

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MEMORIA LABORAL

(P.E.T.A.E.N.G.)

TEMA:

“CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL NUEVO DEL ÁREA DE CRÉDITOS, LA EXPERIENCIA DE BANCO PRODEM S.A.”

POSTULANTE: HELMAN JOHANS GÁMEZ JARANDILLA

TUTOR: LIC. TALIA YRIGOYEN RIVERO

LA PAZ – BOLIVIA

Dedicatoria:

*A mis papás por apoyarme toda la vida
y sembrar en mí los valores que me
convirtieron en una mejor persona.*

*A mis hermanos que siempre fueron los
pilares que me mantuvieron firme para
lograr mis objetivos.*

*A mi esposa e hija, que no solo están a
mi lado apoyándome, sino que con su
amor y confianza permitieron que siga
adelante.*

*También a mis amigos que se
convirtieron en un apoyo.*

Agradecimientos:

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme alcanzar un logro más en mi vida.

A mi familia que con su apoyo constante me permitieron seguir adelante.

A mi tutora Msc. Talia Irigoyen, quien con sus conocimientos me supo guiar durante todo el trabajo.

A la Universidad Mayor de San Andrés, por permitirme completar una carrera que me trajo alegrías y posibilidades de crecimiento no solo a nivel académico.

Resumen Ejecutivo:

La memoria laboral “CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL NUEVO DEL ÁREA DE CRÉDITOS” La experiencia de Banco PRODEM S.A. es una muestra del trabajo que se realiza en la institución, desde el momento que el personal nuevo firma su contrato laboral hasta que se incorpora oficialmente en su respectiva agencia.

Para este proceso primero se modificó una metodología de capacitación antigua, que era muy complicada de llevar a cabo por las características del banco, puesto que se tienen agencias en diferentes sectores geográficos y con diferentes tipos de mercados. Con la metodología implementada se pudo segmentar y apoyar de mejor manera al personal nuevo.

La propuesta, tiene como base la administración del tiempo con los funcionarios nuevos en ambas partes de la capacitación, una comprende la parte teórica que se lleva a cabo en aula y la otra que es una parte práctica misma que es impartida en agencia.

Esta metodología permite un mejor seguimiento y control de las actividades para que sientan el apoyo tanto del capacitador como de los compañeros y futuros líderes de sus respectivas agencias.

La práctica con esta nueva forma de capacitación redujo la rotación de personal, mejorando la actitud de los funcionarios nuevos y acrecentando en ellos el espíritu de trabajo colaborativo en agencia.

MEMORIA ACADEMICA LABORAL
CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL NUEVO DEL ÁREA DE
CRÉDITOS

La experiencia de Banco PRODEM S.A.

1. ANTECEDENTES	1
1.1 Descripción de la Organización sujeto de estudio Banco Prodem S. A.	1
1.2 Misión	3
1.3 Visión	3
1.4 Valores	3
2. PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA	4
2.1 Microfinanzas	4
2.2 Planteamiento del Problema	5
3. MARCO TEORICO	7
3.1 La Administración de Recursos Humanos	7
3.2 Modelos tradicionales evolución al Modelo actual	8
3.3 Gestión del Talento Humano	11
3.3.1 Objetivos de la Gestión del Talento humano	12
3.3.2 Administrar el Talento humano	13
3.3.3 Principales procesos de Talento Humano	14
3.3.4 Preocupaciones de las Organizaciones por el Futuro	16
3.4 ¿Que es Capacitación?	17
3.4.1 Enfoque de la capacitación	18
3.4.2 Proceso de capacitación	19
3.4.3 Propósito de la capacitación	21
3.5 Andragogía: Principios Generales y de Aprendizaje para Adultos	21
3.5.1 Principio de autonomía	22
3.5.2 Principio de interactividad	23
3.5.3 Principio adhesión al cometido prioritario o misión	23
3.5.4 Principio de aplicación inmediata	23
3.6 El aprendizaje adulto desde la perspectiva de D. Kolb	25

4. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO	26
4.1 Generalidades de la Actividad Profesional	26
4.2 Contrataciones y Perfil del postulante	31
4.3 Manual de Funciones:	32
5. DESCRIPCION DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA.	34
5.1 Primer Modelo: Reseña de Estructura antigua de Capacitación	34
5.2 Primer Modelo: Estructura inicial de las capacitaciones.	36
5.2.1 Metodología Antigua de capacitación	36
5.2.2 Conclusiones de la metodología antigua (Primera Etapa)	39
5.2.3 Recomendaciones generadas la metodología antigua	40
6. PROPUESTA	41
6.1 Objetivos.	41
6.1.1 General.	41
6.1.2 Específicos.	41
6.2 Nueva Metodología de Capacitación Utilizada Actualmente en Banco Prodem S.A.	41
6.3 Lecciones Aprendidas	43
6.4 Resultados de las modificaciones.	45
6.5 Impulsar nuevas Habilidades	45
7. CONCLUSIONES	46
8. RECOMENDACIONES	48
9. BIBLIOGRAFIA	50

MEMORIA ACADEMICA LABORAL

CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL NUEVO DEL ÁREA DE CRÉDITOS

La experiencia de Banco PRODEM S.A.

1. ANTECEDENTES

1.1 Descripción de la Organización sujeto de estudio Banco Prodem S. A.

El día 18 de agosto de 1998, se resuelve fundar, organizar y constituir el Fondo Financiero Privado Prodem S.A., mediante acto único, el mismo que tiene por objeto principal la realización de operaciones destinadas al financiamiento de las actividades de los medianos, pequeños y microprestatarios, a cuyo fin la sociedad podrá efectuar todas las operaciones pasivas, contingentes y de servicios financieros auxiliares autorizados por ley, en el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, con prioridad en el área rural.

La Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (actualmente ASFI) en el uso de sus facultades, el 19 de abril de 1999, mediante Resolución SB N° 45/99, confiere el permiso de Constitución a los Fundadores del Fondo Financiero Privado Prodem S.A., como entidad financiera privada nacional no bancaria, para realizar operaciones previstas en sus Estatutos, sujetas a los límites establecidos por la Ley de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia.

Asimismo, el 28 de diciembre de 1999, la Superintendencia de Bancos y Entidades Financiera (actualmente ASFI), de conformidad con el artículo 16 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras otorga la Licencia de Funcionamiento al Fondo Financiero Privado Prodem S.A., para que inicie sus operaciones en forma simultánea en sus oficinas regionales y agencias a partir de 3 de enero de 2000.

El Fondo Financiero Privado Prodem S.A., opera en Bolivia a través de su oficina principal y oficinas en La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Oruro, Chuquisaca, Tarija, Potosí, Beni y Pando, distribuida en una red de 54 agencias urbanas y 69 agencias rurales.

El promedio de empleados del Fondo Financiero Privado Prodem S.A., se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Promedio de Empleados

GESTION	EMPLEADOS
2013	2684
2012	2415
2011	2150

Fuente: Memoria Institucional Banco Prodem S.A.

El Fondo Financiero Privado Prodem S.A., ha sido constituido a partir de la experiencia exitosa de la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Micro Empresa “Prodem”, siendo su principal misión, durante los últimos 14 años, la de brindar apoyo financiero bajo una metodología especializada y dinámica de acuerdo con los cambios requeridos para este tipo de operaciones de crédito, fundamentalmente en el área rural a favor de unidades económicamente activas, que no tenían posibilidades de acceso a financiamiento en el sistema bancario para viabilizar sus proyectos, por no contar con los requisitos determinados por este sector financiero.

A partir de la gestión 2008, El Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela (BANDES) se constituye en el mayor accionista, constituyéndose en el socio estratégico que garantiza un mayor soporte financiero que permite al Fondo Financiero Privado Prodem S.A.,

continuar su crecimiento y consolidación en el sistema financiero nacional, como una entidad especializada en microcrédito.

Finalmente, durante la gestión 2014, Prodem comienza a operar como banco múltiple a partir del 21 de julio, por lo que se convierte en la red bancaria con la mejor cobertura del país, rol que además le permitirá ampliar los productos y servicios para sus clientes.

1.2 Misión

"Aportar al desarrollo y mejora de la calidad de vida de nuestros consumidores financieros, a través de la prestación de servicios integrales y oportunos, destinados principalmente al sector productivo microempresarial, contribuyendo con la expansión económica del país."

1.3 Visión

"Ser el banco preferido del sector microempresarial en Bolivia, por su innovación, tecnología e impacto social."

1.4 Valores

- Eficiencia, en todo el accionar del personal
- Compromiso, con la misión y visión, con el conocimiento, con la mejora continua, con la formalidad y el cumplimiento
- Honradez, Honestidad, Transparencia, con los recursos y consumidores financieros del Banco
- Confianza, entre el personal de Prodem
- Vocación de Servicio, con los colaboradores, con los consumidores financieros y con la comunidad

2. PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Para entender o hacer referencia al planteamiento del problema primero se debe entender la coyuntura por la que atraviesa Banco Prodem S.A. en el sector Microfinanciero.

2.1 Microfinanzas

Las microfinanzas en nuestro país fueron creciendo de manera exponencial desde la incursión de ONG's financiadas principalmente con apoyo exterior se pudo brindar herramientas crediticias que beneficien a los micro y pequeños empresarios del país.

Para los años 50 era impensable que un dueño de tienda o una persona que tenga un puesto en el mercado pueda acceder a créditos bancarios, puesto que la banca "tradicional" se dedicaban principalmente a la gran empresa, el problema principal para otorgar créditos a los micro empresarios era que no tenían y en muchos casos no tienen respaldos de sus ingresos o gastos y ahí nacía la dificultad de hacer una evaluación, además de que el monto solicitado por un microempresario es mínimo, comparado a una gran empresa . Analizando desde el punto de vista del costo y la cantidad de personas del sector micro, para la banca tradicional era algo que se pensaba que nunca se realizaría.

Anterior a la existencia de las primeras ONG's dedicadas a las microfinanzas los clientes solo podían solicitar créditos de manera interna entre familiares o con prestamistas de las diferentes zonas donde se encontraban los comercios, lo que significaba intereses muy altos y en muchas ocasiones llevaba a la pérdida del negocio.

Es por todo lo anterior que las entidades dedicadas a las microfinanzas tuvieron que crear metodologías como los cruces de información para poder tener una visión más clara de las posibilidades de endeudamiento del cliente, y ahí nace la necesidad de contratar más personal

en el área comercial, lo cual complicaba a las instituciones dedicadas a este segmento informal porque se necesitaba mucho personal para la cantidad de clientes del segmento y contar con “personal calificado” era escaso. Inicialmente el requisito para la contratación de los asesores de microcréditos era solo contar con licenciatura o certificado de egreso en una de las carreras Económico/Financieras, pero sin conocimiento de metodologías que ayuden a hacer las evaluaciones a un segmento sin respaldos y que presentaban otras dificultades. Además, que en algunas ocasiones en las que se necesitaba del conocimiento de la parte agrícola solo se buscaban personal con estudios en Agronomía, pero estos presentaban las dificultades de la parte financiera. Como se dice comúnmente las personas eran lanzadas a la piscina sin saber nadar, puesto que no existía un proceso de capacitación que los prepare para atender las dificultades del mercado.

2.2 Planteamiento del Problema

La mayoría de los asesores antiguos se formaron de manera empírica y de acuerdo a las necesidades del trabajo fueron reforzando sus conocimientos, muchos lograron ascender y retransmitían su conocimiento a los nuevos funcionarios, lo cual no siempre era la mejor manera ya que cuando aprendes de manera empírica, con sus propias dificultades no siempre se hacen las cosas de la mejor manera y algunos de los errores son retransmitidos a los nuevos, haciendo que se cometan nuevamente y se tiene la dificultad de no poder mejorar un proceso. También se puede mencionar que cuando las personas se acostumbran a una metodología de trabajo que según ellos les trajo buenos resultados es muy difícil cambiar, por ello es que se tienen problemas cuando se quiere introducir nuevas metodologías.

Toda esa experiencia hizo que las entidades financieras busquen la mejor opción para capacitar a las personas antes de ingresar a la institución o una vez que son parte de la misma

debe pasar por un proceso de capacitación que le permita al funcionario nuevo no tener las mismas dificultades de los primeros asesores, sino que con este proceso se puedan eliminar las malas prácticas y desarrollar mejores competencias.

3. MARCO TEORICO

3.1 La Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos en la mayoría de las empresas, la Banca, no escapa de este modelo, incorpora a las personas basándose en los siguientes aspectos fundamentales¹:

- *Las personas como seres humanos*, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.
- *Las personas como activadores de los recursos de la organización*, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
- *Las personas como asociadas de la organización*, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización, con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, y otros. Las personas como asociados activos de la organización y no como meros sujetos pasivos de ella.

¹ Chiavenato, I. (Tercera Edición) Gestión del Talento Humano

- *Las personas como talentos proveedores de competencias*, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.
- *Las personas como el capital humano de la organización*, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio, como veremos más adelante.

3.2 Modelos tradicionales, evolución al Modelo actual ²

En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos (DRH) que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales.

Además de las tareas operativas y burocráticas, los DRH cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades.

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se

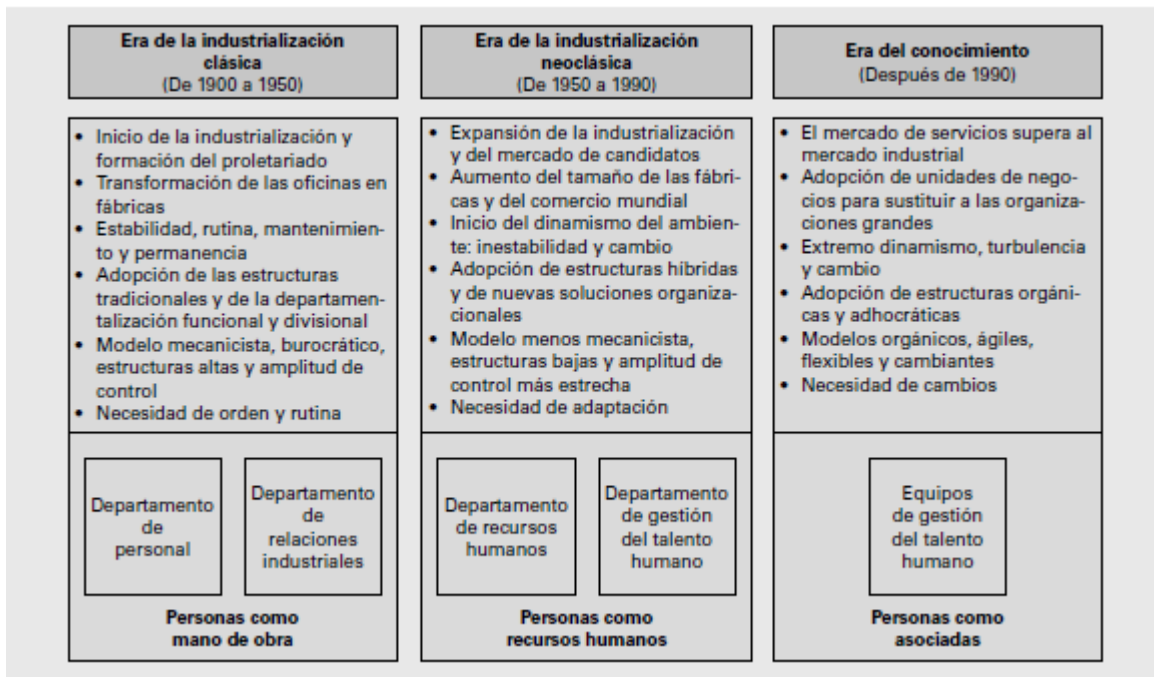
² Chiavenato, I. (Primera Edición) Gestión del Talento Humano

transfieren a terceros por medio de subcontratación (*outsourcing*). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. En la figura 1 se muestra la transformación de Recursos Humanos.

Figura 1

Transformación de Recursos Humanos



En la actualidad y debido a que el negocio de la Banca depende de la relación de su personal con el Cliente, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución, en realidad se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con bancarias.

El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, y otros, además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio, así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia, eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.

Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven, y saben cómo satisfacerlos, y encantarlos. Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

3.3 Gestión del Talento Humano

Para entender la nueva tendencia de la Gestión del Talento Humano, es importante tener claro el concepto y saber que las Organizaciones más exitosas en el futuro serán aquellas que entiendan seriamente y lo sostengan mediante la acción que su ventaja competitiva se basa en el desarrollo y crecimiento de su personal ³, conocer también que las Organizaciones están formadas por personas y las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones ⁴

Es por ello que la Gestión del Talento Humano es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa⁵.

Figura 2
Etapas de la Gestión del Talento Humano

Características	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Formato del trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa. Rutina	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

³ Bohlander, S (17va edición) Administración de Recursos Humanos

⁴ Chiavenato (Tercera Edición) Gestión del Talento Humano

⁵ Prieto, P (2013) Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal

3.3.1 Objetivos de la Gestión del Talento humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- Proporcionar competitividad a la organización, esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, el hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el

empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

- Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos que traen nuevas tendencias, nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

3.3.2 Administrar el Talento humano

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones.

Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- *Conocimiento*. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua.
- *Habilidad*. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.

- *Juicio*. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- *Actitud*. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Figura 3

Características de la Administración de Recursos Humanos

	Antes	Ahora
Cúpula de la ARH	Con orientación operativa: importancia en las reglas y las tareas	Con orientación estratégica: importancia en la misión y la visión
Función de dirección	Define la misión, la visión y los objetivos para los gerentes	Define los valores que banalizan la conducta de los gerentes y las personas
Función de gerencia media	Acompaña y controla a los gerentes de nivel medio	Aconseja y apoya a los gerentes de nivel medio
Función de gerencia inferior	Trabajador. Simple seguidor de las normas internas	Propietario del proceso. Líder de las personas
Sistemas de remuneración	Salario fijo con base en la importancia del puesto	Incentivos con base en las metas y los resultados alcanzados. Remuneración variable y flexible
Función principal	Prestar servicios especializados a todas las áreas de la empresa	Asesorar a los gerentes para agregar valor a la empresa y a los trabajadores
Enfoque principal	Enfoque en los productos y servicios que ofrece el área de RH. Objetivos departamentales y tácticos. Prestación de servicios internos	Enfoque en los clientes y usuarios. Objetivos organizacionales y estratégicos. Consultoría y asesoría

3.3.3 Principales procesos de Talento Humano

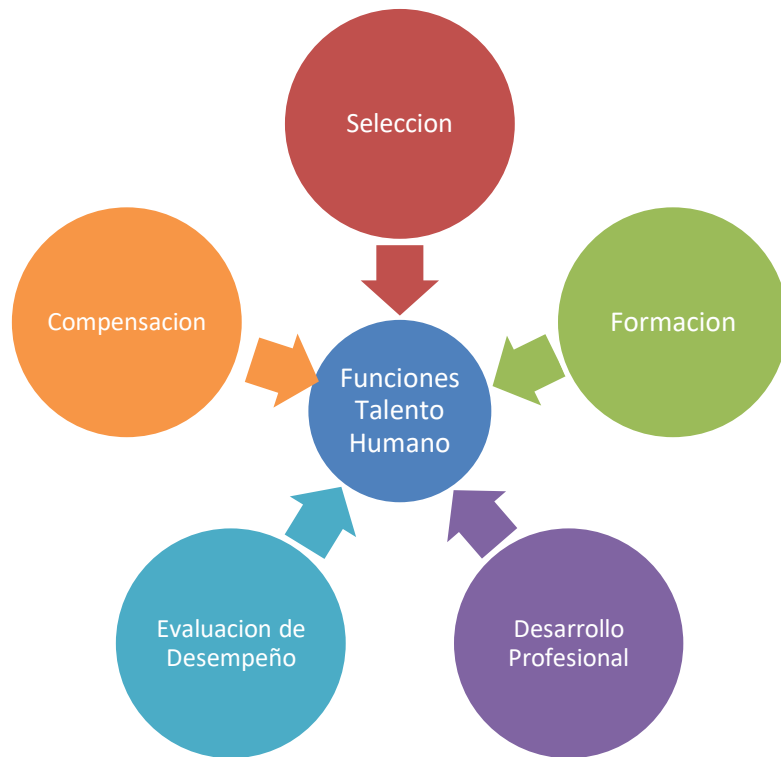
Los seis procesos de la Gestión del Talento Humano⁶

⁶ Chiavenato, I. (Tercera Edición) Gestión del Talento Humano

- Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.
- Aplicación de personas, División de cargos y salarios, procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño
- Compensación de las personas, División de beneficios sociales, procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas.
- Desarrollo de personas, División de capacitación, son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad, procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones.
- Evaluación de personas, División de personal, procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales

La Figura 4 muestra de manera esquemática los procesos de Talento Humano:

Figura 4
Procesos Talento Humano



3.3.4 Preocupaciones de las Organizaciones por el Futuro

Las organizaciones que se orientan hacia el futuro y se ocupan de su destino están en sintonía con los siguientes desafíos:

Globalización. Implica una preocupación por la visión global del negocio, por analizar a los competidores y evaluar la posición relativa de los productos y los servicios. Esto no significa que el mercado local vaya a desaparecer. El benchmarking dejó de ser local o regional. Lo que vale es la comparación entre aquello que la organización hace y lo mejor que existe en el mundo entero. Hoy, el refrán más conocido es pensar globalmente y actuar localmente.

Personas. Implica una preocupación por educar, formar, motivar, liderar a las personas que trabajan en la organización para inculcarles el espíritu emprendedor y ofrecerles una cultura participativa, así como oportunidades para su plena realización

Es por ello que la Capacitación del personal juega un papel preponderante en las organizaciones.

3.4 ¿Que es Capacitación?

Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban.

Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Pero 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.

La capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes, enriqueciendo el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. Consiste en una actividad planeada y basada en las

necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador⁷

La mayor parte de los programas de capacitación se concentra en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión organizacionales, sus productos/servicios, sus clientes, sus competidores. La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces. Otros programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo.

Está claro que cuando desarrollan las habilidades de las personas también transmiten información y, simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos. Buena parte de los programas de capacitación busca cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y su creatividad.

3.4.1 Enfoque de la capacitación

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización.

Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos.

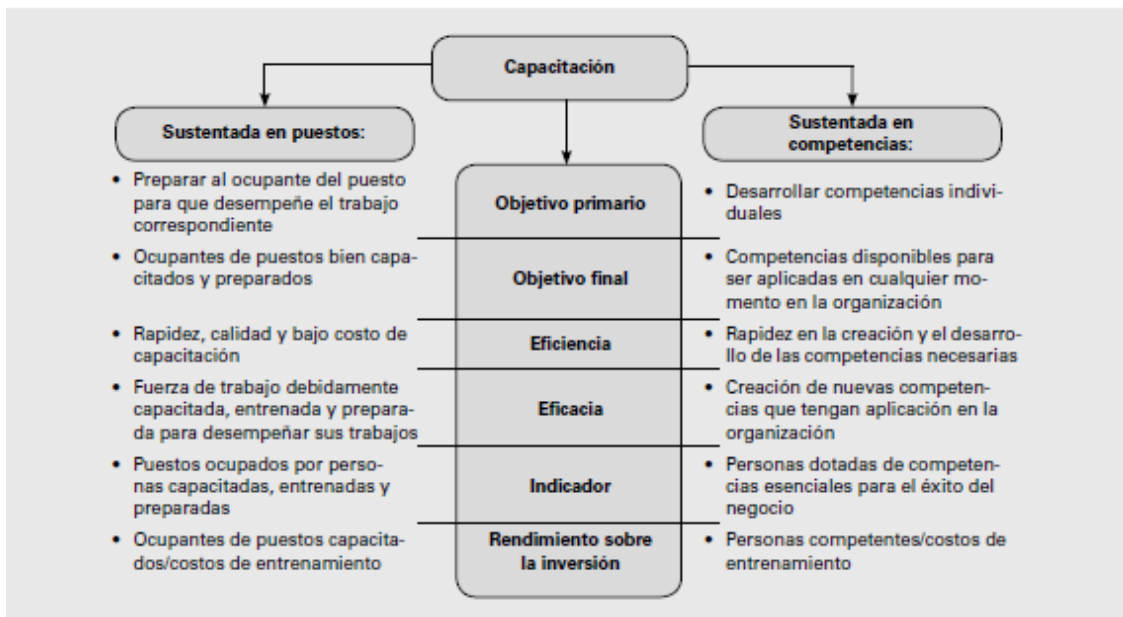
La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos

⁷ Siliceo, A (2004) Capacitación y Desarrollo del Personal

el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

Figura 5

Capacitación por Puestos Vs Capacitación por Competencias



3.4.2 Proceso de capacitación

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

- *El diagnóstico* consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- *El diseño* consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

- *La implantación* es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- *La evaluación* consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Figura 6

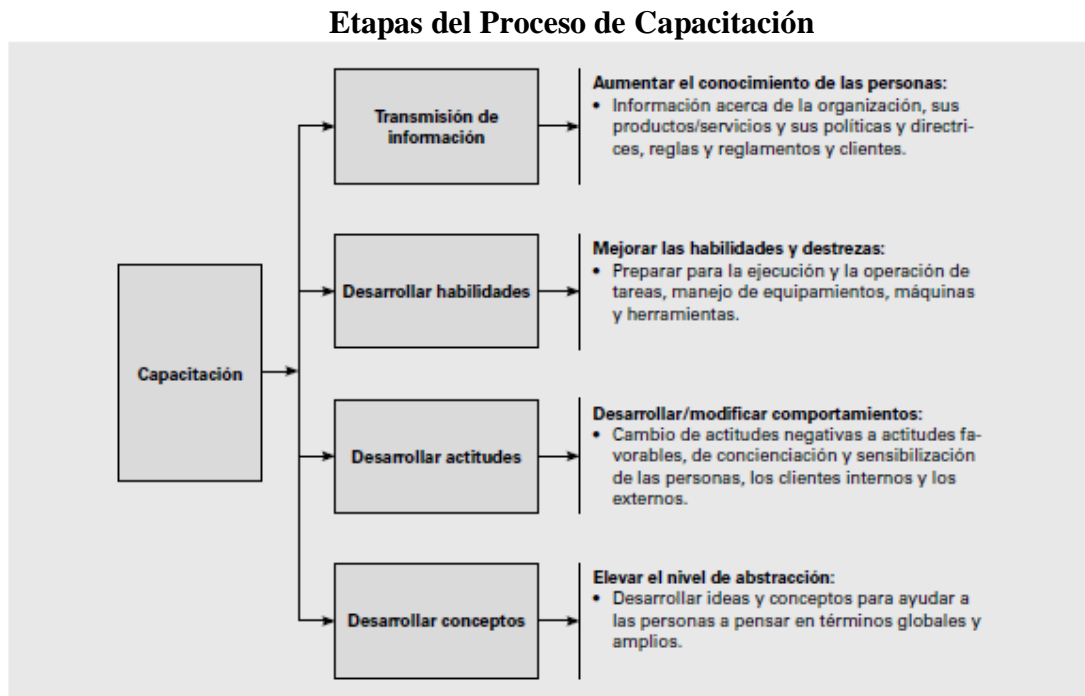
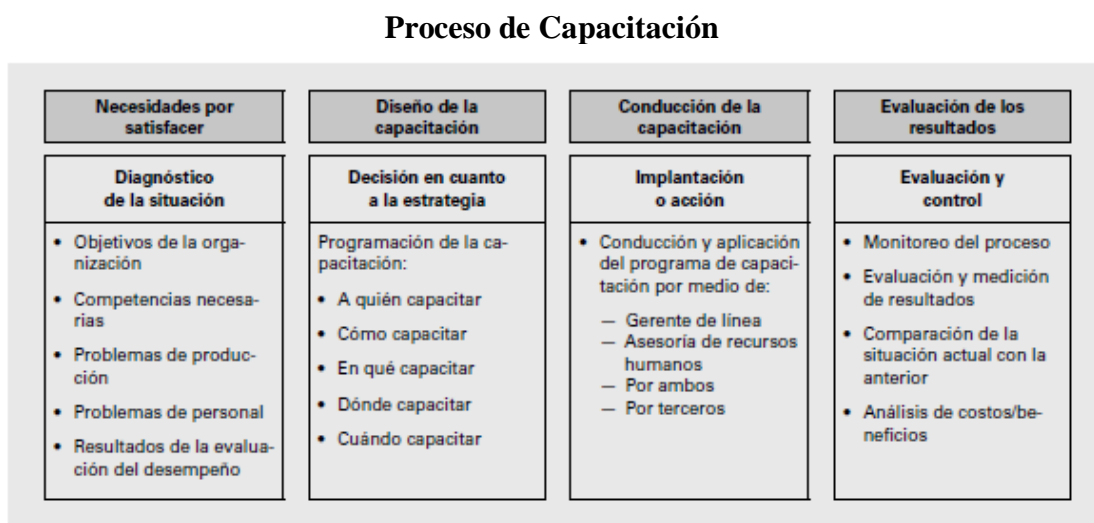


Figura 7



3.4.3 Propósito de la capacitación

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

Los propósitos de la capacitación son:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y los valores de la organización
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
- Elevar la calidad del desempeño
- Resolver Problemas, mejorar la efectividad
- Desarrollo y Planeación de carrera
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
- Actualizar conocimientos y habilidades

3.5 Andragogía: Principios Generales y de Aprendizaje para Adultos

El desarrollo de un apropiado curso de capacitación, requiere que los capacitadores conozcan y aprovechen los fundamentos de la enseñanza de adultos que es el paradigma principal de la educación superior. Para ello es importante citar el concepto de Aprendizaje que es el proceso a través del cual, las personas descubren un problema, producen la solución y

evalúan el resultado, lo cual lleva a descubrir otros problemas; es por ello que éste es un proceso complejo, constante y se produce durante toda la vida de las personas.

No todas las personas aprenden de la misma manera, sencillamente porque no todos tienden a construir su conocimiento de la misma forma, es importante además entender que los adultos, organizan su aprendizaje de forma diferente a un niño.

Los adultos sensibles aprenden de cualquier experiencia y la mayor parte, continuaran aprendiendo de su propia experiencia, por lo que, con el tiempo llegaran a ser mejores si son capaces de reflejar esos aprendizajes en el día a día de su vida. Así lo señala la teoría popularizada de la década de los 70⁸, que planteo la educación de adultos como necesidad especial a la cual se debía dar mayor atención.

Los principales ejes andragógicos que diferencian de los pedagógicos, parten del hecho que la edad juega un papel determinante a la hora de aprender. La Andragogía debería garantizar tanto teoría como práctica, los principios fundamentales que caracterizan el campo de la educación de adultos y que pueden descubrir en las siguientes dimensiones:

3.5.1 Principio de autonomía

Sintetiza la centralidad que tiene el concepto de sí mismo en los procesos de formación del adulto y se traduce en el desarrollo de la autonomía individual, en el estímulo que se ofrece al adulto en las situaciones de cambio, haciendo que se sienta aceptado y respetado en sus necesidades subjetivas y de enriquecimiento, a través, incluso de prácticas autodiagnósticas, de autoevaluación de los progresos y mejoras individuales.

⁸ Knowles, M. (2012), El Aprendizaje en Adultos

3.5.2 Principio de interactividad

Confirma la utilización de la experiencia y la historia de vida como un recurso de aprendizaje.

"Una de las necesidades fundamentales y casi universal de los adultos, es aprender asumir la responsabilidad de su aprendizaje a través de la investigación personal". Al mismo tiempo, los adultos deben saber cómo aprender colaborando con los demás y, sobre todo, cómo aprender a través del análisis de experiencias.

3.5.3 Principio adhesión al cometido prioritario o misión

Valora la identificación del cometido principal que está llamado a asumir el adulto en un determinado estadio de su propia vida y que se puede referir a los ámbitos de educación, como el apego al trabajo, la familia, al respeto de sí mismo y otros.

3.5.4 Principio de aplicación inmediata

Concreta la necesidad de una inmediata aplicación de los aprendizajes y, por lo tanto, la verificación de los resultados a través de las circunstancias prácticas en la que el adulto debe tomar decisiones, actuar y resolver problemas.

Los ejes que sustentan la teoría de Knowles son:

A. Primer eje: autoconcepto del individuo

Cada adulto posee un concepto de sí mismo que se basa en la idea, que es un ser responsable de sus propias acciones y su propia vida. Siente la necesidad de ser considerado como ser capaz de autodirigirse en su aprendizaje.

B. Segundo eje: la necesidad de saber

Antes de aprender algo, los adultos necesitan saber cuál es la razón para hacerlo. Por este motivo, que el capacitador debe facilitar las razones del valor del aprendizaje y presentar experiencias reales o simuladas.

C. Tercer eje: la disposición para aprender

Los adultos aprenderán aquellos conceptos que necesitan saber o poder hacer, para cumplir con su papel en la sociedad. Consideran la educación como un proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas y afrontar el mundo real.

D. Cuarto eje: la experiencia previa

A diferencia de los niños y adolescentes, los adultos han acumulado una gran cantidad de experiencias que se convierten en un recurso cada vez más rico para el aprendizaje. Así el grupo de adultos se presenta heterogéneo respecto a su pasado, sus motivaciones, sus intereses, sus necesidades de aprender, lo cual requiere de cierto grado de individualización de la enseñanza y una estrategia de aprendizaje adecuadamente seleccionada.

E. Quinto eje: orientación para el aprendizaje

Para que se logre eficacia de un conocimiento, habilidad y/o actitud es necesario que el capacitador presente el problema en un contexto similar a aquellas situaciones que los participantes encontrarán en la vida real.

F. Sexto eje: motivación para aprender

A los adultos los motivan factores extrínsecos (incremento salarial, promoción, un mejor puesto de trabajo) como intrínsecos (mayor satisfacción laboral, autoestima, crecimiento personal y laboral).

3.6 El aprendizaje adulto desde la perspectiva de D. Kolb

David Kolb⁹ estudió Psicología Social en la Universidad de Harvard, sus intereses y publicaciones se enfocan, en temas como la naturaleza, el cambio individual, social, el aprendizaje experiencial, el desarrollo de carrera y la educación profesional y ejecutiva.

Muchos de los enfoques actuales sobre conocimiento y aprendizaje, hacen un especial hincapié en el modelo de aprendizaje basado en la experiencia propuesto por David Kolb quien postuló la "Teoría del Aprendizaje Experiencial" a mediados de los años ochenta y hoy en día las organizaciones fuera de las fronteras de nuestro país, principalmente, están basando sus sistemas de capacitación y entrenamiento de personal en esta teoría.

⁹ David A. Kolb (2017) El Educador Experimental.

4. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO

El presente documento se enfoca principalmente en los procesos de capacitación que debería preparar a un funcionario nuevo al ingresar al cargo de Asesor de Créditos en Banco Prodem S. A.

El Análisis de metodología aplicada a las capacitaciones de funcionarios nuevos en el área de créditos de Banco Prodem S.A. a partir de la implementación de personal encargado de implementar estrategias y nuevas metodologías.

4.1 Generalidades de la Actividad Profesional

Las Agencias del banco que estarán dentro de este diagnóstico son las mencionadas a continuación:

Tabla 2

Agencias Banco Prodem S.A.

NOMBRE	CIUDAD
<ul style="list-style-type: none">• Agencia La Paz Central• Agencia 16 de Julio• Agencia Gran Poder• Agencia La Ceja• Agencia Plaza Avaroa• Agencia Calacoto• Agencia Garita de Lima• Agencia Villa Fátima• Agencia Miraflores• Agencia Rodriguez• Agencia Montes• Agencia El Tejar	La Paz

<ul style="list-style-type: none"> • Agencia Cruce Villa Adela • Agencia Rio Seco • Agencia Senkata • Agencia Villa Adela • Agencia Villa Dolores • Agencia Ballivian • Agencia Viacha • Agencia San Roque 	El Alto
--	---------

Fuente: Memoria Institucional (2019) Banco Prodem S.A.

Estas agencias son consideradas urbanas, *“Agencia Urbana: Definición de urbano. Del latín urbanus, el adjetivo urbano hace referencia a aquello perteneciente o relativa a la ciudad. Una ciudad es un área con una alta densidad de población y cuyos habitantes, por lo general, no se dedican a las actividades agrícolas”*. Por lo que me permite estar con mayor facilidad en contacto con los funcionarios. El banco también tiene agencias rurales que pertenecen a la Sucursal, las cuales se componen de los Yungas, Altiplano y Oruro (considerada así por la distancia), sin embargo, para tema de seguimiento es más complicado hacer un trabajo más personalizado, ya que la misma topografía del sector complica en muchas ocasiones los viajes.

A diciembre 2019 la cantidad de personal de las 7 sucursales asciende a 2573 personas en todas las áreas del Banco, de los cuales actualmente 258 personas están realizando el trabajo en el cargo de asesores de créditos en la Sucursal La Paz.

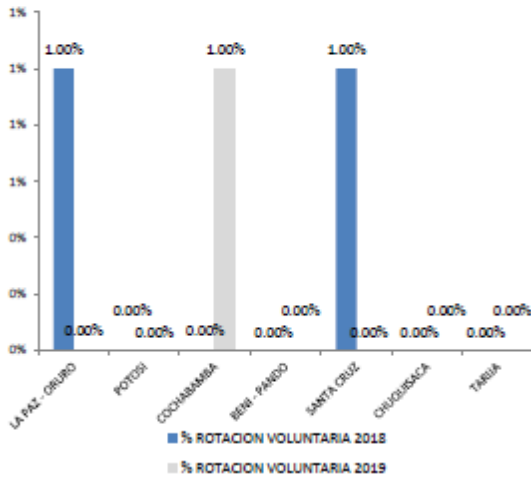
Los indicadores de la gestión 2019 en relación a la cantidad y rotación de personal son los siguientes:

Grafico 1

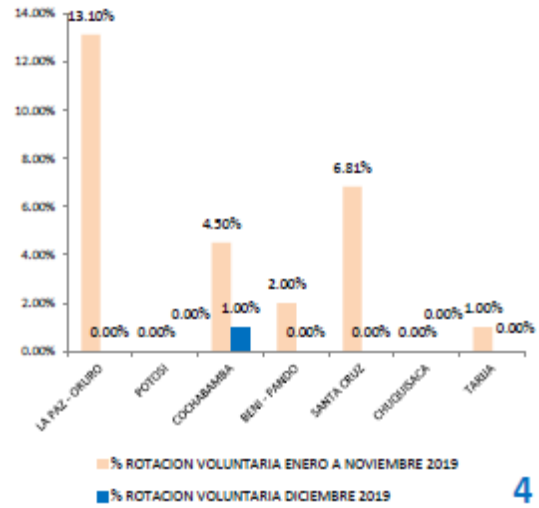
Cantidad y Rotación de Personal



3.6.- Rotación (Voluntaria) Asesores Dic. 2018 Vs. Dic. 2019

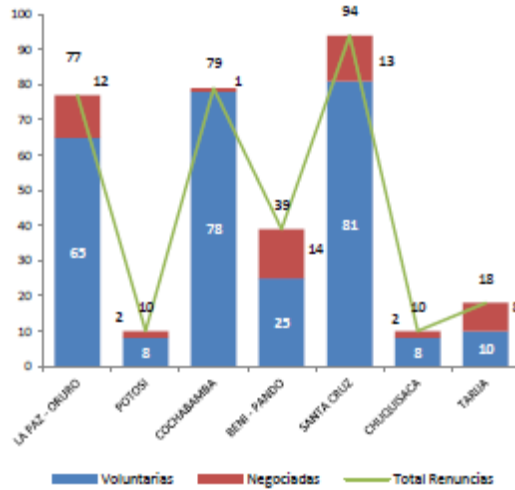


3.8.- Rotación (Voluntaria) Asesores por meses.

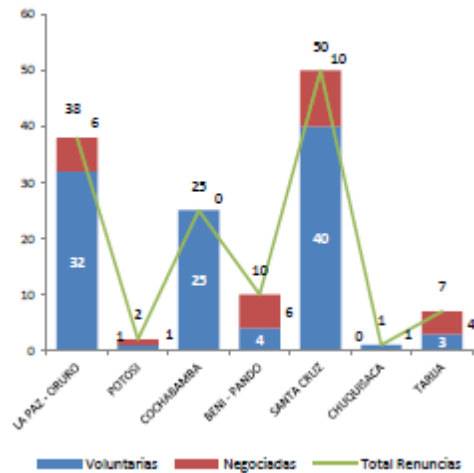


4

3.11.- N° de Renuncias Voluntarias que fueron Negociadas de todos los cargos de Enero a Dic. 2019

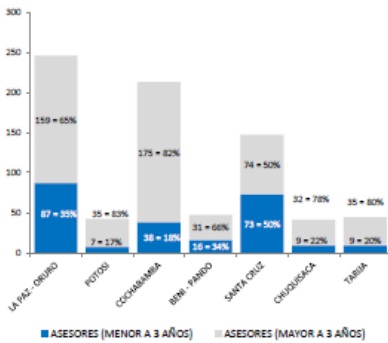


3.13.- N° de Renuncias Voluntarias que fueron Negociadas de Asesores de Crédito de Enero a Dic. 2019

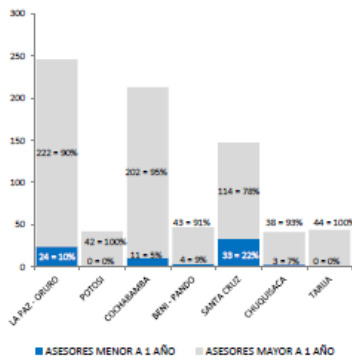


5.- Antigüedad de Personal - Asesores

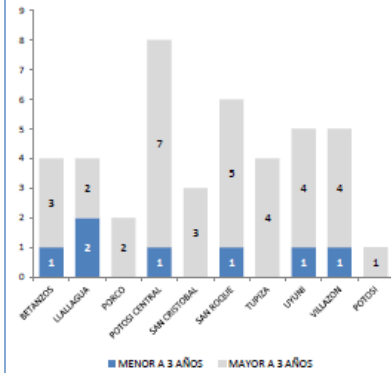
5.1.- Nº de Asesores Mayor y Menor a 3 Años



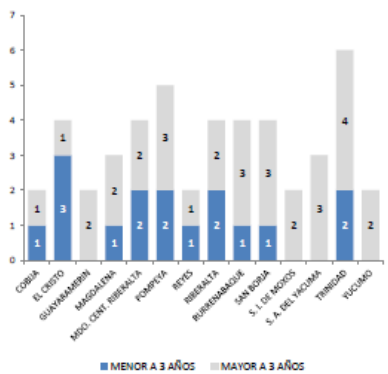
5.2.- Nº de Asesores Mayor y Menor a 1 Año



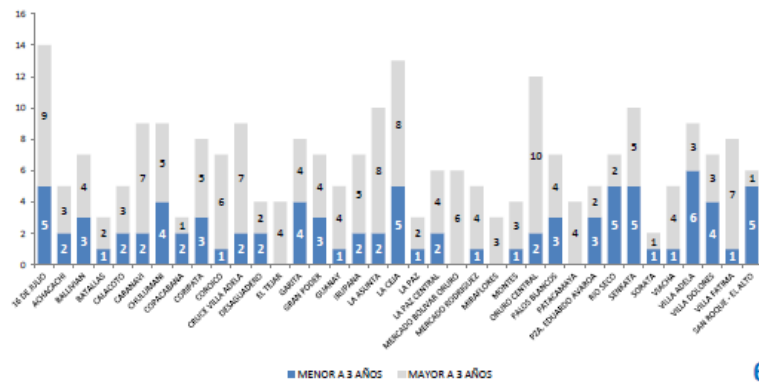
5.3.- Antigüedad de Asesores por Agencias (PT)



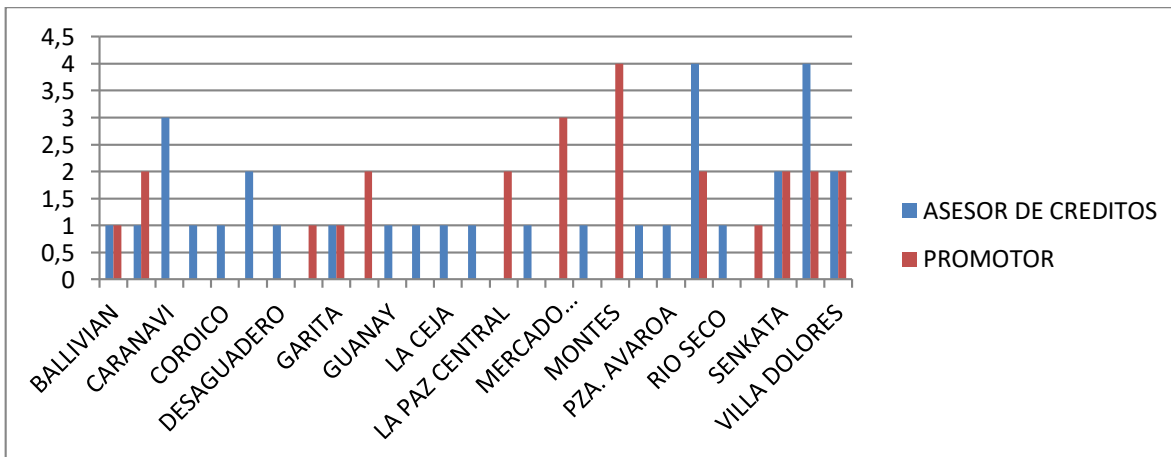
5.4.- Antigüedad de Asesores por Agencias (BP)



5.5.- Antigüedad de Asesores por Agencias (LP - OR)



6



4.2 Contrataciones y Perfil del postulante

Para el área de créditos, se contrata normalmente en promedio entre 3 a 7 personas de acuerdo a las necesidades de la sucursal según personal que puede haber ascendido, renunciado o retiros por mes, el perfil que se busca en un asesor de créditos es el siguiente:

Tabla 3

Perfil del Postulante

Competencias Técnicas del cargo	
Formación académica	Licenciado/a
Conocimientos específicos	Conocimientos de normas ASFI Conocimientos de procedimientos para la otorgación de créditos Conocimientos en análisis financiero Conocimiento en productos y servicios financieros Nota: en personal interno, conocimiento de normativa interna relacionada
Experiencia específica	Experiencia en ventas Experiencia en Entidades Financieras (deseable)
Otros	Conocimientos del entorno Office Conocimiento de idioma originario (deseable) Capacidad de Redacción y Buena Ortografía Licencia de Conducir (deseable)

Las competencias deseables son:

Tabla 4

Competencias

Competencias del Cargo		
Genéricas	Liderazgo	Específicas
Orientación al servicio Compromiso Trabajo en equipo	No Aplica	Habilidad Analítica Orientación al Logro Tolerancia a la frustración Tolerancia a la presión Ventas

Fuente: Manual de Funciones Asesor de Crédito – Banco Prodem S.A.

4.3 Manual de Funciones

Objetivo:	Gestionar el mercadeo y la colocación de microcréditos
Supervisión recibida:	Supervisor de créditos Encargado de Agencia (en agencias donde no hay supervisor de créditos)
Supervisión Ejercida:	Ninguna

Funciones y Responsabilidades:

1. Brindar un servicio de excelencia a los clientes, a fin de satisfacer sus necesidades y alcanzar niveles de compromiso y preferencia con la organización.
2. Responsable de la colocación, seguimiento y recuperación de microcréditos hasta su cancelación final.
3. Coordinar sus actividades comerciales semanalmente con el inmediato superior, de acuerdo a las disposiciones establecidas en los planes comerciales definidos.
4. Promocionar y gestionar la venta de los productos y servicios que la institución ofrece, asegurando el cumplimiento de las metas establecidas.
5. Visitar in situ el negocio, domicilio y garantías del cliente para corroborar la información emitida, dando cumplimiento a la normativa vigente.
6. Efectuar evaluación, cuantitativa y cualitativa del solicitante, para determinar su capacidad de pago.

7. Proponer operaciones de créditos que cumplan con las normas, procedimientos y herramientas establecidas, a fin de alcanzar los resultados de colocaciones esperados.
8. Responsable que las operaciones de créditos aprobadas se desembolsen en los plazos establecidos, de acuerdo a la normativa vigente.
9. Efectuar cobranza de los créditos administrados, de acuerdo a la normativa vigente.
10. Informar a la instancia superior, los acuerdos negociados con los clientes en mora, haciendo seguimiento al cumplimiento de las disposiciones establecidas.
11. Proponer alternativas de solución para créditos en mora (cobranza, reprogramación, subrogación u otros), a fin de precautelar los intereses institucionales.
12. Armar y resguardar las carpetas operativas de créditos, dando cumplimiento a los requisitos establecidos en la normativa vigente.
13. Archivar las consultas efectuadas a buros de información crediticia desembolsados y rechazados.
14. Custodiar los documentos entregados por los clientes.

5. DESCRIPCION DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA.

5.1 Primer Modelo: Reseña de Estructura antigua de Capacitación

Como política interna también se contrata personal que no tenga experiencia en el cargo, por lo que se lo prepara en el periodo de capacitación, este periodo dura 30 días aproximadamente para asesores con y sin experiencia

Las personas sin experiencia son normalmente recién tituladas de las universidades y ellos son personas que, si bien son ávidos de información, al no conocer el trabajo por lo general consultan en menor grado, también su participación es muy reducida, pero en la mayoría de los casos están abiertos a aprender nuevas cosas. Esa es la principal diferencia con las personas que llegan con experiencia, donde por sus conocimientos las discusiones por lo general son más dinámicas y con contenido, aunque en ocasiones eso puede ser un problema puesto que si la actitud del nuevo es negativa trata de dominar la capacitación con aires de saberlo todo, lo que se debe controlar haciendo que el compañero nuevo aporte de manera positiva en un grupo que normalmente es mixto, entre personas con y sin experiencia.

El periodo de inducción como tal en la institución está compuesto de un solo día, donde el funcionario recibe una capacitación de los aspectos más fundamentales de la institución como ser parte de su historia, valores, y temas básicos como atención a personas con discapacidad y ventas. Sin embargo, para los encargados de agencia, se considera esa etapa como solamente introductoria y que el personal se encuentre realmente preparado y listo para ser productivo es recién a los tres meses en promedio. La selección del personal se la realiza con un examen técnico el cual dura aproximadamente una hora, mismo que es principalmente de temas contables básicos que debería conocer una persona para el cargo.

Adicionalmente se toman exámenes psicotécnicos con una duración aproximada de 4 horas, el que ahora se toma de manera virtual en una plataforma externa contratada por la institución, esta tiene sus parámetros para verificar que la persona no hubiese hecho trampa y reporta las personas que aprobaron tanto la prueba técnica como la psicotécnica, y de ese listado los de dotación seleccionan que personas pasan a la entrevista., estas pruebas son las que determinan sus otras capacidades para realizar el trabajo como trabajo en equipo, o sus conocimientos de ventas. Posteriormente se realiza una entrevista con los seleccionados con la participación de un encargado de créditos, un encargado de agencia y el encargado de contrataciones de RR.HH. con lo que se observa con mayor detalle las capacidades técnicas y predisposición de las personas para realizar el trabajo en función a un formato de entrevistas desarrollado en la institución.

Las personas que realizan la entrevista son seleccionadas por la subgerencia de créditos en función a su experiencia y conocimientos demostrados hasta el momento, lo cual es más fácil seleccionar puesto que ambos cargos, tanto de encargado de agencia o encargado de créditos de sucursal, son personas que trabajan por lo menos 10 años en la institución, esto porque ninguno de los cargos mencionados ingresa a la institución de manera externa, todos ascendieron por méritos y procesos de ascenso.

Al no tener en la mayoría de los casos experiencia en el área de créditos, los funcionarios seleccionados pasan directamente a capacitación, donde en el proceso que corresponde a aproximadamente un mes el funcionario se prepara para realizar su trabajo.

5.2 Primer Modelo: Estructura inicial de las capacitaciones.

La institución inicialmente creó el área de capacitación con la finalidad de dar las herramientas necesarias para el inicio de las funciones de cargos denominados “masivos” (Asesor de créditos y Cajeros).

Inicialmente se debía armar un listado de temas que un Asesor de créditos debería conocer, antes de comenzar su trabajo, el mismo que se extendió a más de cincuenta temas a enseñar en un periodo aproximado de un mes

5.2.1 Metodología Antigua de capacitación

Hubo diferentes propuestas sobre la metodología a seguir, Inicialmente se pensó de esta manera para que el funcionario pueda realizar trabajo de campo a la par de la enseñanza de aula, tomando solo medio día hábil de la siguiente manera:

**Tabla 5
Cronograma**

día 1	día 2	día 3	día 4	día 5	día 6	día 7
AULA(*)	AULA	AULA	AULA	AULA	AULA	
CAMPO(**)	CAMPO	CAMPO	CAMPO	CAMPO		
día 8	día 9	día 10	día 11	día 12	día 13	día 14
AULA	AULA	AULA	AULA	AULA	CAMPO	
CAMPO	CAMPO	CAMPO	CAMPO	CAMPO		
día 15	día 16	día 17	día 18	día 19	día 20	día 21
AULA	AULA	AULA	AULA	AULA	AULA	
CAMPO	CAMPO	CAMPO	CAMPO	CAMPO		
día 22	día 23	día 24	día 25	día 26	día 27	día 28
AULA	AULA	AULA	AULA	AULA	CAMPO	
CAMPO	CAMPO	CAMPO	CAMPO	CAMPO		

- (*) **Aula:** comprende el listado de temas que debemos enseñar en aula desde la inducción hasta conocer productos y normativa, para ese trabajo tenemos 4 horas en la mañana.
- (**) **Campo:** trabajo de campo (4 horas por la tarde), realizando visitas a los clientes tanto de evaluación como de cobranza, pero por el corto tiempo en la mayoría de los casos no se ve un trabajo completo que permita hacer un buen seguimiento.

Sin embargo, se analizó que la metodología no permitía al funcionario obtener una información completa del trabajo que se realizaba en agencia puesto que el medio día no era suficiente para comprender el trabajo completo del asesor de créditos.

Otra dificultad era que los funcionarios nuevos visitaban en grupo una sola agencia, por lo que, al no ser todos los funcionarios para la agencia elegida, tanto el supervisor como los demás funcionarios no les daban el respectivo respaldo a todos los compañeros, por lo que muchos solo aprendían según su propio ímpetu en conocer algo más.

También se pudo comprobar que para el capacitador estar el mes completo con capacitación del personal nuevo, ya que básicamente cada mes entra un nuevo grupo de personas, era una tarea que impedía realizar las otras capacitaciones normativas o incluso el armado de las logísticas de capacitación a requerimiento de diferentes áreas de la institución que además solicitan el mismo espacio físico para realizar sus capacitaciones solicitadas desde oficina nacional o sucursal, como Servicio y Atención al clientes o Ventas, no permitían ser realizadas con facilidad.

Adicionalmente con cada actualización de la normativa interna se ampliaban temas que debían ingresar a capacitación del personal nuevo incluyendo enseñanza en el sistema propio del Banco.

El listado de temas es bastante amplio y el mismo fue entregado por oficina nacional para su capacitación a todos los funcionarios que ingresan al área de créditos y que son conocimientos que estos deberían tener al iniciar sus funciones.

Tabla 6

Temas de Capacitación del Asesor del Crédito

<p>Inducción General, Código de ética, Código de conducta, Prevención de lavado de dinero Ventas, Atención al Cliente Derechos del consumidor financiero y punto de reclamo Atención a personas con discapacidad El Crédito Asesor comercial Proceso crediticio Crédito Relámpago Contabilidad Básica Llenado de formularios, Formulario AIC, Formulario FSC. Norma de Créditos Las 6Cs del crédito y Cruces de Información Crédito Pro Negocio Ejercicio Práctico - Evaluación Comercio Ejercicio Práctico – Evaluación Producción Garantías Buros de información crediticia Precios de los productos (Tasas de interés)</p>	<p>Excepciones Ejercicio Practico - Evaluación Servicio Comité de Crédito Aprobación Crédito Productivo CAEDEC Negocios Llenado del formulario AVA PREN Llenado del formulario IMC Análisis patrimonial Origen y aplicación de fondos Armado de Carpetas Tecnología Crediticia Cobranzas Normas y Procedimientos de Recuperaciones de Cartera Sistema Microfinanzas. NET Boletas de Garantía Crédito a Dependiente Productos crediticios Líneas de Crédito Otros Productos Ejercicio Agrícola Detección de Billetes Falsos</p>
---	--

<p>Cliente preferencial Llenado de formularios: Formularios de evaluación a comercio y producción</p>	<p>Matriz de Acuerdos Comerciales Examen y Cierre de capacitación en aula</p>
---	---

5.2.2 Conclusiones de la metodología antigua (Primera Etapa)

Los resultados del uso de la metodología antigua empleada tenían diferentes problemas, entre los cuales:

- Se pudo constatar que existe una rotación de personal bastante alta en el cargo específico de asesores de créditos, lo que llama la atención del cómo se estaba realizando la capacitación y cuán efectiva era esta.
- Adicionalmente conversando con los niveles de supervisión de las diferentes agencias de la mayoría de las agencias urbanas de la ciudad de La Paz y de Oruro, indicaron que en la mayoría de los casos el funcionario nuevo no parece haber comprendido nada del periodo de capacitación, puesto que según ellos debía prácticamente formar de nuevo a las personas en sus agencias y se convertía en una pérdida de tiempo tanto para el área de capacitación como para las agencias, puesto que ponían a la persona nueva con un funcionario antiguo por otro periodo similar (1 mes) lo que les significaba una disminución en la productividad del funcionario antiguo, además que el nuevo tampoco producía.
- Se notó que la cultura que tenían muchos encargados de sus respectivas agencias y por las exigencias que se les pedía, era que querían que el funcionario nuevo que en la mayoría de los casos entraba sin experiencia trabaje al mismo ritmo que los

antiguos en el cargo, lo que hacía que muchos de los funcionarios nuevos sientan esa presión al momento de trabajar y en algunos casos prefieran dejar el mismo.

- También según la metodología antigua el trabajo de campo con los asesores debería ser en una sola agencia con todos, sin embargo con un grupo de aproximadamente cuatro asesores era difícil que los asesores antiguos colaboren diariamente con los nuevos, otro problema es que al no estar trabajando en la zona que posteriormente le compete hace que el asesor se prepare con temas básicos pero sin llegar a conocer su tipo de mercado -que tiene diferencias bien marcadas según el sector geográfico en las ciudades de La Paz y El Alto-
- No se relaciona con quienes serán sus compañeros de trabajo ni conoce a sus respectivos líderes de equipo. Los líderes tampoco los conocerían, eso no permite que ellos tengan la oportunidad de solicitar a capacitación tal vez una mejora o reforzamiento de algún tema específico en el trabajo de su futuro colaborador.

5.2.3 Recomendaciones generadas la metodología antigua

Es importante que las personas que están en proceso de inducción, tengan un seguimiento constante durante el periodo del primer mes, ya que con la metodología antigua y con el poco tiempo que se tiene en agencia no hay buenos resultados, lo que no le permiten al capacitador hacer un buen trabajo de control.

La retroalimentación tampoco es buena porque el hecho de estar solo medio día en agencia en muchas ocasiones hace de que los asesores nuevos no observen un trabajo completo y real de los asesores antiguos, pudiendo así comparar las buenas o malas prácticas que estos lleguen a realizar. Es importante que conozcan esos detalles para que en capacitación podamos corregir prácticas que más adelante no se podrían.

6. PROPUESTA

6.1 Objetivos.

6.1.1 General.

Diseñar una estructura y metodología de capacitación viable en términos de tiempos y contenidos, para la formación de Asesores de Créditos nuevos en Banco Prodem S.A.

6.1.2 Específicos.

- Analizar los resultados pasados en función a rotación de personal en el cargo de Asesor según la antigua metodología.
- Definir estrategias para mejorar los resultados respecto a la productividad de un asesor nuevo desde su incorporación, hasta su ratificación en el cargo.
- Establecer tiempos acordes al contenido del temario y necesidades de la institución sobre el conocimiento básico que debería tener un asesor al inicio de su trabajo.

6.2 Nueva Metodología de Capacitación Utilizada Actualmente en Banco Prodem S.A.

La Metodología diseñada por mi persona permitía una tener una estructura más acorde al trabajo de los compañeros nuevos, fue realizada y puesta en práctica, en función a entrevistas con los niveles de supervisión de las agencias (supervisores y encargados). Con la información brindada por ellos, que son los funcionarios que trabajan en contacto directo con el personal nuevo, pude proponer la siguiente estructura que se maneja hasta el día de hoy.

- Modificación en el periodo de capacitación, dándole al funcionario más tiempo de trabajo en agencia para que pueda conocer mejor las características del puesto de trabajo en agencia de la siguiente manera:

Tabla 7
Cronograma Actual

Semana 1						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
AULA (*)	AULA	AULA	AULA	AULA	AULA	
Semana 2						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
CAMPO(**)	CAMPO	CAMPO	CAMPO	CAMPO	CAMPO	
Semana 3						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
AULA (*)	AULA	AULA	AULA	AULA	AULA	
Semana 4						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
CAMPO(**)	CAMPO	CAMPO	CAMPO	CAMPO	CAMPO	

- (*) Aula: trabajo en aula que comprende 8 horas de trabajo diarias a excepción del día sábado que es de solo 4 horas, donde se les da todo el material en presentaciones (PPT) explicando de manera teórica el trabajo que deben realizar los funcionarios nuevos, todo este material debe ser impartido en aproximadamente 11 días hábiles entre la primera y tercera semana lo cual también es complicado puesto que es bastante material para realizarlo en ese plazo de tiempo, el contenido comprende los siguientes temas:
- (**) Campo: el trabajo comprende realizar visitas a clientes “in situ”, este trabajo implica que el asesor trabajara 8 horas en agencia generalmente acompañado por un compañero antiguo en el cargo, lo que significa que el funcionario debe conocer al cliente en su negocio y domicilio, por lo que es muy importante que en esta etapa pierda el miedo a

salir a las calles, interactuar con las personas, resolver dudas, enfrentar las dificultades de estar en trabajo de campo resolviendo problemas o directamente enfrentando las dificultades del mercado como la competencia o la saturación del mismo.

Durante esa semana el funcionario comprende de mejor manera las características del trabajo al observar también a asesores antiguos realizar sus funciones no solo de otorgación del crédito sino también de la parte complicada que es la cobranza.

6.3 Lecciones Aprendidas

En esta metodología de trabajo los funcionarios nuevos, en la primera semana, en la cual están día completo en aula, tienen la oportunidad de conocer:

- Los lineamientos y requerimientos básicos que se necesita para el inicio de sus funciones en el cargo
- Comprenden las características del cargo desde sus funciones básicas hasta realizar ejercicios de casos prácticos en aula.

La segunda Semana con esa preparación inicial las personas se incorporan a sus respectivas agencias, ya no de manera grupal, sino más bien individual en cada una de las agencias donde finalmente se quedarán a realizar su trabajo, esto le permite al funcionario conocer a sus compañeros de trabajo, su líder, el mercado que tiene que atacar y la zona en la que va a trabajar a partir de ese momento además se les da tareas que junto el líder de la oficina deben cumplir, como realizar una promoción constante para perder el miedo a las ventas, evaluar a clientes junto a asesores antiguos y así conocer las características del cliente además de su negocio. También deben llenar la evaluación en el sistema para que genere los reportes

correspondientes analizando la información y conocer el sistema en sí, y así termina la segunda semana de trabajo.

Para la tercera semana el futuro Asesor de Créditos debe regresar al aula donde se quedará nuevamente por otra semana y completará la cantidad de temas que según malla curricular debe conocer, sin embargo, el primer día de la tercera semana el deben realizar un informe verbal sobre el trabajo realizado la segunda semana.

Durante este periodo también se tendrá una capacitación de aproximadamente un día en el laboratorio que tenemos para realizar ejercicios del sistema. Los casos teóricos de la primera semana se trasladan a la evaluación en sistema, se generarán los reportes para su análisis y posterior armado de la carpeta de créditos.

Con la finalización de la tercera semana se les tomará una prueba escrita de todo lo avanzado en aula, con lo que se podrá medir el grado de comprensión de los temas necesarios conocer para el inicio de sus funciones de la siguiente semana en agencia.

La cuarta semana comprende el trabajo de campo, para esta instancia el Asesor después de haber terminado la malla curricular y realizado trabajo de campo de la segunda semana, está preparado para realizar un crédito desde el inicio, este comprenderá el proceso completo de crédito desde la promoción, evaluación, armado de carpeta, comité de créditos, y la respectiva aprobación o rechazo del crédito, el mismo si es de una agencia urbana debe ser traído a mi persona como capacitador para revisar el crédito desde el punto de vista de forma y de fondo.

Si bien no es mi atribución aprobar o rechazar el crédito, veo las características fundamentales que debería tener el crédito. Con este proceso de la cuarta semana se cierra el periodo de capacitación con un examen final (examen del trabajo de campo), con lo que se

revisa si la persona cumplió con los requisitos básicos para que la siguiente semana pueda trabajar formalmente en la otorgación de créditos.

6.4 Resultados de las modificaciones.

Se tuvo un interesante incremento en el personal que es ratificado en el periodo de prueba, según los comentarios de los respectivos líderes existe más compromiso de las personas que se quedan después del periodo de prueba, y como ya trabajó previamente por una semana en la agencia saben cómo y hasta cuanto exigir al funcionario nuevo.

Desde el punto de vista de los participantes la metodología utilizada les permitió tener retroalimentación después de la semana de trabajo de campo, con lo que pudieron aclarar dudas que en la agencia no les indicaban (con la metodología anterior), por la cantidad de trabajo que se tiene, también pudieron comprender algunos comportamientos diferentes que notaron en el trabajo de los asesores de créditos por la complejidad diferenciada de cada evaluación, mismo que gracias a mi experiencia pude explicar.

6.5 Impulsar nuevas Habilidades

La nueva metodología utilizada permite a los nuevos funcionarios poner en práctica sus habilidades blandas, que son aquellas que se demuestran en la ejecución del trabajo, y no están relacionadas, únicamente, con los conocimientos, sino con la puesta en práctica de una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, aptitudes y capacidad de acercamiento con los demás.

Los supervisores de Agencia reconocen que estas habilidades facilitan la interacción con otras el equipo de trabajo, generando un ambiente más grato y un clima organizacional de entendimiento y cooperación.

7. CONCLUSIONES

El resultado de la metodología aplicada y analizada durante la gestión 2019 brinda una menor rotación de personal en el cargo de asesor de créditos y tomándolo como datos, fue eso lo más relevante en su momento para la gerencia de sucursal que veía muy complicado el hecho de que los asesores no se queden en el cargo después del periodo de prueba.

También entre los resultados buscados se pudo mejorar la comprensión del temario avanzado, haciendo que el funcionario nuevo comprenda lo básico en sus funciones y se sienta más seguro al momento de conversar con los clientes, consiguiendo información que se considera valiosa en la evaluación.

La oportunidad de conversar nuevamente con el capacitador después de la semana de trabajo de campo en agencia, disminuyó la cantidad de dudas que podía tener el funcionario que en muchas ocasiones no eran respondidas por sus compañeros de las respectivas agencias y gracias a esta retroalimentación también el capacitador consigue estar actualizado constantemente no solo con las prácticas de los asesores antiguos, sino también de los clientes, puesto que el mercado es muy versátil y cambiante, lo que hace importante informarse constantemente de las situaciones del mercado.

Terminado el proceso de capacitación se observa también la actitud y energía positiva en cada funcionario aportando constantemente con preguntas o comentarios de la experiencia vivida, que gracias a ese entusiasmo se auto impulsa a realizar un buen trabajo, sabiendo que este es muy importante, y que gracias a ellos muchos clientes podrán cumplir sus sueños. La responsabilidad del trabajo se hace evidente cuando vemos el crecimiento de los clientes que

agradecen por un trabajo bien realizado, con la reducción de la mora y con los objetivos alcanzados.

Se consultó a los mandos medios, quienes son los niveles de control, de diferentes agencias y según sus declaraciones a juicio de experto, se pudo constatar que los funcionarios llegan más preparados para realizar su trabajo. Comentaron también que la capacitación no solo se ve reflejada en la cantidad de créditos colocados, que sin duda es un factor importante, también se ve reflejada en la calidad de cartera que maneja cada Asesor de créditos.

Se logró un alto cumplimiento de los objetivos de la capacitación impartida, mostrando que el mismo funcionario es capaz de controlar su riesgo de colocación de créditos, pero el periodo de capacitación sigue siendo corto para una completa asimilación del total de sus funciones. Por ello es que el trabajo de capacitación nunca termina ya que deben realizarse actualizaciones periódicas.

Todo el trabajo se complementa con las funciones que debe realizar el funcionario durante los primeros meses que se encuentra en agencia, donde la experiencia de sus compañeros antiguos más el conocimiento adquirido fortalece sus capacidades.

Como dijo Henry Ford “Solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan.... No formarlos y que se queden”

8. RECOMENDACIONES

Adicionalmente al trabajo realizado se recomienda poder utilizar herramientas que ayudan con la andragogía utilizada en las capacitaciones. Un ejemplo de estas herramientas es el uso de los celulares, que si bien, por ahora es un Tabú en muchas instituciones, este puede ayudarnos principalmente con capacitaciones a distancia donde por medio de presentaciones o videos podemos hacer que se capaciten sin la necesidad de trasladarse a un espacio físico, ya que existen múltiples plataformas que incluso son gratuitas para poder estar en contacto con los funcionarios. También se puede usar como control, es decir que se puede utilizar para tomar exámenes en grupos o individuales, en modo competencia o no, estas aplicaciones pueden hacer que el asesor utilice la tecnología en sus capacitaciones y con ello hacerlo más dinámico.

Actualmente se van creando múltiples herramientas que colaboran en una enseñanza aún más dinámica, estas herramientas como Lego Serious Play o Points of You, permiten a la persona responder a temas que probablemente con preguntas directas, lo hagan de manera más inconsciente, puesto que las metodologías que usan las manos o imágenes les permite en muchas ocasiones expresar mejor sus ideas o en algún caso emociones que nos deja tomar decisiones más acertadas en cualquier ámbito de trabajo.

Estas herramientas que van creciendo deben ser aplicadas a las capacitaciones en todas las áreas de trabajo, puesto que con ellas dejamos la mala práctica de hacerla magistral sin contacto con las personas o conociendo sus sentimientos en el trabajo que puede realizar y al mejorar nuestras metodologías constantemente reinventando todo por los cambios generacionales, comprenderemos mejor a las personas apoyando sus habilidades o destrezas en su trabajo.

Según la andragogía debemos hacer las capacitaciones más atractivas haciendo que practiquen inmediatamente lo que se les está enseñando, lo cual significa que las personas siempre deben contrastar el trabajo decampo con el aprendido en aulas, siempre acompañado de un guía que les ayude a resolver las dudas. Este mentor o guía no termina sus funciones al terminar su capacitación, sino también debería hacerlo inclusive posterior a su ratificación, puesto que es importante que los funcionarios nuevos sientan el apoyo en su trabajo. Algo que podemos observar es que la generación actual en los trabajos (Millenials), necesitan más comprensión, dialogo, atención, y que puedan participar en la toma de decisiones que, si bien esto último no necesariamente es fácil, si los hacemos parte del trabajo no solo como empleados robotizados podremos tener funcionarios más aptos a dar propuestas y con ello su crecimiento profesional.

Un concepto que está creciendo bastante es hablar sobre la Felicidad Laboral, la cual en el contexto actual de nuestro entorno es todavía muy poco comprendido, viendo la realidad de las empresas todavía no se trabaja este tema, siendo más importante la productividad a la que se debe llegar de cualquier manera – ello incluye los maltratos, presión o estrés – que se convierte incluso en un requisito al momento de contratar a las personas. Contantemente podemos preguntar en nuestro medio, ¿te gusta tu trabajo?, ¿te gusta tu empresa? O ¿eres feliz en tu trabajo?, y las respuestas en la mayoría de los casos son muy similares “trabajo porque lo necesito”, “odio mi trabajo”, “quiero renunciar” o “son unos esclavizadores”, lo que nos lleva a reflexionar si realmente estamos haciendo un buen trabajo como empresas y si estamos con las corrientes actuales.

Ese sería un motivo muy importante para buscar políticas de felicidad laboral para obtener mejores resultados tanto financieros como sociales.

9. **BIBLIOGRAFIA**

Chiavenato,I. (Tercera Edicion) Gestión del Talento Humano

Chiavenato,I. (Primera Edicion) Gestión del Talento Humano

Bohlander,S (17va edicion) Administración de Recursos Humanos

Prieto, P (2013) Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal

Siliceo, A (2004) Capacitación y Desarrollo del Personal

Knowles, M. (2012), El Aprendizaje en Adultos

David A. Kolb (2017) El Educador Experimental.

Memoria Institucional (2019) Banco Prodem S.A.

Manual de Funciones Asesor de Credito – Banco Prodem

www.asfi.com.bo

<https://orientacion.universia.net.co/>

www.felicidadeneltrabajo.es