cliente. Es el mejor medio de intercambiar información, de sopesar a la otra parte, de negociar de resolver los problemas y de establecer

relaciones duraderas. Aunque existen, también, otros medios como las cartas, los catálogos y los teléfonos que pueden servirnos de ayuda, la mayor parte de las relaciones con los clientes se establecen en persona. Y si las relaciones persona-persona no funcionan, incluso teniendo el mejor producto habrá pocas posibilidades de satisfacer al cliente; en cambio si los contactos cara a cara son buenos, un producto que puede no ser el mejor, será muy apreciado. (Couso, 2005).

2.2.3.3. Evolución del servicio al cliente

El concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad soluciones individualización y amabilidad. (Serna, 2006).

Figura 7. Servicio al Cliente



Fuente y Elaboración: Propia

2.2.4. Calidad de Servicio al Cliente

Según (Vargas Quiñones, 2011) precisa que: *“Los servicios y la calidad surgen en el sistema económico. Porque los primeros satisfacen las necesidades de los clientes mejor de lo que ellos harían solos, ya sean individuos u organizaciones; la segunda, porque busca la excelencia en las organizaciones”*. Pág. 75

Hoy en día la calidad de servicio es una de las prioridades en las empresas dado las exigencias del cliente, exigir calidad significa, un buen trato, un precio justo, un ambiente cómodo, solicitudes que cualquier cliente lo podría hacer en cualquier organización.

La calidad de servicio para (Carrasco Fernández, 2017) es el principal factor de referencia para que las empresas proporcionen satisfacción a sus clientes y eleven, por tanto, sus niveles de competitividad. De este modo la calidad de servicio es la medida de la satisfacción del cliente de las expectativas de los clientes en relación con el servicio percibido. La calidad de servicio consiste en igualar las expectativas de los clientes a sus percepciones cuando reciben el servicio. Tanto las expectativas como las percepciones son elementos subjetivos que solamente puede valorar el cliente de manera individual. Esto quiere decir que cada cliente tiene sus propios criterios para decidir si un producto o servicio es de calidad o no, porque atiende a sus valoraciones y percepciones individuales y no las

valoraciones de la empresa. El hecho de que la calidad del servicio tenga un alto componente subjetivo no impide que las empresas puedan conocer qué factores influyen en las expectativas de los consumidores y a qué factores conceden valor estos últimos para generar sus percepciones. Pág. 144 y 145.

El planteamiento de un modelo empresarial no puede descuidar un aspecto fundamental: la calidad de atención al cliente. Cuidar de ella implica concientizar a cada uno de los empleados, desde el vigilante hasta el presidente, para orientar su actitud y comportamiento en pos de ofrecer un buen servicio.

Cuando un cliente llega a la empresa, adquiera o no el producto o servicio, debe ser tratado con la mayor amabilidad. Una actitud poco cortés de parte del empleado, puede influir negativamente en la imagen de la empresa.

Por eso, es importante que, dentro de las directivas de la empresa, sea pequeña, grande o mediana, establezca una capacitación en calidad de servicio al cliente que contemple no solo las condiciones más óptimas, sino también situaciones críticas y de resolución de problemas.

2.2.4.1. Dimensiones de la calidad de Servicio

Según (Galvis, 2011) precisa las siguientes dimensiones:

Figura 8. Dimensiones de la calidad de Servicio



Fuente: Galvis, 2011

- a) **Los elementos tangibles:** Son la parte visible de la oferta del Servicio. Se refiere a la apariencia de las instalaciones de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación. Influyen en la percepción de la calidad de servicio directamente o dando una idea del mismo.
- b) **La confiabilidad:** Es la habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Implica el cumplimiento de la promesa de servicio y una prestación sin errores.
- c) **Capacidad de respuesta o responsabilidad:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. Es tener deseo de servir al cliente oportunamente. Es hacerle ver al cliente que sus negocios se aprecian y quieren.
- d) **Seguridad:** Se refiere a los conocimientos, atención y habilidades Mostrados por los empleados, inspiren credibilidad y confianza. Es la cortesía unida a la erudición en el trabajo. Es el resultado de asignar al cargo, la persona adecuada, competente y con las fortalezas personales necesarias.

La seguridad incluye:

- **La profesionalidad:** Entendida como la posesión de las Destrezas requeridas y el conocimiento del proceso de Prestación en la ejecución del servicio.
- **La cortesía:** Se define como la atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto o la línea de enfrente.
- **La credibilidad:** Es el que el cliente crea en la veracidad y honestidad del servicio que se le provee.
- **La seguridad física:** Significa para el cliente la inexistencia de peligros y riesgos (pueden incluirse aquí las dudas que el cliente tenga sobre el servicio).
- **La empatía:** A esta quinta dimensión se la define como: la Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. El deseo de

comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada.

- **La accesibilidad:** Significa que mi servicio sea accesible y fácil de contactar para el cliente.
- **La comunicación:** Es mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender. Es también escuchar al cliente.
- **La comprensión del cliente:** consiste en hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.
- **El precio:** Esta sexta dimensión se refiere al costo en dinero que el cliente debe pagar para recibir el servicio ofertado. Es la relación calidad/precio.

2.3. Definición de términos básicos

Plan de Capacitación

Un plan de capacitación es la planificación de las actividades relacionadas a la inducción y reforzamiento de los conocimientos de los colaboradores. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

Según Gallup, para elaborar un plan de capacitación es necesario determinar el grado de compromiso de los colaboradores, Gallup nos plantea una encuesta Q12 con preguntas que identifican el nivel de compromiso de los trabajadores, esta encuesta fue creada en los años 90 por la consultora independiente Gallup.

Proceso de Capacitación

Todo proceso requiere de una organización, un orden, una metodología que permite conseguir lo que se espera, y lograr lo que se propone, el proceso de capacitación consta de etapas con acciones específicas que al aplicarlo permitirán a la organización cumplir los objetivos.

Según (Chiavenato, 2009) sostiene que las etapas del proceso de capacitación son las siguientes:

El diagnóstico

Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

En medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, se representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

El diseño

Consiste en preparar el proyecto o programa de Capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

La implantación

Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

2.3.1.1. La evaluación

Consiste en revisar los resultados obtenidos con la Capacitación. La capacitación, no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales.

Tabla 9. Proceso de Capacitación

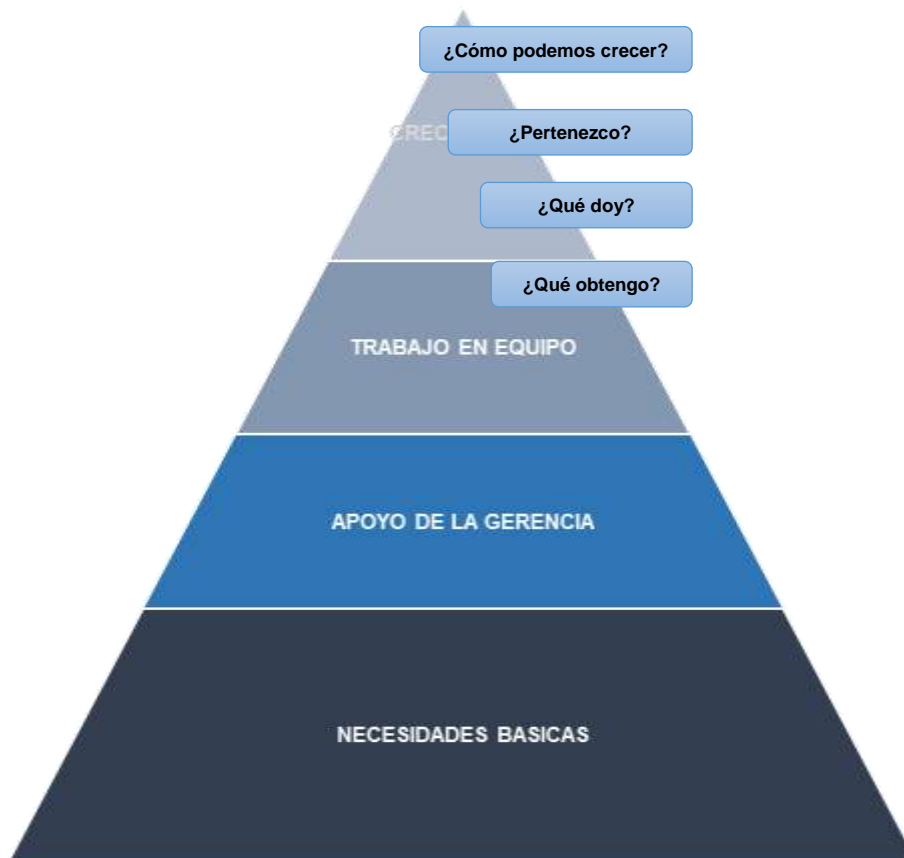
Necesidades por satisfacer	Diseño de la Capacitación	Conduccion nde la Cpacitacion	Evaluacion de los resultados
Diagnostico de la situacion	Decision en cuanto a la estrategia	Implantacion o accion	Evaluacion y control
Objetivos de la organizaci3n	Programacion de la capacitacion	Conduccion y aplicaci3n del programa de capacitacion	Monitoreo del proceso
Competencias necesarias	A quien capacitar	Gerente de linea	Evaluacion y medicion de resultados
Problemas de produccion	Como capacitar	Asesoría de recursos humanos	comparacion de la situacion actual con la anterior
Problemas de personal	En que capacitar	Por ambos	
Resultados de la evaluacion de desempeñio	Donde capacitar cuando capacitar	Por terceros	Analisis de costos/Beneficios

Fuente y elaboraci3n: Chiavenato I. 2009

Otras definiciones de T3rminos B3sicos

Compromiso: Seg3n Gallup, nos plantea una jerarquía del compromiso donde no solo depende del colaborado, si nos de diferentes 3reas de la empresa, así como también ciertos criterios como el de necesidades básicas para efectuar sus funciones

Figura 9. Jerarquía de Compromiso



Fuente: Gallup (12: Elementos de una gran gestión)

Rol o Agente Involucrado: Agente que tiene participación, o de alguna forma comprende parte de un procedimiento o actividad.

Instructor: Persona contactada y/o contratada, para el dictado de un curso de capacitación.

Taller, Seminarios, Charlas, Inducciones: Son aquellas capacitaciones menores tipificadas de un máximo en duración de 2 días y/o capacitaciones a usuarios de un sistema en el Banco Falabella.

Datos: Un dato es un documento, una información o un testimonio que permite llegar al conocimiento de algo o deducir las consecuencias legítimas de un hecho.

Encuestas: Es la verificación de obtener resultados que sean medibles para el grado de satisfacción o insatisfacción del usuario.

Variabes: Parámetros donde te indica los alcances del proceso.

Ránking de créditos de consumo: Consiste en una serie de indicadores que otorgan diversas empresas especializadas (e independientes) y que indican la solvencia general (capacidad de pago de la deuda emitida, bonos, obligaciones, etc.) de una entidad financiera, de una empresa, de un país. Las distintas empresas clasifican los instrumentos financieros de acuerdo a una escala propia de cada empresa, mediante siglas, las cuales representan el riesgo de incumplimiento de pagos de la entidad emisora de los activos financieros.

Servicio de calidad: Asegurar que el producto y servicio no se detecten fallas o errores.

Procedimientos: Método o trámite necesario para ejecutar una cosa y son cuatro: el civil, el laboral, el penal y el administrativo, que se subdivide a su vez en gubernativo y contencioso-administrativo.

Resultados piloto: Proceso de pruebas que se desarrolla como parte de las actividades que se realizan en el despliegue, donde se toma como muestra un cliente cuyas condiciones objetivas y subjetivas permitan implementar una Solución Informática con todas las variantes posibles de ejecución de la solución en tiempo real, se incluyen artefactos entre otros.

Habilidades: Habilidad o capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.

Competencias: Capacidad de desarrollo en algo.

Conocimientos: Conjunto de datos o noticias relacionados con algo, especialmente conjunto de saberes que se tienen de una materia o ciencia concreta.

Adiestramiento: Acción de enseñar e instruir.

Aptitud: Capacidad de una persona o una cosa para realizar adecuadamente cierta actividad, función o servicio.

Actitud: Es el estado del ánimo que se expresa de una cierta manera (como una actitud conciliadora).

Proceso: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.

Retroalimentación: Método o control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

Implantar: Establecer o instaurar una cosa, especialmente una costumbre, una reforma o una moda.

Cultura: Conjunto de conocimiento o ideas no especializados adquiridos gracias al desarrollo de las facultades intelectuales, mediante la lectura, el estudio y el trabajo.

Planificación: Elaborar o establecer el plan conforme a que se ha de desarrollar algo, especialmente una actividad.

Cohesión: Unión o relación entre personas o cosas.

Audiovisual: Que se basa en la utilización conjunta del oído o de la vista, mediante imágenes y sonidos grabados, en especial para elaborar material didáctico o informativo.

Entrenamiento: Preparación para perfeccionar el desarrollo de una actividad, especialmente para la práctica de un deporte.

Interpersonal: Que se produce entre personas.

Rol: Función que una persona desempeña en un lugar o en una situación.

Eficacia: Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para una determinada cosa.

Dimensión: Magnitud que, junto con otras cosas, sirve para definir un fenómeno físico; especialmente, magnitud o magnitudes que se consideran en el espacio para determinar un tamaño de las cosas.

Seminario: Conjunto de actividades que se realizan en común profesores y alumnos, y que tiene la finalidad de encaminarlos a la práctica y la investigación de alguna disciplina.

Satisfacción: Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

Fiabilidad: Cualidad de fiable.

Empatía: Participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona.

E-learning: Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como web-based training (WBT) o la capacitación en línea.

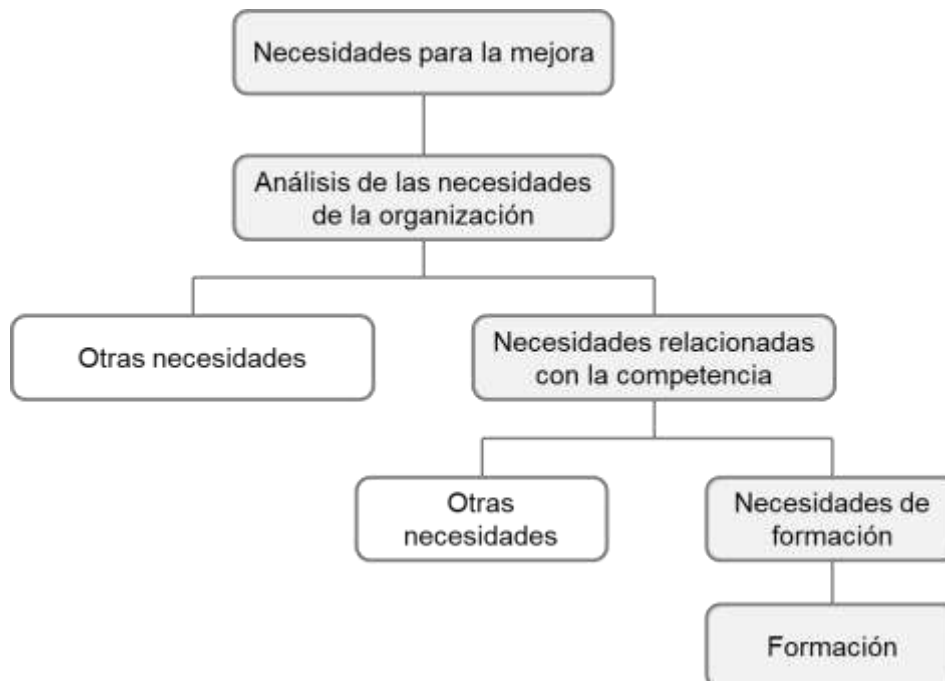
CAPÍTULO 3. DESARROLLO

3.1. Desarrollo del Objetivo 1

Incrementar el nivel de conocimiento de los productos financieros a través de la propuesta de implementación de un plan de mejora del proceso de capacitación a los ejecutivos comerciales de una agencia bancaria en el distrito de Independencia 2018..

Los objetivos de una organización para la mejora continua, incluyendo el desempeño de sus colaboradores, pueden ser afectados por factores internos y externos tales como cambios en el mercado, la tecnología, la innovación y en los requisitos del cliente y otras partes interesadas. Tales cambios requieren que identifiquemos las necesidades para la mejora, luego de ello, analizar sus necesidades, separando otras necesidades de las relacionadas con las competencias para centrarnos finalmente en las necesidades de formación.

Figura 10. Mejorando la calidad con la formación



Fuente: Norma ISO 10015:2001

El proceso de capacitación tiene que ser planificado y sistemático, constituyéndose como una importante contribución en ayudar a la organización a mejorar sus capacidades y cumplir sus objetivos. Para cubrir las brechas entre el nivel de desarrollo efectivo del colaborador y el nivel de desarrollo potencial, durante la implementación del plan de capacitación, realizaremos seguimiento a las siguientes etapas:

- Definir las necesidades de capacitación.
- Diseñar y planificar la capacitación.
- Proporcionar la capacitación.
- Evaluar los resultados de la capacitación.

Figura 11. Ciclo de la Capacitación



Fuente: Norma ISO 10015:2001

3.1.1. Definir las necesidades de capacitación

Se realizará una evaluación para identificar el nivel de conocimiento de los productos financieros. La evaluación de diagnóstico medirá el nivel de conocimiento de las características, beneficios y procedimientos asociados a cada uno de los productos financieros del banco.

Figura 12. Productos Activos del Banco



Fuente: La empresa; Elaboración: Propia

Figura 13. Productos Pasivos del Banco



Fuente: La empresa; Elaboración: Propia

Los resultados de las evaluaciones serán analizados para identificar dónde hay que poner mayor énfasis durante el despliegue de la capacitación, tomando como referencia las categorías analizadas.

Tabla 10. Necesidades de Capacitación

Necesidades de Capacitación	
Puesto	Ejecutivo Comercial
Proceso	Necesidades relacionadas con funciones específicas
Administrativo	Necesidades relacionadas con aspectos del ámbito de la estructura funcional
Legal	Necesidades relacionadas con la normativa que rige el quehacer institucional
Tecnológico	Necesidades relacionadas el uso de software general en función de cada tarea realizada
Actitudinal	Necesidades relacionadas con el saber ser y que define la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo
Institucional	Necesidades relacionadas con el modelo de cultura organizacional que debe conocer cada trabajador

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Diseñar y planificar la capacitación

3.1.2.1. Identificación del proceso

La capacitación es un proceso operativo clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Esto significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones, incluida la capacitación, interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

3.1.2.2. Alcance

La implementación del plan de mejora al proceso de capacitación, puede ser realizada a todas las áreas de todas las divisiones y unidades de negocio del Banco. Sin embargo, para efectos de nuestra investigación tomamos como público objetivo a los ejecutivos comerciales de una sucursal, ya que ellos son los que tienen un trato de atención directa con el público y es el canal por donde si ingresa la mayor cantidad de reclamos.

3.1.2.3. Actores del proceso

En el proceso de Diagnóstico de necesidades de capacitación son responsables el área de Aprendizaje para preparar la evaluación de conocimientos y el área de reclutamiento y selección para preparar la evaluación psicotécnica.

Para el proceso de planificación el responsable es el Jefe de Aprendizaje con el Analista de capacitación quienes analizarán los resultados y diseñaran la malla curricular, la misma que en coordinación con el Gerente de Sucursales tendrán que revisarla y aprobarla.

El despliegue de la capacitación estará a cargo del equipo de facilitadores internos que son los especialistas en los temas que administran, quienes diseñan y dictan las sesiones de aprendizaje a los colaboradores. De ser necesario se contará con la participación de facilitadores externos expertos para brindar cursos, talleres o charlas cuyo contenido no es propio del negocio.

La evaluación de resultados e impacto de la capacitación estará a cargo del Analista de capacitación en coordinación con la División de Canales y el área de Calidad de Servicio.

¿Qué queremos lograr?

Que los Ejecutivos Comerciales conozcan las características, beneficios y procedimientos de los Productos Financieros del Banco.

¿Para qué?

- Reducir el tiempo de atención al cliente, para que atiendan en primer contacto las consultas más frecuentes de los Clientes.
- Mitigar la generación de reclamos por problemas en la información brindada.
- Atender más clientes.
- Tener mayor oportunidad de venta.

3.1.3. Proporcionar la capacitación

Se plantea la propuesta de un plan de capacitación en productos financieros, después de haber diagnosticado las necesidades de capacitación a través de una evaluación inicial, luego se analizan los resultados y de acuerdo a las

necesidades se planifica la capacitación en una Malla curricular. Como tercer paso sería el desarrollo y control de las acciones planificadas, validando que se cumpla la malla curricular y el proceso de capacitación, al finalizar el proceso se concluye con una evaluación de resultados e impacto del plan de capacitaciones.

Nuestro personal empleado debe conocer la historia del Banco, su cultura, los productos y servicios que ofrece, así como potenciar sus habilidades para un mejor desenvolvimiento en sus funciones.

3.1.3.1. Fases de aprendizaje

El presente plan tiene como objetivo que los empleados deben conocer los productos financieros de la organización así como también los servicios que ofrece. La capacitación habrá de ser atractiva, participativa, constructiva y asociada al objetivo propuesto.

Para lograrlo se dará en 2 fases: Una **fase virtual** a través de la plataforma digital corporativa y se facilitará una ruta compartida material de estudio de los temas a abordar. Otra fase, será de **entrenamiento** en sesiones presenciales se reforzarán los aspectos más importantes relevados en el diagnóstico.

Figura 14. Fases de aprendizaje










Elaboración Propia

3.1.3.2. Fase Virtual









Esta instancia promueve la autogestión del aprendizaje. Esta fase está compuesta por 6 módulos a través de la plataforma virtual de aprendizaje del banco.

Figura 15. Módulos de Fase Virtual

 Cursos E-learning	 Ejecutivo comercial
Módulo 1 Introducción	
Módulo 2 Cursos Normativos	
Módulo 3 Cursos Generales	
Módulo 4 Productos Financieros	
Módulo 5 Habilidades Comerciales	
Módulo 6 Aplicativos	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 16. Materiales de estudio

 Materiales de Estudio	 Ejecutivo comercial
Contrato, Hoja de Resumen y Cartillas Informativas	
Principales coberturas y exclusiones de los seguros	
Elementos de Identificación documentaria	
Tabla de Cálculos Financieros	
Protocolos de atención al cliente	
Instructivos de Navegación de los aplicativos	

En esta fase la participación de los líderes es fundamental, para realizar el seguimiento al cumplimiento de los cursos así como con la orientación y retroalimentación para quienes participan del programa de formación.

3.1.3.3. Fase Entrenamiento

Implica que los ejecutivos comerciales realicen sus actividades de acuerdo a lo aprendido en la fase virtual, donde el líder llenará un check list de observación y dará feedback oportuno.

Figura 17. Actividades de la Fase Entrenamiento






 Actividades Presenciales	 Ejecutivo comercial
<ul style="list-style-type: none"> • Navegación: <ul style="list-style-type: none"> • Front office. • B-Matic. • Digidoc. • Courier. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de productos en los aplicativos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar protocolos de Atención de servicio 	

Tabla 11. Check List de Observación

Check List de Observación				
ECC				
Fecha				
Observador				
ACTIVIDADES	ENTRENAMIENTO EN CAMPO			
	SI	NO	NOTA SEMANA 1	NOTA SEMANA 2
INTERACCIÓN DURANTE LA ATENCIÓN				
Saluda amablemente y utiliza la pregunta ¿En qué la o lo puedo ayudar?				
Escucha atentamente la solicitud de la o el cliente y solicita el DNI				
Se mantiene actualizada(o) sobre los procedimientos de los productos del Banco				
Utiliza folletería o cartilla informativa para ofrecer productos pasivos y activos				
OPERACIONES EN PLATAFORMA				
Utiliza adecuadamente la ventanilla para la derivación de la o el cliente				
Hace seguimiento de las o los clientes en espera en el aplicativo B-MATIC				
Actualiza los datos de la o el cliente en cada interacción				
Realiza preguntas de validación para la atención y alta de TC				
Cruza productos de acuerdo a las alertas ofrecidas por el FOW				
Canaliza adecuadamente el ingreso de requerimientos y reclamos				
Conoce las funcionalidades del Front Office				
Realiza los extornos de acuerdo a los criterios de la política de 1er contacto				
Conoce los tipos de consulta del armado de cuenta				
Maneja el aplicativo PIF para la creación de pasivos				
Conoce las funcionalidades de SAT				
Hace seguimiento a solicitudes de créditos y productos para garantizar que el proceso se concrete satisfactoriamente				
DESPEDIDA				
Mantuvo la amabilidad durante toda la interacción con la o el cliente y se despidió correctamente				
PUNTAJE TOTAL				
Firma del Ejecutivo y del Observador				

Fuente: Elaboración propia

3.1.4. Evaluar los resultados de la capacitación

Finalizada la capacitación se volverá a realizar una evaluación para medir el nivel de conocimientos alcanzado por los ejecutivos. Estos resultados se compararan con los resultados de

la evaluación inicial para identificar la variación respectiva y tomar las acciones necesarias por si se requiere realizar un ajuste al proceso de capacitación.

Consideraciones:

- Para aprobar el Programa de capacitación se deberá obtener como mínimo 14 de nota.
- Toda persona participante tiene hasta 3 oportunidades para aprobar el examen.
- Se habilitará una oportunidad más a pedido de la jefatura inmediata si el participante obtuvo una calificación entre 11 a 13.99.
- Una vez por semana el área de aprendizaje enviará el reporte con las notas de los cursos.

Para obtener un mejor resultado se dividió las fases de autoaprendizaje en 3 criterios. A continuación podrás observar los cursos que contienen cada criterio y el peso que se aplicará para el resultado final:

Tabla 12. Pesos de la Evaluación

Categoría	Peso
Inducción - Generales	30%
Normativo	30%
Técnico	40%

Figura 18. Distribución de Pesos

Además, de la evaluación los ejecutivos deberán completar una encuesta de para medir el nivel de satisfacción. En dicha encuesta se evaluará distintos aspectos como

3.2. Desarrollo el Objetivo 2

Incrementar los resultados NPS a través de la propuesta de implementación de un plan de mejora del proceso de capacitación a los ejecutivos comerciales de una agencia bancaria en el distrito de Independencia 2018.

La encuesta Net Promoter Score (NPS) es una herramienta de calificación, fue introducida por primera vez en la revista "Harvard Business Review" en el año 2003 llamando la atención de propios y extraños por su simpleza y efectividad.

La dinámica está basada en realizar una sencilla pregunta: **En una escala del 0 al 10 ¿Qué tan probable es que recomiende nuestra empresa, producto o servicio a un amigo o colega?**

A las personas encuestadas se les pide que califiquen en una escala de 11 puntos la probabilidad de llevar a cabo una recomendación, con base en las respuestas recolectadas es posible calcular el Net Promoter Score y determinar el nivel de lealtad de los clientes.

¿Cómo se calcula el Net Promoter Score?

Dependiendo la respuesta dada por los clientes atendidos estos se clasifican en una escala dividida en 3 secciones: Detractores, Pasivos y Promotores.

Figura 19. Escala NPS



Fuente: Elaboración propia

Detractores

Los que califican de 0-6 se les denomina Detractores. Son personas que consideran que el servicio brindado no es satisfactorio o están descontentos con algún aspecto de la empresa, son ellos quienes pueden llegar a desacreditar y a la vez es de ellos de quienes se puede obtener mayor información para realizar mejoras en el servicio o empresa.

Pasivos

Los encuestados que otorgan una puntuación de 7 y 8 se conocen como Pasivos. Ellos no están incluidos en la fórmula para el cálculo de Net Promoter Score, pues se consideran "neutros".

Promotores

Los que califican de 9-10 son llamados Promotores. Ellos son las personas que se encuentran completamente satisfechos con la empresa y pueden llegar a promover y recomendar con otras personas, convirtiéndose así en un activo de valor para cualquier negocio.

3.2.1. Definir las necesidades de capacitación

Con los informes de NPS, se analizan los resultados y en base a ello se propone un plan de acción; por ejemplo, de los clientes que dieron un puntaje entre 0 - 6 se analiza el motivo de esa mala experiencia, así mismo también se analizará la información histórica de los clientes que dieron una calificación entre 7 – 8, ya que pueden ser considerados como posibles prospectos al que se puede convencer para convertirlos en promotores. Por otro lado, es importante también analizar porque los clientes nos están calificando entre 9 – 10 ya que las buenas prácticas también deben ser compartidas y aplicadas.

3.2.2. Diseñar y planificar la capacitación

El plan de capacitación para incrementar el NPS, considerando que el ejecutivo comercial ya cumplió con todo el proceso de capacitaciones del Desarrollo del objetivo 1, en este objetivo nos centraremos en reforzar la capacitación para el cumplimiento y ejecución del protocolo de atención al cliente, se llevará a cabo en dos fases:

La fase virtual, a través de E-Learning, donde estará disponible el material de estudio (Protocolo) donde el colaborador podrá acceder.

Fase Presencial, a través de Role play en la sesión de clave del éxito, donde un colaborador hace de cliente y otro de ejecutivo comercial y simulan realizar una atención donde el ejecutivo cumple todo el protocolo de atención, desde el saludo hasta la despedida, luego el Gerente de sucursal pide feedback a los presentes, esta práctica se debe hacer como complemento y refuerzo de lo aprendido a través de la fase virtual, lo que se espera es que a través de simulación se incentive a aprender el protocolo.

3.3. Desarrollo el Objetivo 3

Determinar el impacto de la propuesta de implementación un plan capacitación en el engagement de los ejecutivos comerciales en una agencia bancaria del distrito de Independencia 2018.

3.3.1. Diagnóstico

¿El actual proceso de capacitación es realmente efectivo? Es una de las preguntas existenciales en el área de Aprendizaje y Desarrollo.

Y no sorprende que en los resultados se considere la falta de 'engagement' como uno de los mayores desafíos a los que deben enfrentarse constantemente.

Por ello, para determinar el impacto de un plan de capacitación en el compromiso de los ejecutivos comerciales, iniciaremos identificando los elementos que unen al colaborador con la organización a través de una encuesta Q12 con preguntas que identifican el nivel de compromiso de los trabajadores. Esta encuesta fue creada en los años 90 por la consultora Gallup, donde los resultados muestran una fuerte correlación entre compromiso y rendimiento.

Tabla 13. Encuesta Q12

PREGUNTA
1. ¿Sabes lo que se espera de ti en el trabajo?
2. ¿Dispones de los materiales y equipos que necesitas para hacer bien tu trabajo?
3. En el trabajo, ¿tienes oportunidad de hacerlo mejor cada día?
4. En los últimos 7 días, ¿te has sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?
5. ¿Tu Jefe directo o cualquier otra persona en el trabajo se preocupa por ti como persona?
6. ¿Hay alguien en el trabajo que te anime a crecer como profesional?
7. ¿Te parece que tus opiniones cuentan?
8. ¿Los objetivos de tu organización hacen que tu trabajo sea importante?
9. ¿Tus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad?
10. ¿Tienes un buen amigo en el trabajo?
11. En los últimos 6 meses, ¿alguien de tu trabajo ha hablado contigo sobre tu progreso?
12. En el último año, ¿has tenido oportunidades en el trabajo de aprender, capacitarte y crecer como profesional?

Fuente: Consultora Gallup

Este formulario es útil para obtener información de la situación particular en la que nos encontramos en la agencia y en la empresa. Se ha demostrado que los empleados felices están el doble de tiempo centrados en su trabajo, tienen más de energía y esperan permanecer en su puesto más tiempo, que los empleados que no son felices.

Los colaboradores no comprometidos o cuya trayectoria por la empresa es irrelevante, no aportarán valor añadido a la organización y esto causa un incremento en los reclamos por ende el nivel de calidad de servicio se ve afectado. Por otro lado, los **millennials** ya conforman el 50% de la fuerza laboral y en 2025 supondrán el 75%.

Tabla 14. Características de los millenials

Los millennials no tienen nada que ver con las generaciones anteriores:

Están conectados: la mayoría comparten sus vidas a través de las redes sociales.

Son profesionales multi-tarea.

Consideran que las nuevas tecnologías les harán la vida más fácil.

Están preocupados por el equilibrio entre su vida profesional y personal.

Son impacientes y están acostumbrados a cambiar a la velocidad de un clic.

Fuente: Deloitte

De acuerdo con el estudio de Gallup, Gallup Q12 Employee Engagement Survey, la falta de motivación e implicación de los empleados en sus puestos de trabajo tiene un impacto directo en los resultados de negocio de cualquier compañía.

3.3.2. Ofrecer contenido de calidad

Muchas veces se comete el error de creer que la propuesta de capacitación es de calidad, cuando en realidad aburre al ejecutivo comercial y no logra su motivación.

No obstante, la culpa no es del formato, sino de la calidad de los contenidos. Por ello, proponemos tener menos variedad a sacrificar la calidad. Es así que al diseñar el plan de capacitación, sugerimos cuestionarnos lo siguiente:

¿La capacitación muestra un beneficio real?

¿Se ofrecen herramientas realmente aplicables al puesto de trabajo?

¿Los ejecutivos comerciales van a poder practicar las habilidades sin riesgo?

¿Realmente estoy ofreciendo lo que necesitan?

Por ejemplo, colgar en la ruta compartida material que ayude en la gestión diaria como un simulador en excel, convertidor de tasas, calculador de puntos ganados por compras y demás cálculos de operaciones que se pueden automatizar y que generan valor en el colaborador.

Tabla 15. Simulador en excel

Nº	Fecha	Saldo Inicial	Interes	Cuota	Amor.	Seguro	Comisión	Partes y Gest. Adm.	Saldo Final	Flujo
0	12/02/2018									49.500,00
1	29/02/2018	49.500,00	(705,16)	(1.517,87)	(812,70)	(14,44)	(7,00)	(30,00)	48.887,30	(1.569,50)
2	31/03/2018	48.887,30	(683,58)	(1.517,87)	(824,28)	(14,44)	(7,00)	(30,00)	47.883,02	(1.569,30)
3	30/04/2018	47.883,02	(661,84)	(1.517,87)	(836,02)	(14,44)	(7,00)	(30,00)	47.027,00	(1.569,50)

Además los módulos 3 y 5 ofrecen contenidos generales que aportan en su desarrollo profesional.

Tabla 16. Contenido Módulo 3 y 5

Módulo 3: "Cursos Generales"	Módulo 5: "Habilidades Comerciales"
<ul style="list-style-type: none"> • Redacción laboral • Primeros auxilios • Matemática financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil del cliente • Proceso de venta

También, emplear plataformas interactivas tales como mentimeter o Kahoot, que es una herramienta por la que se pueden crea concursos en línea para aprender o reforzar el aprendizaje y donde los ejecutivos son los concursantes y contestan a una serie de preguntas en grupo o individual por medio de un dispositivo móvil.

Ya que una de las principales técnicas para lograr el 'engagement' es convertir el aprendizaje en un reto personal o una competición colectiva a través de la gamificación.

3.3.3. Garantizar libertad

Es una de las claves que van a marcar el futuro de la formación corporativa. Especialmente tras la llegada de las nuevas generaciones. Garantizar la “libre-formación” supondrá un gran paso para mejorar el engagement en los colaboradores.

Facilitar a los ejecutivos una formación que ellos puedan **autogestionar**. De esta manera, el empleado crea su propio ritmo de aprendizaje, definiendo cuándo realiza la formación (bien en el trabajo o bien durante su tiempo libre, en casa o los fines de semana).

Actualmente existen universidades y distintas empresas de consultoría que ofrecen webinar o charlas gratuitas de distintos temas de interés al que pueden asistir los colaboradores, y luego se puede comprometer al colaborador a realizar un resumen de la charla y compartirla con todo el equipo. Sólo así motivarás el auto-desarrollo de la formación por parte del colaborador, mejorando así su implicación.

Figura 20. Webinar gratuito



3.3.4. Reconocimiento

El reconocimiento es un proceso y un esfuerzo permanente que no se debería hacer sólo al final de un proceso. Y es que, una buena forma de conseguir que la formación motive es mantener “motivado” al equipo.

Reconocer al equipo es MUY **importante** donde se debe reconocer el esfuerzo, el buen trabajo, los progresos y por ende, los resultados. Estos reconocimientos no necesariamente deben ser monetarios, pues se propone reconocer a través de constancias de participación, diplomas a los primeros puestos y comunicados oficiales a través del buzón del área de comunicación interna.

3.4. Desarrollo el Objetivo 4

Incrementar el nivel de competencias a través de la propuesta de implementación de un plan de mejora del proceso de capacitación a los ejecutivos comerciales de una agencia bancaria en el distrito de Independencia 2018.

El desarrollar métodos efectivos para fortalecer las competencias a través de un proceso de capacitación en los colaboradores es indispensable para toda organización ayudando a alcanzar resultados.

3.4.1. Diagnóstico

Para el diagnóstico se revisaron los resultados de la evaluación de desempeño 2017, que mide en una matriz de doble entrada los objetivos/KPI y las competencias de los colaboradores.

Los resultados tabulados fueron los siguientes:

Al respecto, identificamos que los colaboradores tienen un menor nivel de competencias frente a los líderes.

3.4.2. Beneficios de desarrollar e incrementar las competencias

Incrementar el rendimiento de los ejecutivos comerciales es un factor vital para que la empresa se mantenga competitiva en el mercado. Por tanto, es esencial que como organización se implemente herramientas para apoyar el desarrollo del capital humano en pro de incrementar el nivel de calidad de servicio al cliente y optimizar los resultados de la compañía. Entre algunas de las ventajas, tenemos:

- Nos ayuda a contar con un rumbo definido para el plan de carrera y sucesión del colaborador.
- Brinda al empleado conocimientos amplios de desempeñarse en puestos distintos al actual, lo que es una ventaja para la empresa al poder hacer frente a retos y cambios en el entorno.
- Potencia el desempeño de los colaboradores al ayudarlos a ser más productivos y tener más habilidades que aportarán valor a la organización.

- Al otorgar la oportunidad al empleado de crecer y aprender se puede aumentar su satisfacción laboral y con la empresa, con lo que se busca disminuir la rotación de personal.

3.4.3. Métodos de desarrollo

Para ello se facilitan herramientas de como la plataforma GetAbstract, que presenta una amplia gamas de resúmenes de libros, videos TED, podcast y más artículos de interés relacionados con las competencias de la empresa.

Tabla 17. Métodos para desarrollar competencias

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Coaching	Entrenamiento individual o grupal caracterizado por un entrenamiento en la tarea, acompañado por una evaluación continua.
Mentoring	Relación formal o informal entre los empleados novatos y los más experimentados con el fin de apoyar el aprendizaje y el desarrollo, proporcionando ayuda y asesoría por un determinado tiempo.
Jefe Entrenador	Al mismo tiempo de cumplir su rol de jefe lleva adelante otra función: ser guía y consejero de sus empleados, esto permite que los empleados adquieran las herramientas y retroalimentación necesarias para sus labores.
Rotación de funciones	Se trata de asignaciones temporales de las personas a otras funciones que no son las propias, incluso pueden ser de otras áreas, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.

Fuente: Elaboración propia

3.4.4. Principales competencias a desarrollar

En la actualidad donde los cambios son constantes se necesitan profesionales que sepan adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones, personas o grupos. Aceptar puntos de vista opuestos o cambiar y aceptar fácilmente los cambios en la propia organización. Implica permanecer abierto a las ideas, cambios y a los enfoques nuevos. Los ejecutivos comerciales necesitan desarrollar y/o potenciar estas competencia debido a que en su día a día y parte de su función consiste en atender a una diversidad de clientes que no necesariamente pertenecen a un solo segmento, es por ello que deben contar con la capacidad de adaptarse a cada caso y ser muy flexibles al momento de la atención.

En tal sentido, es preciso mencionar que el modelo de competencias busca potenciar la Cultura de la empresa y forma de trabajar, alineada a los cinco principios culturales:

- 3.4.4.1. Nos apasionamos por los clientes
- 3.4.4.2. Somos protagonistas
- 3.4.4.3. Hacemos que las cosas pasen
- 3.4.4.4. Jugamos en equipo
- 3.4.4.5. Desarrollamos a las personas

Finalmente, el líder deberá definir planes de desarrollo a los ejecutivos comerciales, bajo la metodología SMART, hacerles el seguimiento y entregar feedback oportuno.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Resultados del objetivo 1

Se estiman los resultados esperados de implementar un plan de capacitación para reforzar el conocimiento de los productos financieros en los ejecutivos comerciales de una agencia bancaria del distrito de Independencia 2018.

Indicador de participación: mide el nivel de asistencia de los ejecutivos comerciales a las capacitaciones.

No obstante, según la naturaleza del curso o programa se evaluará exonerar o reprogramar al colaborador en los siguientes casos:




- Si el colaborador se encuentra en periodo vacacional.
- Licencias ya sean por maternidad, enfermedad, descanso médico, entre otros.
- Que el curso no sea regulatorio.

Para calcular el indicador de participación será el cociente del número de asistentes sobre el número de convocados, se usará la fórmula líneas abajo donde estimamos que la participación sea del **95%**.

Tabla 18. Indicador de Participación

Indicador de participación	
Fórmula:	$\frac{\text{Nro asistentes}}{\text{Nro de convocados}}$

Figura 21. Semáforo de Participación

Semáforo de Participación		
	=	100%
	>=	80%
	<	80%




Indicador de aprobación: mide el nivel de ejecutivos comerciales que aprobaron las capacitaciones.

Para calcular el indicador de aprobación será el cociente del número de aprobados sobre el número de asistentes, se usará la fórmula líneas abajo donde estimamos que el indicador de aprobación sea mínimo **95%**.

Tabla 19. Indicador de aprobación

Indicador de aprobación	
Fórmula:	$\frac{\text{Nro aprobados}}{\text{Nro asistentes}}$

Figura 22. Semáforo de Aprobación

Indicador de Aprobados		
	=	100%
	>=	80%
	<	80%

Fuente y Elaboración: propia

Frecuencia, meta y reporte

La frecuencia de la medición será mensual, siendo la meta esperada de participación del 95% y para el indicador de aprobados será como mínimo el 95%.

Tabla 20. Reporte de capacitación

EVALUACIÓN VIRTUAL - REFINANCIACIÓN TARJETA DE CRÉDITO									
Reporte General PLATAFORMA									
Vigencia: Del 22/02/16 al 10/03/16									
Zona	Convocados	Finalizados	Pendientes	Exonerados	Aprobados	Desaprobados	% Avance	% Aprobados	% Desaprobados
CENTROS FINANCIEROS FORMATO D & MAESTRO	24	23	1	0	23	0	96%	100%	0%
CENTROS FINANCIEROS ZONA I	188	166	14	8	143	23	92%	86%	14%
CENTROS FINANCIEROS ZONA II	177	164	7	6	157	7	96%	96%	4%
CENTROS FINANCIEROS ZONA III	128	124	1	3	118	7	99%	95%	6%
CENTROS FINANCIEROS ZONA IV	97	92	3	2	88	4	97%	96%	4%
Total general	614	569	26	19	529	41	96%	93%	7%

4.1.2. Resultados del objetivo 2

Utilizando una encuesta de satisfacción nos permitirá evaluar aspectos del proceso de capacitación que nos sirva como input para identificar oportunidades de mejora, recogida de la propia experiencia de los participantes. Para medir el nivel de la calidad de servicio nos basaremos en la recomendación de nuestros clientes:

Un ejemplo sencillo nos ayudará a entender mejor los resultados NPS: Supongamos que hemos enviado esta encuesta a nuestros clientes y hemos recibido 100 respuestas, las cuales hipotéticamente se distribuyen de la siguiente manera:

- Detractores: 20 Personas eligieron una opción en el rango de 0 a 6.
- Pasivos: 15 Personas respondieron 7 u 8 en la encuesta NPS.
- Promotores: 65 Personas eligieron 9 o 10 como su respuesta.

Entonces obtenemos el porcentaje de cada grupo dividiendo el número de personas que eligieron cada opción entre el total de personas encuestadas:

- Detractores: $20/100 = 20\%$
- Pasivos: $15/100 = 15\%$
- Promotores: $65/100 = 65\%$

Luego, procedemos restando el porcentaje de Promotores de los Detractores:

$$65\% - 20\% = 45\%$$

Como puede observarse, se obtuvo un puntaje de 45, esto significa que la percepción que se tiene del banco es positiva, en caso de obtener algún puntaje negativo (por ejemplo -10%) significaría que algo no anda bien y valdría la pena realizar algún ajuste para tratar de elevar nuestro NPS.

Por tanto, se estima que después del despliegue de la capacitación el resultado NPS resulte entre un rango de 40 y 50.

4.1.3. Resultados del objetivo 3

Utilizando la plataforma virtual rankmi, se miden los resultados para determinar el impacto de un plan capacitación en el engagement de los ejecutivos comerciales en una agencia bancaria del distrito de Independencia 2018.

Se estima aumentar la percepción positiva de clima organizacional, en la dimensión de oportunidades de capacitación. A continuación mostramos los resultados esperados.

Clima organizacional: Promedio de comunicación organizacional, oportunidad de capacitación, conciliación trabajo-familia, oportunidades de desarrollo y compensaciones.

Tabla 21. Percepción esperada de Clima Organizacional

Percepción	Meta
Positiva	70%
Neutra	20%
Negativa	10%

Oportunidad de capacitación: medimos el impacto a través de las siguientes preguntas:

- En los programas de capacitación adquiero habilidades nuevas para hacer mejor mi trabajo.
- La empresa ofrece oportunidades de desarrollo que se ajustan a mis metas profesionales.

Figura 23. Percepción esperada de Oportunidad de Capacitación



4.1.4. Resultados del objetivo 4

Utilizando la plataforma virtual falanet, se miden los resultados estimados para incrementar el nivel de competencias a través de un plan de capacitación a los ejecutivos comerciales de una agencia bancaria en el distrito de Independencia 2018.

Nivel de competencias: con la finalidad de medir las competencias frente a las conductas y comportamientos observables, se tendrán que evaluar por niveles, según la tabla:

Tabla 22. Nivel de Competencias

Nivel	Descripción
Nivel 1	Básico
Nivel 2	En desarrollo
Nivel 3	Cumple
Nivel 4	Excepcional

Los resultados esperados de las competencias son los siguientes:

Tabla 23. Competencias esperadas Líder vs Colaborador

Competencias	Promedio de Nota Líder	Promedio de Nota Colaborador
Nos Apasionamos por los clientes	4.00	3.50
Jugamos en Equipo	4.00	3.50
Hacemos que las cosas pasen	4.00	3.50
Somos Protagonistas	4.00	3.50
Desarrollamos a las personas	4.00	3.50
Promedio General	4.00	3.50

Figura 24. Resultados esperados de Competencias



4.1.5. Resultados de la evaluación del retorno de la inversión (ROI)

El diseño de la capacitación se trabajará con una empresa de consultoría, que prestará los servicios para el diseño instruccional y los materiales.

Tabla 24. Costos del Programa de Capacitación

Costos del Programa de Capacitación	Monto
Diseño de Capacitación Comercial para Ejecutivos Entregable: Elaboración de Materiales (Diseño Instruccional, PPT de Exposición, Casuística con solucionario, Evaluación con solucionario y Scorm para cursos virtuales) Material del Participante (Ppt del Participante, Instructivos, Casuística, evaluación)	S/18,200.00
Train the Trainers para facilitadores internos Entregable: Materiales para dinámicas Train de Trainers	S/2,880.00
Total	S/21,080.00

Fuente: Elaboración propia

Además, como beneficio neto de todo el plan de mejora del proceso de capacitación se espera reducir el monto asociado a sanciones recibidas en un 20%.

Tabla 25. Sanciones durante el segundo trimestre

Nivel de Infracción	Sanción	Descripción de la Infracción	Valor UIT	Sanción en Soles
Leve	10 UIT	Cobro de comisión de migración de plástico bajo el supuesto de reposición de tarjeta de crédito.	S/4,150.00	S/41,500.00
Grave	14 UIT	Comercialización de contratos del producto "Adelanto de sueldo" con formatos de cláusulas generales de contratación no aprobadas de forma previa por la superintendencia.		S/58,100.00
Leve	20 UIT	Demora en el plazo de atención de reclamos sin remitir una carta de ampliación.		S/83,000.00
Total	44 UIT	Monto Total		S/182,600.00

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)

Beneficio Neto: se espera reducir en 20% el monto asociado a sanciones recibidas

Cálculo del Beneficio Neto: $S/.182,600 * 20\% = S/36,400$

Cálculo del ROI:

ROI = Beneficio Neto / costos * 100

ROI = $S/.36,400 / S/.21,080 * 100$

ROI = 172.27%

Por tanto, el retorno de la inversión del plan de mejora del proceso de capacitación calculado es de 172.27%, lo que significa que la capacitación generará eficiencia al reducir los gastos producto de las sanciones por el ente regulador, en consecuencia, sí conviene realizar el presente proyecto.

En tanto, una vez desplegada la capacitación otros beneficios están asociados a los pilares estratégicos de la organización.

Figura 25. Beneficios generales



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Del objetivo “Incrementar el nivel de conocimiento de los productos financieros a través de la implementación de un plan de mejora del proceso de capacitación a los ejecutivos comerciales de una agencia bancaria en el distrito de Independencia 2018”. Se concluye que efectivamente, un correcto proceso de capacitación influye a que los ejecutivos comerciales puedan conocer más de cada uno de los productos financieros y así dar una mejor información por ende se tendría una mejor calidad de atención.

Del objetivo “Incrementar los resultados NPS a través de la implementación de un plan de mejora del proceso de capacitación a los ejecutivos comerciales de una agencia bancaria en el distrito de Independencia 2018”. Se concluye, que el NPS con un correcto proceso de capacitación influye en su resultado, ya que el ejecutivo al contar con las herramientas tales como: conocimiento de los productos y procesos, speech de atención, protocolos de atención, manejo de habilidades blandas y habilidades como la rapidez, agilidad en la atención, empatía, vocación de servicio se puede mejorar este indicador. Y la mejora se verá en la medida de que el plan del proceso de capacitación se cumpla.

Del objetivo “Determinar el impacto de un plan capacitación en el engagement de los ejecutivos comerciales en una agencia bancaria del distrito de Independencia 2018”. Se concluye que mientras más capacitación obtenga el ejecutivo, mayor será su compromiso con la empresa y se sentirá seguro de poder desempeñarse en su posición.

Del objetivo “Incrementar el nivel de competencias a través de un plan de mejora del proceso de capacitación a los ejecutivos comerciales de una agencia bancaria en el distrito de Independencia 2018”. Se concluye que en muchos casos el personal que es contratado para desempeñar este puesto, viene sin experiencia y desconoce de algunas habilidades relevantes para su correcto desempeño, es por ello que una proceso de capacitación ayudará a que el ejecutivo pueda reforzar y descubrir algunas competencias que le permitan hacer de su función más fácil, productiva y satisfactoria de cara al cliente y resultados.

En líneas generales, se concluye que el proceso de capacitación fortalece los conocimientos, mejora la experiencia del cliente, hace que los colaboradores se sientan más preparados y por ende más comprometidos con su trabajo y organización así mismo la capacitación fortalece y hace descubrir ciertas habilidades en los colaboradores.

RECOMENDACIONES

Primera

Para mejorar el nivel de servicio al cliente, se recomienda a la empresa, implementar un plan de mejora al proceso de capacitación a los ejecutivos comerciales, ya que está demostrado que más del 50% de los reclamos presentados por sus clientes vienen de una inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y servicios, así mismo el 17% son reclamos presentados por inadecuada atención, este indicador nos da a entender que los colaboradores no están capacitados para una correcta atención al cliente.

Segunda

Se recomienda que la organización se enfoque en una estrategia que permita aplicar un plan de mejora al proceso de capacitación a nivel de todas las agencias, así pueda minimizar los gastos ocasionados por reclamos de clientes que terminan en Indecopi y este ente ya aplicó sanciones que afectan la rentabilidad y reputación de la empresa.

Tercera

Se recomienda a todos los investigadores en una mejora del proceso de capacitación de una organización, primero identifiquen el problema que tiene mayor impacto en la organización, luego verifiquen si es su campo de acción donde puedan desempeñarse sin problemas, el siguiente paso es diagnosticar los posibles motivos, áreas, puestos que necesiten mejorar el proceso, para luego pasar a diseñar el plan, siempre apelando en cumplir el proceso de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar.

REFERENCIAS

- Barraza, M. F. S., & Dávila, J. Á. M. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León.
- Elías, V. (2011); Diagnóstico y Propuesta de Mejora al Proceso de Capacitación en una Empresa de Servicios Petrolero. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Moreira, R. (2013); Necesidades de Capacitación profesional del personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana extensión Guayaquil para mejorar la calidad de servicio. Universidad de Guayaquil.
- Chigne C, (2014); "Programa de capacitación, para mejorar la calidad de servicio de servicio en la empresa de transportes EMTRAFESA S.A.C.- Agencia Trujillo".
- Monje, E. (2016); El Proceso de Capacitación en el desarrollo de competencias de los empleados en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Benalcázar Méndez, (2016) "Programa de capacitación para mejorar la calidad del hotel San Francisco, Cantón Daule, Provincia del Guayas".
- Cervantes, L. (2017); "El Proceso de Capacitación y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima"
- Aguilar, A. S. (2004). Capacitación y desarrollo del personal (cuarta edición ed.). Mexico: Editorial Limusa S.A de c.v grupo Noriega editores.
- Couso, R. P. (2005). Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente.
- Dolan, Simón (2003), "La gestión de los recursos humanos". Editorial: Mc Graw Hill. Barcelona España
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8va Ed.). México D.F
- D. KEITH, D. (1991). Calidad en el Servicio a los clientes. Madrid: Diaz de Santos s,a.
- Torres, V. C. (2006). Calidad Total en la atención al cliente.
- TROSINO, H. (2006). Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre: metodología y herramientas para medir la lealtad y satisfacción.
- Serna, H. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México D.F: Panorama Editorial.

ANEXOS

Anexo 1.Sectores con mayor número de reclamos	76
Anexo 3.Modelo de Reporte de Capacitación.....	77
Anexo 4.Encuesta de Satisfacción de capacitación.....	79

Anexo 1. Sectores con mayor número de reclamos



Fuente: Diario La República


Anexo 2. Modelo de Reporte de Capacitación


EVALUACIÓN VIRTUAL - REFINANCIACIÓN TARJETA DE CRÉDITO									
Reporte General PLATAFORMA									
Vigencia: Del 22/02/16 al 10/03/16									
Zona	Convocados	Finalizados	Pendientes	Exonerados	Aprobados	Desaprobados	% Avance	% Aprobados	% Desaprobados
CENTROS FINANCIEROS FORMATO D & MAESTRO	24	23	1	0	23	0	96%	100%	0%
CENTROS FINANCIEROS ZONA I	188	166	14	8	143	23	92%	86%	14%
CENTROS FINANCIEROS ZONA II	177	164	7	6	157	7	96%	96%	4%
CENTROS FINANCIEROS ZONA III	128	124	1	3	118	7	99%	95%	6%
CENTROS FINANCIEROS ZONA IV	97	92	3	2	88	4	97%	96%	4%
Total general	614	569	26	19	529	41	96%	93%	7%


Objetivo:

Medir el nivel de conocimiento respecto a los cambios en las políticas, condiciones, requisitos y proceso operativo de Refinanciamiento de Tarjeta de Crédito en el FOW.


Semáforo de Cumplimiento


 = 100%


 >= 80%

 < 80%

Indicador de Aprobados

 = 100%

 >= 80%

 < 80%

Anexo 3. Encuesta de Satisfacción de capacitación

ENCUESTA SATISFACCIÓN

Nos interesa conocer Su opinión respecto a la actividad de Entrenamiento al cual ha asistido. Le pedimos que responda de manera muy sincera esta breve encuesta
Recuerde

- Una retroalimentación sincera nos permitirá mejorar las próximas actividades.
- No hay respuestas correctas o incorrectas, sólo interesa conocer tu opinión.
- Te pedimos que respondas desde tu experiencia al realizar el curso.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	FECHA :
--------------------------------	----------------

INSTRUCCIONES

A continuación presentamos algunas afirmaciones que nos gustaría que valoraras en una escala de 1 a 5, donde:

1	2	3	4	5
Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy De Acuerdo

CONTENIDOS Y METODOLOGIA DE LA ACTIVIDAD	1	2	3	4	5
1. El objetivo del curso fue entregado de manera clara al inicio del taller					
2. Los contenidos entregados fueron coherentes con el objetivo de la capacitación					
3. El tiempo para desarrollar los temas fue distribuido de manera apropiada					
4. Las actividades realizadas durante el entrenamiento facilitaron su aprendizaje					
5. Los contenidos fueron entregados de manera interesante y dinámica					

EVALUACION DEL APRENDIZAJE	1	2	3	4	5
6. La actividad cumplió los objetivos planteados					
7. Usted piensa que adquirió un nuevo conocimiento durante la actividad de entrenamiento					
8. Los contenidos revisados durante la actividad son para usted una herramienta de utilidad para desempeñar mejor su trabajo					

EVALUACION DEL (LOS) FACILITADOR (ES)	1	2	3	4	5
9. El facilitador mantuvo una relación adecuada y de respeto con los participantes					
10. El facilitador da los espacios necesarios para la participación y consultas de los integrantes del curso					
11. El facilitador entrego los contenidos con un nivel de profundidad y claridad adecuada					
12. El facilitador fue capaz de mantener al grupo interesado durante el desarrollo de la actividad					

Sus comentarios son de mucha utilidad para mejorar nuestras acciones, focalizándonos en la mejora continua. Por favor, indique Fortalezas y Puntos de Mejora de la actividad

FORTALEZAS	PUNTOS DE MEJORA
-------------------	-------------------------

Gracias por su colaboración.