



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**PLAN DE MEJORA EN LA METODOLOGÍA DE
GESTIÓN EFECTIVA DE LOS FUNCIONARIOS PYME
DEL BCP EN EL 2018**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de Empresas**

BRENDA ROXANA JIMÉNEZ CLEMENTE

Asesor:

Luis Jacinto Sotomayor Romero

**Lima – Perú
2018**

Agradecimientos

*A mi Padre Bueno,
Dios de todo saber y poder, mi amado Jesucristo.*

Salmos 69:30

Con cántico alabaré el nombre de Dios, y con acción de gracias le exaltaré.

Índice general

Introducción

Capítulo 1. Generalidades de la empresa

1.1 Nombre o razón social de la empresa	Pág. 10
1.2 Ubicación de la empresa	Pág. 10
1.3 Giro de la empresa	Pág. 11
1.4 Tamaño de la empresa	Pág. 11
1.5 Misión, visión y objetivos	Pág. 13
1.6 Samay BCP	Pág. 15
1.7 Canales de atención	Pág. 15
1.8 Productos, servicios y clientes	Pág. 17
1.9 Premios y certificaciones	Pág. 20
1.10 Relación de la empresa con la sociedad	Pág. 24

Capítulo 2. Planteamiento del problema

2.1 Características del área analizada	Pág.28
2.2 Metodología de gestión efectiva	Pág.34
2.3 Definición del problema	Pág.37
2.3.1 Problemas específicos	Pág.37
2.3.2 Síntomas del problema	Pág.37
2.3.3 Causas del problema	Pág.39
2.3.4 Diagrama de Ishikawa	Pág.41
2.3.4 Diagrama de Pareto	Pág.42
2.4 Objetivo general	Pág.47
2.4.1 Objetivos específicos	Pág.47
2.5 Justificación e importancia	Pág.47

2.5.1	Importancia	Pág.48
2.5.2	Pertinencia	Pág.47
2.6	Alcances y limitaciones	Pág.49
2.6.1	Alcances	Pág.47
2.6.2	Limitaciones	Pág.47
Capítulo 3. Marco Teórico		
3.1.1	Teorías de la administración	Pág.51
3.1.1.1	Teorías de la administración clásica	Pág.51
3.1.1.2	Administración teorías de las necesidades según Maslow	Pág.55
3.1.1.3	Teoría de los dos factores de Herzberg	Pág.57
3.1.1.4	Estrategia internas de Chiavenato	Pág.61
3.1.1.5	Necesidades fisiológicas de los empleados cubiertas	Pág.61
3.1.1.5.1	Experiencia del colaborador	Pág.63
3.1.1.5.2	Gestión del bienestar	Pág.64
3.1.1.5.3	Compensaciones	Pág.65
Capítulo 4. Desarrollo del proyecto		
4.1	Identificación del proyecto	Pág.67
4.2	El análisis el objetivo	Pág.67
4.3	Metodología	Pág.67
4.4	Diseño de la investigación	Pág.69
4.4.1	Investigación cuantitativa	Pág.69
4.4.2	Encuesta	Pág.69
4.4.3	Análisis críticos y planteamiento de alternativas	Pág.68
4.4.3.1	Análisis crítico	Pág.70
4.4.3.2	Alternativas de solución	Pág.71

4.4.4 Justificación de la solución escogida	Pág.73
4.4.4.1 Modelo del proceso de capacitación	Pág.75
4.4.5 Justificación de la solución no escogida	Pág.79
Capítulo 5. Análisis y resultados	
5.1 Implementación de la propuesta	Pág.82
5.1.1 Áreas involucradas	Pág.85
5.1.2 Plan de acción SOA	Pág.86
5.1.3 Análisis de la situación de regiones y oficinas	Pág. 87
5.1.4 Situación de las oficinas que requieren encuestas	Pág.88
5.1.5 Objetivo de la capacitación	Pág.89
5.1.6 Acción	Pág. 89
5.1.6.1 Diagnóstico a los funcionarios pyme	Pág.89
5.1.6.2 Identificación de las capacitaciones para el despliegue del plan de mejora	Pág.91
5.1.6.3 Despliegue del plan de mejora	Pág.91
5.1.7 Control y seguimiento	Pág.92
5.1.8 Cronograma de actividades	Pág.93
5.2 Presupuesto para la implementación del plan de mejora	Pág.94
5.3 Análisis costo beneficio	Pág.95
5.4 Flujo de caja proyectado	Pág.96
Capitulo 6. Conclusiones y recomendaciones	
6.1 Conclusiones	Pág.99
6.2 Recomendaciones	Pág.100
Referencias bibliográficas	Pág.102

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se realizará un plan de mejora para el Banco de Crédito del Perú S. A., el banco más importante y líder del país pese al complejo contexto macroeconómico y la alta volatilidad en los mercados financieros internacionales. Por ello, el Bcp ha optado por estar mejor preparado ante la cada vez más dura competencia en el sistema financiero. Asimismo, siempre se encuentra presto a desarrollar planes estratégicos, que le permitan el cumplimiento de sus objetivos de corto y largo plazo. Este plan de acción está enfocado principalmente a elevar los niveles de satisfacción en los clientes, que permitirá generar una estructura y orden dentro del desarrollo de las funciones de los puestos involucrados, esperando generar cohesión y compromiso entre los colaboradores y la organización. Con ello se mejorará no solo la productividad, los niveles de satisfacción en los clientes, sino además contará con colaboradores más capacitados y competitivos del mercado, asegurando el logro de su visión: “Ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos” (“Misión, visión y principios BCP,” s.f.). Este estudio también permitirá conocer la percepción que tienen los funcionarios con respecto a las metodologías utilizadas por el banco, para de este modo tomar conocimiento de sus fortalezas y debilidades. El propósito es diseñar un plan de mejora en la metodologías y herramientas que permitan incrementar los niveles de satisfacción de los clientes con respecto al segmento pyme potenciando las habilidades de los colaboradores.

Es importante mencionar que el banco debe considerar ideas y nuevos enfoques que puedan ir de la mano juntamente con la transformación cultural que está

desarrollando la compañía, con el objetivo de revertir la mala imagen que se tiene de la institución sobre la calidad de su atención.

El Banco de Crédito del Perú es una empresa peruana, líder en el mercado financiero peruano, que forma parte del conglomerado financiero local Credicorp. Se encuentra desde hace más de 128 años comprometido con el desarrollo del país, promoviendo la bancarización y la educación, la cultura y el apoyo social a los sectores menos favorecidos. El Bcp ofrece diferentes productos y servicios bancarios para personas, pymes y empresas, como también para entidades gubernamentales, micro financieras y organismos internacionales.

Las instituciones financieras tiene un extenso listado de operaciones y funciones tanto operativos como comerciales, entre ellas es guardar fondos, prestar dinero, brindar asesoría financiera y sobre todo otorgar un excelente servicio al cliente.

Para los bancos, analizar la forma de captar clientes representa el principal elemento para el funcionamiento teniendo en cuenta la competitividad que existe en el sistema financiero.

Introducción

El presente trabajo tiene el objetivo de formular un plan de mejora en una de las herramientas implementadas por la división comercial del Bcp que es el manual de gestión efectiva, herramienta creada con la finalidad de tener protocolos de atención en todos los puestos que involucren la atención al cliente - front office. Se propone un esquema de actividades con el fin de proveer al Banco una gestión eficiente en los puestos involucrados que se investigarán en el presente proyecto.

La presente investigación consta de cinco capítulos

Capítulo 1: Generalidades de la empresa, Descripción de la empresa, Productos, Clientes, Giro y Reseña Histórica.

Capítulo 2: Planteamiento del problema, Caracterización del área analizada, Definición del problema, Objetivos, Justificación e Importancia, Alcances y Limitaciones.

Capítulo 3: Marco teórico, antecedentes

Capítulo 4: Desarrollo del proyecto, justificación de la solución, planteamiento de las alternativas.

Capítulo 5: Análisis y resultados

Capítulo 6: Conclusiones recomendaciones

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

El Banco de crédito del Perú inició sus actividades como Banco Italiano en 1889 y desde 1942 se cambia de nombre llamándose Banco de crédito del Perú. El Bcp es una institución solida cuya vocación y principios le han hecho líder indiscutible del mercado peruano a lo largo de sus más de 128 años de trayectoria.

Desde 1995 forma parte del Grupo Credicorp, uno de los conglomerados financieros más importantes de Latinoamérica. Credicorp es un holding de empresas integradas por BCP; Prima AFP; Atlantic Security Holding Corporation; Pacífico-Peruano Suiza Cia. de Seguros y Credicorp Investments, y se posiciona como el más grande proveedor de servicios financieros integrados en el Perú. (Credicorpcapital 2018).Nosotros [Credicorp].

El Banco cuenta con dos sucursales (Miami y Panamá). En Mayo del 2016, se reorganizó la estructura de BCP Consolidado, el cual ya no incluye Bcp Bolivia, el cual pasó a Inversiones Credicorp Bolivia S.A. con el objetivo de manejar eficientemente dichas operaciones.

Asimismo, a fin de consolidar su posición en el sector microfinanciero adquirió el 81.93% de MiBanco. Por consiguiente, Bcp Consolidado alcanza una sólida participación de mercado en el segmento pyme (pequeña y microempresa). (Memoria Anual BCP 2016, p. 3)

1. Datos generales.

El Bcp es una empresa líder en el mercado financiero peruano. Se encuentra desde hace 125 años comprometido con el desarrollo del país, promoviendo la bancarización y la educación, el arte, la cultura y el apoyo social a los sectores menos favorecidos a través de su red de canales de atención. El BCP ofrece diferentes productos y servicios bancarios para personas, pymes y grandes empresas.

1.1 Nombre o razón social de la empresa.

Nombre: Banco de Crédito del Perú

Tipo de contribuyente: S.A. Sociedad Anónima

RUC: 20100047218

1.2 Ubicación de la empresa.

Dirección: Calle Centenario N° 156 Urb. Las Laderas de Melgarejo, La Molina, Lima12, Perú.

Teléfonos: (0051) 311-2000 (0051) 625-2000

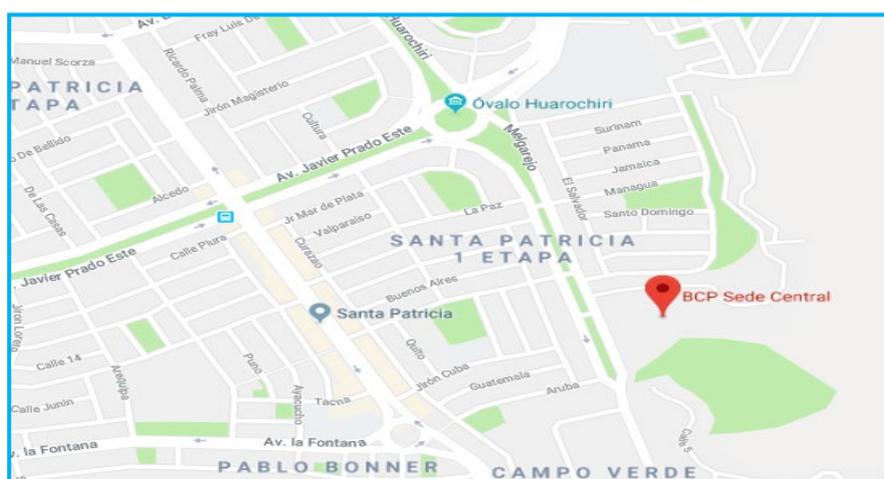


Figura 1. Ubicación de la empresa BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ SA

Fuente: <https://www.google.com.pe/maps/place>

1.3 Giro de la empresa.

El Banco de Crédito del Perú, es una de las más grandes compañías en el sector financiero, es una entidad financiera que brinda servicios de captación y colocación de fondos. Actúa como un ente de intermediación en las finanzas, cuenta con una amplia gama de productos notablemente valorado por sus clientes, colocándose como el primero banco con mayor número de clientes que superan los

1.4 Tamaño de la empresa.

El Banco de Crédito del Perú es considerado como una gran empresa por la cantidad de colaboradores a cargo, cuenta con más de 18000 empleados.

Organigrama BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ S.A.

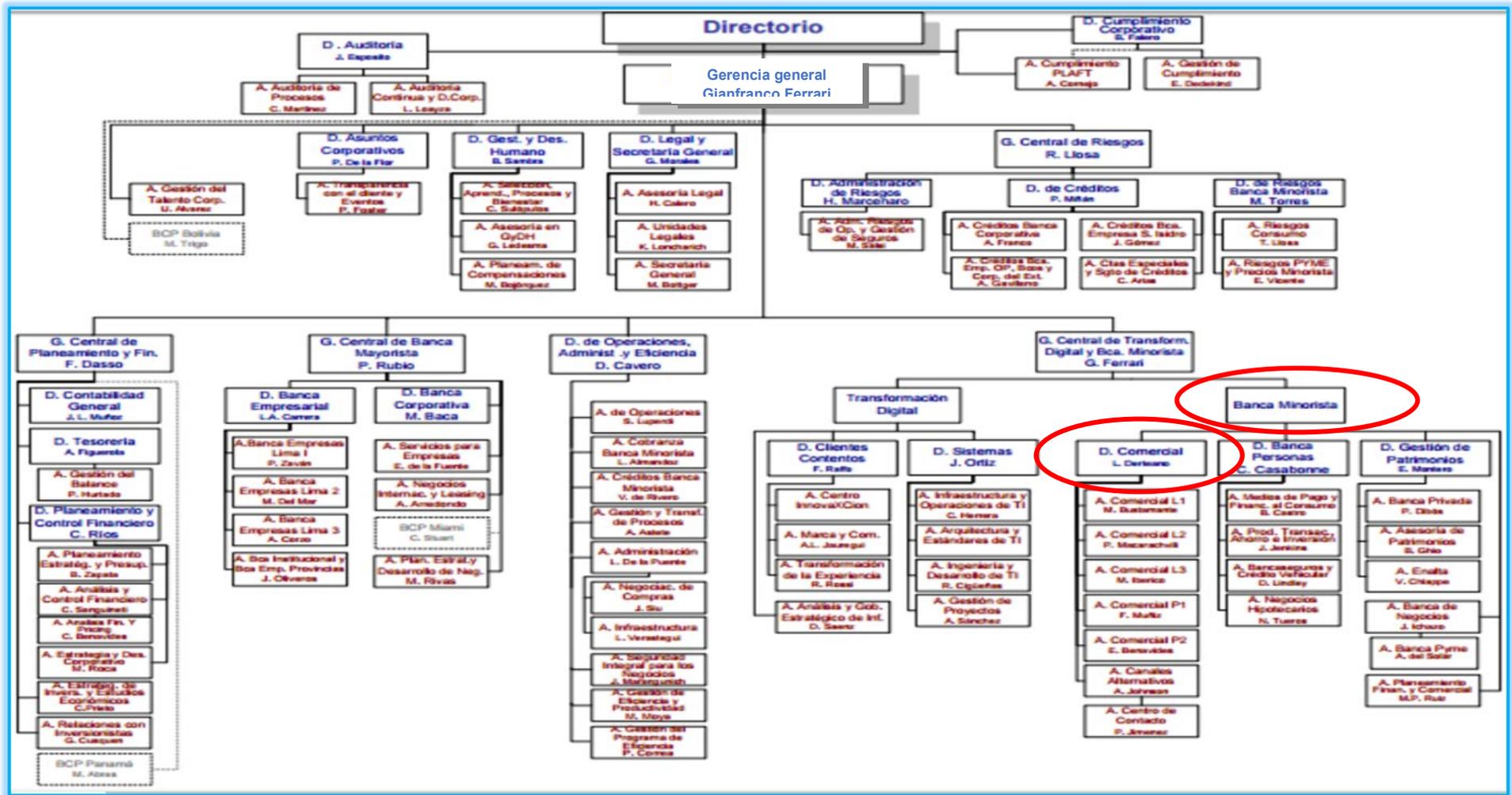


Figura 2. Organigrama de la empresa Banco de Crédito Del Perú SA.

1.5 Misión, visión y objetivos.

Misión: Promover el éxito de sus clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para sus accionistas y apoyar el desarrollo sostenible del país.

Misión: Ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.

Propósito: Transformar planes en realidad

Aspiración:

- ✓ Gestión WOW
- ✓ Experiencia WOW
- ✓ Equipo WOW

Objetivo: Ser el Banco con el mejor servicio al cliente al 2021 y ser la empresa con el mejor servicio al cliente al 2024.

Principios:

1. **Clientecéntricos:** Los clientes están en el centro de todas nuestras decisiones. Por eso, cada producto cada servicio, cada solución es para los clientes, por los clientes y con los clientes. El BCP busca entregarles siempre una experiencia única basada en un servicio más simple, agile y cercano.

2. **Potenciamos tu mejor tú:** El crecimiento personal y profesional no tienen límite. El límite lo pone cada uno. Mientras más grandes seamos como personas, más grande será el Bcp. Se muestra lo mejor de cada uno cuando estamos frente a retos, reconocemos, aprendemos y compartimos entre todos, sin importar el puesto que tengamos.
3. **Sumamos para multiplicar:** Las metas y desafíos están conectados. Ganan todos o pierden todos. Único equipo, Nos organizamos para agilizar nuestro trabajo, colaborando con generosidad y sumando nuestros talentos, multiplicamos nuestro valor.
4. **Mínimo damos lo máximo:** El compromiso con la experiencia es parte de nuestro día a día. Dejamos todo en la cancha, en cada cosa que hacemos y nos estamos dispuestos a ceder ni un centímetro. Nos apasionan los desafíos y enfrentamos cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado.
5. **Emprendemos y aprendemos:** Somos un banco innovador y no le tenemos miedo al cambio. Damos la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entendemos que las innovaciones no nacen perfectas, necesitan probarse, observarse, y mejorarse continuamente. Convertimos cualquier resultado al transformarlo en un aprendizaje para todos.
6. **Seguros y derechos:** Las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso todos somos responsables de conocerlos,

7. evaluarlos y administrarlos. Es lo que nos hace dignos de confianza. Esa confianza es algo que jamás arriesgaremos. Nuestro comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad es no negociable. Nunca hacemos algo que no podamos contarle a nuestros hijos.

(Memoria Anual BCP 2017, p. 16)

1.6 Samay BCP.

Para lograr el objetivo propuesto y mantener el liderazgo en el sector financiero a futuro el Bcp se reinventó y evolucionó, replanteando la forma de trabajo, gestión y transformando la cultura. Es así que, bajo el liderazgo y compromiso el Comité de Gestión, nace Samay Bcp, el proyecto de la gran transformación del Banco, a través del cual crearon juntamente con los colaboradores, los principios culturales que llevara a conseguir la aspiración: tener una gestión WOW! Con un equipo WOW! Que permita brindar una experiencia al cliente WOW! Y así alcanzar el propósito definido: Transformar planes en realidad.

1.7 Canales de Atención.

- **Agencias:** En 2017 cerramos el año con 415 agencias estándar y 18 agencias Puntos BCP/Pago de Haberes, en total 1% menos agencias que en 2016.

- **Centro de Contacto:** Este año hemos implementado el concepto de solución en el primer punto de contacto para minimizar la derivación de llamadas. Hemos creado grupos especializados en tarjetas de crédito y en Banca Seguros que permite tener asesoría experta, se busca que los equipos sean cada vez más autónomos y tengan la capacidad de solucionar las consultas más frecuentes.
- **Cajeros Automáticos:** Al cierre del 2017, contamos con 2,324 cajeros automáticos.
- **Plataformas Digitales:** Al cierre del 2017 contamos con un parque de 759 Plataformas Digitales, ubicadas en nuestras agencias a nivel nacional.
- **Banca por internet:** El 2017 ha sido un año retador para nuestro canal, en junio lanzamos nuestro tan esperado proyecto, la “Nueva Banca por Internet”, esta banca cuenta con un diseño totalmente distinto, pensado en el usuario. Este año se ha logrado tener 2.9 millones de clientes afiliados.
- **Banca Móvil:** Ya son 4 años desde su lanzamiento, y la Banca Móvil sigue sorprendiendo a todos sus usuarios. Son cerca de 1.5 millones de descargas lo cual hace que más clientes disfruten de todos los beneficios al realizar sus operaciones desde cualquier lugar en el momento que lo requiera.
- **Agentes BCP:** En el 2017 hemos cerrado con 6,310 agentes, 53% en Lima y 47% en Provincias y el 87% de ellos son rentables.

1.8 Productos, servicios y clientes.

Banca Mayorista.

Servicios y Clientes: Es la encargada de financiar y atender operaciones de gran envergadura, las empresas dentro de esta banca son organizaciones de gran tamaño e importancia.

Los productos y servicios para esta banca cuentan con características únicas para cada cliente de acuerdo a su necesidad.

Productos: La gerencia central de banca mayorista diseña y gestiona servicios para clientes corporativos y grandes empresas con características únicas para cada cliente. Los productos ofrecidos por la banca mayorista están diseñados para cubrir las necesidades de más de 10,000 clientes en Lima y provincias.

Incluyen créditos comerciales, instrumentos de inversión, Bonos, acciones, créditos de estructura completa y largos plazos, productos de comercio exterior, productos de cambio y derivados financieros; y productos pasivos y transaccionales. Está compuesta por 4 áreas:

(Reporte de sostenibilidad BCP 2017, p. 15)



Figura 3: Las Áreas de la Banca Mayorista. Adaptado de “Reporte de Sostenibilidad social BCP” 2017, p.15.

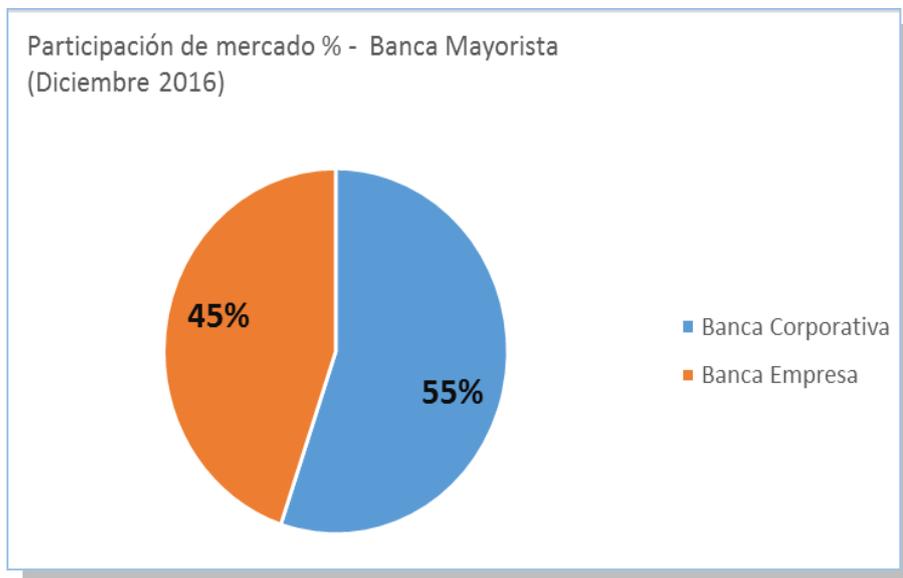


Figura 4: Participación de mercado (%) de la Banca Mayorista a Diciembre 2016. Adaptado de “Memoria Anual BCP” 2017, p.22.

Banca Minorista.

- **Servicios y Clientes:** Banca minorista diseña y gestiona servicios para las pequeñas y medianas empresas y para clientes individuales. Llega a 6.2 millones de clientes con ventas anuales menores o igual a S/32 millones: Estos son atendidos por medio de agencias, cajeros automáticos, Banca por Internet, Banca por Teléfono, Banca móvil y Agentes BCP.
- **Productos:** Dentro de la banca minorista encontramos diversos segmentos, por ejemplo: Banca Privada, Bcp Enalta, Segmento Banca Exclusiva, Consumo, Pequeña Empresa, Negocios. Todos estos segmentos ofrecen productos como depósitos en cuenta corriente, ahorros, plazo fijo y Cts; así mismo opciones de financiamiento como tarjeta de crédito, créditos hipotecarios, créditos vehiculares, créditos consumo, capital de trabajo revolvente, crédito pyme para pequeñas y medianas empresas.

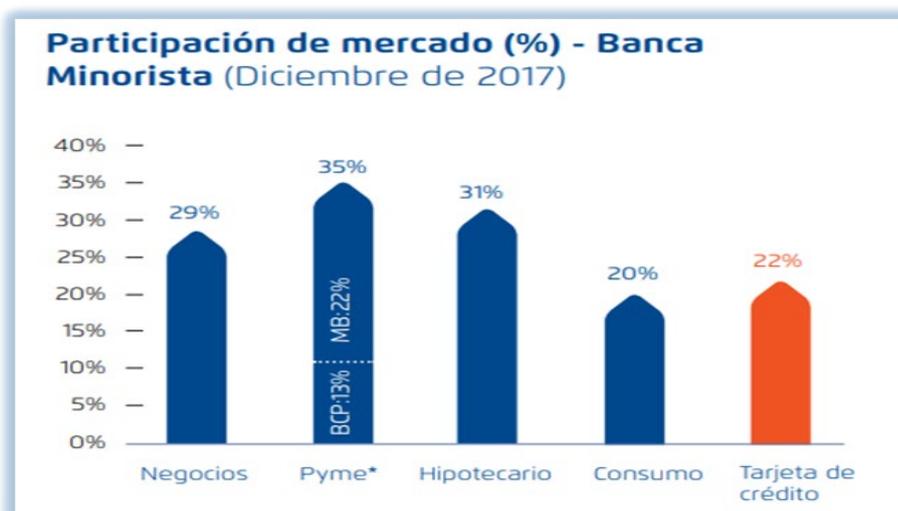


Figura 5: Participación de mercado (%) de la Banca Minorista a Diciembre 2016. "Memoria Anual BCP" 2017, p.27.

Tabla 1

Segmentación de Clientes y Productos Ofrecidos por la Banca Minorista.

Clientes		Productos
Banca Privada	Clientes con más de US\$1'000,000 disponibles para invertir.	Tarjetas de crédito y débito, créditos personales, créditos vehiculares, pagarés personales e hipotecarios, cuentas corrientes y de ahorros, fondos mutuos, cuentas a plazo y CTS9. Se les ofrece la posibilidad de invertir su dinero en fondos del exterior.
BCP Enalta	Clientes con ingresos mensuales mínimos de S/20,000 o un mínimo de US\$200,000 disponibles para invertir.	
Segmento Banca Exclusiva	Clientes con ingresos mensuales mínimos de S/5,000	Tarjetas de crédito y débito, créditos personales, créditos vehiculares e hipotecarios, cuentas corrientes y de ahorros, fondos mutuos, cuentas a plazo y CTS.
Consumo	Clientes que no están incluidos en el segmento Banca Exclusiva ni en el segmento Pequeña Empresa y que tienen sueldos menores a S/5,000.	
Pequeña Empresa	Empresas o personas naturales con negocio con deudas menores a S/1'200,000	Créditos para capital de trabajo, financiamiento de inmuebles, leasing y cartas fianza.
Negocios	Empresas con ventas anuales entre S/10 millones y S/32 millones o con deudas entre S/1.2 millones y S/10 millones	Créditos comerciales, contingentes, leasing, comercio exterior, servicios transaccionales y productos pasivos.

Nota: Adaptado de “Reporte de Sostenibilidad social BCP” 2017, p.18.

1.9 Premios y certificaciones 2017.

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa Perú 2017 – MERCOSUR 2017

Por sexto año consecutivo, el BCP ocupó el primer puesto en el ranking de Reputación Corporativa MERCOSUR 2017. Asimismo, en MERCOSUR 2017 el Bcp también obtuvo el primer puesto en el ranking de líderes empresariales.

Estudio “Donde quiero trabajar – DQT 2017”

El Bcp fue reconocido por quinto año consecutivo, como el banco donde más peruanos desean trabajar, además de ser una de las empresas más atractivas para atraer talento a nivel nacional.

Marca Empleadora 2017 - Laborum y Apoyo Comunicación

Por cuarto año consecutivo, el Bcp fue reconocido como el empleador más atractivo del Perú, así como la institución financiera donde más peruanos quieren trabajar, según el estudio Marca Empleadora 2017, elaborado por Laborum y Apoyo Comunicación. Este estudio recogió la opinión de más de 13,500 mil personas, segmentada por diversos perfiles específicos (género, edad, nivel jerárquico, sector, ciudad, etc.).

Las 10 Empresas Más Admiradas del Perú 2017, otorgado por PriceWaterhouse Coopers y la Revista G de Gestión

Por sexto año consecutivo, el Bcp fue distinguido como una de las Empresas Más Admiradas del Perú. El reconocimiento es otorgado por PwC y la revista G de Gestión, a partir de una evaluación efectuada por 4.500 ejecutivos del país.

XVII Encuesta Anual de Ejecutivos de la Cámara de Comercio de Lima

Se reconoció al Bcp como la mejor empresa en la categoría de servicio de banca tanto para los segmentos de Banca Empresa, Banca Personal y Banca Pyme. Asimismo, de acuerdo con la encuesta de la CCL, la Banca Móvil BCP es la aplicación para smartphones preferida por los ejecutivos para realizar transacciones financieras.

Premio IPAE a la Empresa, en Educación y Cultura 2017.

El Bcp fue premiado en dos categorías: por la promoción de la educación de excelencia y la promoción del arte y la cultura peruana, como único ganador. El premio es un reconocimiento que IPAE otorga anualmente a las empresas que, más allá de sus propias actividades, contribuyen al desarrollo de una educación de excelencia y al progreso y difusión de la cultura peruana

Euromoney Awards for Excellence 2017.

El Bcp fue reconocido como el Mejor Banco del Perú y el Mejor Banco para la Pequeña y Mediana Empresa de América Latina en los Euromoney Awards for Excellence 2017, que entrega anualmente la revista británica Euromoney desde hace más de 25 años. Para determinar a los ganadores, realizan un monitoreo anual de la banca internacional y de la industria de la banca de inversión. Euromoney recibe postulaciones de todo el mundo para este premio y entrevista a ejecutivos a nivel global.

Effie Awards 2017

El Bcp obtuvo dos Effies, que premian la efectividad publicitaria. Recibió el Effie de Oro en la categoría “Innovación en Medios Existentes” con el proyecto “Hacer realidad los planes de nuestros clientes poniéndolos en vitrina”. Esta campaña buscó llevar a la realidad el compromiso del Bcp de apoyar los planes de sus clientes a través de medios con menor saturación y de alto impacto. Recibió el Effie de Plata en la categoría de “Servicios Financieros” por su campaña “Al Token” y “Al Recontra Token”, con la cual se buscó visibilizar el impacto positivo de los canales digitales en la vida de los clientes, al poder hacer operaciones de manera rápida y fácil.

Premios ANDA 2017

La décimo quinta edición de los Premios ANDA, organizados por la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA Perú), evento que busca reconocer a las mejores contribuciones del ámbito comunicacional y publicitario, premió al BCP en la categoría de Comunicación Interna con su campaña “Feliz de Ayudarte”.

XV Encuesta Anual de Banca Privada de la revista Euromoney 2017

El Bcp ha sido reconocido como la mejor Banca Privada 2017 para clientes peruanos tanto en patrimonios de entre US\$ 1 millón y US\$ 5 millones y entre US\$ 5 millones y US\$ 30 millones, así como también,

por ser la institución financiera con Mejores Servicios Bancarios para clientes de Banca Privada del Perú, que considera tanto una adecuada gestión de activos como el servicio más completo de Family Office.

International Banker Banking Awards 2017 (tres premios)

El ABC de la Banca fue reconocido en la categoría “Mecanismos de Información”.

(Memoria Anual BCP 2017, p. 76,77,78)

1.10 Relación de la empresa con la sociedad.

Al Respecto, El Bcp sostiene que:

Basa su gestión de Responsabilidad social en estándares internacionales. Los compromisos que suscriben como organización aseguran que sus actividades estén alineadas con acuerdos establecidos globalmente.

Programa de Educación Financiera BCP.

Durante el 2017 implementamos el Programa Educación Financiera Bcp dirigido a un público joven de escolares y estudiantes de educación superior. Su objetivo es asegurar que esta población cuente con las herramientas necesarias para gestionar de manera adecuada sus recursos económicos, permitiéndoles desarrollar y cumplir con sus planes de vida. El programa trabajó dos frentes:

- **Contigo en tus Finanzas en Aula:** Una intervención integral coordinada con el Ministerio de Educación del Perú (Minedu), mediante la cual facilitamos la implementación de sesiones de clase a alumnos de secundaria con el objetivo de transmitir conocimientos, actitudes y prácticas financieras adecuadas para su transición a la vida adulta. Es así, como en el 2017 beneficiamos a 108 docentes y 13,000 alumnos.
- **Educación Financiera para estudiantes de educación superior:** Proyecto de capacitación a docentes de universidades e institutos técnicos cuyo objetivo es informar a jóvenes sobre la importancia del manejo responsable de las finanzas personales y familiares; y los beneficios de participar del sistema financiero formal. Logramos beneficiar a más de 500 jóvenes durante el 2017.

Programa Semillero de Talentos BCP

Es una iniciativa de Responsabilidad Social de Bcp, que facilita el acceso a la educación superior de calidad a jóvenes talentosos, altamente motivados, y con dificultades económicas familiares, con el objetivo de transformar sus vidas a través de la educación, generar movilidad social en sus entornos, y de esta manera, contribuir al desarrollo del país. Además del financiamiento necesario, se les brinda un programa de desarrollo del talento para que los beneficiarios

alcancen su máximo potencial y se inserten exitosamente al mundo laboral.

Obras de infraestructura.

Apoyamos al Estado peruano en la reducción de la brecha de infraestructura, a través del mecanismo de Obras por Impuestos. Al 2017, suscribimos un total de 106 convenios para obras de infraestructura pública en 14 regiones y una provincia del país: Arequipa, Áncash, Cusco, Junín, La Libertad, Loreto, Pasco, Ica, Piura, Puno, Tacna, Cajamarca, Lambayeque, Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Voluntarios BCP.

Involucramos a los voluntarios en el proceso de fortalecimiento de la educación y en el apoyo ante situaciones de emergencia en el país. Hace más de 12 años los colaboradores invierten horas de trabajo de voluntariado diseñando, ejecutando y desarrollando diversas actividades que permiten atender necesidades de poblaciones vulnerables, todo esto con el respaldo de la Alta Gerencia. Para el 2017, contamos con más de 2,000 voluntarios y más de 3,700 participaciones en los proyectos que gestionamos.

Programa medioambiental.

Incorporamos la gestión ambiental en nuestras operaciones a través del cálculo de la huella de carbono y con el diseño de proyectos que buscan un mejor uso de recursos y reducir emisiones de CO₂ . Los proyectos están relacionados con la gestión de residuos sólidos y transporte de colaboradores.

(Memoria Anual BCP 2017, p. 68,69)

CAPÍTULO 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Caracterización del área analizada.

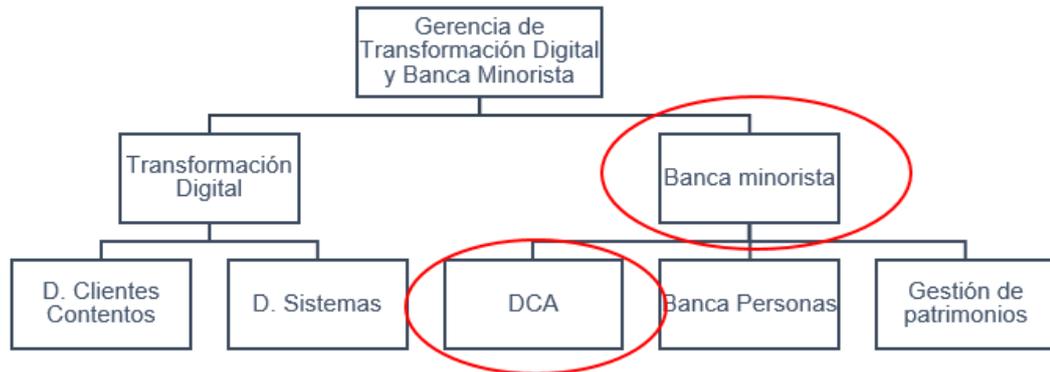


Figura 6: Caracterización del área analizada, Banca Minorista.

Objetivo principal: La DCA, División de Canales de Atención (DCA) tiene como objetivo ser el Banco con el mejor servicio en el año 2021 y busca construir relaciones de largo plazo con los clientes.

La gerencia de la DCA, anteriormente llamada División Comercial está liderada por el Sr. Lionel Derteano.

En la actualidad, la DCA cuenta con nueve Gerencias de Área, de las cuales solo cinco están a cargo de la parte comercial.

Para cumplir con los objetivos de la banca minorista, la división de canales de atención ha establecido una metodología de gestión efectiva para los puestos involucrados directamente con el cumplimiento de los objetivos y que tienen contacto directo con los clientes. Estos puestos son: funcionarios de

negocios, asesoras de ventas y servicios, promotores de servicios. cada puesto cuenta con un protocolo de atención definido por el banco para brindar una atención estandarizada en todas las oficinas a nivel nacional.

A continuación los puestos de la División de Canales de Atención, donde detallaremos los roles y responsabilidad de los 3 principales puestos que nos servirá para entender el problema.

1. Gerente Regional
2. Gerente de Agencia
3. Jefe de Funcionarios de Negocios Pyme
4. Funcionario de Negocios Pyme



Figura 7: Organigrama de la División de Canales de Atención, Regionalización DCA 2017, p. 2.

Roles y Responsabilidades:

- ✓ Gerente Regional
 - Misión: Dirijo la implementación de las estrategias comerciales y operativas de la división de canales de atención a través de la dirección y seguimiento a de los gerentes de agencia asignados a mi región. mi objetivo es aumentar la productividad de mi región cumpliendo las metas establecidas, con una adecuada gestión del riesgo, garantizando altos niveles de satisfacción de nuestros clientes y manteniendo a los colaboradores a mi cargo motivados.

 - Mis roles y responsabilidades:
 1. Conduzco la gestión operativa en mi región.
 2. Conduzco la gestión comercial en mi región.
 3. Dirijo a los gerentes de agencia.
 4. Conduzco el desarrollo de talento en mi región.
 5. Planifico y hago seguimiento a los recursos y presupuestos de mi Región.

- ✓ Gerente de Agencia:
 - Misión: Dirijo al equipo de colaboradores asignados para el logro de los resultados, a través de la retroalimentación y entrenamiento en el desarrollo de sus habilidades, gestionando el riesgo y generando negocios rentables. Aseguro el funcionamiento de los

canales de la agencia para brindar una excelente experiencia del cliente.

- Mis roles y responsabilidades:

1. Diagnostico la situación de mi agencia y ejecuto las acciones con mi equipo para lograr los resultados.
2. Realizo seguimiento de acuerdo a metodología de gestión efectiva.
3. Involucro a mi equipo en el logro de los resultados
4. Me preocupo por el correcto funcionamiento de mi agencia y gestiono el riesgo operativo.
5. Gestiono el riesgo de los canales comerciales de mi agencia.

- ✓ Jefe Funcionario de Negocios Pyme

- Misión: El jefe de funcionarios de negocios pyme es el responsable de dirigir a los funcionarios de negocios pyme a su cargo, en la colocación de productos activos, pasivos y transaccionales, con la finalidad de incrementar la rentabilidad del segmento y mantener una adecuada gestión del riesgo, siempre velando en brindar una excelente experiencia del cliente.

- Mis roles y responsabilidades:
 1. Valida y hace seguimiento al plan de visitas del funcionario.
 2. Capacita a los funcionarios a su cargo.
 3. Apoya en la evaluación de la visita de campo y en la gestión del riesgo.
 4. Gestiona el clima laboral de su equipo.

✓ Funcionario de Negocios Pyme

- Misión: Los funcionarios banca pyme son el principal punto de contacto entre el Bcp y los clientes más rentables de acuerdo a las definiciones establecidas por el segmento. Su principal objetivo es buscar incrementar la rentabilidad de su cartera de clientes y fidelizarlos a través de una gestión personalizada, una comunicación oportuna de la propuesta de valor del segmento y garantizando la excelente experiencia de los clientes.

- Mis roles y responsabilidades:
 1. Planifica la gestión comercial y de riesgos de los clientes.
 2. Ejecuta las acciones comerciales y de riesgos velando por la experiencia de los clientes
 3. Genera propuestas de Créditos y de actualización de flujos.
 4. Administra, hace seguimiento de su cartera y genera acciones de mitigación de riesgos y cobranza

5. Brinda atención y asesoría personalizada a los clientes de su cartera

(Manual de Roles y Responsabilidad BCP 2017)

2.2 Metodología de gestión efectiva:

Modelo de gestión integral que describe todas las acciones que el funcionario pyme debe realizar para lograr el éxito en su gestión.

2.2.1 La metodología de gestión efectiva permite:

- Unificar criterios de decisión y actuación al nivel de agencias a través de una metodología sistémica e integral.
 - Homogeneizar la manera de gestionar las acciones de todos los funcionarios pyme.
 - Facilitar las tareas de los equipos de las agencias, generando hábitos de trabajo estandarizados que aseguren el logro de las metas comerciales y la satisfacción de los clientes mediante un protocolo de atención unificada.
 - Apoyar al logro de las metas propuestas, con reglas claras y procedimientos definidos, sin descuidar el control de riesgos del negocio.
-
- **Planificación:** Define y organiza una estrategia mensual que asegure una gestión eficiente del portafolio de clientes para lograr resultados

comerciales y de riesgos necesarios a corto y mediano plazo, así como cumplir con las metas de la campaña multiproducto.

- ✓ Visitas comerciales
- ✓ Visitas de cobranza
- ✓ Flujos de caja

- **Ejecución:** Efectúa las acciones definidas en la planificación y las acciones de mejora que se llevarán a cabo junto al gerente de agencia.

- ✓ Contacto telefónico
- ✓ Contacto presencial
- ✓ Ofrecer soluciones financieras

- **Seguimiento:** Comprende las acciones de monitoreo, supervisión y apoyo que recibirás del Gerente de Agencia.

- ✓ Fortalecer el vínculo, estando siempre dispuesto ayudarlo.
- ✓ Asegurar que los procesos sean culminados de la mejor manera.
- ✓ Apoyarlo cada vez que lo requiera y estar disponible para sus consultas.

(Manual Metodología de Gestión Efectiva BCP 2017, p. 4, 5,6)

Dentro de la Banca Minorista del Bcp encontramos la división de canales de atención (DCA) anteriormente llamada durante mucho tiempo división comercial.

Se incorporó a la DCA las áreas de canales alternativos y centro de contacto, teniendo como uno de sus ejes principales clientes contentos, el Bcp renovó el nombre de división comercial a división de canales de atención, llamándose así desde el 2017. Todas las oficinas, equipos de ventas, centro de contacto, banca por internet, agentes Bcp, cajeros automáticos, y banca móvil conforman la DCA.

La DCA es la encargada de diseñar productos y servicios, gestionar la bancarización y controlar los avances en captaciones y colocaciones; está principalmente enfocada en lograr un nivel de vinculación y fidelidad con lo más de 6 millones de clientes que cuenta el banco.

Uno de los indicadores principales del cual es responsable la DCA es a medición de satisfacción a los clientes del Bcp.

Durante muchos años el Bcp ha sido desplazado por entidades de la competencia respecto a la calidad de atención a los clientes. Si bien es cierto el BCP, ha desplegado una red canales de atención que ha llegado a lo largo y ancho del país acortando distancias, sin embargo; ha tenido debilidades marcadas que no fueron abordadas a tiempo, otorgando ventaja a la competencia de posicionarse delante del Bcp en la calidad al servicio al cliente. Con el despliegue de la nueva transformación cultural Samay Bcp, el banco ha sumado importancia al indicador de satisfacción a sus clientes buscando otorgar no solo un portafolio de productos, red de oficinas y

canales de atención, sino un mejor servicio, mejor satisfacción, fidelización con los clientes, enfocándose en ello, el Banco realizó encuestas a 6500 clientes donde el 60% de ellos valoran 3 aspectos importantes que hacen que se sientan satisfechos: Capacidad, amabilidad y tiempo de espera; aspectos que son gestionables en un mediano plazo.

(Manual de Guía de Agencia, Gestión Efectiva, p. 3)

La medición de indicador de satisfacción se realiza a través de llamadas diarias y correos electrónicos, se ha terciarizado este proceso con la empresa Ipsos apoyo, esto con la finalidad que tener mayor objetividad en los resultados de las encuestas.

Todos los puestos de la División de canales de atención están en contacto directo con los clientes, ya sea presencial, telefónicamente o a través de las redes sociales, siendo propicio el enfoque en el segmento pyme del presente proyecto

La medición de satisfacción se realiza de la siguiente manera:



Figura 8: Procesos encuestas a clientes, Reporte Satisfacción DCA.

Puntuación de la encuesta de acuerdo a la calificación que se realiza de manera diaria:

- Totalmente satisfecho

5

- Muy satisfecho

4

- Satisfecho

3

- Poco satisfecho

2

- Nada satisfecho

1

A través de las encuestas realizadas a los clientes por la atención del segmento pyme, tenemos un problema que se repite constantemente, estos se sitúan precisamente en la atención y comunicación del funcionario con el cliente carterizado.

2.3. Definición del problema.

Resultados negativos en satisfacción al cliente en el segmento pyme del Bcp en el 2018.

2.3.1. Problemas específicos.

- Falta conocimiento sobre el manual de gestión efectiva
- Accesos restringidos
- Sobrecarga de clientes por cartera
- Bases de datos de clientes desactualizados

2.3.2. Síntomas del problema.

En la actualidad El Bcp presenta problemas en La DCA (División de canales de atención) y los síntomas son los siguientes:

- Ausencias de los funcionarios pyme en las oficinas.
- Reclamos y quejas de clientes por falta de comunicación con su funcionario.
- Disminución de la productividad.

Estos síntomas se determinaron a través de las encuestas realizadas a los clientes tomados de los reportes de satisfacción al cliente y que principalmente se enfoca a la falta de comunicación con sus funcionarios.

Tabla N° 2

Síntomas del Problema de cuatro regiones de Lima 1 del BCP SA.

DIVISION DE CANALES DE ATENCIÓN			
MOTIVO	CALIFICACIÓN	NUMERO DE ENCUESTAS	%
Falta de comunicación	3,2,1	967	60%
Productos del banco		644	40%
TOTAL ENCUESTAS		1611	100%

Fuente: Reportes Comerciales de Satisfacción, Elaboración propia BCP SA

En la tabla N°2, vemos los porcentajes de toda la división comercial con más del 60% de clientes encuestados con resultados insatisfechos, es un síntoma muy alto donde la empresa tiene que tomar las medidas necesarias y por tanto deberían considerar la propuesta.

2.3.3. Causas del problema.

Tras el análisis al área en mención de la empresa Banco de Crédito del Perú S.A. se han podido detectar las siguientes causas que conllevan al problema a través de encuestas realizadas a los funcionarios pyme.

- No existe total conocimiento sobre el modelo de gestión efectiva
- No contar con los debidos accesos a aplicativos.
- Exceso de clientes por cartera.
- Datos desactualizados.

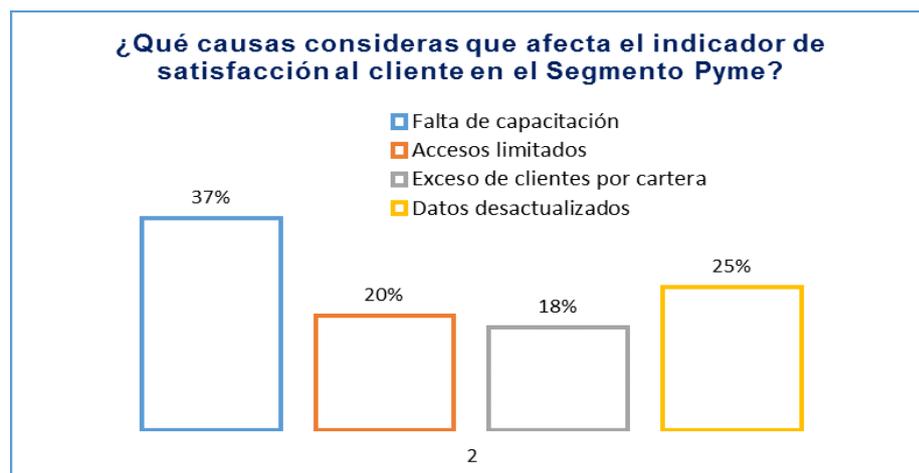


Figura 9. Resultado en porcentajes de la causa que más afecta al funcionario.

Según la figura 9, el resultado de la encuesta el 37% de 100% de los funcionarios (50 encuestados) respondieron que lo que más les afecta es que la empresa es que no cuentan con capacitación con respecto al manual de gestión efectiva.

Tabla N°3

¿Usted cree que el Manual de Gestión Efectiva funciona?

Opciones	FFNN	%
Si	6	12%
No	36	72%
A veces	8	16%
TOTAL	50	100%

Fuente: Elaboración propia BCP SA

En la tabla N°3, se puede observar el nivel de incredulidad del funcionario sobre el Manual de gestión efectiva es bajo tiene un 12 % del total lo cual quiere decir que la empresa necesita implementar el plan de acción propuesto.

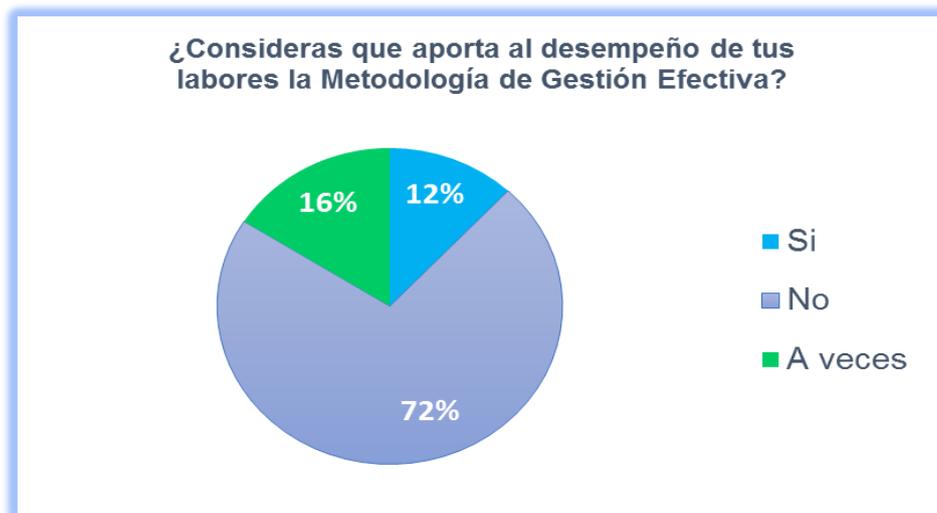


Figura 10. Resultados opinión de los Funcionarios sobre el Manual de Gestión Efectiva

En la figura 10, se visualiza que el 72% de los funcionarios no creen que el manual de gestión efectiva funcione, lo cual significa que la propuesta sería la mejor opción para que este porcentaje baje considerablemente.

¿Qué tan informado te sientes en relación al Manual de Gestión Efectiva?

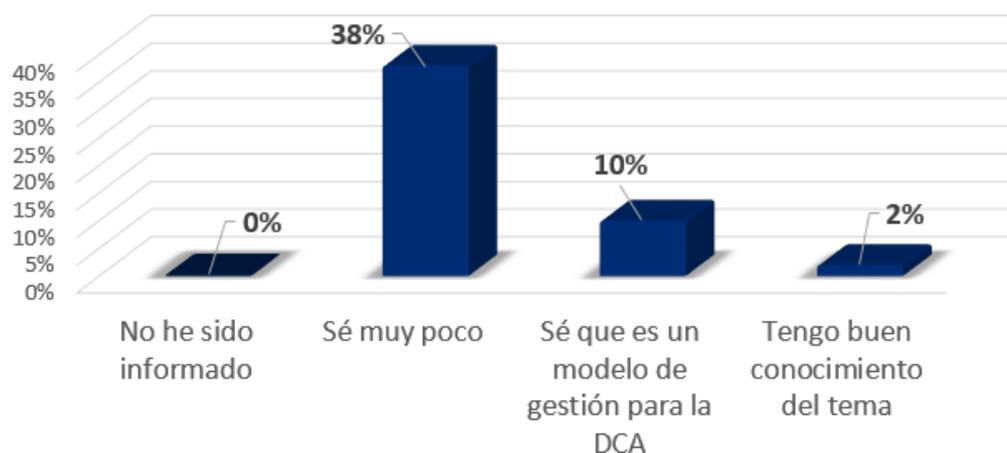


Figura 11. Resultado de conocimiento que el funcionario pyme sobre Manual de Gestión efectiva.

Según la figura 11, el resultado de la encuesta el 38% de 100% de los funcionarios (50 encuestados) respondieron no se sienten informados respecto al Manual de Gestión Efectiva.

2.3.4. Diagrama de Ishikawa.

La herramienta diagrama de Ishikawa sirvió para representar gráficamente el panorama encontrado en la empresa Banco De Crédito Del Perú SA. En el Diagrama se identificó el problema, en seguida el conjunto de causas primarias que explican dicho comportamiento y subsiguientemente las causas secundarias; para que así se pueda identificar de modo más objetivo los problemas y proponer posibles soluciones.

D'Alessio señala que “Es una importante y completa herramienta, que permite identificar las causas y posibles soluciones de un problema específico”. (2015 p. 526). Se puede comprender como un mecanismo sustancial que hace posible reconocer las causas y posibles remedios de una cuestión particular. Se ayuda en el principio de Kaoru Ishikawa.

2.3.5. Diagrama de Pareto.

El Diagrama de Pareto facilita el orden de varias clasificaciones de datos por orden ascendente o descendente explicados en un gráfico, este a su vez permitirá asignar un orden de prioridades. El gráfico de Pareto es una técnica empleada para separar e identificar los problemas que tienen mayor importancia, esto llevado a la toma de decisiones gerenciales puede resultar una buena alternativa ya que facilita la visibilidad de las causas menos relevantes y los problemas graves.

Diagrama de Ishikawa Causa – Efecto

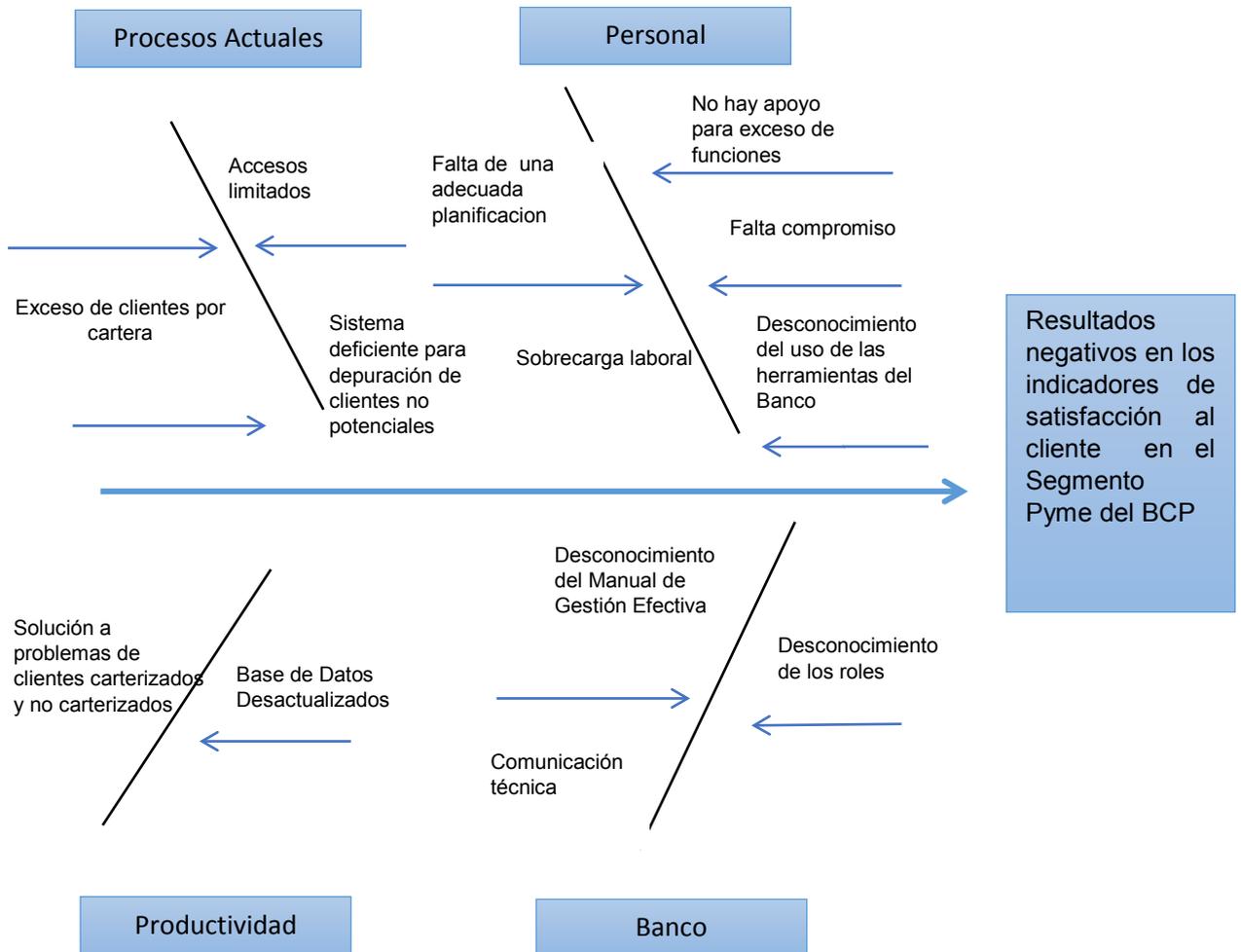


Figura 12. Diagrama de Ishikawa Causa-Efecto

Tabla N°4

Análisis de las causas involucradas.

CAUSA	FRECUENCIA	%	ACUMULADO	% ACUMULADO
Desconocimiento del Manual de gestión efectiva	30	16%	30	16%
Falta de planificación	22	12%	52	28%
Exceso de clientes por cartera	21	11%	73	39%
Sistema deficiente de clientes no potenciales	20	11%	93	50%
Solución a problemas de clientes no carterizados	17	9%	110	59%
Desconocimiento de los roles	15	8%	125	67%
Sobrecarga laboral	12	6%	137	73%
Accesos limitados	11	6%	148	79%
Desconocimiento del uso de las herramientas del banco	11	6%	159	85%
Falta de apoyo	10	5%	169	90%
Falta de compromiso	8	4%	177	95%
Base de datos desactualizados	7	4%	184	98%
Comunicación técnica	3	2%	187	100%
	187			

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Como se muestra en la tabla 4 el análisis de las causas involucradas.

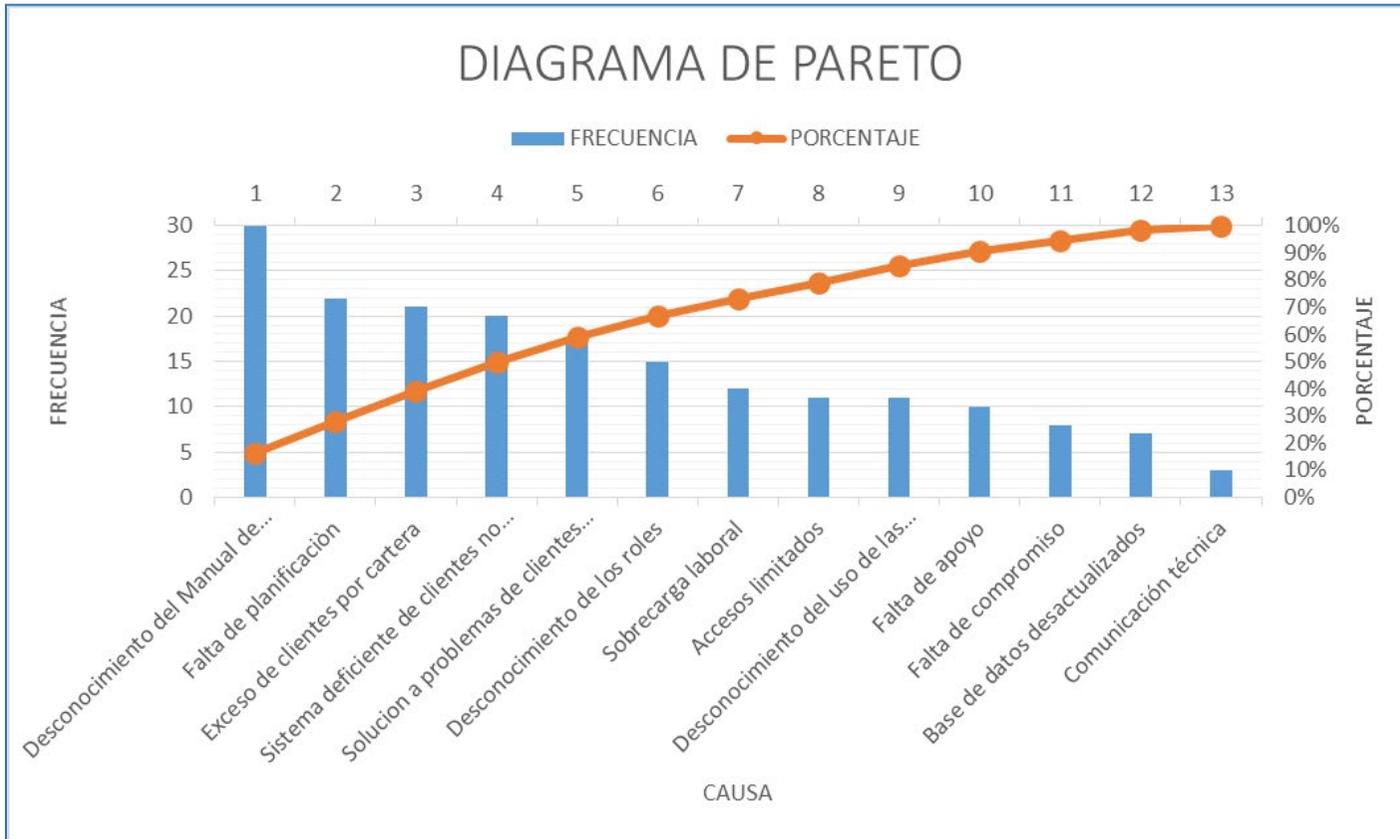


Figura 13. Diagrama de Pareto.

Fuente: Elaboración propia

Pronóstico.

Las circunstancias anteriores pueden llevar al Bcp a desaprovechar sus fortalezas y oportunidades de crecimiento, consolidación y reconocimiento que mantienen. Es una oportunidad que puede permitir a los colaboradores de la organización plantear diferentes opciones de acción que han de ajustarse de acuerdo con las necesidades de la misma.

Esto para evitar que los indicadores se sigan incrementando en perjuicio de la empresa.

Control al pronóstico.

Ante esta situación fue necesario proponer un plan de acción enfocado en la metodología de gestión efectiva. Tenemos un plan y es necesario hacerlo funcionar identificando los puntos vacíos a través de quien lo ejecutan y para quien está diseñado que son los funcionarios pyme.

Nuestra propuesta se relaciona con la carrera de administración de empresas porque en él se están aplicando los conocimientos obtenidos a lo largo del estudio de la misma, asimismo utilizamos herramientas diseñadas para la administración, como planificación, organización, dirección y control organizando de modo eficiente el área comercial de un Banco.

2.4 Objetivo general.

Proponer un plan de mejora en la metodología de gestión efectiva de los Funcionarios pyme del Bcp para elevar los resultados de satisfacción en los clientes en el 2018.

2.4.1 Objetivos específicos.

- Plantear una secuencia de capacitaciones que permitan conocer el valor del manual de gestión efectiva y su correcta implementación.
- Ampliar los accesos a aplicativos necesarios para el puesto.
- Proponer una depuración en cada cartera de clientes asignada.
- Incrementar el nivel de actualización de datos de los clientes.

2.5 Justificación e Importancia.

La propuesta de mejora beneficiará directamente en la eficiencia y eficacia en la atención a los clientes, sino también contribuirá a la DCA brindándole una añadidura al manual de gestión efectiva.

2.5.1 Importancia:

El plan de acción consiste en una estructura de apoyo y capacitación que permitan a los funcionarios optimizar su gestión, el tiempo de las evaluaciones de los créditos y desembolsos, mejorar la calidad y satisfacción al cliente y así obtener mejores resultados en los indicadores de satisfacción al cliente en el segmento pyme.

Otras de las razones fundamentales para que la gestión del funcionario Pyme sea exitosa, es conocer e identificar claramente su rol, y de qué manera ayuda al logro de los objetivos no solo como parte de la DCA sino como Banco en general.

Mi propuesta se basa principalmente en convertir esta gestión en eficiente y con una eficacia que permita que el funcionario se sienta talentoso, competitivo y cómodo; visible en los resultados.

Otros de los aspectos a considerar del porque nuestro plan de acción de apoyo y capacitación planteado es importante es que está enfocado al segmento pyme que es un agente impulsor en la economía del país, representa un 35% de la banca minorista del Bcp.

La mejora del plan de acción se dará dentro del primer banco en el país que cuenta con la mayor participación de mercado, con seguridad nuestro segmento pyme contribuirá al desarrollo sostenible en nuestro país.

2.5.2. Pertinencia:

El Banco está presto y dispuesto a recibir alternativas de solución, el campo a investigar no compromete datos sensibles como son la información de datos básicos y confidenciales de los clientes por lo que no tenemos limitación legal para investigar el tema.

2.6. Alcances y Limitaciones.

2.6.1. Alcances.

El alcance de este estudio comprende toda la división comercial - banca minorista, es decir involucrar a todos los colaboradores del segmento pyme, con el objetivo de brindarle a la división de canales de atención DCA, información necesaria que necesiten cambios pertinentes.

2.6.2. Limitaciones.

Tendrá un tiempo aproximado de 3 meses ya que es el tiempo que la empresa determinó para poder hacer la investigación, se evaluará a los colaboradores del segmento pyme, funcionarios de la Región 3, Lima 1 de la red de oficinas del Bcp.

Los instrumentos que se utilizaran serán cuantitativa (encuestas).

Falta de acceso al área de recursos humanos. ya que se necesitará nombres, horarios y cargos del personal.

Realizar la investigación es en gran manera complicada, ya que para profundizar se requiere comprometer al área de recursos humano el cual no es fácil de acceder, debido a los lugares ubicados de las oficinas, disponibilidad de tiempo por parte del área de recursos humanos debido a que realizan las gestiones de todo los empleados del Banco que es un gran número.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

3.1. Teorías existentes

3.1.1. Teorías de la administración.

3.1.1.1. Teorías de la administración clásica.

Frederick Taylor, sostuvo que el trabajo no es cuestión de improvisación sino que la sustituyó por la ciencia, indicando que las aptitudes de los empleados debía ser acompañados por los entrenamientos correspondientes para llevar a cabo un mejor trabajo planificado. (1856 – 1919)

Henry Fayol, decía que el salario debe ser justo por la tarea que desempeña el trabajador, pero a su vez debe haber premios y castigos de acuerdo a las responsabilidades del empleado. Por otro lado, menciona el problema de la rotación de personal, el beneficio que trae la motivación, lo importante que es el trabajo en equipo y lo necesario que es la fuerza del liderazgo. (1841-1925)

Hurtado nos dice que la Administración ejecutada a través de la Gestión administrativa la analiza como una disciplina importante y universal, fundamentada en el desarrollo de procesos cuya disciplina acumula conocimientos que incluye principios

científicos, teorías, conceptos, entre muchos otros elementos que finalmente depende de la capacidad y de la destreza de los profesionales en gestión administrativa para aplicarlos en organizaciones. (2008, p.31)

La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido podríamos decir que:

Como práctica humana es tan antigua como la humanidad. Ésta aparece desde la creación del hombre cuando se siente en la necesidad de trabajar con la finalidad de conseguir objetivos primarios como son la alimentación. Ahí comienza la administración, dado que se realiza a través del pensamiento del hombre. Se encuentra presente en cualquier actividad, por pequeña que sea que realiza el hombre, esto es así porque la planificación, la organización, la dirección, el control, la toma de decisiones, la coordinación y la comunicación son los procesos que las organizaciones aplican para su gestión.

El papel que la administración juega en la sociedad es protagónico frente a cualquier otra ciencia técnica o disciplina, ya que en la práctica todo el quehacer humano debe hacer uso del proceso administrativo. Esto quiere decir que todo individuo, no importa su ocupación, profesión o sexo es un administrador, es

este sentido la administración se convierte en la disciplina más practicada por el hombre.

Cuando se crearon los primeros humanos ellos tenían por instinto sobrevivir y a la vez satisfacer necesidades primarias, viéndose en la necesidad de complementar pensamiento, acciones, decisiones que permitan alcanzar su propósito, ya sea desde una simple actividad hasta la más compleja. Se puede decir que la administración como ciencia o disciplina es más antigua que la medicina la matemática, la teología, la física, entre otras.

Peter Drucker dijo en una ocasión: “No hay países pobres ni países ricos, lo que existe son países pobremente administrados y países ricamente administrados”, denotando con esta sentencia que el llamado desarrollo y subdesarrollo es cuestión de aplicar eficientemente los métodos y estilos de administración en las organizaciones.

Para las grandes empresas, la administración es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de un correcto orden y procesos administrativos.

Para las empresas pequeñas y medianas, también quizás su única posibilidad de competir con tras sea el mejoramiento de su

administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos.

Jose Louffat, nos dice que los elementos del proceso administrativo constituidos por Planeación, organización, dirección y control se conjuga de forma sinérgica, sistematizada e integrada en la búsqueda de la eficacia y la eficiencia no solo de empresas, sino también en las personas, en la medida que cada persona natural sepa planear, organizar, dirigir y controlar su propia vida y trabajo. (2012, p.46)

Douglas McGregor fue el creador de las teorías “X” e “Y”, donde se veían dos estilos de dirección en las empresas y dos estilos de comportamiento en el personal. La primera era autoritaria, donde los superiores le daban órdenes al personal y estos debían cumplir exactamente con las asignadas. En esta teoría, al personal se lo toma como irresponsable y conformista, sin intención de crecimiento ni compromiso con su trabajo.

En cambio en la Teoría Y, la gente es vista como proactiva, con ganas de desarrollarse profesionalmente, adquiriendo cada vez más responsabilidades y desafíos. A su vez, acompañado por superiores que hacen participar a la gente en las decisiones y que son tomadas en cuenta sus opiniones para definir el rumbo de las acciones a llevarse a cabo en cada actividad

3.1.1.2. Administración, teorías de las Necesidades según Maslow.

El ser humano es un animal con necesidades. En cuanto una de sus necesidades es satisfecha aparece otra en su lugar. Este proceso es indefinido. Va del nacimiento hasta la muerte.

Necesidades Vitales (biológicas, fisiológicas, y de seguridad). Las necesidades del hombre están organizadas en una serie de niveles, una jerarquía por orden de importancia. En el nivel más bajo, pero preeminentes en importancia cuando son contrariadas, se encuentran las necesidades fisiológicas.

Necesidades Sociales. Cuando las necesidades vitales (biológicas y fisiológicas) del hombre son satisfechas y no siente más miedo por su bienestar físico sus necesidades sociales se convierten en motivadores importantes de su comportamiento.

Necesidades del “Ego”: Las necesidades del ego se dividen en dos categorías: Las necesidades que se relacionan con la estima de uno mismo la confianza en sí mismos, la independencia, los conocimientos. Necesidades de posición, reconocimiento, apreciación, respeto que nos deben los demás.

Necesidades de Autorrealización. En la jerarquía de las necesidades del hombre existen las necesidades de autorrealización. Son las necesidades de realizar sus propias fuerzas potenciales, de su desarrollo continuo, ser creativo en el pleno sentido de la palabra.



Figura 14. Teoría de las Necesidades según Maslow

La característica de la teoría de Maslow “Es que hay que satisfacer gradualmente las necesidades”, si no están satisfechas las más elementales la gente no se preocupa de niveles superiores.

Maslow, uno de los mayores especialistas en motivación humana aseguraba que las necesidades forman una pirámide en el sentido de que, cuando una persona no satisface sus necesidades fisiológicas se concentra en estas.

Se ha criticado la creencia de Abraham Maslow de que un grupo de necesidades se convierte en importante cuando las necesidades de del nivel más bajo están insatisfechas por completo. (Abraham, M., 1970),

3.1.1.3. Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg, propuso la teoría de dos factores para explicar la conducta del hombre en situación de trabajo.

Al respecto, Herzberg sostiene que:

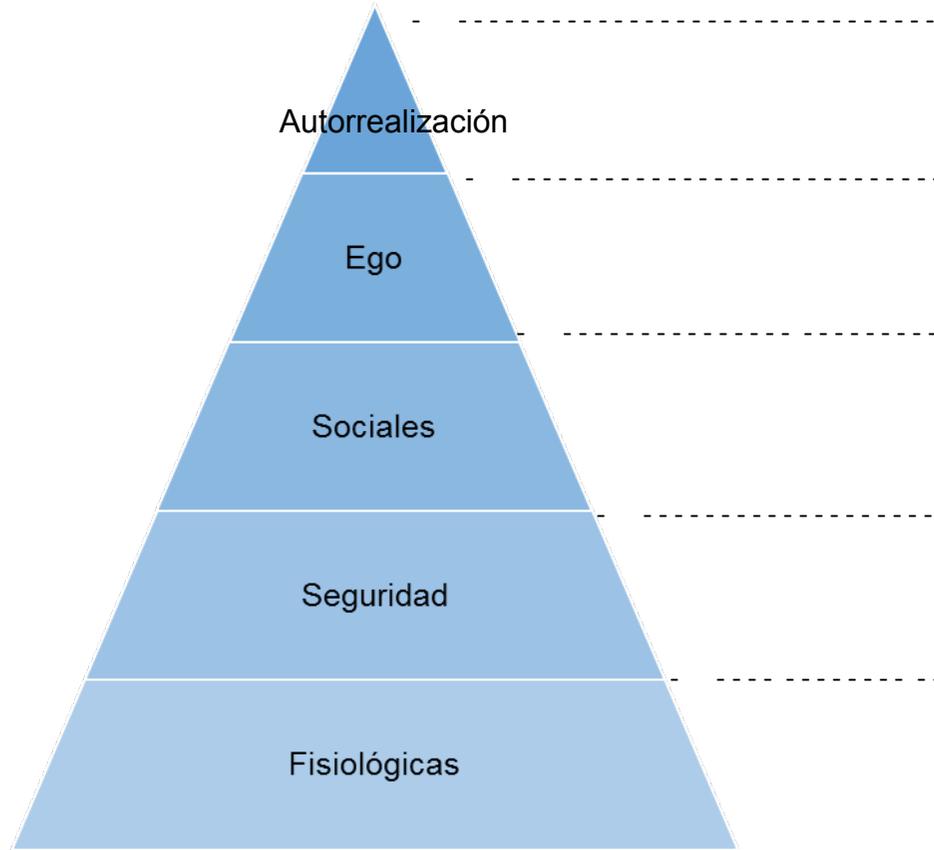
Factores higiénicos o factores extrínsecos, pues se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones se administran y deciden por la empresa, los factores higiénicos se encuentran fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: sueldo, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa, clima de relación dentro la empresa y los empleados, reglamentos internos, etcétera. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. De manera tradicional únicamente los factores higiénicos se utilizan en la motivación de los empleados: el trabajo se consideraba como una actividad desagradable y, para hacer que las personas trabajaran más, se hacía necesario el recurso de premios e incentivos salariales, supervisión, políticas empresariales abiertas y estimuladoras, es decir, incentivos situados externamente al individuo a cambio de su trabajo. Las investigaciones de Herzberg revelaron que cuando los factores higiénicos son excelentes, éstos únicamente evitan la

insatisfacción de los empleados; si elevan la satisfacción no logran mantenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son precarios, éstos provocan la insatisfacción de los empleados. Debido a esta influencia más enfocada para la insatisfacción, Herzberg los llama factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: ellos nada más evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción. Su efecto es semejante al de ciertas medicinas higiénicas: evitan infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de que se encuentran más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores no satisfactores.

Factores motivacionales, o factores intrínsecos, se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Los factores motivacionales se encuentran bajo control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos se arreglaban y definían con la preocupación de atender a los principios de eficiencia y economía, eliminando el desafío y la creatividad individual. Con esto, perdían el significado psicológico para el individuo que los ejecutaba y creaban un efecto de "desmotivación", provocando apatía, desinterés y falta de sentido psicológico. El efecto de los factores motivacionales sobre las

personas es profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, éstos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, éstos evitan la satisfacción (Frederick, H., 1959).

Modelo de Jerarquía de Necesidades de Maslow



Modelo de Factores de Higiene-Motivación de Herzberg

Factores higiénicos o extrínsecos	El trabajo en sí Progreso Crecimiento
	Realización Reconocimiento Estatus
Factores motivacionales o intrínsecos	Relaciones Interpersonales Supervisión Colegas y subordinados Supervisión Técnica
	Políticas administrativas y empresariales Estabilidad en el cargo Condiciones físicas de trabajo Salario Vida personal

Figura 15. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg. Adaptado del “Introducción a la teoría general de la administración”, por Chiavenato, I., 2007, *Teoría del comportamiento en la administración*, p. 283.

3.1.1.4. Estrategias Internas de Chiavenato.

Como obligación y necesidad.

La estrategia de definición trata de crear unas condiciones mínimas para motivar a las personas que van a trabajar, dándoles información sobre qué hacer, qué horarios, quién es su jefe..., etc., para que, al menos, tengan bien estructurado el tiempo dentro de la empresa y puedan contribuir con su labor en la cadena de valor.

Como compromiso, contrato y pertenencia.

Estrategia de Integración La posición ante el trabajo en este campo es más activa y comprometida. El mensaje interno podría sintetizarse en la frase me he comprometido y lo tengo que hacer.

Como progreso personal.

La estrategia de Satisfacción y Promoción Cuando se supera el trabajo como compromiso y se consigue que llegue a gustar, tenga significado, pueda vislumbrarse su utilidad y grado de contribución, entonces nos encontramos en un estadio más elevado donde se reconoce que, a través del trabajo, se alcanza un desarrollo profesional y personal y se adquiere prestigio ante los demás, pudiéndose sentir orgulloso de sí mismo.

Como fuente de ingresos.

Estrategia de Código de Recompensa, con el trabajo se consiguen ingresos económicos importantes para la supervivencia y

el bienestar del trabajador y los suyos, pero a medida que aumentan los ingresos mejora su estatus social y su firmeza en la vida.

Como fuente de tensión y conflicto.

Estrategia de Afiliación y Sindicación, las relaciones de producción entre empleador y empleado generan tensiones en cuanto a la organización del trabajo, medidas de seguridad, reparto de los excedentes, etc. (Chiavenato, I., 2009).

Tabla N°5

Estrategias Internas de Chiavenato

Estrategia de Definición	Estrategia de Integración	Estrategia de Satisfacción/ Promoción	Código de Recompensas	Estrategia de Afiliación/ Sindicación
<p>El trabajo es una obligación y una necesidad. Trata de crear unas condiciones mínimas para motivar a las personas que van a trabajar, dándoles información sobre qué hacer, qué horarios, quién es su jefe..., etc., para que, al menos, tengan bien estructurado el tiempo dentro de la empresa y puedan contribuir con su labor en la cadena de valor.</p>	<p>El trabajo es un compromiso, un contrato, una pertenencia. La posición ante el trabajo en este campo es más activa y comprometida. El mensaje interno podría sintetizarse en la frase me he comprometido y lo tengo que hacer.</p>	<p>El trabajo me gusta y es una fuente de progreso personal. Cuando se supera el trabajo como compromiso y se consigue que llegue a gustar, tenga significado, pueda vislumbrarse su utilidad y grado de contribución, entonces nos encontramos en un estadio más elevado donde se reconoce que, a través del trabajo, se alcanza un desarrollo profesional y personal y se adquiere prestigio ante los demás, pudiéndose sentir orgulloso de sí mismo.</p>	<p>El trabajo me produce ingresos. Con el trabajo se consiguen ingresos económicos importantes para la supervivencia y el bienestar del trabajador y los suyos, pero a medida que aumentan los ingresos mejora su estatus social y su firmeza en la vida.</p>	<p>El trabajo es una fuente de tensión y conflicto con el empleado. Las relaciones de producción entre empleador y empleado generan tensiones en cuanto a la organización del trabajo, medidas de seguridad, reparto de los excedentes, etc. Todo esto puede dar al traste con los buenos propósitos de las estrategias anteriores, si no se saben canalizar y dimensionar en su justo punto estos conflictos. La Estrategia de Afiliación/Sindicación enmarca y reorienta todas estas tensiones.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.5 Necesidades fisiológicas de los empleados cubiertas.

3.1.1.5.1 Experiencia del colaborador.

Al respecto, el Bcp sostiene que:

En el 2017 se creó el Área de Experiencia del Colaborador, conformada por bienestar, reclutamiento y selección, aprendizaje y procesos, con la finalidad de acompañar al Bcp en el logro de su propósito y aspiración. Creemos que un colaborador podrá brindar una experiencia WOW! a un cliente en la medida que también viva esa misma experiencia al interior de la organización. En ese sentido, el foco principal del área es diseñar nuevos procesos y ajustar los actuales teniendo como centro al colaborador, en cualquiera de sus roles. Para ello, realizamos un análisis de segmentación demográfica que nos permitió identificar sus gustos y preferencias en términos de beneficios y construimos los Journeys del colaborador en función a las tres necesidades básicas manifestadas: 1. Quiero conocer mis derechos y obligaciones. 2. Me cuido y cuido a mi familia. 3. Ayúdame a crecer. Con esta información priorizamos los 4 procesos que generan mayores puntos de dolor para el colaborador: Reclutamiento Interno, Onboarding, Subsidios por Enfermedad y Maestrías; y armamos mesas de trabajo bajo la metodología ágil para

transformarlos, trabajo que estaremos cerrando en el 2018.

(Memoria Anual BCP 2017, p. 64)

3.1.1.5.2 Gestión del bienestar.

El Bcp afirma que:

En el 2017, continuamos orientados en mejorar el bienestar de nuestros colaboradores en los frentes de salud, beneficios financieros, facilidades, servicios internos y descuentos. En el ámbito de salud, ampliamos nuestro límite de cobertura para el plan Base, así como los servicios médicos que ofrece nuestra EPS, extendimos a 8 nuestros departamentos y tópicos médicos, los cuales están ubicados en nuestras principales sedes, donde además ofrecemos orientación psicológica y un plan nutricional que incluye menús balanceados en los comedores y complementamos la oferta con nuestros gimnasios. El año que pasó, el Fenómeno el Niño impactó a más de 2,800 colaboradores del norte del país, a quienes apoyamos con bonificaciones extraordinarias, préstamos administrativos para emergencias y periodos de gracia especiales para el pago de sus deudas. Se trabajó un plan de Asistencia humanitaria para los colaboradores de Ica, Chosica, Cañete, Chacabuco, Piura, Chimbote, Trujillo y Chiclayo, quienes fueron los más afectados por este fenómeno natural.

En cuanto a facilidades y servicios internos, seguimos robusteciendo nuestra gama de beneficios: » Créditos personales, hipotecarios y tarjetas de crédito a tasas y condiciones preferentes a todos nuestros colaboradores. » Esquema de horario flexible según el puesto de trabajo. » Vacaciones recreativas para los hijos de nuestros colaboradores. » Diferentes posibilidades de aguinaldo para navidad, a elección del colaborador. » Club Las Garzas para actividades de esparcimiento familiar (en Lima). » Sistema de transporte: buses para trasladar a los colaboradores desde diferentes puntos de Lima hacia nuestras sedes y sistema de vans o pequeños buses, que permite el traslado entre sedes. » Ferias a lo largo del año en las diferentes sedes, con más de 300 marcas ofreciendo descuentos especiales para nuestros colaboradores. (Memoria Anual BCP 2017, p. 65)

3.1.1.5.3 Compensaciones.

El BCP menciona que:

Durante el 2017 iniciamos el Proyecto de Simplificación de nuestros esquemas de Remuneración Variable, buscando hacerlos más fáciles de comprender para los colaboradores y reduciendo la complejidad en el cálculo del mismo. Este

proyecto se desarrollará en el 2018 y su primera fase tendrá foco en la banca minorista. A partir del segundo semestre del 2017, con apoyo del equipo de Estrategia y Desarrollo de Negocios, iniciamos el proceso para hacer corporativas algunas funciones de Gestión y Desarrollo Humano, definiendo la función de Compensaciones como una de ellas. Esto permitió establecer y aprobar de manera conjunta, las Políticas Corporativas de Compensaciones a aplicar en el 2018 en todas las empresas Credicorp. Otro hito relevante registrado hacia fines del 2017 fue la realización del 1er. Foro de Compensaciones Credicorp, que reunió por primera vez a los equipos de Gerentes y Especialistas de Compensaciones de todas las empresas del Grupo, permitiéndonos delinear una agenda común de trabajo para los años siguientes. Se formuló el Nuevo Reglamento del Comité de Remuneraciones y Compensaciones de Credicorp, el cual fue aprobado por el Directorio Credicorp en la sesión del 29 de noviembre de 2017, adecuándonos de esta manera a lo establecido por la Superintendencia de Banca y Seguros, en su Resolución SBS N° 272-2017. (Memoria Anual BCP 2017, p. 65)

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1. Identificación del proyecto.

Los beneficiarios del proyecto son los miembros del Bcp, puesto que mediante la propuesta de proponer un plan de mejora en la metodología de gestión efectiva en la empresa se pretende conseguir elevar los resultados de satisfacción en los clientes del segmento pyme del Bcp.

Los colaboradores del proyecto gerentes de oficina, funcionarios pyme, ya que son ellos quienes gestionan las oficinas y funcionarios llevan a cabo la metodología y por tanto cuentan con información relevante para el desarrollo del proyecto.

4.2. El análisis del objetivo.

Con la propuesta de proponer un plan de mejora en la metodología de gestión efectiva en el Bcp, se busca aumentar y mejorar los indicadores de calidad y satisfacción de los clientes del Banco, finalmente se plantearon estrategias de capacitación a fin de encaminar al banco a la consecución de sus objetivos.

4.3. Metodología.

La alternativa de propuesta para el logro del objetivo deseado de proponer un plan de mejora en la metodología de gestión efectiva, tomando como

ejemplo de guía al reconocido Autor sobre Planeación Estratégica Roberto Pinto, quien nos habla sobre El proceso de capacitación empresarial, la cual escogimos por ajustarse a la realidad y necesidad de la empresa actualmente.

El proceso administrativo de la capacitación.

La capacitación es la función que permite trasladar nuevos conocimientos a los trabajadores en una empresa, con la finalidad de ejecutar actividades eficientes que permitan alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

Al respecto, Roberto Pinto sostiene que,

La planeación de la capacitación debe partir de un esquema participativo donde la responsabilidad, por orden de importancia, corre a cargo de los niveles de mando de las áreas a capacitar, de los participantes. La capacitación a nivel empresarial es una estratégica herramienta en el desarrollo del capital humano y un agente clave de éxito para las empresas al momento de enfrentar cambios y nuevos retos causando gran impacto en los equipos de trabajo. (2000, p. 43)

Por ello, es necesario llevar a cabo el desarrollo de la capacitación de manera organizada y ordenada, para poder desglosar paso a paso cada una de las actividades que se encuentran involucradas dentro del despliegue de la capacitación.

Por lo tanto, este proceso debe ser realizando aplicándose al proceso administrativo de capacitación, lo cual comprende cuatro etapas; según, Roberto Pinto: planeación, organización, ejecución y evaluación.

La capacitación demandada por las empresas en la actualidad es aquella que impacta directamente en la productividad de la misma, esto significa que el personal a cargo de organización y ejecutar la capacitación debe estar previamente preparada, con amplia experiencia en el segmento.

4.4. Diseño de la investigación.

4.4.1. Investigación cuantitativa.

Se aplicó una encuesta a 50 funcionarios de la Region3, Lima 1 del BCP, a la vez se utilizaron las encuestas realizadas a clientes y así elegir hacer una propuesta de acorde a la necesidad de la empresa.

4.4.2. Encuesta.

Según García (1993) define la encuesta como “técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra representativa de una población, del que se pretende explorar y/o explicar una serie de características” (p.141).

Esta técnica se utilizó para funcionarios con el fin de conocer los motivos de ausencias, falta de satisfacción, con mayor efectividad.

Así mismo se utilizó encuestas realizadas a clientes en los últimos 3 meses donde nos acercaron a identificar el problema.

4.4.3. Análisis críticos y planteamiento de alternativas.

4.4.3.1. Análisis crítico.

En el presente proyecto es necesario mencionar que si existe un plan protocolar que estandariza la atención en todos los puestos con contacto directo con los clientes, sin embargo este plan llamado Metodología de gestión efectiva es percibido de manera desfavorable por los funcionarios, quienes comentan que no lo encuentran útil en sus funciones dado que no cuentan con las capacitaciones necesarias para dar a conocer el valor de esta herramienta. No se han desarrollado planes de capacitación ni estrategias para contrarrestar ausencias en oficinas, reclamos por parte de los clientes, estos se ven reflejado en los reportes de calidad y satisfacción dando una percepción de que la empresa tiene aún puntos de mejora que abordar.

4.4.3.2. Alternativas de solución.

Tabla N° 6

Alternativas de solución

Planeación estratégica de capacitación empresarial. Proceso de Capacitación	Estrategias Internas de Chiavenato
Planeación	Estrategia de Satisfacción y Promoción
Organización	Estrategia de Integración
Ejecución	Estrategia de Afiliación y Sindicación
Control	Estrategia de Código de Recompensas
	Estrategia de Definición

Fuente: Elaboración propia

Para el presente proyecto se eligió como alternativa de solución proponer un plan de mejora en la Metodología de Gestión Efectiva para elevar los niveles de satisfacción de los clientes e el BCP SA, para ello pudimos aplicar Proceso de capacitación del autor Roberto Pinto, con el fin de proveer a la empresa no solo información relevante sino efectiva.

Tabla N° 7

Análisis comparativo y presupuesto

PRESUPUESTO DE LAS 2 ALTERNATIVAS Y JUSTIFICACIÓN			
PROBLEMA	CAUSA PRINCIPAL	PROCESO DE CAPACITACIÓN	ESTRATEGIA DE DEFINICIÓN
Resultados negativos en los indicadores de satisfacción al cliente en el Segmento Pyme del BCP.	Desconocimiento del manual de gestión efectiva.	Planeación, Organización, Ejecución y Control.	Crea, define despliega.
		Se ajusta al problema general.	No se ajusta al problema general.
		Es flexible y es adaptable a cualquier tipo de problema.	Enfocado a definir funciones propias del puesto.
		Proporciona un planteamiento estructurado basado en información real que permite identificar y evaluar puntos fuertes y áreas de mejora.	Se centra en roles, puestos, funciones específicas.
PRESUPUESTO		S/. 9.828,50	S/. 7.000,00

Fuente: Elaboración propia

Luego de un análisis se terminó por elegir el Proceso de capacitación empresarial, por su sencillo planteamiento y aplicación, adecuándose mejor al problema.

4.4.4. Justificación de la solución escogida.

Con la finalidad de desarrollar el presente proyecto hemos diseñado y propuesto la Implementación de un Plan de mejora enfocado en la Metodología de Gestión Efectiva de los Funcionarios Pyme para elevar los resultados de satisfacción al clientes del BCP SA, con esta propuesta queremos lograr no solo el cumplimiento de los objetivos de la DCA sino también desarrollar colaboradores competentes reforzando punto débiles que dificultan su desempeño y productividad laboral. Se busca que el empleado reconozca que a través de su trabajo y con su trabajo representa la imagen de la entidad y que ante cualquier resultado de insatisfacción tanto externo como interno, repercutirá en los resultados económicos y reputaciones de la empresa.

Hemos tomando como ejemplo guía por ajustarse a la realidad y situación actual del área necesitada en la empresa, al reconocido autor sobre Planeación Estratégica de capacitación empresarial Roberto Pinto, quien nos habla sobre el Proceso de capacitación; Planificación, organización, ejecución y control.

PROCESO DE CAPACITACIÓN

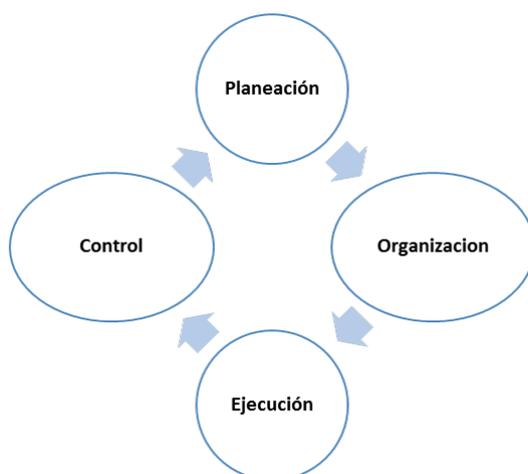


Figura 16. Proceso de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad es indudable el desarrollo tecnológico, por lo que las empresas necesitan cada vez más personal instruido y capacitado. Con la globalización y el mundo de los negocios más competitivo es necesario propiciar cambios en las organizaciones ya que sin ellos las posibilidades de mantenerse en el mundo de los negocios son menores.

La capacitación “está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado educación no formal.”(Blake, O. 1997)

La capacitación a nivel empresarial es una estratégica herramienta en el desarrollo del capital humano y un agente clave de éxito para las

empresas al momento de enfrentar cambios y nuevos retos causando gran impacto en los equipos de trabajo.

4.4.4.1 Modelo del proceso de capacitación:

Objetivo de la capacitación: Precisar las funciones del Manual de Gestión Efectiva

Planeación.

La planeación de la capacitación parte de un diseño participativo por orden de importancia de acuerdo al nivel de urgencia con indicadores de calidad en rojo.

✓ *La etapa de Planeación de la capacitación comprende:*

- Perfil del puesto: Revisión de los indicadores y el área abordar principalmente en los puestos directamente relacionados con el cliente final, este es el caso de los funcionarios pyme.
- Diagnóstico: Identificación de las regiones y áreas con indicador bajos en satisfacción al cliente. Los resultados del diagnóstico deben registrarse en un documento donde se pueda apreciar las insuficiencias de cada funcionario en cuanto a las competencias y capacitaciones necesarias para el desempeño de su labor.

- Evaluación de la capacitación: Todos los participantes de la capacitación serán evaluados, para cada realización de cursos deberá remitirse una constancia de participación donde se visualice un compromiso por aplicar lo aprendido.

- ❖ Perfil del puesto: Dirigido a los funcionarios pyme del Bcp.
- ❖ Diagnóstico: Regiones y oficinas con indicadores bajos en satisfacción al cliente.
- ❖ Evaluación de Capacitación: Medición de conocimientos del manual de gestión efectiva.

Organización.

En esta etapa se agruparan los elementos de capacitación para integrar el plan de mejora.

- ✓ *La etapa de organización de la capacitación comprende:*
 - *Enfoque de la necesidad específica.*
 - *Definición clara del objetivo de la capacitación.*
 - *División del trabajo desarrollado en paquetes o ciclos.*
 - *Elección de los métodos de la capacitación considerando la tecnología disponible.*
 - *Definición del número de personas, disponibilidad de tiempo.*
 - *Identificación de las áreas involucradas, desde el cliente final hasta la coordinación e inicio del despliegue.*

- La capacitación se impartirá por áreas con indicadores en rojo en satisfacción al cliente. El jefe inmediato (gerente de oficina) será el responsable directo de la asistencia a cada curso de la capacitación.
 - Lo cursos programados están basados en la detección de necesidades realizada.
 - Diseño y despliegue de cada capacitación de acuerdo al área, región, oficina por nivel de urgencia de acuerdo a los
-
- indicadores bajos en satisfacción al cliente alineados a los objetivos.
 - Preparar un esquema del contenido temático del curso, duración, cronogramas.

Ejecución.

En esta etapa de llevar a cabo el despliegue del programa desarrollo de la capacitación, el antes y durante la realización de eventos o acciones de capacitación, los elementos que faciliten el proceso de enseñanza – aprendizaje.

- ✓ *La etapa de Ejecución de la capacitación comprende:*
 - Instalaciones, lugares adecuados.
 - Medios de transmisión, elementos audiovisuales, equipos de cómputo, material didáctico acorde al tipo de evento y equipo tecnológico según lo requiera.

- Materiales de apoyo instrumental según se requiera.
- Instructores, docentes, trabajadores de alto nivel con amplia experiencia.
- Programa de cada curso con instructor a cargo definido.
- Preparación de material didáctico para los funcionarios, copias, separatas etc.
- Contar con todos los recursos y apoyo para iniciar cada curso.
- Programa de continuidad de capacitación por ausencias.

Control.

Comprobación de lo ejecutado, acciones programas planificados, revisión del logro de los objetivos y medidas de corrección.

- ✓ *La etapa de control de la capacitación comprende:*
 - Se validará que el despliegue haya sido desarrollado de acuerdo a la estructura y cronograma de cada taller y curso en los tiempos y lugares diseñados.
 - El área evaluada deberá llevar a cabo las actividades necesarias para asegurar las acciones correctivas en el tiempo pactado.
 - Todos los funcionarios participantes deberá pasar por un proceso de evaluación, así como una reacción / apreciación para conocer la opinión con la relación a la organización del evento.

- Las inspecciones serán revisadas por las gerencias que intervienen, debe ser aplicadas para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del proceso de la capacitación.
- Todos los cursos desarrollados debe generar un registro en el cual se asiente matricula, asistencia, opiniones, reportes finales.

- Los registros de las capacitaciones deben actualizarse anualmente para los identificar a los nuevos funcionarios que empiezan a desarrollar el puesto.

4.4.5. Justificación de la solución no escogida.

Habiendo expuesto y revisado la estrategia de definición de Chiavenato, podemos decir que no es adaptable a la realidad y necesidad de la empresa dado que está enfocado a definir funciones propias del puesto cuando el problema real se enfoca solo en el desconocimiento del manual de gestión efectiva, esta estrategia no se acomoda a los síntomas y problema general, si aplicáramos esta estrategia, la empresa no estará en la capacidad de cumplir sus objetivos a través de la propuesta a desarrollar. Sabemos que la pérdida de clientes y talentosos colaboradores trae como consecuencia un costo no recuperable para la empresa pero aplicando la propuesta estos costos perdidos al menos reducirán considerablemente.

Por otro lado, las teorías de Maslow y Herzberg nos hablan de necesidades fisiológicas y satisfacción. Estas teorías se basan principalmente en cubrir las necesidades básicas para buscar factores secundarios como seguridad, prestigio, factores motivacionales; consolidación, salario, ambiente físico, crecimiento, beneficios sociales, etc.

Estos factores y necesidades se encuentran cubiertas por el Bcp comprobado y comparado con el óptimo resultado reflejado en la encuesta de clima laboral y reportes de clima laboral a nivel nacional, cubriendo así necesidades fisiológicas y factores motivacionales de Maslow y Herzberg.

El área encargada de recopilar información de los trabajadores del banco es “Somos BCP”. Somos BCP es un programa de escucha permanente, en el que constantemente recoge inquietudes de los colaboradores para luego evaluarlas y elaborar planes de acción que resuelvan las mismas. Esta fórmula ha demostrado su efectividad en los resultados obtenidos a través de los años: en nuestra última encuesta de clima laboral, por ejemplo, ha llegado a una favorabilidad récord de 84%, lo que equivale a una mejora de 100 pbs con respecto al 2016 y de 300 pbs con relación al 2015, lo cual nos coloca en una posición de vanguardia internacional.

Al respecto, La Republica escribió:

Por quinto año consecutivo, Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) presentó el ranking Merco Talento 2018, donde se identificó a las 100 mejores compañías para trabajar en el Perú. Este evento realizado en la Universidad ESAN contó con la participación de Merco y Gestión, además se premiaron a las 10 primeras empresas del ranking: Backus AB InBev, BCP, Interbank, Alicorp, Minera Antamina, Kimberly-Clark, Nestlé, Ferreyros, Scotiabank y Latam.

Este listado está integrado por las empresas que han destacado en sus procesos para captar talento y retener a los mejores trabajadores, durante el último año. (2018, Ranking Merco 2018)

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS Y RESULTADOS

5.1. Implementación de la Propuesta.

Las empresas históricamente han medido sus negocios en términos financieros y económicos, como flujo de caja, retorno de inversiones, retorno sobre el capital, etc. Lo que muchas veces no se tiene en cuenta, es el factor que impulsa estos números es el recursos humano. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados en todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

Generalmente, se escucha que la tecnología de punta implementada, los productos y servicios principales, o los procesos de la empresa son los que marcan la diferencia con otras empresas; que generan el crecimiento constante o el mantenimiento de las mismas, cuando en realidad todos estos activos o actividades nombrados anteriormente son llevados a cabo por personas. Los empleados generalmente son quienes crean o utilizan estos activos y mediante la experiencia en el negocio, el conocimiento adquirido dentro de la empresa (capacitaciones) y fuera de la misma (estudios), la motivación, el sentido de pertenencia, etc. son las encargadas de generar ese valor agregado que buscan todas las empresas, para poder diferenciarse en el día a día. Por este motivo, la capacitación y formación de los mismos, no sólo son maneras de motivar a los empleados sino que deben ser herramientas utilizadas para mejorar la productividad y por ende el

rendimiento de la organización. La empresa se debe encargar de conquistar talentos nuevos y retener a aquellos que ya pertenecen a la misma, con el fin de optimizar al máximo sus recursos, y para evitar posibles rotaciones que generen pérdidas en la productividad.

“Nuestra gente necesita entonces reconocimientos. Lo material no es suficiente. Lo intangible cobra valor y excede los sistemas de métricas tradicionales que sólo consideran el beneficio cuantitativo para la organización.” (Casas Rúa, 2006)

Para El banco podemos considerar los siguientes beneficios de la capacitación:

- ✓ Genere un aumento en la productividad y calidad de trabajo.
- ✓ Ayuda a resolver concretos en el día a día.
- ✓ Disminuye la necesidad de supervisión.
- ✓ Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- ✓ Sentir del personal identificado con la empresa.
- ✓ Mejora la imagen de la organización.
- ✓ Ayuda a reducir costos.
- ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ✓ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

En muchas empresas se cree que la capacitación es un gasto innecesario y no se ve como una inversión que beneficiará tanto a las empresas como a

los empleados, aun teniendo a los mejores profesionales egresados de las mejores universidades. Un profesional o un técnico requerirán actualizaciones en forma periódica porque de lo contrario llegará un momento en que se desfasarán y lejos de aportar a la organización harán que esta pierda competitividad y productividad.

La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente. Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño.

Tabla N° 8

Cuantificación de la capacitación.

CAUSAS PRINCIPALES	ACTUALIDAD	CAPACITACION
Desconocimiento del Manual de gestion efectiva	16%	8%
Falta de planificación	12%	6%
Exceso de clientes por cartera	11%	10%
Sistema deficiente de clientes no potenciales	11%	9%
Solucion a problemas de clientes no carterizados	9%	17%
Desconocimiento de los roles	8%	16%
Sobrecarga laboral	6%	12%
Accesos limitados	6%	4%
Desconocimiento del uso de las herramientas del banco	6%	4%
Falta de apoyo	5%	7%
Falta de compromiso	4%	3%
Base de datos desactualizados	4%	4%
Comunicación técnica	2%	1%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se desarrolló la propuesta de un plan de mejora enfocado en la estrategia de capacitación para elevar los resultados de satisfacción en los clientes del segmento pyme del Bcp.

5.1.1 Áreas involucradas.

En el plan de mejora a implementar estará involucrada el área digital y la banca minorista que conforman una sola gerencia, entre ellas la División de clientes contentos y la división comercial.

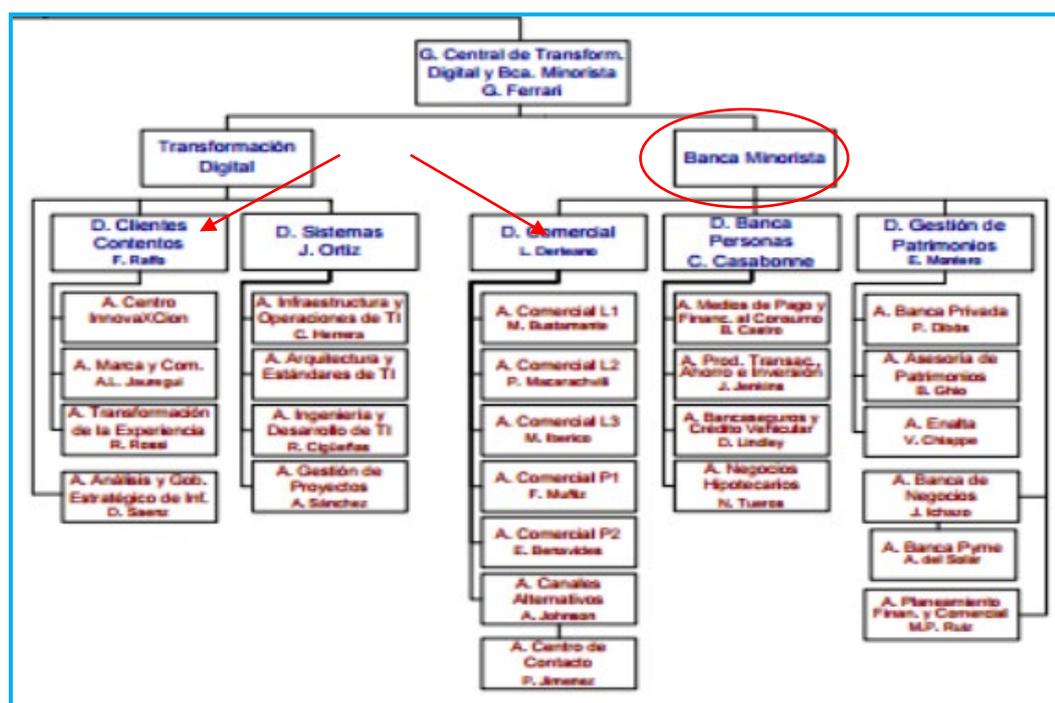


Figura 17: Áreas involucradas Adaptado del Organigrama

5.1.2. Plan de acción SOA.

Se elaboró un plan de acción SOA (Situación, objetivo, acción) donde se visualiza un resumen grafico de los pasos a seguir en la aplicación del plan de mejora en la metodología de gestión efectiva.

Tabla N° 9

Plan de acción SOA

SITUACIÓN	Análisis Cuantitativo: Indicadores (Satisfacción) Segmento (Pyme).
OBJETIVO	Establezco Objetivo: Simple, Medible, Alcanzable (Corto y Mediano Plazo) Que ayuden a superar las metas (Satisfacción)
ACCIÓN	¿Qué voy a hacer? ¿Cómo lo voy a hacer? ¿Cuándo lo voy a hacer? Definir Responsable de la Acción. Lineamientos de Atención entre otras estrategias que me ayuden a conseguir Objetivo Definido.

Fuente: Elaboración propia



Figura 18: Plan de Acción SOA

5.1.3 Análisis de la situación de regiones y oficinas.

Un diagnóstico es una metodología de evaluación que aporta un análisis de las principales áreas de gestión de una empresa. Brinda una explicación clara y real de la organización. Es posible, resolver problemas de manera práctica y direccionada para lo que es realmente importante, urgente y en menos tiempo.

Se realizará un diagnóstico a toda el área comercial y regiones involucradas con la medición en los indicadores de satisfacción.

Tabla N° 10

Situación de las Regiones del Área Comercial.

AREAS COMERCIALES	CALIDAD ACTUAL POR REGION	PUNTUAACION MINIMA RECOMENDADA	PUNTUAACION DESEADA	URGENTE PARA ATENDER
Lima 1 = 4 Regiones	87,7%	85%	100%	Urgente
Lima 2 = 5 Regiones	85,7%	85%	100%	Urgente
Lima 3 = 4 Regiones	84,8%	85%	100%	Urgente
Provincias 1 = 6 Regiones	94,4%	85%	100%	Poco Urgente
Provincias 2 = 5 Regiones	96,0%	85%	100%	Poco Urgente
24 REGIONES				
L1 R1 - Pena R. Gloria	81,4%	85%	100%	Urgente
L1 R2 - Díaz Rosa	90,4%	85%	100%	Poco Urgente
L1 R3 - Vasquez Jose	82,6%	85%	100%	Urgente
L1 R4 - Silva R. Manu	96,5%	85%	100%	Poco Urgente
L2 R1 - Mendoza Jose	90,0%	85%	100%	Poco Urgente
L2 R2 - Bertolotti Clau	84,0%	85%	100%	Urgente
L2 R3 - Campbell F. J	80,0%	85%	100%	Urgente
L2 R4 - Montero S. Ac	84,7%	85%	100%	Urgente
L2 R5 - Carpio P. Keitl	90,0%	85%	100%	Poco Urgente
L3 R1 - Camacho C. J	95,0%	85%	100%	Poco Urgente
L3 R2 - Claudia Tejad	91,0%	85%	100%	Poco Urgente
L3 R3 - Byrne Nestor	98,9%	85%	100%	Poco Urgente
L3 R4 - Castro T. Jav	118,9%	85%	100%	Nada Urgente
P1 Or - Brocq Gaston	120,0%	85%	100%	Nada Urgente
P1 N1 - Gilardi A. Alfre	95,0%	85%	100%	Poco Urgente
P1 N2 - García Y G. L	93,3%	85%	100%	Poco Urgente
P1 NCh - Guillen Norca	108,6%	85%	100%	Nada Urgente
P1 N3 - Miano P. Carl	26,7%	85%	100%	Muy Urgente
P1 Nor - Chaman Ber	88,9%	85%	100%	Urgente
P2 Cen - Guzman G.	100,6%	85%	100%	Nada Urgente
P2 S1 - Becerra S. Ya	88,9%	85%	100%	Urgente
P2 S2 - Mendoza Carl	92,2%	85%	100%	Poco Urgente
P2 SCh - Roncagliolo F	92,5%	85%	100%	Poco Urgente
P2 S3 - Ugarte V. Hei	108,6%	85%	100%	Nada Urgente

Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Situación de las oficinas que requieren encuestas.

Se realizará un diagnóstico a las oficinas de cada región para identificar el nivel de urgencia a atender, se revisará los indicadores de calidad de atención al cliente segmento pyme para determinar las oficinas a encuestar.

Tabla N° 11

Situación de las oficinas de la Región 3 del Área Comercial.

OFICINAS REGION 3	CALIDAD ACTUAL POR REGION	PUNTUAION MINIMA RECOMENDADA	PUNTUAION DESEADA	URGENTE REALIZAR ENCUESTA
HABICH	90%	85%	100%	REFUERZO
PLAZA UNION	83%	85%	100%	REALIZAR ENCUESTA A FUNCIONARIOS
ELIO	80%	85%	100%	REALIZAR ENCUESTA A FUNCIONARIOS
MEGA PLAZA 2	85%	85%	100%	REALIZAR ENCUESTA A FUNCIONARIOS
MENDIOLA	66%	85%	100%	REALIZAR ENCUESTA A FUNCIONARIOS
FIORI	87%	85%	100%	REFUERZO
MUNICIPALIDAD INDEPENDENCIA	88%	85%	100%	ENVIAR CORREO REFUERZO
ARGENTINA	90%	85%	100%	REFUERZO
PLAZA LIMA NORTE	75%	85%	100%	REALIZAR ENCUESTA A FUNCIONARIOS
MEGA PLAZA C.C. CONO NORTE	86%	85%	100%	ENVIAR CORREO REFUERZO
PALAO	95%	85%	100%	REFUERZO
STRIP CENTER MALVINAS PLAZA	89%	85%	100%	ENVIAR CORREO REFUERZO
SAN MARTIN DE PORRES	53%	85%	100%	REALIZAR ENCUESTA A FUNCIONARIOS
QUILCA	50%	85%	100%	REALIZAR ENCUESTA A FUNCIONARIOS
PERU	98%	85%	100%	REFUERZO
IZAGUIRRE	84%	85%	100%	REALIZAR ENCUESTA A FUNCIONARIOS
NACIONES UNIDAS	99%	85%	100%	REFUERZO
LAS MALVINAS	100%	85%	100%	REFUERZO
ANGÉLICA GAMARRA	70%	85%	100%	REALIZAR ENCUESTA A FUNCIONARIOS
CENTRO COMERCIAL MULTIPLAZA	81%	85%	100%	REALIZAR ENCUESTA A FUNCIONARIOS
ANTUNEZ DE MAYOLO	85%	85%	100%	REALIZAR ENCUESTA A FUNCIONARIOS

Fuente: Elaboración propia

5.1.5 Objetivo de la capacitación: Precisar las funciones del Manual de gestión efectiva.

5.1.6 Acción: Acciones y medidas a tomar para el despliegue del Proceso de Capacitación.

5.1.6.1 Diagnóstico a los funcionarios pyme.

Aamodt sostiene que,

Problemas dentro de la organización tales como la falta de modernización, de buena administración, de delegación de tareas, de información de los clientes y de planificación. Desviaciones en la productividad de la empresa que provoque no llegar a los objetivos establecidos, cambios repentinos o drásticos organizacionales o culturales de la organización, y altos niveles de rotación de personal, que perjudican el clima laboral de la empresa, entre otros. (2010)

Diseño del diagnóstico: Consiste en preparar el programa de capacitación y definir la denominación del curso, los objetivos de la capacitación, el contenido temático del curso, duración y cronograma, establecer conocimientos previos, prever a quien vaya a instruir dentro de la capacitación y por último, diseñar el sistema de evaluación.

Se realizará un diagnóstico a los funcionarios pyme de cada oficina que mantienen un indicador promedio de 3 meses por debajo del mínimo requerido en calidad de atención al cliente segmento pyme. Para ello se elaboró una encuesta breve que permitirá conocer la necesidad y los puntos vacíos que más valoran los colaboradores.

5.1.6.2 Identificación de las capacitaciones a cubrir para el despliegue del plan de mejora.

El paso siguiente consiste en establecer y definir las capacitaciones y/o entrenamientos que necesiten los funcionarios pyme para gestionar sus tiempos, desarrollar competencias y conocimientos que necesitan para seguir avanzando y contribuyendo al logro de los objetivos alineados a la empresa. Con las capacitaciones no se busca solo potenciar las habilidades actuales sino desarrollar un crecimiento personal, profesional y obtener mejores talentos que en el corto plazo ocupen posiciones con mayor capacidad y desempeño.

Una vez identificado las necesidades de capacitación, se diseñará un plan de acción bien definido, con tiempos establecidos que deberán ser respetados.

5.1.6.3 Despliegue del plan de Mejora.

En este paso la división comercial o también llamada división de canales de atención comunicará a los gerentes de oficina con bajos niveles promedio en satisfacción al cliente el despliegue del plan de mejora.

Para ello, se empezará enviando correos a los funcionarios de las oficinas que requieren capacitación urgente para incrementar los resultados de satisfacción.

En el correo llegará una breve encuesta- diagnóstico para conocer la valoración de los funcionarios respecto al manual de gestión efectiva.

Es de gran importancia que cada uno de los funcionarios pyme que participarán estén enterados de todo lo que se incluye, que conozcan sus resultados de la evaluación y las competencias que van a desarrollar.

5.1.7 Control y Seguimiento.

El plan de mejora estará sustentado por un proceso de control sobre el cumplimiento del plan y monitorear las desviaciones que se presenten a lo largo del desarrollo. Es de suma importante validar que los resultados obtenidos vayan de acuerdo a los resultados esperados.

Para concluir exitosamente el plan es necesario que los gerentes de oficina mantengan constante comunicación con el funcionario pyme para conocer sus avances, dudas y expectativas, así como la asistencia a las capacitaciones. (Ver anexo: Acuerdo breve)

5.1.8 Cronograma de actividades.

A continuación el cronograma de actividades a realizar para el despliegue de la capacitación.

Tabla N° 12

Cronograma de Capacitaciones del BCP SA – Diagrama de Gantt.

OBJETIVO DE LA CAPACITACION		Precisar las funciones del Manual de Gestión Efectiva						Campaña Trimestral			Campaña Trimestral			Campaña Trimestral			Campaña Trimestral						
ACTIVIDADES								Ene	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic				
NOMBRE DEL CURSO	MODALIDAD	LUGAR	DIRIGIDO A	AREA ENCARGADA	DURACION	PERIORICIDAD	OBJETIVOS ESPECIFICOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12				
Tema 1: Capacitacion manejo de aplicativos. 1.1 Revisión de principales aplicativos y su uso (GCC, MAER, SRCC, SMEX, ALSM, Vision Plus, Extra, Identifica, SUNAT, SBS, Infocorp, Informa, En Directo)	Virtual	CAMPUS BCP	FFNN PYME	HELP DESK																			
	Virtual	CAMPUS BCP	FFNN PYME	HELP DESK	20'	Asumiendo puesto / a requerimiento	1. Ampliar los accesos a aplicativos necesarios para el puesto.																
Tema 2: Metodología de Gestión Efectiva 2.1 Definición 2.2 Planificación 2.2.1 Objetivos 2.2.2 Etapas	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva	8 horas	Trimestral	2. Plantear una secuencia de capacitaciones que permitan conocer el valor del Manual de gestión Efectiva y su correcta implementación.																
	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva		Trimestral																	
	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva		Trimestral																	
	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva		Trimestral																	
	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva		Trimestral																	
	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva		Trimestral																	
	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva		Trimestral																	
	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva		Trimestral																	
	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva		Trimestral																	
	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva		Trimestral																	
	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva		Trimestral																	
	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva		Trimestral																	
	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva		Trimestral																	
	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva		Trimestral																	
	Presencial	OP Lima	FFNN PYME	Gestion Efectiva		Trimestral																	
	Tema 3: Taller de Metodología de Gestión Efectiva 3.1 Experiencia BCP 3.3 Protocolo de Ventas 3.3.1 Manejo de Planificador 3.3.1.1 Identificación de los filtros en el Panel 3.3.1.1 Perfil del EENN Exitoso 3.3.2 Etapa de Preparación 3.3.2.1 Casos Prácticos de preparación 3.3.2.2 Simulación de llamada usando el Protocolo 3.3.3 Etapa de Ejecución 3.3.2.1 Casos Prácticos de ejecución 3.3.4 Etapa de Seguimiento 3.3.4.1 Seguimiento Comercial 3.3.4.1 Seguimiento Post Venta	Presencial	OP Lima	FFNN PYME		Gestion Efectiva		15'	Trimestral / inicio de CMP	3. Proponer una depuración en cada cartera de clientes asignada.													
		Presencial	OP Lima	FFNN PYME		Gestion Efectiva		25'	Depende situacion de resultados														
4.2 Reconocimiento de filtros para actualizacion de datos	Presencial	San Isidro	FFNN PYME	Socios y RRHH	8 horas	Depende situacion de resultados	4. Incrementar el nivel de Actualización de Datos de los clientes.																
4.3 Focus Group / Taller integrador	Presencial	San Isidro	FFNN PYME	Socios y RRHH	8horas	Anual	Feedback																

Fuente: Elaboración propia

5.2 Presupuesto para la implementación del plan de mejora.

Tabla N° 13

Presupuesto de Capacitaciones para 50 Funcionarios.

COSTO DE CAPACITACIÓN				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL
ÚTILES				
Plumones de colores	5	2,50	12,50	37,50
Refrigerios	55	4,00	220,00	660,00
Separatas anilladas	50	3,50	175,00	525,00
Lapiceros	60	0,40	24,00	72,00
Papel bond A4	3	11,00	33,00	99,00
Total costo de capacitación		21,40	464,50	1393,50

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N° 10, podemos ver el costo de las capacitaciones lo cual podría variar según las capacitaciones que se realicen en el mes de acuerdo al número de oficinas que requieran el despliegue del plan de mejora.

Tabla N° 14

Presupuesto de profesionales a requerir para la implementación del Plan de Mejora.

COSTO DE PERSONAL A REQUERIR		
PROFESIONALES A REQUERIR	REMUNERACION POR CAPACITACION	SUELDO ANUAL
Socio Gestión Efectiva	200,00	600,00
Analista RRHH	225,00	675,00
Analista Comercial	240,00	2160,00
Taller Motivacional- Externo	2500,00	5000,00
Total costo de personal a requerir	3165,00	8435,00

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N° 11, podemos ver el costo de los profesionales a requerir lo cual podría variar según las capacitaciones que se realicen en el mes de acuerdo al número de oficinas y funcionarios que requieran el despliegue del Plan de Mejora.

Tabla N° 15

Total inversión en capacitación y personal a requerir

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Costo de capacitación	702,92	8435,00
Costo de útiles	464,50	1393,50
COSTO TOTAL 50	1167,42	9828,50

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 12, podemos ver cuánto le costará al BCP realizar las capacitaciones y personal profesional para el despliegue e implementación del Plan de mejora.

5.3. Análisis costo beneficio

El segmento pyme es la banca que más aporta a la utilidad neta minorista. Este segmento ha tenido crecimiento importante en colocaciones durante los últimos 4 años, posicionándose en primer lugar con la mayor participación de mercado, sin embargo, a pesar de estar por debajo del tercer puesto en calidad de atención al cliente ha logrado mantener su liderazgo en colocaciones.

En relación con el presente proyecto, el Bcp cuenta con un manual de gestión efectiva que como su mismo nombre lo indica debería haber logrado una gestión efectiva en sus procesos de atención, gestión que no ocurre en la

actualidad. Por ello, el costo de inversión en capacitación nos dará beneficios importantes dado que la cifra calculada por cada región es totalmente accesible para el Bcp, que continuamente está presto a recibir propuestas de solución que ayuden alcanzar sus objetivos de mediano y largo plazo. Los beneficios a tener son los siguientes:

- ✓ Genere un aumento en la productividad y calidad de trabajo.
- ✓ Ayuda a resolver concretos en el día a día.
- ✓ Disminuye la necesidad de supervisión.
- ✓ Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- ✓ Sentir del personal identificado con la empresa.
- ✓ Mejora la imagen de la organización.
- ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ✓ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

5.4. Flujo de caja proyectado

En vista de las limitaciones de acceso a información cuantitativa como presupuestos, se ha realizado un diseño y asignación de presupuesto que le asigna la DCA (División de canales de atención) de acuerdo a la cantidad de colaboradores en el área de gestión efectiva, despliegue de su labor, viáticos y propuesta a implementar que estará dentro de su funciones como lanzamiento del programa y mejora.

Para la elaboración del flujo de caja se está considerando los meses en que se dictarán los cursos y capacitaciones, costos; para ello estamos usando una tasa de descuento referencia que incluye nuestro costo beneficio y la inflación, basado en el periodo de 12 meses, arrojándonos un VAN positivo que nos dice que la operación es viable.

Tabla N° 16

Flujo de caja *Proyectado*

FLUJO DE CAJA PROYECTADO												
	Ene	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
INGRESO ASIGNADO POR LA DCA	S/. 40.800											
RESUMEN DE EFECTIVO	S/. 40.800	S/. 46.136	S/. 49.736	S/. 53.336	S/. 48.672	S/. 52.272	S/. 55.872	S/. 51.208	S/. 54.808	S/. 58.408	S/. 53.744	S/. 57.344
DETALLE DE INGRESOS												
Apoyo DCA otros ingresos	S/. 10.000											
TOTAL INGRESOS	S/. 50.800	S/. 46.136	S/. 49.736	S/. 53.336	S/. 48.672	S/. 52.272	S/. 55.872	S/. 51.208	S/. 54.808	S/. 58.408	S/. 53.744	S/. 57.344
DETALLE DE EGRESOS												
Nominas Socios de gestion	S/. 26.000											
Asistentes	S/. 11.200											
Otros gastos administrativos - viaticos	S/. 3.600											
* <i>Actividades de Inversion</i>												
Costo de Material Capacitc	S/. 1.856											
Costo de Personal Capacitacion	S/. 2.808											
Reconocimientos	S/. 1.500											
TOTAL EGRESOS	S/. 45.464	S/. 37.200	S/. 37.200	S/. 45.464	S/. 37.200	S/. 37.200	S/. 45.464	S/. 37.200	S/. 37.200	S/. 45.464	S/. 37.200	S/. 37.200
FLUJO NETO ECONOMICO GESTION EFECTIVA	S/. 5.336	S/. 8.936	S/. 12.536	S/. 7.872	S/. 11.472	S/. 15.072	S/. 10.408	S/. 14.008	S/. 17.608	S/. 12.944	S/. 16.544	S/. 20.144
VAN	S/. 26.231											

TASA 13%

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Se concluyó que es favorable plantear una secuencia de capacitaciones que permitan conocer el valor del manual de gestión efectiva y su correcta implementación es favorable poner en marcha el plan de mejora en la metodología de gestión efectiva de los funcionarios pyme del Bcp que permitirá elevar los niveles de satisfacción a los clientes, mediante la elaboración y estructura del plan de capacitaciones donde se tomaron en cuenta los siguientes pasos: crear secuencia de capacitaciones que permite al funcionario valorar, conocer la finalidad del manual de gestión efectiva, potenciar las competencias que son requeridas para desempeñar sus puestos.

Se concluye que con la capacitación sobre manejo de aplicativos en el idioma español ayudará a alcanzar el objetivo del presente proyecto, ya que cada colaborador conocerá las funciones principales y básicas de cada aplicativo para el correcto desempeño de su labor diaria, esto permitirá reducir la derivación a otros canales de atención como son: Banca por teléfono, Banca por internet, la derivación a estos canales va de la mano con la insatisfacción de los clientes.

Se concluye que, a la conclusión que con la ampliación de accesos a aplicativos disminuirémos los tiempos de respuesta a los clientes sobre consultas específicas y reducirémos los reclamos por falta de comunicación.

Se concluye que, es necesario poner en marcha una depuración en cada cartera de clientes, esto va permitir tener una cartera efectiva, actualizada, fidelizada con el Bcp, reduciendo el resultado de satisfacción en las encuestas realizado a clientes que no mantienen productos financieros con el Bcp y también la reducción de la carga laboral en el colaborador.

Es de suma importancia contar con una medición sobre los niveles de actualización de datos de los clientes, que permitirá una oportuna comunicación de ofertas, mejoras, avisos, etc.

6.2 RECOMENDACIONES

El Banco debe priorizar las capacitaciones presenciales a fin de dar a conocer los motivos e importancia del cambio y la transformación cultural que se viene desarrollando.

Es importante realizar capacitaciones dirigidas a los funcionarios de negocios, quienes son los que mantienen contacto directo con los clientes, capacitaciones que aborden directamente el problema y cambiar el ambiente interno ayudando y dando el soporte y herramientas necesarias a los colaboradores y obtener éxito en el ambiente externo que son los clientes.

El Bcp brinda capacitación virtual en el campus creado para que cada colaborador rinde sus exámenes de cada nueva información, sin embargo hay temas y problemas que deben atenderse de manera presencial, tales como el problema reflejado en los bajos resultado de satisfacción en el segmento pyme por lo que se recomienda ampliar la gama de cursos y

aplicativos actuales, traducción del idioma de los aplicativos del inglés al español y manejar una comunicación menos técnica y más amigable.

Se recomienda realizar una depuración en la base de datos de cliente pyme en el Bcp, dado que se encuentran cliente con información desactualizada y no cuentan con ningún producto con el Bcp, estos clientes no deberían tener funcionario asignado; así mismo insertar un indicador de actualización de datos que permita al funcionario comprometerse a actualizar datos de cada cliente de la cartera que gestiona.

Se debe brindar mayor acceso a aplicativos indispensables a los funcionarios, ya que con las funciones que desarrollan podrían solucionar problemas en menor tiempo posible solo con los clientes asignados a su cartera.

En estos tiempos la competencia se da a nivel de talento. El recurso humano es el que brinda las ideas que son únicas a la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. En las organizaciones avanzadas, la lucha está en atraer, seleccionar y retener a los mejores profesionales. Solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2015). *Reporte anual 2017*. Recuperado de <https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2018/Personas/Relaciones%20con%20Inversionistas/Memoria%20BCP%20Final.pdf>

Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2015). *Reporte anual 2016*. Recuperado de <https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP%202017/Personas/Relaciones%20con%20Inversionistas/Informaci%C3%B3n%20financiera/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf>

Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2015). *Reporte anual 2015*. Recuperado de <https://ww3.viabcp.com/connect/ViaBCP%202017/Memoria%20BCP%202016.pdf>

Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2015). *Comunidad BCP*. Recuperado de <https://www.conexionbcp.com/communities/service/html/communitystart?communityUuid=81775cd2-97a1-437e-81c5-21809145b67f>

Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2015). *Enciclopedia BCP*. Recuperado de <https://enciclopediabcp.lima.bcp.com.pe/Plantilla.aspx?ID=1270&Tipo=1&Producto=1270&Detalle=20>

Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2015). *Portal BCP*. Recuperado de <http://bcpportal.lima.bcp.com.pe/wps/portal>

Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2015). *Mundo DCA BCP*. Recuperado de <http://bcppoint/gcbmin/dcom/default.aspx>

Chiavenato. I. (2002). *Gestión de Talento Humano*.

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización,

siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración (7° ed.). México: McGraw-Hill

Chiavenato (2011:322) “La capacitación del personal es el proceso del corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

<http://capacitaciondep.blogspot.pe/2017/06/capacitacion-del-personal-y->

Munch, L. (2014). Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Recuperado de

<https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Morales L.Y. & Luque, A.A. (2015). “La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de Personal del área de Logística en el Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa 2015”.

Oscó, A.A. (2015). “Determinar la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización”.

Sinek, S. (2009). “Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action”. Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Ranking Merco 2018: Estas son las 100 mejores empresas para trabajar en el Perú. (2018, 6 de Julio). Recuperado de

<https://larepublica.pe/marketing/1273632-ranking-merco-2018-son-100-mejores-empresas-peru>

Pinto R (2000). Planeación estratégica de capacitación.

“Planeación estratégica de capacitación: Como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio”. México: McGraw-Hill Interamericana.

Bcp reconocido como la empresa con la mejor infraestructura laboral

<http://www.mundoempresarial.pe/empresas-mundo-empresarial/901-bcp-mejor-empresa-infraestructura-laboral.html>

ANEXOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS

DCA: *División de Canales de Atención*

MGE: *Manual de Gestión Efectiva*

FFNN Pyme: *Funcionario de Negocios*

GdAg: *Gerente de Agencia*

GR: *Gerente regional*

AdVyS: *Asesora de Ventas y servicios*

CMP: *Campaña Multiproducto*

CARTA DE AUTORIZACION DEL BCP SA.



Lima, 24 de febrero de 2018

Estimados Señores:

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

Presente.-

Se comunica por la presente, la autorización a la Srta. **Brenda Jimenez Clemente** el uso de información correspondiente al área comercial, reportes históricos de campañas multiproducto y perfiles de puestos comerciales del Banco de crédito para realizar proyecto: TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL para la obtención del título profesional. Se recalca que no se autoriza el uso de información confidencial del banco, tampoco la publicación del proyecto fuera de vuestra entidad educativa por políticas internas del Banco.

Se expide esta constancia a petición del interesado, y para los fines que éste considere convenientes.

Atentamente,

Alberto Sanchez Ch.
Gerente de Agencia
DNI: 41001171 / MAT 112412
División Comercial

Alberto Sanchez Chavez
Gerente de Oficina
Mat: 112412

Acuerdo breve – Funcionarios de Negocios

Ubicación	Sede Lima Op.
Organizador	Gestión Efectiva
Objetivo	Incrementar niveles de satisfacción de la mano con ventas.
Materiales distribuidos	Coordinación con Gerentes de Oficinas

Acuerdos y notas importantes

Asunto	Discusión (acuerdos tomados por asunto y notas importantes)
1.-SATISFACCIÓN	<p>1.1.-Ejecutivo Pyme:</p> <p>1.1.1.- Enviar correos masivos a todos los clientes de sus carteras. Periodo: Inicio de cada mes. 1.1.2.- Todos los FFNNs deben realizar 5 llamadas diarias a sus clientes y, para quienes están desaprobados en satisfacción, deben enviar todos los días a su GdAg con copia al GR y AR, los datos de los clientes llamados y la calificación esperada (5,4,3,2 o1). Se adjunta archivo modelo denominado "reporte de llamadas".</p> <p>1.2.-Gerente de agencia:</p> <p>1.2.1.- Enviar correos masivos presentándose a todos los clientes de las carteras de sus funcionarios. 1.2.2.- Recibe el archivo "reporte de llamadas" de sus funcionarios y realiza nuevas llamadas a los clientes con nota 1,2 y 3 para recuperar la relación y hacer el feedback correspondiente.</p>
2.-CORTO PLAZO	<p>2.1.-Ejecutivo Pyme:</p> <p>2.1.1.- Todos los días viernes hasta las 12:00pm, el FFNN envía a su gerente la información de las TSN aprobadas, por aprobar, monto girado, monto por girar, fecha de facturación y si corresponden a la campaña enganche (indicar "si/no"). La información debe cuadrar con el simulador de los viernes. 2.1.2.- Todos los días martes hasta las 3:00pm, el FFNN registra en la Ruta Compartida los avances de la Campaña TSN Enganche: Aprobadas, por aprobar, monto girado, monto por girar, fecha de facturación.</p> <p>*Esta información es presentada al área todos los días viernes al cierre del día.</p>
3.- OPERACIONES DE LARGO PLAZO:	<p>3.1.-Ejecutivo Pyme:</p> <p>3.1.1.- Todos los días jueves hasta 12:00pm, el FFNN envía a sus gerentes la información de sus operaciones LP en camino y sus 3 prospectos nuevos con los comentarios y fechas actualizadas.</p> <p>*Esta información es presentada al área todos los días viernes al cierre del día.</p>

ENCUESTA REALIZADAS A LOS CLIENTES DEL SEGMENTO PYME

1. En los últimos 6 meses, **¿ha tenido Ud. contacto con su Ejecutivo de Negocios de Banca Pequeña Empresa, ya sea por teléfono, e-mail o en persona?**

SI en los últimos 6 meses	<input type="checkbox"/>	Continuar	<input type="checkbox"/>	Continuar
NO en los últimos 6 meses	<input type="checkbox"/>	Continuar	<input type="checkbox"/>	Continuar
Nunca he tenido contacto	<input type="checkbox"/>	Terminar	<input type="checkbox"/>	Continuar
No sabía que tenía un ejecutivo	<input type="checkbox"/>	Terminar	<input type="checkbox"/>	Terminar
No es mi ejecutivo	<input type="checkbox"/>	Terminar	<input type="checkbox"/>	Terminar

2. **Cuándo fue la última vez que tuvo algún contacto con su ejecutivo?**

Entre 6 meses y año atrás	<input type="checkbox"/>
Entre 1 año y 1 año y medio atrás	<input type="checkbox"/>
Hace más de 1 año y medio	<input type="checkbox"/>

3. En forma general y tomando en cuenta toda su experiencia con su Ejecutivo de Negocios, **¿qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra Ud. con su Ejecutivo? Por favor marque una sola respuesta.**

Totalmente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>
Nada satisfecho	<input type="checkbox"/>

4. (PARA CÓD. 1, 2, 4 O 5 EN P3) **¿Por qué razón o razones se siente usted con la atención brindada por su ejecutivo de negocios banca pequeña empresa?**

Pregunta abierta

5. (SOLO PARA COD. 3 EN P3) **Usted indicó que actualmente se encuentra Satisfecho con su Ejecutivo, ¿Qué siente falta para que se sienta totalmente satisfecho con la atención brindada por su ejecutivo de negocios banca pequeña empresa?**

Pregunta abierta

6. **Por favor, marque la razón principal que mejor explica el por qué se siente (RESPUESTA DE P3) _____ con la atención brindada por su ejecutivo de negocios Banca Pequeña Empresa.**

Interés en entenderlo y ayudarlo	1
Capacidad de ofrecerme lo que necesito y asesorarme	2
Capacidad de solucionar consultas o requerimientos	3
Facilidad para contactarlo	4
Comunicación proactiva de parte del ejecutivo	5
Seguimiento del estado de mis consultas o requerimientos	6

7. **Ahora, marque la segunda razón que mejor explica el por qué se siente (RESPUESTA DE P3) _____ con la atención brindada por su ejecutivo de negocios Banca Pequeña Empresa (NO MOSTRAR LA ALTERNATIVA MARCADA EN P6).**

Interés en entenderlo y ayudarlo	1
Capacidad de ofrecerme lo que necesito y asesorarme	2
Capacidad de solucionar consultas o requerimientos	3
Facilidad para contactarlo	4
Comunicación proactiva de parte del ejecutivo	5
Seguimiento del estado de mis consultas o requerimientos	6

8. **Esta encuesta tiene como objetivo mejorar la experiencia que te brindamos, por lo que el BCP podría necesitar contactarte. Si aceptas que el BCP pueda contactarte marca:**

Acepto	1
No acepto	2

DIAGNOSTICO FUNCIONARIO PYME

DIAGNOSTICO FUNCIONARIO

OFICINA: _____

CONOCIMIENTOS DEL PUESTO

	SI	NO
¿Conoces las funciones de tu puesto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Conoces tus roles y responsabilidades?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Conoces tu planilla de desempeño?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MANUAL DE GESTION EFECTIVA

	SI	NO
¿Considera que el Manual De Gestion Efectiva funciona?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Conoces el Manual de Gestion de Efectiva?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Se difunden los contenidos especificos sobre el Manual de Gestion Efectiva?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Te gustaria conocer el valor del Manual de Gestion Efeciva?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

PRACTICAS DE GESTION

¿Cuál de las siguientes alternativas mejorarían tu gestión diaria?

	SI	NO		SI	NO
MAYOR ACCESOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
CAPACITACION MANEJO DE TIEMPOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FISICA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACITACION DE NUEVOS METODOS DE GESTION	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FISICA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
CAPACITACION DE GESTION EFECTIVA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FISICA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CORREOS INFORMATIVOS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			