

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ESTUDIO DE LA INDUCCIÓN DE PERSONAL COMO FACTOR CRÍTICO DEL RENDIMIENTO. CASO: BANCO NACIONAL DE BOLIVIA, ÁREA CONTACT CENTER

CURSO DE ACTUALIZACIÓN (PETAENG)

POSTULANTE: MOISES IBAÑEZ VELASCO

La Paz – Bolivia

2020

Dedicatoria:

Este trabajo va dedicado a mi equipo impulsador:
Mi esposa Marianela y mi hijo Mateito, quienes fueron
el motor para culminar mis estudios y son los que le
dan sentido a mi vida.

Agradecimiento:

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición me ha dado la oportunidad de concluir con mi carrera, a mis padres, hermanos, mi esposa y a mis docentes por ser guías en la culminación de este trabajo.

INDICE

Capítulo 1 : Marco metodológico.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Identificación y planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Problemática general	2
1.2.2 Identificación del problema	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	4
1.4.1 Justificación Teórica	4
1.4.2 Justificación metodológica	5
1.4.3 Justificación práctica	6
1.5 Alcances de la investigación	7
1.5.1 Ámbito temático	7
1.5.2 Ámbito geográfico	7
1.5.3 Ámbito temporal	7
Capítulo 2 Marco conceptual.....	7
2.1 Panorama general de la administración y la ubicación de la gestión del talento humano 8	
2.1.1 Concepto de administración	9
2.1.2 Proceso administrativo.....	10
2.1.3 Proceso de integración de personal. Gestión del Talento Humano.....	11
2.2 Proceso de la orientación de personas con énfasis en la inducción	17
2.2.1 Concepto de orientación de personas	18
2.2.2 Objetivos de la inducción	19
2.2.3 Programas de inducción	19

2.3	Conceptos importantes	25
2.3.1	Capacitación	25
2.3.2	Modelo estratégico de capacitación según Snell	26
2.3.3	Cultura organizacional.....	26
2.3.4	Rendimiento	26
2.4	Conociendo la institución: Banco Nacional de Bolivia	27
2.4.1	Misión y visión	30
2.5	Conociendo el área de contact center	30
2.6	Conceptos Importantes	32
2.6.1	¿Qué es un contact center?	32
2.6.2	¿Qué es IVR?	34
2.6.3	¿Qué es ATM?	35
2.6.4	¿Qué es POS?	35
2.6.5	¿Qué es Banca electrónica?	35
2.6.6	¿Qué es un Chatbot?	36
Capítulo 3	: Marco práctico	37
Capítulo 4	: Marco propositivo	43
4.1	Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento	43
4.1.1	Análisis de la organización	43
4.1.2	Análisis de las tareas	43
4.1.3	Análisis de las personas.....	45
4.2	Diseño del programa de entrenamiento	45
4.2.1	Objetivos instruccionales	45
4.2.2	Métodos de enseñanza	45
4.2.3	Cronograma de entrenamiento	45
Capítulo 5	Conclusiones y recomendaciones.....	47
5.1	Conclusiones.....	47

5.2 Recomendaciones.....	48
CAPÍTULO 6 BIBLIOGRAFÍA	49

INDICE DE FIGURAS

Figura Nro. 2-1: Etapas del proceso administrativo. Münch, (2014). Administración... 11	
Figura Nro. 2-2: Modelo de administración de los recursos humanos y subsistemas que lo componen. Werther, W. B y Davis, K, (2014). Administración de Recursos Humanos.....	14
Figura Nro. 2-3: Los seis procesos de la gestión del talento humano. Chiavenato, Idalberto (2009). Administración de Recursos Humanos (P.15)	16
Figura Nro. 2-4: Propuesta del proceso de inducción. Elaboración propia.	24
Figura Nro. 2-5: Servicios ofrecidos por el Banco Nacional de Bolivia S. A. Elaboración propia. Fuente: página www.bnb.com.bo	29
Figura Nro. 3-1: Canales de información y tareas que afectan a los productos y servicios del BNB S.A. Elaboración propia.....	37

INDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 4-1: Análisis de las tareas. Elaboración propia.....	44
Tabla Nro. 4-2: Cronograma de entrenamiento. Elaboración propia.....	46

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico Nro. 3-1: Llamadas recibidas y atendidas periodo de octubre a noviembre 2019. Elaboración propia.	40
Gráfico Nro. 3-2: Comparación de Llamadas: Incremento Vs. Perdidas. Periodo de octubre a noviembre 2019. Elaboración propia.....	41
Gráfico Nro. 3-3: Comparación de Llamadas: Incremento Vs. Perdidas en porcentaje. Periodo de octubre a noviembre 2019. Elaboración propia.....	42

RESUMEN

El mundo cambia con rapidez increíble y con intensidad cada vez mayor. Aunque el cambio siempre ha existido en la humanidad no había tenido la magnitud ni la rapidez de hoy. Varios factores han contribuido a este fenómeno: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones. (Chiavenato, 2002, p.2)

Nos ha tocado vivir en una generación donde el avance tecnológico en el área de las comunicaciones ha avanzado con tal rapidez que debemos adecuar nuestro conocimiento y practicas a esta nueva forma de buscar trabajo por redes sociales, a ingresar nuestro currículum de manera virtual en las distintas páginas de las empresas, a responder test vía internet, a capacitarnos mediante plataformas como Moodle (plataforma que se utiliza para capacitaciones en línea), en fin es un nuevo ecosistema por el cual las organizaciones responden más rápido y al menor costo,

El presente trabajo de investigación tomara como tema genérico la aplicación de personas, para llegar a la etapa de inducción más concretamente enfocándose en la capacitación del nuevo personal del área de contact center del Banco Nacional de Bolivia S.A.

El presente trabajo propone dar solución al problema con un programa de entrenamiento basado en el modelo estratégico de capacitación de Snell, claro está con ajustes y adecuaciones a la cultura del banco.

Luego se identifica las áreas y las tareas de capacitación se reduce el tiempo en que el nuevo contratado trata de buscar la información por sí solo, pretendiendo adquirir un sinfín de conocimientos sin un orden establecido ya que se comete el error de abrumar al operador con información que si bien es útil no se utilizara debidamente desgastando y desmotivando al nuevo operador.

Capítulo 1 : MARCO METODOLÓGICO

1.1 Introducción

El mundo cambia con rapidez increíble y con intensidad cada vez mayor. Aunque el cambio siempre ha existido en la humanidad no había tenido la magnitud ni la rapidez de hoy. Varios factores han contribuido a este fenómeno: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones. (Chiavenato, 2002, p.2)

Nos ha tocado vivir en una generación donde el avance tecnológico en el área de las comunicaciones ha avanzado con tal rapidez que debemos adecuar nuestro conocimiento y practicas a esta nueva forma de buscar trabajo por redes sociales, a ingresar nuestro currículum de manera virtual en las distintas páginas de las empresas, a responder test vía internet, a capacitarnos mediante plataformas como Moodle (plataforma que se utiliza para capacitaciones en línea), en fin es un nuevo ecosistema por el cual las organizaciones responden más rápido y al menor costo, a las necesidades del proceso de la gestión del talento humano: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

El presente trabajo de investigación tomara como tema genérico la aplicación de personas, para llegar a la etapa de inducción más concretamente enfocándose en la capacitación del nuevo personal del área de contact center del Banco Nacional de Bolivia S.A.

Entendiendo que lo que permite ganar competitividad a una organización es saber emplear los recursos de manera adecuada y productiva, este nuevo paradigma de competitividad requiere habilidad para cambiar e innovar con rapidez, para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas ambientales, lo cual implica la necesidad de aumentar continuamente la productividad a través del mejoramiento de la calidad del trabajo de las personas y orientarlas bien para que puedan conseguirlo. (Chiavenato, 2002, p.145)

En ese entendido analizaremos el problema de la ausencia de una estructura y metodología de capacitación, posteriormente diseñaremos una propuesta que trate de reducir el tiempo de capacitación de los nuevos talentos contratados, con el fin de lograr mayor productividad en el área de contact center y así alcanzar los objetivos del área y aportar al logro de los objetivos organizacionales.

1.2 Identificación y planteamiento del problema

1.2.1 Problemática general

Las empresas se preocupan o nacen con el ideal de alcanzar una rentabilidad aceptable para la sostenibilidad de la organización para esto exige a sus ejecutivos el mayor empeño en que sus áreas cumplan con los objetivos trazados.

La inducción del personal nuevo es constante en el área de contact center del Banco Nacional de Bolivia debido a que los operadores cambian de área, son promovidos o renuncian por razones personales, lo que lleva también a cubrir esos puestos con talento nuevo mediante convocatorias externas, le media de personal que se contrata esta entre los 22 a 27 años de edad, personal joven sin nada o poca experiencia. Por otro lado las características generales del área –que se explicara en el siguiente capítulo de forma completa– hace que el proceso de inducción y capacitación sea extenso, tedioso y aburrido, el nuevo talento se encuentra con dos etapas de capacitación la primera es la que tiene que adquirir conocimientos, comprender y memorizar los distintos servicios que ofrece el banco, no solo el banco sino de todo el grupo (comprendido adicionalmente por: BNB SAFI, BNB LEASING y BNB VALORES) no solo para aprender sino retener información para responder de manera eficiente y veraz a las consultas de los clientes; tener que leer la información acumulada en un instrumento al que llamamos “cubo de información” es una planilla Excel donde se encuentra información de servicios y productos y una sección de preguntas frecuentes al cual, dicho sea de paso, puede acudir cualquier funcionario del banco ya que se encuentra en la intranet.

Se considera un tiempo prudente el dar 1 semana al nuevo talento para que estudie dicho cubo y pueda memorizar las partes más importantes, sin una guía de estudio ni una metodología mucho menos. Posteriormente pasa 1 semana más a ser

“la sombra” de un compañero para que le instruya y guíe a las tareas propias del cargo, como responder ante distintas situaciones que se le presenta, como seguir los procedimientos ya establecidos, como solucionar los problemas más frecuentes, como responder ante consultas complicadas o desconocidas, luego al cabo de concluir las 2 semanas se toma un examen para considerar su aptitud de conocimientos.

Este proceso es poco efectivo ya que si bien son conocimientos que son necesarios para desempeñar un buen trabajo es una tarea gigantesca no estructurada ni metodológicamente ordenada por la gran cantidad de información que se tiene que adquirir, es como tratar de aprender una enciclopedia de 3 tomos en una semana, si no se cuenta con las herramientas apropiadas lamentablemente el nuevo talento tropezara con varios problemas que por falta de una inducción efectiva no se lograra el comportamiento esperado ni se alcanzaran los objetivos del área. La mejora que se quiere proponer es lograr un conocimiento básico de las tareas y funciones de manera que pueda reducir este periodo de inducción.

1.2.2 Identificación del problema

Por lo considerado en el punto anterior, se identificó el siguiente problema:

¿Cómo incrementar el rendimiento en el aprendizaje en la etapa de inducción del personal nuevo del área de contact center del Banco Nacional de Bolivia S.A.?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer un programa de entrenamiento para reducir el tiempo de inducción del personal nuevo en el área de contact center

1.3.2 Objetivos específicos

- Conceptualizar los elementos de investigación para enfocar una base científica.
- Identificar las áreas de aprendizaje críticos para priorizar en el programa de entrenamiento.

- Determinar un cronograma de inducción y entrenamiento que reduzca los tiempos de acompañamiento del nuevo talento

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación Teórica

Al ser un trabajo científico debe sustentarse en la teoría para que se diferencie del saber tradicional heredado, por lo tanto, el presente trabajo tomara la teoría para fundamentar científicamente el problema como la propuesta.

La teoría valida las diferentes acciones y dirección indicándonos que lo alcanzado estuvo mal o podría haberse hecho mejor. las cosas salen mejor si aprendemos de aquellos que ya pasaron por la misma experiencia, no se trata de inventar la pólvora si no de adaptarla a la realidad y saber en cabeza ajena que si no se lee el manual nos puede explotar en las manos o peor en la cara.

La teoría es como ese manual que nos indica cómo manejar los cursos de acción que estrategias tomar de acuerdo a las características de nuestra organización, nos advierte de errores que podamos incurrir, en definitiva, es una guía que nos orienta para no cometer errores, o por lo menos, cometer los menos posibles. Extrapolando a nuestro realidad para ser justos y honestos; al percibir que los estudios o análisis que se puedan generar a partir de observar problemas dentro de nuestras instituciones, en el ámbito donde desempeñamos funciones, con lleva un tiempo acometerlas, es decir, tiempo necesario para plantear la situación actual y luego proponer una solución, tiempo que la organización lastimosamente no está dispuesta a perder, la premura de soluciones “prácticas” nos lleva a escuchar frases como “así no más haremos”, “la presentación es mañana, pon le así nomás” o cuando un operador en su inocencia propone un estudio científico para el mejoramiento del área se ríen desde el gerente hasta el portero al verte salir del edificio, suena irónico que en las misiones y visiones de las organizaciones apunten al mejoramiento, a alcanzar objetivos ambiciosos solamente con conocimiento popular, sin darse a la tarea de adquirir nuevos conocimientos que traen nuevos métodos más eficientes, más eficaces, que han servido en otras empresas que con un poco de imaginación y asumir el riesgo se pueden adaptar a los requerimientos organizacionales.

Es por esta razón que me impulsa a investigar el problema de la inducción del personal nuevo es darle valor teórico para que la información que se obtenga tenga un sustento un peso conceptual el cual respalde la afirmación de nuestra propuesta, y no tantear una solución o hacer una práctica de prueba y error que, a la larga, creo yo, que se consume y gasta más tiempo y dinero, lo barato casi siempre cuesta caro.

1.4.2 Justificación metodológica

La ciencia es un tipo particular y específico de conocimiento, es preciso seguir determinados procedimientos que nos permite alcanzar el fin que procuramos: no es posible obtener un conocimiento racional, sistemático y organizado actuando de cualquier modo: es necesario seguir algún método, algún camino concreto que nos aproxime a esa meta. (Sabino, 1992, p.23)

A continuación, se identificará el tipo y el método de investigación que guiará el presente trabajo:

Tipo de investigación

Para este presente trabajo se utilizará la investigación descriptiva.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles, de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas. (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010, p.80)

Métodos de investigación

La derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización.

Técnicas de investigación

La observación: No solamente es la más universal si no la más antigua, porque coloca al investigador frente a la realidad de manera inmediata, la captación de lo que acontece en el entorno del investigador es de tipo sensorial, y como tal puede estar

sesgada a partir de las limitaciones propias de los sentidos, por lo que se recomienda que sea:

1. Estructurado: Porque el investigador previamente tiene que delimitar que aspectos va a observar escogiendo lo que es más importante a lo que le interesa. Así mismo es muy conveniente que el investigador se ponga en contacto con la realidad para de esa forma tener en cuenta un interés real por conocer lo que acontece a su alrededor, “Lo Estructurado es lo que no previamente se elabora”.
2. Participante: Se refiere a la intervención personal o directa de quien dirige la investigación o cuando se utiliza a otras personas para recoger información significa también que es una garantía de la objetividad que se pretende dar a la información recogida.

1.4.3 Justificación práctica

Es necesario que cambiemos el chip y nos arriesguemos a considerar nuevas acciones, es importante que asumamos retos los cuales nos lleven a mejorar como área, tenemos ejemplos de grandes empresas que han alcanzado el éxito con grandes inversiones en investigación y desarrollo, se ve con más énfasis en empresas que venden tecnología todo con el fin de poder entender el mercado, satisfacer a los clientes y reducir costos, para tomar decisiones mejores en base a estudios científicos fundamentados y no empíricos.

El presente trabajo ofrece una introducción práctica e integral a los conceptos y técnicas para mejorar el desempeño, la productividad y el rendimiento del área de contact center, ofrece una base firme conceptual de uno de los factores que intervienen en la planeación de RR.HH. Y las técnicas y herramientas para desempeñar el trabajo con mayor eficiencia.

Se concentrará el esfuerzo práctico en proponer una propuesta que ofrezca una solución “un granito de arena” para alcanzar un alto rendimiento del área con trabajo en equipo y las reglas claras

1.5 Alcances de la investigación

1.5.1 Ámbito temático

El presente trabajo se enmarca específicamente en el entrenamiento dentro del tema de la inducción de personal (Chiavenato 2009) nos dice que es la orientación de personas dentro del sub sistema de aplicación de personas del área de conocimiento de la Gestión del talento humano

1.5.2 Ámbito geográfico

El presente trabajo fue realizado en la ciudad de La Paz

Sector económico. - El sector económico es el terciario de servicios de banca múltiple

Unidad de análisis. - La unidad de análisis para este trabajo es la sección de inbound del área de Contact Center dependiente de la gerencia de operaciones centralizadas sujeta a la Vicepresidencia de Operaciones del Banco Nacional de Bolivia S.A.

1.5.3 Ámbito temporal

El campo de acción de la investigación está elegido es el último trimestre del 2019.

CAPÍTULO 2 MARCO CONCEPTUAL

“NADA ES MÁS PRÁCTICO QUE UNA BUENA TEORÍA”, Kurt Lewin. La TGA da el arma más poderosa: la habilidad conceptual.

En el presente apartado se presentan conceptos que ayudaran a establecer una base teórica conceptual, primero consideraremos brevemente el panorama general de la administración y la ubicación conceptual de la gestión del talento humano, para identificar y estudiar dentro del proceso la etapa de aplicación de personas

centrándonos en la inducción, también tocaremos otros conceptos relacionados. Esta base conceptual nos ayudara a comprender mejor el presente estudio, posteriormente conoceremos una breve historia de la institución donde se genera el estudio de la misma manera conoceremos su misión, visión como también los productos y servicios ofrecidos centrándonos en el área de contact center en la sección de inbound (recepción de llamadas) para conocer sus características como también las tareas y funciones que enfrenta o que enfrentara un nuevo operador.

2.1 Panorama general de la administración y la ubicación de la gestión del talento humano

El trabajo ha sido siempre una necesidad desde el inicio de la humanidad, desde la caza, la agricultura y las primeras organizaciones para lograr la subsistencia, pasando por civilizaciones más organizadas donde se originaron el empleo de un gran número de trabajadores “esclavizados”, como por ejemplo, los egipcios donde se exigió una administración del trabajo más compleja, con el paso del tiempo la administración va desarrollándose poco a poco y aplica la forma de organización del ejército, y también toma el ejemplo de la iglesia católica romana adoptando los principios de autoridad, jerarquía, disciplina y organización, gran parte de los modelos de administración se fundamentan en las formas de organización de la iglesia y el ejército. con la llegada de nuevos inventos y descubrimientos en el siglo XIX como la máquina de vapor, empieza la revolución industrial dejando atrás el trabajo artesanal y los gremios¹ para dar paso a la producción en serie y a la especialización del trabajo, el trabajo artesanal disminuyo, y aparecieron los mandos intermedios en el área de producción, como los capataces e inspectores (Münch, 2014).

¹ En la edad media (siglos V - XV) con el desarrollo del comercio surgieron los talleres artesanales y los comerciantes intervinieron como intermediarios entre el productor y el consumidor y surgió la necesidad de fijar especificaciones, suministrar muestras y garantías, una nueva forma de organización para satisfacer estas nuevas condiciones fue la de los **gremios**, asociaciones que existieron en Europa desde el siglo XIII hasta el XVIII, y que prácticamente eran monopolios integrados por artesanos especializados en determinada actividad (tejedores, joyeros, escultores, etc.) que se organizaban en una determinada ciudad para comercializar sus productos. (Münch, 2014)

Ya para el siglo XX con el crecimiento de las industrias surgieron grandes personajes donde la administración se consolida como ciencia con la obra administración científica de Frederick Taylor que aportó en gran medida a la administración considerándola como indispensable para el funcionamiento de la cualquier empresa, otro notable de la época fue Henry Ford conocido por sistematizar la producción mediante líneas de ensamblaje de su fábrica de automóviles con el modelo T, en el Siglo XXI el rápido crecimiento de las tecnología y la globalización enfrenta a las organizaciones a cambios a pasos agigantados, con el crecimiento de las tecnologías de información, el internet, posibilita una comunicación rápida y eficiente que abarata los costos y prospera un comercio de manera innovadora, comprando por internet y en el mejor de los casos con entrega a domicilio, por otro lado la globalización en donde la mayoría de las empresas tienen presencia internacional, y por otro lado da a pequeños emprendedores darse a conocer mediante plataformas como las redes sociales, en resumen, “para tener éxito en el siglo XXI las compañías deben aprovechar las nuevas tecnologías de la información –en especial internet–, la globalización y el espíritu emprendedor (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, P. 11).

2.1.1 Concepto de administración

Para el presente estudio consideraremos las siguientes definiciones:

Para Münch, (2014) es: “la administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficiencia, eficacia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización” (p.21).

Para Koontz, Weihrich y Cannice, (2012) es: “proceso mediante el cual se diseña y se mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4).

Es evidente que los autores coinciden en que la administración es un proceso con recursos y esfuerzos que se coordinan para lograr resultados y cumplir objetivos.

2.1.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo es un proceso ordenado y sistemático que comprende las siguientes etapas:

Planeación: la primera etapa donde se plantean la misión, visión, objetivos, estrategias, es decir, se enmarca el rumbo de la organización, responde a la pregunta: ¿Qué queremos alcanzar?

Organización: para alcanzar los resultados propuestos supone diseñar y estructurar los cargos y puestos con funciones específicas, responsabilidades y tareas que se orientan al cumplimiento de la planeación para que las personas desempeñen en una organización, responde a la pregunta: ¿Cómo se hace?

Integración de personal: Consiste en encontrar el personal que cubra los puestos diseñados en la estructura de la organización, mediante actividades como: reclutar, seleccionar, colocar, evaluar el desempeño, compensar y capacitar al personal para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación, responde a la pregunta ¿Quién y con que lo hace?

Dirección: Es la conducción y orientación del personal mediante el liderazgo, es decir, se trata de motivar he influir en el personal para el cumplimiento de los objetivos de la organización, responde a la acción: Ver qué se haga

Control: en esta fase se establecen estándares para medir los resultados, facilita el cumplimiento de los planes, muestran si lo planes funcionan o si se necesitan ajustes dentro de un proceso de mejoramiento continuo, responde a la pregunta ¿Cómo se hizo?

En la figura 2-1 se muestra en resumen del proceso administrativo, abordaremos con mayor profundidad la fase de integración de personal en el siguiente punto.



Figura Nro. 2-1: Etapas del proceso administrativo. Münch, (2014). Administración

2.1.3 Proceso de integración de personal. Gestión del Talento Humano

Cada etapa del proceso administrativo es un tema amplio que abarca distintos temas inherentes en sí mismo, con sus propias definiciones, procedimientos, herramientas y técnicas cada una importante para el buen funcionamiento de la organización; nos adentraremos en una etapa en particular que es el **proceso de integración de personal** más propiamente conocido como Gestión del Talento Humano.

Tomó tiempo, pasar de un concepto de recursos humanos como simple área de registro de acciones de personal a uno que mire a las personas como talentos, no solo como aportadores de fuerza de trabajo sino también de creatividad consiguiendo con esto contribuir a la organización a mejorarla, como Werther y Davis (2014) afirman: “El propósito de la administración de capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (p.6)., en la era de la información en la que nos desenvolvemos actualmente, caracterizada por un rápido avance tecnológico, pasamos de contar con una fuerza laboral a un capital intelectual en el cual el conocimiento se vuelve fundamental y primordial, considerando que las organizaciones tienen la responsabilidad de utilizar las nuevas tecnologías para responder de forma inmediata a las necesidades del cliente con soluciones oportunas, el papel de esta “fuerza intelectual” tendrán que contribuir al rendimiento de la organización, Werther y Davis (2014) “El propósito de la administración de capital humano es conseguir empleados que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoran su eficacia y eficiencia”. (p.7), el área de recursos humanos como cualquier otra área de cualquier organización debe demostrar su valía, es decir, debe evaluarse su aporte, en otras palabras, tiene que mantener su eficiencia y justificar el presupuesto otorgado para desempeñar sus operaciones. Werther y Davis (2014) sostienen: “para mantener su eficiencia, los departamentos de capital humano evalúan sus actividades, lo cual les permite tener retroalimentación sobre las actividades que han llevado a cabo. Una manera tradicional de realizar esta tarea implica controlar los presupuestos de la compañía en la tabla 2-1 se establece una relación entre la actividad y sus objetivos. Cuando una actividad no contribuye a ello, es necesario destinar a otro fin los recursos que se les asigna”. (p.10)

Tabla 2-1: Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano. Werther y Davis (2014). Administración de Recursos Humanos (p.10)

Objetivos de la organización	Objetivos de carácter social
Objetivos corporativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las obligaciones legales 2. Otorgar prestaciones 3. Relaciones del sindicato y la empresa
Objetivos funcionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación del capital humano 2. Relaciones con los empleados 3. Selección 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Ubicación 7. Realimentación
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Ubicación 4. Compensación 5. Realimentación
Objetivos personales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Ubicación 3. Realimentación

Como ya vimos en el proceso administrativo, así también la fase de integración de personal comprende el proceso de Gestión del Talento Humano descrito a continuación:

Proceso de administración de los recursos de capital humano para Werther y Davis

Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Por su parte, todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada una límites claros y precisos. Por ejemplo, el cuerpo humano es un sistema compuesto por el subsistema respiratorio, el digestivo, el circulatorio, etc. Una organización es también un sistema compuesto por divisiones, áreas, departamento, etc. Como se presenta en la figura 2-2, cada actividad de capital

humano constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades. (p.15)



Figura Nro. 2-2: Modelo de administración de los recursos humanos y subsistemas que lo componen. Werther, W. B y Davis, K, (2014). Administración de Recursos Humanos.

La forma de entender la actividad de la administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar conocer las fronteras del sistema: el punto donde se inicia el entorno. El ambiente o entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son abiertos. Un *sistema abierto* es el que puede ser afectado por el ambiente o entorno en que opera. (p.16)

El proceso de se compone de los siguientes subsistemas:

1. Preparación y selección. A fin de contar con un sistema de información sobre capital humano el administrador del área recopila datos sobre cada puesto de la organización, así como las necesidades futuras del personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseñar los puestos que supervisan y encontrar maneras de que esos puestos sean más productivos y satisfactorios.

2. Desarrollo y evaluación. Una vez contratados, los nuevos empleados son incluidos en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben el entrenamiento necesario para ser productivos.

3. Compensaciones y protección. Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. (...) actualmente, las compensaciones cubren aspectos que van más allá del pago mismo. Así, las prestaciones se están convirtiendo en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones, que se deben mantener a un nivel conveniente con la productividad del operador, para que la compañía retenga a su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.

4. Relación con el personal y evaluación. Para mantener una fuerza de trabajo eficaz se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empelados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. (p.15-18).

Modelo de administración de los recursos de capital humano para Chiavenato

Para Chiavenato (2009) La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. como vemos en la figura 2-3 resume los seis procesos de la administración de recursos humanos:

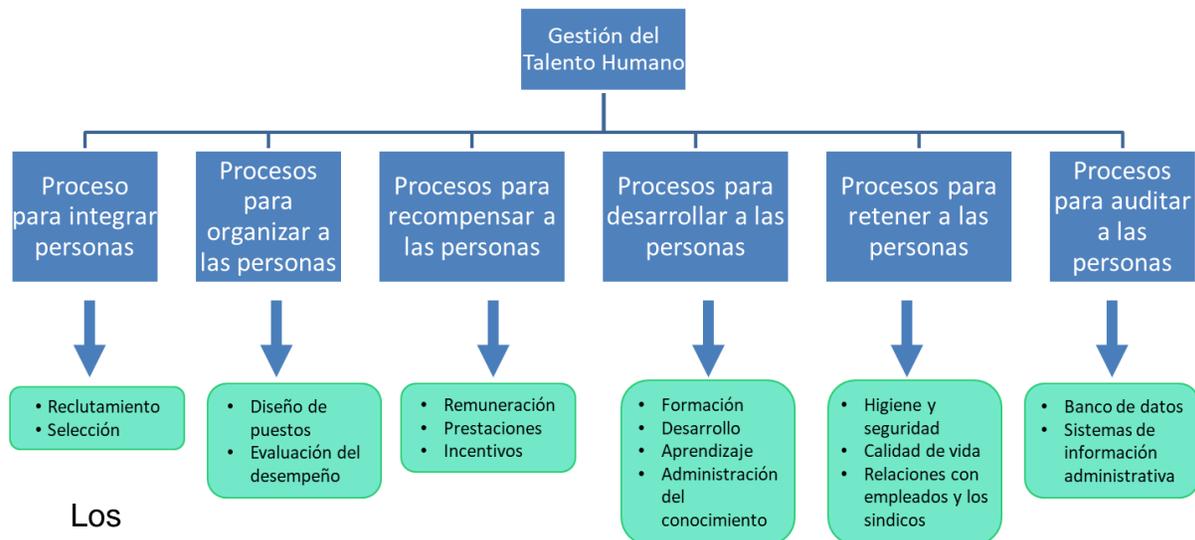


Figura Nro. 2-3: Los seis procesos de la gestión del talento humano. Chiavenato, Idalberto (2009). Administración de Recursos Humanos (P.15)

seis procesos básicos de la ARH son:

1. **Procesos para integrar personas.** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. **Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. **Procesos para recompensar a las personas.** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más

elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

4. **Procesos para desarrollar a las personas.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. **Procesos para retener a las personas.** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. **Procesos para auditar a las personas.** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. (P.15-16)

Encontramos en ambos modelos similitudes y particularidades, sin embargo, el alma del proceso y porque se encuentra con más claridad, nos guiaremos del modelo de Chiavenato para la elaboración de la presente investigación.

2.2 Proceso de la orientación de personas con énfasis en la inducción

En las secciones anteriores vimos resumidamente el proceso administrativo, considerando de este uno de sus procesos que comprende el amplio estudio de la gestión del talento humano para concentrar los esfuerzos de conceptualización en el proceso propuesto por Chiavenato que dentro del proceso de organizar a las personas se encuentran los subsistemas de: orientación de personas, diseño de cargos, y evaluación del desempeño humano. Haremos énfasis en el subsistema de orientación de personas.

La orientación de personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada y productiva, cuando ingresan a la organización las personas deben sentir en

que organización se encuentran y hacia donde deben conducir sus habilidades y esfuerzos (Chiavenato, 2009).

Werther y Davis (2014) afirma que: El recién llegado a una organización se pregunta si podrá hacer bien la labor que le han encomendado, si congeniara con su nuevo jefe y sus nuevos compañeros de trabajo “ansiedad de principiante” puede ser parte inevitable del proceso de integración, pero cuando es aguda o prolongada reduce tanto el nivel de satisfacción del operador como su capacidad de aprender. (p.164)

2.2.1 Concepto de orientación de personas

Las organizaciones de hoy se desenvuelven en un ambiente competitivo donde la productividad es un factor predominante y necesario para alcanzar competitividad organizacional, el objetivo de la orientación es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos a la vez que nace la necesidad de mejorar continuamente la calidad de trabajo de las personas para aumentar la productividad.

Para el presente estudio consideraremos las siguientes definiciones:

Chiavenato (2009) considera a la inducción de personal como socialización organizacional dentro de la orientación de personas afirma que: “Se da el nombre de socialización organizacional a la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto –la misión, visión y los objetivos organizacionales constituyen el contexto complejo de la organización– y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización” (p.183).

Dessler (2015) nos dice que es el: “Procedimiento mediante el cual los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre los antecedentes de la empresa. El propósito de la inducción y la capacitación consiste en asegurarse que los trabajadores sepan que hacer y cómo hacerlo”. (p.186)

2.2.2 Objetivos de la inducción

Para saber que queremos lograr con una inducción adecuada debemos plantarnos objetivos propios a la misma inducción a nivel de la organización, Werther y Davis (2014) afirma que: Los objetivos corporativos de un programa de inducción pueden ser muy variados y en todos los casos dependen de las circunstancias específicas de la organización. Al igual que en muchas otras áreas de la administración del capital humano, siempre es deseable que el sistema sea flexible. (p.164)

Por otro lado, Dessler nos sugiere objetivos para la inducción: Dessler (2015) afirma que: la inducción tiene 4 objetivos:

1. Lograr que el trabajador se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
2. Asegurarse que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas del personal y las prestaciones
3. Ayudar a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro)
4. Iniciar el proceso de socialización, dando a conocer la cultura de la empresa y la manera en la que hace las cosas. (p.186)

Disminución de la disonancia cognoscitiva.

Un obstáculo que impide desarrollar una fuerza de trabajo productiva es cuando los nuevos empleados tienden a renunciar en los primeros meses de contratados debido a varios factores como no sentirse a gusto con la organización, Werther y Davis (2014) afirma que: una causa potencial de la existencia de disonancia cognoscitiva puede hallarse en el puesto mismo. Es posible que el nuevo operador no acepte las normas laborales de la empresa, que rechace a sus compañeros, que cuestione la supervisión que recibe, o varios aspectos más. (p.165)

2.2.3 Programas de inducción

Es importante tener una guía la cual nos oriente para conducir al nuevo empleado y no dejarlo a su suerte o que tenga que estar averiguando por si solo información de su nuevo puesto o de la organización, Snell (2013) afirma que:

Dado el efecto inmediato y duradero de los programas de inducción, es esencial planearlos con detenimiento, haciendo énfasis en las metas del programa, en los temas que se cubrirán y en los métodos para organizarlos y presentarlos. En muchos casos las organizaciones elaboran listas de comprobación o cheklists para que las utilicen los responsables de conducir la inducción con el fin de no pasar por alto ningún elemento importante para los empleados. La lista de comprobación incluirá aspectos como:

- una presentación con los otros trabajadores,
- un esquema de capacitación,
- las expectativas respecto a la asistencia, conducta y apariencia,
- las condiciones de trabajo, como el horario y las fechas de pago,
- la explicación de los deberes del puesto, los estándares y criterios de la evaluación,
- el reglamento de seguridad,
- la lista de la cadena de mando y
- la explicación del propósito y las metas estratégicas de la organización.

En la tabla 2–2 se muestra los tipos de materiales que se pueden ofrecer a los recién contratados y los diversos pasos que pueden suavizar su transición al lugar de trabajo. Para asegurarse de que no se olvidan los materiales, las empresas suelen publicar material de orientación en sus intranets y, después proporcionan las contraseñas de acceso a los sitios a las nuevas contrataciones. (p.323)

Elementos de la introducción

- Carta de bienvenida con los antecedentes de la empresa.
- Mapa de las instalaciones, incluida información del estacionamiento.
- Identificaciones, contraseñas y calcomanía del estacionamiento.
- Organigrama actual.
- Información sobre dónde encontrar las noticias corporativas de la empresa, los sitios de intranet y los tableros de anuncios.
- Números de teléfono, direcciones de e-mail y localización del personal importante.
- Copia de las metas y descripciones del puesto del empleado.
- Lista de los términos únicos de la industria, la empresa y el puesto.
- Horario de las sesiones de capacitación.
- Procedimientos de seguridad y emergencia.
- Copia del manual de políticas que incluya las políticas de igualdad en el empleo de la empresa, horario de oficina, código de vestimenta, vacaciones y reglas para el uso del Internet y del e-mail.
- Lista de los beneficios del empleado que incluya los planes de seguros.
- Calendario de días festivos.

Actividades de seguimiento

- Asegurarse de que el empleado haya entregado la documentación requerida, incluyendo los formatos de inscripción de los beneficios.
- Revisar de nuevo los estándares de desempeño.
- Programar la primera reunión de evaluación del desempeño.

Tabla 2-2: Lista de verificación para la inducción de los nuevos empleados. Snell (2013). Administración de Recursos Humanos (p.324)

Programas de inducción para Werther y Davis

Werther y Davis (2014) afirma que:

Los empleados que asisten a los programas de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida: ya que el nivel de ansiedad desciende de manera notable entre ellos, factor que contribuye en forma definitiva a que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas. (p.167)

Los autores consideran los siguientes aspectos:

Socialización. En el ámbito de la inducción y ubicación de aquellos que recién ingresan al equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el operador empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización... los programas de inducción constituyen un eficaz instrumento de socialización. Dado que la mayoría de los nuevos operadores experimenta un intenso deseo de ser aceptado, casi todos intentan adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. (p.167)

Trayectoria de la ubicación. A la capacitación que ofrece la empresa y la influencia general de grupo, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa... el proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar la socialización, y lograr que los nuevos operadores contribuyan de manera positiva a la organización. Solo en muy contadas ocasiones, la capacidad y los conocimientos del nuevo operador son suficientes para llenar sin ayuda las expectativas del puesto. (p.167)

Contenido y responsabilidad de la inducción. Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de capital humano, así como del supervisor directo del operador. Este enfoque dual – o de objetivos múltiples – se utiliza con frecuencia por que los temas cubiertos se insertan en dos categorías: los de interés general para todos los operadores, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. (p.168)

Concepto de e-learning. Recursos disponibles. El concepto de e-learning se basa en facilitar el aprendizaje mediante las nuevas tecnologías de información y preparación profesional... requiere facilitar el acceso del nuevo operador a la web, así como a diversas plataformas tecnológicas, e incluye el uso adecuado de la intranet de la empresa, así como de determinados programas virtuales. (p.168)

Elementos de un programa formal de inducción

Werther y Davis (2014) nos proponen: En la tabla 2–3 los temas más comunes que contiene un programa de inducción; aquellos que se comprenden en las categorías “temas globales de la organización” y “prestaciones y servicios al personal”, son comunes en los empleados, complementándose en el manual de inducción, en el cual

se describen las políticas de la compañía, normas prestaciones y otros temas relacionados (...) que son entregados al nuevo operador contando con la participación del representante del departamento, el supervisor debe continuar con la inducción vincularlo con los compañeros de trabajo, en ocasiones lo más ideal es que los nuevos operadores deban conocer al personal de otras áreas, con quienes tendrá que interactuar. (p.170)

Tabla 2-3: Elementos de un programa formal de inducción. Werther y Davis (2014). Administración de Recursos Humanos (p.170)

<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la compañía • Estructura de la compañía • Nombre y funciones de los ejecutivos principales • Estructura de edificios e instalaciones de la empresa • Periodo de prueba. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de seguridad • Línea de productos o servicios • Descripción del proceso de producción • Normas y políticas de la empresa
Prestaciones y servicios al personal	
<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial y de compensación • Vacaciones y días feriados • Capacitación y desarrollo • Asesoría profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros individuales y/o de grupo • Programas de jubilación • Servicios médicos especiales • Servicios de cafetería y restaurante
Presentaciones personales	
<ul style="list-style-type: none"> • Al supervisor • A los capacitadores • A los jefes del supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • A los compañeros de trabajo • A los subordinados
Funciones y deberes específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del puesto de trabajo • Labores a cargo del empleado • Normas específicas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto • Objetivo del puesto • Relación con otros puestos

Oportunidades y errores

Para lograr una inducción exitosa un recurso complementario es asignar al nuevo empleado a un compañero que pueda introducirlo a las costumbres, acompañarlo en las horas de refrigerio presentarle compañeros de trabajo, etc. Pero también debemos considerar algunas dificultades como Werther y Davis (2014) nos advierten que:

Existen dificultades potenciales que tanto los departamentos de capital humano como él mismo deben considerar para que el programa de inducción obtenga éxito:

- Evite abrumar al recién llegado con información excesiva.
- Un nivel elevado de formularios y cuestionarios puede ser contraproducente.
- Resulta negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
- Nunca debe pedirse al operador de ingreso reciente que realice labores para las que no está preparado y en las que existe la clara posibilidad de fracasar.

En general, puede afirmarse que el éxito del programa de inducción depende del grado real de preparación que adquiera el nuevo operador. (p. 171)

Examinamos varias características de la inducción de personas tomando ideas de autores que nos ayudan a comprender el proceso de inducción en ese sentido y para fines prácticos del presente trabajo propongo considerar los elementos de la inducción propuesto por Werther y Davis en la tabla 2-2, separados en dos etapas de la



Figura Nro. 2-4: Propuesta del proceso de inducción. Elaboración propia.
inducción como se ilustra en la siguiente figura 2-4:

consideraremos los elementos del tema de organización Global y presentaciones personales como socialización organizacional y del tema de las Funciones y deberes específicos como entrenamiento para una mejor comprensión, además que el esfuerzo del presente trabajo se concentrara en el entrenamiento, una vez concluidos estas dos

etapas el nuevo empleado se sujeta a una evaluación final de la cual se lo ratificará o no en el puesto.

2.3 Conceptos importantes

2.3.1 Capacitación

La capacitación es muy importante Snell (2013) afirma que:

Para conseguir que los nuevos empleados tengan un buen comienzo, las organizaciones suelen ofrecer un programa de inducción formal. La inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos operadores con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo. Al igual que la capacitación, que hace hincapié en el qué y el cómo, la inducción a menudo hace hincapié en el por qué. Se diseña para influir en las actitudes del operador hacia el trabajo y su función en la organización. Define la filosofía en la que se basan las reglas de la organización y establece un marco de referencia para las tareas relacionadas con el puesto. (p.323), con la capacitación inicial (o entrenamiento para el presente estudio) del personal conseguiremos que el nuevo empleado asimile todos los conocimientos necesarios para desempeñar sus tareas y funciones.

Concepto de capacitación. Chiavenato (2009) nos dice que “la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (p.371).

Aprendizaje. Es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de incorporar nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.

Proceso de capacitación. La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- **Diagnostico.** 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.
- **Diseño.** Consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

- **Implantación.** Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- **Evaluación.** Consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.
(Chiavenato, 2009, p.376)

2.3.2 Modelo estratégico de capacitación según Snell

Para asegurar que las inversiones en capacitación y desarrollo tengan un máximo efecto posible, se debe utilizar un enfoque estratégico y sistémico, el cual engloba 4 fases:

Fase1: Evaluación de necesidades.

Fase2: Diseño.

Fase3: Implementación

Face4: Evaluación

2.3.3 Cultura organizacional

Definiremos cultura organizacional teniendo en cuenta la siguiente aclaración:

Cultura es un término genérico utilizando en dos acepciones diferentes. Por un lado, el conjunto de costumbres, civilización y realización de una época o pueblo y, por el otro, artes, erudición y demás manifestaciones más sofisticadas del intelecto y de la sensibilidad humana consideradas colectivamente, pero la cultura organizacional nada tiene que ver con esto. En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos es el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de: ideas, costumbres, normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2009).

2.3.4 Rendimiento

Rendimiento refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento. Cuando el concepto se asocia a una

persona, el rendimiento suele hacer mención al agotamiento, la fatiga o la debilidad por una carencia de fuerza: «El atleta italiano deberá incrementar su rendimiento si quiere clasificar a los Juegos Olímpicos». En este campo deportivo que se ha citado en el ejemplo merece la pena subrayar que actualmente en diversos rincones de la geografía mundial existen los llamados centros de alto rendimiento. Estos son unos enclaves que cuentan con unas condiciones magníficas y con unas instalaciones de élite para conseguir que los atletas se preparen de la mejor manera posible de cara a las competiciones que tienen por delante².

2.4 Conociendo la institución: Banco Nacional de Bolivia

El Banco Nacional de Bolivia S.A. nació como un "...Banco de emisión, descuentos, depósitos y préstamos..." mediante Decreto del 1º de septiembre de 1871, con doble domicilio legal en Cobija, ciudad portuaria ubicada en el antiguo litoral boliviano y en Valparaíso, Chile. El señor Mariano Perú, destacado hombre de empresa de su época, con prestigiosos antecedentes, fue el gestor de esta obra.

Desde su fundación, el Banco Nacional de Bolivia S.A. coadyuvó al desarrollo del país en diferentes fases de su historia. sirvieron para el ejercicio de la soberanía nacional en aquellos territorios que posteriormente fueron arrebatados en la Guerra del Pacífico.

La primera Junta Fundadora del Banco Nacional de Bolivia S.A. se efectuó en la ciudad de Sucre, capital de la república, el 4 de marzo de 1872 con tal éxito que al finalizar el primer año su capital autorizado tuvo que ser incrementado más de tres veces. Desde aquella época el Banco Nacional de Bolivia S.A. emitió sus propios billetes en una proporción de 150% de su capital efectivo, cediendo luego esta atribución al Banco de la Nación, denominado ahora Banco Central de Bolivia, el 14 de enero de 1914.

² Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2008. Actualizado: 2012. Definicion.de: Definición de rendimiento (<https://definicion.de/rendimiento/>)

El Banco Nacional de Bolivia S.A. fue una de las principales entidades que contribuyeron al esfuerzo bélico de la guerra del Pacífico, el Acre y en la guerra del Chaco.

A partir de su fundación y a través del tiempo, el Banco Nacional de Bolivia S.A. ha ido consolidando su posición y prestigio en el país, manteniendo siempre su solvencia y credibilidad durante los diferentes ciclos políticos y económicos a los que se ha enfrentado Bolivia, como la difícil transición hacia la democracia durante el período 1978-1982, cuando siete presidentes militares y dos civiles alternaron en la administración del gobierno, o la crisis derivada de la deuda de los países latinoamericanos hacia la primera mitad de la década de los años ochenta, que repercutió intensamente en Bolivia.

Después de haber confrontado conflictos de carácter externo e interno, el año 1994 fue de gran significado para el Banco Nacional de Bolivia S.A., no sólo por las utilidades obtenidas y la escasa cartera en mora, sino también por el sinnúmero de servicios que a partir de esa fecha empezó a ofrecer a sus clientes, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Este continuo desarrollo hizo que se distinguiera en la cartera de negocios, en la captación de depósitos del público y en su patrimonio. De 1994 a 1997 el banco tuvo un desempeño previsor que, posteriormente, le permitió proyectarse con solidez para afrontar y eludir los problemas que surgieron como producto de la recesión económica.

Hoy, luego de 145 años, el Banco Nacional de Bolivia S.A. es uno de los bancos más grandes y modernos de Bolivia, cuenta con una importante red de sucursales y agencias, mediante la cual ofrece una amplia gama de productos y servicios bancarios, contando además con un plantel ejecutivo de reconocida capacidad. Desde el punto de vista de la preferencia del público, reflejado en términos de captaciones y colocaciones, el Banco Nacional de Bolivia S.A. ha consolidado su posición entre los primeros bancos del sistema, constituidos con capital nacional.

El Banco Nacional de Bolivia S.A. (BNB) y sus filiales, BNB SAFI S.A., BNB Valores S.A. Agencia de Bolsa, y BNB Leasing S.A. conforman el Grupo BNB, que tiene por finalidad ofrecer a sus clientes un servicio financiero integral y especializado a

su alcance, consistente en la oferta de productos y servicios financieros destinados a satisfacer las demandas y requerimientos que tengan.

La empresa filial BNB SAFI S.A. (Sociedad Administradora de Fondos de Inversión), se ha consolidado en el mercado de las Sociedades de Administración de Fondos de Inversión como líder indiscutible por el volumen de la cartera que administra y por el número de participantes que tiene.

La filial BNB Valores S.A. Agencia de Bolsa, es una de las principales y más activas agencias de bolsa del país. Ha participado en la estructuración y colocación de las más importantes emisiones de valores en el mercado bursátil boliviano.

La filial BNB Leasing S.A. es una empresa especializada en el financiamiento de activos y bienes a través de leasing o arrendamiento financiero, herramienta que permite a personas jurídicas y naturales adquirir bienes de capital mediante el pago de cuotas periódicas y una opción de compra al final del contrato por un valor previamente pactado.

En la actualidad el banco ofrece los servicios detallados en la figura 2-5:

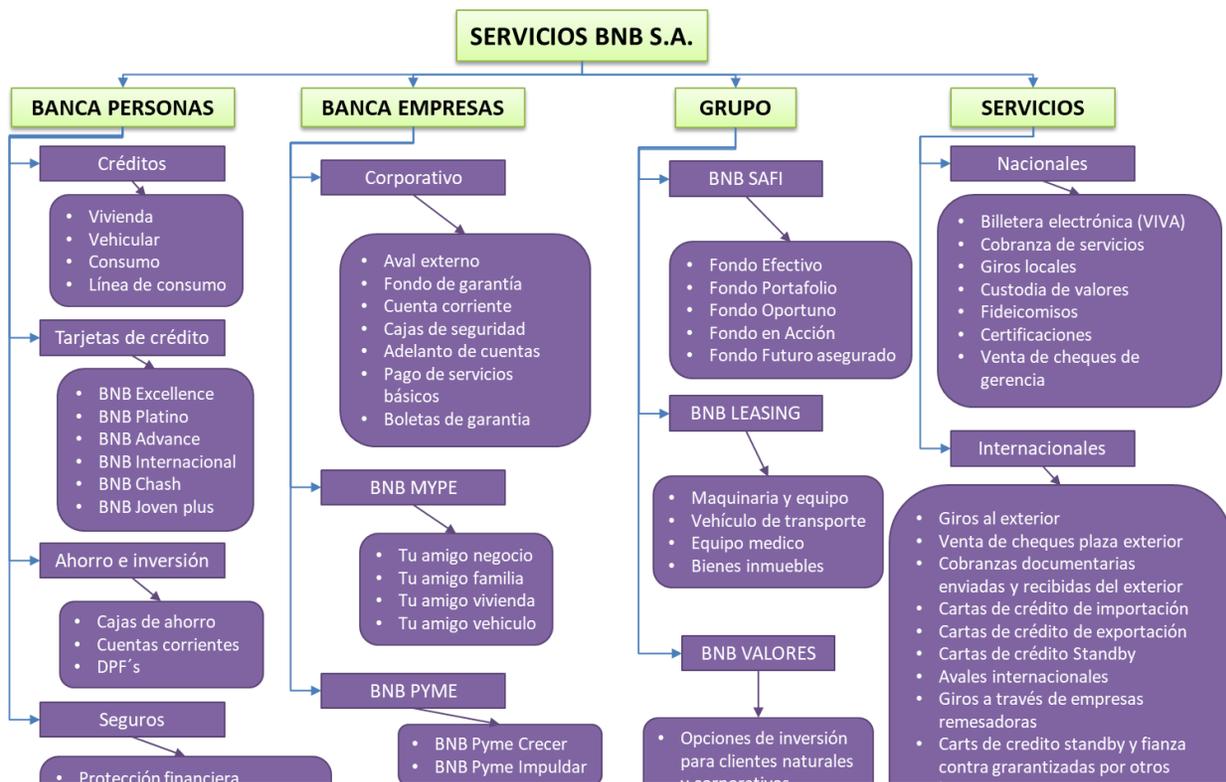


Figura Nro. 2-5: Servicios ofrecidos por el Banco Nacional de Bolivia S. A. Elaboración propia. Fuente: página www.bnb.com.bo

2.4.1 Misión y visión

El Banco Nacional de Bolivia presenta las siguientes declaraciones:

Misión. Generar Valor para:

- Clientes. Brindándoles la mejor experiencia bancaria.
- Accionistas. Velando por la solvencia, rentabilidad y valor del banco.
- Sociedad Común. Contribuyendo activamente al desarrollo y progreso del país, en el marco de la función social de los servicios financieros.
- Colaboradores. Ofreciéndoles oportunidades para su desarrollo y crecimiento, convirtiendo al BNB en el mejor lugar para trabajar.

Visión. "Ser un Banco líder en innovación enfocado en la transformación digital para brindar una excelente experiencia al cliente"

2.5 Conociendo el área de contact center

La atención al cliente cobra una gran importancia ya que poner en primer lugar al cliente, ya que sin clientes no hubiera negocio, en esta actualidad de tecnologías de la información donde el avance es a pasos agigantados en un constante cambio en la forma de manejar los servicios como en formas modernas de procesos de atención y de una exigente competencia, por otro lado gracias a las redes sociales el cliente está a un clic de cambiar de banco, esto afecta al sector financiero obligando a otorgar servicios de pre y post venta, de asistencia al cliente y de solución de problemas para una satisfacción total del cliente.

En sus inicios el Banco implemento el CALL CENTER (Centro de llamadas en español) La línea gratuita de 800 10 7272 el cual atendía en horario de oficina de 08:00 a 17:00 con 5 operadores, la función principal era de cobranzas y la atención que se brindaba era solamente informativa, luego el banco cambia al CONTACT CENTER (centro de contacto) con la implementación de un software con la misma línea gratuita con un horario extendido, donde la atención se incrementó de informativa a brindar asistencia y soporte de esta manera se vio la necesidad de incrementar operadores alcanzando a 10 operadores, la información paso gradualmente a ser más extensa en temas y más compleja en profundidad, es decir, que para dar una información más específica ya se tenía que utilizar los sistemas del Banco, por otro lado está el de

brindar asistencia respecto a errores de cajeros automáticos, POS (Point Of Sale) o traducido al español sería "Terminal de punto de Venta" como también registro de reclamos.

Poco a poco fueron incrementándose nuevas funciones por lo que se tuvo que crear nuevas secciones dentro del área, con el ingreso del Banco a la era digital se creó la sección de Facebook y la línea de WhatsApp, con la banca electrónica se implementó el BBNET y la app del BNBMOvil, lo que llevo a crear la sección de autorización de transacciones que se generan mediante la banca electrónica, esto llevo a un incremento de 4 operadores.

Al incrementarse la cartera de clientes, contemplados créditos y tarjetas de crédito como también clientes con cajas de ahorro, se implementa el servicio de 24/7 (24 Horas al día los 7 días de la semana) a partir de entonces las llamadas se incrementaron tanto que rebasaba la capacidad del contact center ya que se atendían consultas no solo del banco sino de todo el grupo, además de cobranzas y telemarketing, por lo que se incrementó también los operadores a un total de 31 incluidas dos supervisoras ya que se incluyen nocturnos y apoyo de fin de semana, con el paso del tiempo se crea el área de Centro de Atención al Cliente, que se encarga exclusivamente de tarjetas de crédito y errores en ATM y POS.

Hay una gran cantidad de conocimientos que tiene que adquirir un operador para tener una fluidez y respuesta rápida para un atención precisa y que pueda satisfacer al cliente, como vimos en la figura 2-5 los clientes llaman con diversas consultas de los distintos servicios que ofrece el banco generando una gran cantidad de llamadas entre las llamadas más repetitivas se encuentra la consulta de saldo y el bloqueo de tarjetas por lo que se implementó el IVR (interactive voice response) respuesta de voz interactiva, para automatizar la consulta y lograr una respuesta más rápida.

En la actualidad el área de contact center cuenta con secciones claras de atención como operadores Inbound que se encargan de recibir llamadas, operadores outbound que son los encargados de realizar llamadas, operadores de atención de Whatsapp, central telefónica y Facebook.

2.6 Conceptos Importantes

2.6.1 ¿Qué es un contact center?³

Un Contact Center es uno de los puntos neurálgicos de las empresas, un espacio en el que confluyen perfiles diversos encargados de dar soporte y gestión a la comunicación con los clientes.

Tipos de Contact Centers. Los Contact Centers, en función de su actividad, pueden dividirse en cuatro grandes categorías:

- **Atención al cliente:** reciben el contacto por vía telefónica u otros canales, como e-mail o redes sociales, para satisfacer una necesidad del cliente. Por ejemplo, dar soporte o solventar una emergencia.
- **Ventas:** generación de llamadas a clientes potenciales para ofrecer los productos o servicios con los que trabaja la compañía.
- **Retención y fidelización:** los expertos intentan impedir que el cliente abandone la organización.
- **Back Office:** se gestionan incidencias. Los motivos habituales a gestionar son consultas, reclamaciones, solicitudes o averías.

Diferencias entre Contact y Call Center. Tratar Contact y Call Center como conceptos sinónimos es un error bastante común. No obstante, se trata de términos distintos que conviene aclarar por separado.

El Call Center es un área de la empresa encargada de optimizar el canal telefónico. Esto quiere decir que gestiona grandes volúmenes de llamadas y, a su vez, realiza llamadas salientes para conseguir un objetivo concreto (venta, fidelización, etcétera). Aunque el Contact Center tiene una dinámica similar, su finalidad es atender al cliente desde la omnicanalidad. Con esto nos referimos a que la relación existente con el usuario se ofrece desde una amplia variedad de canales a su alcance. Algunos de ellos son:

³ Recuperado de <https://agenciab12.com/noticia/que-es-contact-center-como-funciona> en fecha 8 de agosto del 2020

- Teléfono.
- Correo electrónico.
- Chat online.
- Colaboración en webs.
- Redes sociales.

En resumen, un Contact Center da soporte a través de multitud de canales. Así, puede realizar llamadas a potenciales clientes, también recibe todas las entrantes y puede grabar las conversaciones. Además de eso, gestiona el envío de SMS o e-mails, así como los mensajes de chat en vivo y la actividad en los perfiles de la empresa en las redes sociales.

¿Cómo funciona un Contact Center? Un usuario interesado en un producto o servicio, que tiene una incidencia o una duda, por ejemplo, contacta con la compañía, como decíamos, por cualquier vía. Si opta por la telefónica, el cliente llama directamente o, en su defecto, deja su número de contacto para que la propia compañía contacte con él. Ese número puede llegar a través de una web, una red social u otra vía. Para gestionar las comunicaciones, los Contact Center recurren a diferentes sistemas. Estos son algunos de ellos:

Sistema de distribución automática de llamadas (ACD): efectúan un proceso de análisis de las llamadas entrantes y las distribuyen en función de múltiples factores.

Sistema de gestión de respuesta por correo electrónico: se recopilan y analizan las peticiones que los clientes han enviado vía e-mail y luego trasladan las consultas al experto correspondiente.

Sistema respuesta de voz interactiva (IVR): proceso telefónico que permite a los clientes usar el teclado de su smartphone o comandos de voz para proporcionar información sin la ayuda de un agente humano. Cuando se recopila toda la información, el propio sistema se encarga de adjudicar el agente idóneo.

Hoy en día, los Contact Centers suelen recurrir a los sistemas ACD e IVR. El motivo principal es que, a través de los algoritmos utilizados, se selecciona de forma automática el mejor experto para atender la llamada.

Volviendo al contacto telefónico, si en ese momento todos los expertos están ocupados, las llamadas entrantes quedarán en una cola de espera, es decir, el cliente escucha un hilo musical elegido por la empresa. Si el usuario cuelga, se cede el puesto a la siguiente persona que encabece la lista.

Beneficios de los Contact Centers. El uso de un Contact Center se traduce en un triple beneficio:

- Reducir costes.
- Suprimir, en la medida de lo posible, los tiempos de espera del usuario.
- Mejorar la experiencia del cliente.

2.6.2 ¿Qué es IVR?⁴

IVR son las siglas de Interactive Voice Response, que corresponde a la tecnología telefónica que permite una comunicación interactiva entre un ser humano y una computadora, la cual dará diferentes opciones o realizará diferentes acciones al reconocer ciertos comandos de voz de la persona, o cuando ésta introduzca respuestas pre configuradas a través del teclado de marcación del teléfono

Básicamente, una IVR permite a los clientes interactuar telefónicamente con las empresas para gestionar determinadas operaciones sin la necesidad de la participación de un ser humano en la comunicación. Pueden ser tareas simples, como determinar con qué departamento quiere hablar un cliente (pulse o diga uno para hablar con facturación...) o tareas que tradicionalmente correspondían a los agentes como el cambio de datos personales, la consulta de saldos, la ampliación de la contratación, etcétera.

Entre las ventajas del uso de un IVR como primera línea de recepción de llamadas en una empresa o en un Contact Center estarían la reducción de los tiempos de espera en la atención, ya que el IVR siempre está disponible, la ampliación de la atención al cliente a 24/7 fácilmente, o la reducción de tareas repetitivas y que aportan

⁴ Tomado de <https://innovan.do/2015/04/05/que-es-ivr-definicion/> en fecha 08 de agosto del 2020

poco valor por parte de los agentes telefónicos de la empresa, pudiendo destinar dichos recursos a tareas más complejas.

2.6.3 ¿Qué es ATM?⁵

ATM son las siglas en inglés que corresponden a cajero automático. Es una computadora especializada que le permite administrar su dinero de manera conveniente. Por ejemplo, casi todos los ATM le permiten retirar dinero, y muchos le permiten hacer depósitos. En algunos ATM, puede imprimir un estado de cuenta (un registro de la actividad o las transacciones en su cuenta), verificar los saldos de sus cuentas (la cantidad de dinero que hay en sus cuentas en este momento), transferir dinero entre sus cuentas e incluso comprar sellos. Habitualmente puede acceder a la mayoría de los servicios en un ATM operado por su propio banco.

2.6.4 ¿Qué es POS?⁶

En la imagen tradicional de un establecimiento comercial hay siempre una caja registradora donde el cliente paga una cantidad de dinero por el producto que ha adquirido. En la actualidad hay otras modalidades para realizar compras. Una de ellas es la Máquina POS o Máquina de Punto de Venta (Point of Sale). La Máquina POS es un dispositivo de tipo electrónico con una pantalla y un teclado. Se trata de una tecnología que se adapta a los pagos a través de tarjetas de débito y de crédito.

2.6.5 ¿Qué es Banca electrónica?⁷

La Banca electrónica comprende la Banca por internet y la banca Móvil, descritos a continuación:

Banca por internet. Banca por Internet hace referencia a una amplia variedad de transacciones financieras que se pueden realizar por Internet, generalmente a través del sitio Web de un banco con una computadora de escritorio o portátil. La banca por Internet, también conocida como banca en línea o banca Web, les brinda acceso a

⁵ Tomado de <https://handsonbanking.org/es/resources/cajero-automatico-atm/>

⁶ Tomado de <https://definicion.mx/maquina-pos/>

⁷ Tomado de <https://handsonbanking.org/es/resources/banca-por-internet-y-banca-movil/>

muchos servicios tradicionales sin tener que visitar una sucursal. La banca por Internet le permite administrar su dinero con facilidad y conveniencia; no obstante, es posible que no satisfaga todas sus necesidades financieras. Por ejemplo, usted podría necesitar ayuda en persona para comprar moneda extranjera, u obtener un cheque oficial.

Banca Móvil. La banca móvil es un servicio proporcionado por un banco u otra institución financiera que le permite realizar transacciones financieras de manera remota usando un dispositivo móvil como un smartphone, una tableta. La banca móvil le permite realizar muchas de las mismas actividades que la banca por Internet; no obstante, a diferencia de la banca por Internet relacionada, la banca móvil usa un software, generalmente denominado app, proporcionado por la institución financiera. Usted puede descargar la app a través del sitio Web de la institución financiera. Si bien estos servicios de banca móvil generalmente son proporcionados por instituciones financieras sin cargo adicional, podrían aplicarse cargos por mensajería de texto y por acceso a Internet de su compañía de telefonía móvil. La banca móvil ofrece conveniencia y seguridad. Usar la app móvil puede darle acceso rápido a la información de la cuenta y, por lo general, usa las características integradas de su dispositivo móvil para proporcionar una mejor experiencia bancaria.

2.6.6 ¿Qué es un Chatbot?

Un bot es un software de inteligencia artificial diseñado para realizar una serie de tareas por su cuenta y sin la ayuda del ser humano como hacer una reserva en un restaurante, marcar una fecha en el calendario o recoger y mostrar información a los usuarios. El modelo más frecuente es el del chatbot, un robot capaz de simular una conversación con una persona y por ello cada vez están más presentes en las aplicaciones de mensajería.

¿Qué hace un bot? Los bots son utilizados principalmente para llevar a cabo las funciones de atención al cliente, por lo que pueden resolver las necesidades de una persona. Es así que el banco implemento Carlitos BNB, el cual puede responder a consultas tales como: saldo de cuenta, últimos movimientos, ubicación de agencias y cajeros automáticos, responder consultas de productos y servicios.

CAPÍTULO 3 : MARCO PRACTICO

Como ya vimos en el capítulo anterior el banco ofrece una variada serie de productos y servicios que son atendidos por distintos canales: presencial, electrónicos, digitales. Como también es transversalizado por distintas tareas que el operador debería cumplir como brindar información, generar un reclamo, participar de capacitaciones de los productos y nuevos productos que saca el Banco, en la siguiente figura 3–1 observaremos como los distintos servicios de banco son afectados por estas

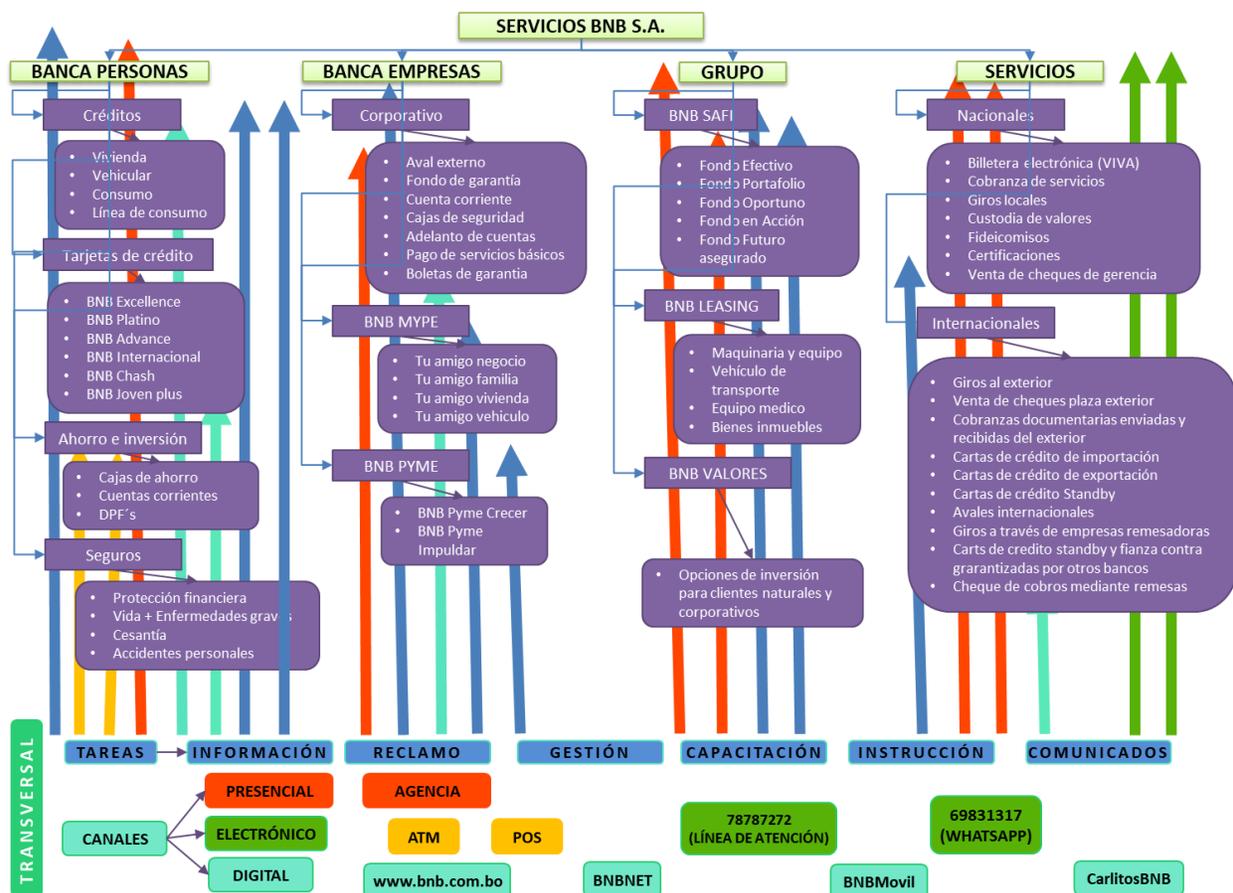


Figura Nro. 3-1: Canales de información y tareas que afectan a los productos y servicios del BNB S.A. Elaboración propia.

variables:

La figura 3–1 nos muestra como los distintos canales con las distintas tareas son las que van afectando a los productos y servicios que ofrece el BNB S.A., entendamos que los bancos empezaron con la atención en oficinas armando las plataformas de atención al cliente donde el cliente pasa por agencia saca ficha y espera su turno para ser atendido ya sea para solicitar un crédito o abrir una cuenta o cualquier otro servicio como levantar un reclamo o retiros o depósitos mediante plataforma de cajas, con el paso del tiempo en el afán de brindar comodidad a los clientes y con la ayuda de sistemas mecánicos automatizados se implementan los ATM (Automatic Teller Machine) o comúnmente conocido como cajeros automáticos y los POS (Point Of Sale) puntos de venta en español para pagos en tiendas, luego con el auge digital, se implementó la página web solamente con carácter informativo y presencia digital en internet, luego para seguir en esta carrera digital el BNB S.A. con el rápido crecimiento de las tecnologías de la información, no podía quedarse atrás y lanza su banca electrónica o digital con la cual se pueden realizar algunas de las mismas transacciones que las de la plataforma de agencia desde la comodidad de su hogar o el lugar donde se encuentre sin olvidarnos de la novedad del chat bot que son los asistentes digitales⁸. Con esta avalancha de nuevos servicios añadidos a los servicios y productos que ya presta el banco, los requerimientos de los clientes también aumentan: surgen dudas, consultas, errores, quejas y reclamos que tienen que ser canalizados por el medio más eficiente posible; además ahora los clientes están interconectados y buscan soluciones rápidas y efectivas a través de diferentes canales de contacto, tienen la capacidad de abordar la comunicación con los usuarios desde una óptica omnicanal, lo que permite atender a los mismos de una manera coordinada y uniforme independiente del canal que utilicen para contactarse, sea teléfono, redes sociales, chat u otro medio. Con la evolución que ha ido dándose en el área de contact center que vimos en el punto 2.5 de la anterior sección podemos afirmar que el contact

⁸ Chat bot: ver punto 2.3.3

center del banco nacional SA. Atiende principalmente soporte de la banca electrónica, seguido de información y por ultimo reclamos y quejas en los siguientes párrafos analizaremos el objeto de estudio que es la sección de inbound del área de contact center.

En la tabla 3-1 nos muestra el comportamiento y los resultados del último trimestre del año 2019 que es objeto de estudio, el cuadro nos muestra la cantidad de

Tabla 3-1: Llamadas recibidas y atendidas periodo de octubre a noviembre 2019. Elaboración propia.

MES	LLAMADAS		INCREMENTO LLAMADAS		CANT. DE OPERADORES			EFICIENCIA	
	RECIBIDAS	ATENDIDAS	NOMINAL	%	ANTIGUOS	NUEVOS	TOTAL	PERDIDAS	%
SEPTIEMBRE	48.495	41.602	-	-	-	-	-	-	-
OCTUBRE	54.747	43.645	6.252	11%	14	1	15	11.102	80%
NOVIEMBRE	63.257	48.445	8.510	13%	16	1	17	14.812	77%
DICIEMBRE	77.336	58.304	14.079	18%	14	3	17	19.032	75%

llamadas recibidas y las que atendió en los meses correspondientes, también nos muestra el incremento de las llamadas recibidas, esto es comparado con la cantidad de operadores que atienden dichas llamadas y el rendimiento que se tubo cada mes

El grafico 3-1 compara las llamadas recibidas con las llamadas atendidas y podemos ver que en el mes de octubre se atendieron 43.645 llamadas con un incremento respecto al mes anterior del 11% con una capacidad de 15 operadores activos logrando un rendimiento del 80% llegando a concretar la meta del mes, en el mes de noviembre se atendieron 48.445 llamadas con un incremento respecto al mes anterior del 13% con una capacidad de 17 operadores activos alcanzando solo un rendimiento del 77%, consideramos un desempeño bajo tomando en cuenta que son más operadores los activos, en consecuencia al incremento de operadores tendría que incrementarse el rendimiento, pero vemos en la realidad lo contrario; por último el mes de diciembre se atendieron 58.304 llamadas con un incremento respecto al mes anterior del 18% con una capacidad de 17 operadores activos alcanzando solo un rendimiento del 75%, este fenómeno nos alerta debido a que se podríamos explicar el bajo rendimiento del área debido a que se cuenta solo con 14 operadores antiguos y 3

operadores nuevos los cuales necesitan más tiempo para acostumbrarse a la dinámica de la organización a la velocidad en la atención de la llamada como al manejo de clientes conflictivos. Cuando un nuevo operador ingresa a la organización, o se asigna un operador antiguo a un nuevo puesto, es necesario ubicarlos en su puesto mediante un proceso de inducción, el operador de reciente ingreso no solo necesita integrarse a sus responsabilidades; también es preciso que aprenda lo más rápida y eficientemente posible los aspectos relevantes y que se prepare para poder contribuir a crear nuevos conocimientos, desde su primer día de trabajo, cada nuevo operador representa una considerable inversión de la empresa. debe estar consciente de que la condición esencial para lograr integrarse a la compañía es convertirse en una persona productiva, que aporte elementos tangibles a la corporación. (Werther y Davis, 2014)

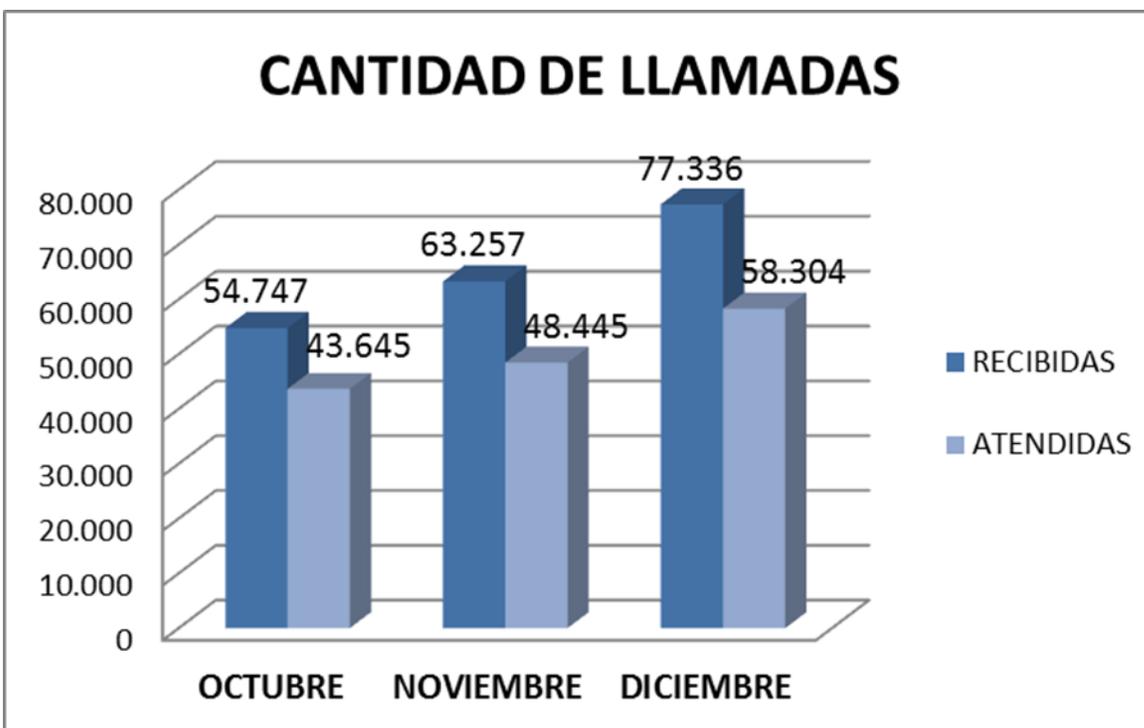


Gráfico Nro. 3-1: Llamadas recibidas y atendidas periodo de octubre a noviembre 2019. Elaboración propia.

El gráfico 3-2 compara el incremento de las llamadas entrantes Vs. El incremento de llamadas perdidas es directamente proporcional, es decir, que mientras crece el

número de llamadas entrantes crece el número de llamadas perdidas considerando la cantidad de operadores; si bien en el mes de octubre se alcanza la meta del 80% con 15 operadores los meses de noviembre y diciembre con 17 operadores se alcanza un rendimiento menor, la realidad es la sección de inbound del área de contact center



Gráfico Nro. 3-2: Comparación de llamadas: Incremento Vs. Perdas. Periodo de octubre a noviembre 2019. Elaboración propia.

tendrá que esperar esta tendencia de incremento por lo que se asumirá tomar medidas correctivas porque si bien no se logra el rendimiento del 100% por que no sería humano alcanzar un rendimiento de esas proporciones la política del área establece un rendimiento del 80%, es decir, que si por un lado contratamos más operadores tendríamos un costo elevado, mientras por el otro lado, si no se toman acciones caeríamos en la ineficiencia por lo que se debe encontrar un equilibrio tanto en costo como rendimiento.

En el grafico 3-3 considera incremento las llamadas entrantes Vs. La eficiencia mensual en porcentaje en el cual podemos evidenciar que mientras más llamadas

perdidas el rendimiento mensual disminuye, consideremos una vez más la cantidad de operadores: en el mes de octubre con el incremento del 11% se logra alcanzar la meta del 80% con 15 operadores; mientras que en el mes de noviembre se tiene un incremento del 13% donde el rendimiento empieza a disminuir a 77% y en Diciembre las llamadas entrantes se incrementa en un 18% y el rendimiento del área cae a un 75% de rendimiento debemos tomar en cuenta el ingreso de 3 nuevos operadores.

COMPARACION LLAMADAS: INCREMENTO vs RENDIMIENTO EN PORCENTAJE

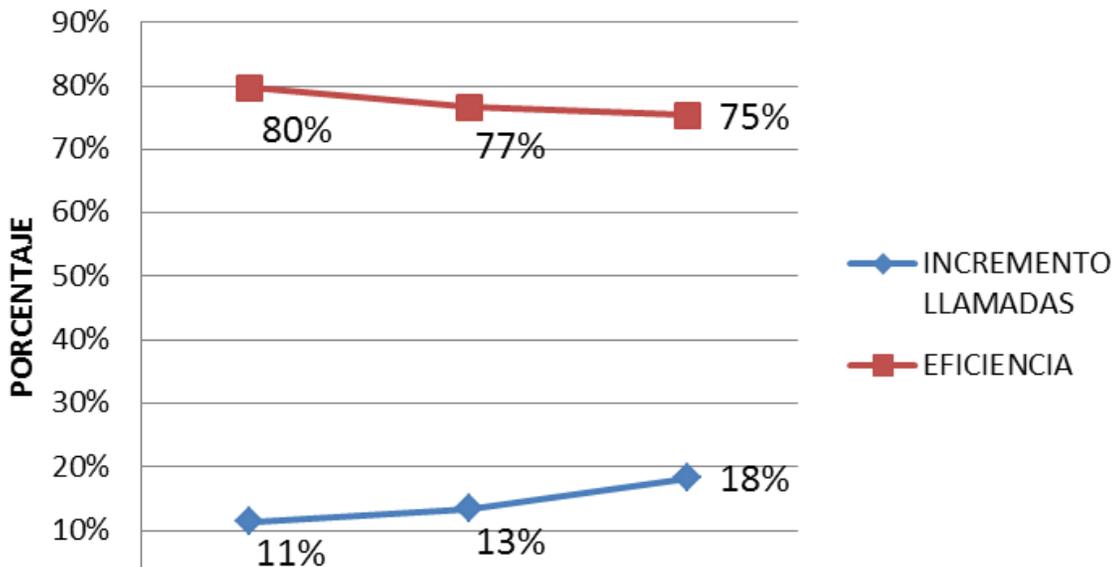


Gráfico Nro. 3-3: Comparación de llamadas: Incremento Vs. Perdidas en porcentaje. Periodo de octubre a noviembre 2019. Elaboración propia.

En conclusión el análisis de estos 3 gráficos trata de reforzar y evidenciar el problema planteado en el presente trabajo considerando que en el mes de diciembre se tiene 3 operadores nuevos donde el rendimiento cae esto debido a que como se explicó en el planteamiento del problema, un operador toma como 2 semanas de capacitación debido a la extensa variedad de conocimientos que debe adquirir para ponerse frente al teléfono además de que toma otro tanto de semanas la adecuación al

ritmo de trabajo necesarios para alcanzar las metas del área como también la ausencia de un programa de entrenamiento y la falta de una metodología que ayude a los nuevos contratados a adquirir los conocimientos de manera rápida y tener un control y agilidad tanto en los sistemas como en el manejo de gestión de problemas asociados a los distintos productos del banco.

CAPÍTULO 4 : MARCO PROPOSITIVO

El presente trabajo propone dar solución al problema con un programa de entrenamiento basado en el modelo estratégico de capacitación de Snell, claro está con ajustes y adecuaciones a la cultura del banco:

4.1 Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento

4.1.1 Análisis de la organización

Para el análisis organizacional consideramos la visión del Banco:

"Ser un Banco líder en innovación enfocado en la transformación digital para **brindar una excelente experiencia al cliente**"

El entrenamiento de los nuevos operadores estará enfocado como objetivo principal el brindar una experiencia excelente al cliente.

4.1.2 Análisis de las tareas

En la siguiente tabla enumeramos todos los conocimientos como las habilidades críticas que el nuevo operador debe aprender:

Tabla Nro. 4-1: Análisis de las tareas. Elaboración propia.

AREAS	GRUPO	TAREAS	HABILIDADES	CONOCIMIENTOS
SOPORTE	BNBNET/ BNBMOVIL	Activación BNBPASS	habilidad en comunicación eficaz, en manejo de tecnologías digitales y ofimáticas	conocimientos sólidos en el uso y manejo de BNBNET Y BNB Movil como también en los tipos de errores, y procedimiento de requerimiento de información con otras áreas
		Errores		
		Aprobación de transferencia		
		Transferencia con error		
		Pago de servicios con error		
		Solicitud de preguntas de seguridad		
		Solicitud de ingreso al portal		
	Consulta de límites			
	TARJETA DE DEBITO	Enrolamiento a la marca VISA		
		Bloqueo definitivo		
		Bloqueo preventivo		
		Consulta de compras por internet		
		habilitación para el exterior		
		Reversión de compras por internet		
	Consulta de límites			
	ATM/POS	Efectivo no dispensado		
		Error en pago por POS		
Guía pasos de retiro por ATM				
SERVICIOS	Consulta de giros del y al exterior			
INFORMACION	AHORRO E INVERSION	cajas de ahorro	habilidad de memorización y venta	Beneficios, características y requisitos
		cuentas corrientes		
		DPFs		
	CREDITO	vivienda		
		vehicular		
		consumo		
	SEGUROS	protección financiera		
		Vida + Enfermedades graves		
		Cesantía		
		Accidentes personales		
	BANCA EMPRESAS	Boletas de garantía		
		Cajas de seguridad		
	BNBSAFI	Fondo efectivo		
		Fondo portafolio		
		Fondo oportuno		
		Fondo en acción		
		Fondo futuro asegurado		
	BNBLEASING	Vive leasing		
		Auto leasing		
		BNBVALORES		
SERVICIOS	Billettera electrónica			
	Giros al exterior			
	Certificaciones			
	Cobranza de servicios			
	Venta de cheques de gerencia			
	Ubicación ATM y agencias			
	Consulta saldo			
	Consulta de			
	Carlitos BNB			
CREDITOS	Oficiales de negocio	habilidad de redacción, comunicación y manejo de clientes conflictivos	conocimiento de sistema y procedimiento de ingreso correcto de reclamo considerando la diferencia de RECLAMO y QUEJA	
	atención en agencias			
SERVICIOS	Succión de efectivo en ATM			
	Efectivo no dispensado			
	Contracargo compra por internet			
	Seguimiento de reclamos			
	Otros			

4.1.3 Análisis de las personas

Consideramos fundamental el entrenamiento de los nuevos operadores contratados debido a la necesidad del nuevo operador de conocer no solo sus nuevas tareas sino los procedimientos y manipulación de los sistemas informáticos del banco.

4.2 Diseño del programa de entrenamiento

4.2.1 Objetivos instruccionales

O también llamados objetivos de capacitación, que para este fin formularemos el siguiente objetivo para la etapa de entrenamiento:

Los operadores que sean entrenados en conocimientos de las tres áreas (soporte, información y reclamos) sean capaces de atender a los clientes en un plazo de 6 días (48 Horas de capacitación en una semana)

4.2.2 Métodos de enseñanza

Para lograr un aprendizaje práctico y dinámico se realizará mediante el método de **CAPACITACION EN EL PUESTO** que consideramos el método más apropiado para el área de contact center, siguiendo los siguientes puntos:

Prepare. Materiales, recursos y equipos

Reafirme. Trate de que el operador se sienta interesado tranquilo y motivado para aprender.

Oriente. Muestre a los operadores la manera correcta de hacer el trabajo, explique porque se hace así. Permítales que les haga muchas preguntas.

Desempeñe. Cuando los operadores estén listos permítales que lo intenten por si solos, deles la oportunidad de practicar y guíeles en los puntos difíciles.

Evalué. Corrija los errores, repita las instrucciones

Refuerce y revise. Brinde elogios, estímulos y retroalimentación respecto al desempeño del operador

4.2.3 Cronograma de entrenamiento

Para alcanzar el objetivo propuesto por el presente trabajo se propone el siguiente cronograma de capacitación ilustrado en la tabla Nro. 4-2 que muestra en orden de

importancia los temas que se tiene que priorizar de acuerdo a la observación y experiencia originada en el área de contact center, es decir, la tabla considera primero los temas más demandantes por los clientes que son los relacionados al soporte de la plataforma de banca electrónica como también los relacionados a las tarjetas de débito, luego temas más centrados en información relacionada a los productos y servicios que el banco ofrece; la importancia reside en brindar información precisa para la acertada toma de decisión del cliente respecto de adquirir o no algún productos, como también el refuerzo de información previamente adquirida por el cliente. Por último, la redacción correcta de reclamos es importante para que el sistema redireccione la queja o reclamo al área o funcionario responsables de manera correcta

Tabla Nro. 4-2: Cronograma de entrenamiento. Elaboración propia.

AREAS	GRUPO	D1	D2	D3	D4	D5	D6
SOPORTE	BNBNET/BNBMOVIL						
	TARJETA DE DEBITO						
	SERVICIOS						
INFORMACION	AHORRO E INVERSION						
	CREDITO						
	SEGUROS						
	BANCA EMPRESAS						
	BNBSAFI						
	BNBLEASING						
	SERVICIOS						
RECLAMO/QUEJA	CREDITOS						
	SERVICIOS						
REFUERZO Y PRACTICA							

Este cronograma materializa la propuesta de reducción y el objetivo del tiempo de inducción del personal nuevo en el área de contact center

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Cuando un nuevo empleado ingresa a la organización, o se asigna un empleado antiguo a un nuevo puesto, es necesario ubicarlos en su puesto mediante un proceso de inducción. Como respuesta al ambiente competitivo en que se llevan a cabo las actividades de la organización, el empleado de reciente ingreso no solo necesita integrarse a sus responsabilidades; también es preciso que aprenda lo más rápida y eficientemente posible los aspectos relevantes y que se prepare para poder contribuir a crear nuevos conocimientos. (Werther y Davis, 2014, p.163), siguiendo las recomendaciones del autor este trabajo pretende aportar a la organización un proceso de inducción adecuado rápida y eficientemente para lograr tanto las metas del área como también alcanzar la eficiencia organizacional, centrándonos en el esfuerzo inicial del entrenamiento se propone un programa de entrenamiento de forma ordenada, puntual y practica respondiendo al problema de disminución de la eficiencia; como comprobamos el problema identificando el bajo rendimiento alcanzado con más operadores.

Al identificar las áreas y las tareas de capacitación se reduce el tiempo en que el nuevo contratado trata de buscar la información por sí solo, pretendiendo adquirir un sinfín de conocimientos sin un orden establecido ya que se comete el error de abrumar al operador con información que si bien es útil no se utilizara debidamente desgastando y desmotivando al nuevo operador.

Solo en contadas ocasiones los nuevos operadores se ajustan de manera automática a los requisitos y competencias de la organización. Por esa razón, es necesario proceder a su inducción básica y luego continuar con su orientación y capacitación, para que puedan desempeñarse con eficacia. (Werther y Davis 2014, p.8), luego del periodo de prueba al que es sometido el nuevo empelado este deberá cumplir con metas adecuadas hasta su incorporación definitiva con la ratificación en el cargo, a partir de este momento corre la capacitación continua de acuerdo a las exigencias del puesto ya que es una de las pocas áreas de la organización que debe

tener información precisa para poder comunicar a los clientes de la misma manera con información concluyente.

Con el cronograma de entrenamiento propuesto se reduce la capacitación inicial del nuevo operador de 2 semanas (ejecutadas al momento) a una semana, es decir 48 has. en 6 días, con una selección de temas recurrentes otros de información, como también de reclamos las tres grandes áreas de aprendizaje que se toman para el correcto desempeño del nuevo operador

En conclusión, un nuevo operador bien entrenado aporta en menos tiempo el alcance de la meta del área de contact center, se consigue una conexión a largo plazo y se cimienta la conciencia de capacitación continua.

5.2 Recomendaciones

Es crucial el apoyo que se necesita de parte de la Subgerencia y Gerencia para la implantar el programa de entrenamiento propuesto, ineludiblemente el compromiso de los “jefes” en facilitar información, como proveer de herramientas, como equipos y contar con una inversión en investigación para desarrollar este programa en la especificación de las tareas como en la facilitación de llamadas para el entrenamiento practico, consolidación de procesos y actualización de información en tiempo real son esfuerzos intelectuales que hay que emprender, una idea equivocada y común de las estrategias de bajo costo es que inevitablemente requieren reducir los costos laborales, debería pensarse más bien en términos de productividad, es decir, que para ganar ventajas en costos por la excelente productividad lo que deriva en un gran rendimiento sobre la inversión, invertir más para ganar más. (Snell, 2013, p. 69)

Por otro lado, se recomienda la implementación y el estudio de la evaluación del alcance de resultados del presente programa de entrenamiento esto con el fin de mejorar la experiencia al cliente, Snell (2013) afirma que: “Las empresas que se centran en el servicio deben identificar y apoyar las formas de facultar a los operadores para que den un mejor servicio al cliente” (p.70).

Por último, se recomienda un proceso interno de reclutamiento de áreas afines al contact center, para reducir el tiempo de enseñanza

CAPÍTULO 6 BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Definicion.mx*. (08 de agosto de 2020). Obtenido de Definicion.mx:
<https://definicion.mx/maquina-pos/>
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D. F.: Pearson Educación.
- economista, El. (4 de Aril de 2016). *Editorial Ecoprensa, S.A*. Obtenido de ¿Qué son exactamente los chatbots y para qué sirven?:
<https://www.economista.es/tecnologia/noticias/7488529/04/16/Que-son-exactamente-los-chatbots-y-para-que-sirven.html>
- Equipo de redacción de B12 España*. (9 de agosto de 2020). Obtenido de Equipo de redacción de B12 España: <https://agenciab12.com/noticia/que-es-contact-center-como-funciona>
- Handsonbanking.org*. (8 de Agosto de 2020). Obtenido de Handsonbanking.org:
<https://handsonbanking.org/es/resources/banca-por-internet-y-banca-movil/>
- Innovando*. (05 de abril de 2015). Obtenido de Innovando:
<https://innovan.do/2015/04/05/que-es-ivr-definicion/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Mexico, D. F.: McGraw Hill.
- Münch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Ed. PANAPO.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.
- Snell, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F. : Cengage.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.