

**“ANÁLISIS DE LOS CONOCIMIENTOS EN OFICIALES DE
NEGOCIOS DEL BANCO DE LA PAMPA, SOBRE ASPECTOS
AGROPECUARIOS”**

**“Trabajo final de graduación para obtener el título de
Licenciados en Administración de Negocios Agropecuarios”**

Autores: Enriquez, Ramiro; Lucero, Blanca Anabel.

Directora: Esp. Resler, Mónica Raquel.

Codirector: Lic. Lastiri, Sebastián.

Cátedra “Diseño y Evaluación de Proyecto Agroindustriales” de la FA

Evaluadores: Lic. Daniel M. LASHERAS

Cátedra “Ética y Práctica Profesional” y “Administración de RR.HH” de la FA

MSc. Sergio I. A. DRAQUE

Cátedra “Técnicas de Negociación” de la FA

FACULTAD DE AGRONOMÍA, UNLPam

Santa Rosa, (La Pampa) – Argentina, 2018.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| I. RESUMEN | 3 |
| II. ABSTRACT | 4 |
| III. INTRODUCCIÓN | 5 |
| PROBLEMA A INVESTIGAR | 5 |
| ANTECEDENTES | 6 |
| HIPÓTESIS | 10 |
| OBJETIVO GENERAL | 10 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 10 |
| IV. MATERIALES Y MÉTODOS | 11 |
| MARCO TEÓRICO | 11 |
| Las organizaciones y el personal | 11 |
| Procesos para desarrollar a las personas | 13 |
| MÉTODOS | 24 |
| Perfil del Banco de La Pampa | 25 |
| Perfil del Puesto de Oficiales de Negocios | 26 |
| Análisis de los conocimientos agropecuarios de los Oficiales de Negocios | 27 |
| V. RESULTADOS | 31 |
| CARACTERÍSTICAS Y CONOCIMIENTOS AGROPECUARIOS DETECTADOS DE LOS OFICIALES DE NEGOCIO | 31 |
| CLIENTES DEL BLP | 35 |
| INVESTIGACIÓN POR MEDIO DE CLIENTE INCÓGNITO | 38 |
| TRIANGULACIÓN DE LOS RESULTADOS | 39 |
| PROPUESTA DE MEJORA | 41 |
| VI. CONCLUSIÓN | 43 |
| VII. BIBLIOGRAFÍA | 45 |
| VII. ANEXOS | 46 |
| ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA OFICIALES DE NEGOCIOS DEL BLP | 46 |
| ANEXO 2: CUESTIONARIO PARA CLIENTES DEL BANCO DE LA PAMPA. | 49 |

I. RESUMEN

Partiendo que las nuevas organizaciones deben tener como base principal al recurso humano, sus conocimientos y habilidades mentales, para generar la agilidad, la movilidad, la innovación y el cambio que se necesita, y así poder enfrentar a las nuevas amenazas y oportunidades del ambiente, que presentan intensos cambios y turbulencia.

El capital humano toma mayor importancia, debido a que tiene la capacidad de brindar soluciones a los problemas y generar ventajas competitivas. Lo que fue de interés analizar el nivel de conocimientos que poseen los Oficiales de Negocios de Banca Empresa del BLP, para constatar si los mismos ofrecen un servicio eficiente de asesoramiento a la cartera de clientes agropecuarios que es la más relevante para la entidad bancaria.

Para su análisis, se procedió a la recopilación de la información (mediante encuestas a los Oficiales, la investigación por medio de cliente incógnito y encuestas a clientes), la triangulación, procesamiento e interpretación de datos, para concluir finalmente que los mismo no presentan los conocimientos suficientes para satisfacer de forma eficiente las necesidades de los clientes del sector.

Como propuesta de mejora al perfil actual de los Oficiales, se planteó implementar un programa de capacitación profundizando en los aspectos agropecuarios, llevado adelante por la Fundación del BLP.

PALABRAS CLAVES

Capacidades, atención óptima, competitividad, capital intelectual, perfil, aprendizaje.

II. ABSTRACT

The present text explores the way organizations take as a principal basis “ people”, and how knowledge and mental skills help to generate flexibility, innovation and also to value the intangible asset and reassess the gaps to improve business advantages for this present times.

The survey was intended to show the importance of social capitals (human, organizational and customer) and the capability that this has when giving fast solutions to issues proposed, and also generate more competitive advantages in relation to the field.

To our interest, it was really important to examine the acquired level of knowledge that Business Officials of Banking Company BLP has so as to analyse if the service that they provide is efficient for agricultural customers and if it is the most relevant for the banking entity.

Statistical techniques used in the present study includes a compilation of information through different surveys (made to Officials, an investigation through the concealed client, and surveys to the customers). The results showed that the intellectual capital and Dynamic capability in the area was inefficient in the competitive world.

As a proposal to improve the Official’s current profile, a training programme was proposed so as to go into detail agricultural aspects, made by the BLP foundation.

KEY WORDS

Skills, optimum assistance, competitiveness, intellectual capital, profile, learning.

III. INTRODUCCIÓN

PROBLEMA A INVESTIGAR

Considerando la relevancia de la cartera de clientes agropecuarios del Banco de La Pampa (BLP), es de interés para la entidad bancaria detectar si los Oficiales de Negocios tienen los conocimientos para satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes del sector.

Contemplando que es un Banco con raíces “agropecuarias”, por su constante compromiso con el liderazgo regional en brindar soluciones eficientes al Sector, sumado a que los Oficiales deben ofrecer una atención integral y eficiente para obtener la máxima satisfacción de la cartera de clientes agropecuarios, se lleva a pensar lo siguiente: si es un Banco agropecuario y la cartera de clientes del sector es la más relevante, ¿por qué no analizar los conocimientos agropecuarios de los Oficiales de Negocios, para alcanzar una atención óptima de los mismos?

Cabe mencionar que en esta ocasión se analiza esta variable, pero al analizar la “satisfacción o atención óptima de los clientes”, entran en juego múltiples variables que intervienen para alcanzar el objetivo del Banco.

ANTECEDENTES

En 1959 comienza a funcionar por Ley Provincial N° 96 del 24/09/54 el Banco de La Pampa adoptando la figura de Sociedad de Economía Mixta.

Con el transcurso del tiempo y por el apoyo de los clientes, surge la necesidad de incrementar el número de nuevas filiales en la provincia y se extiende por las provincias de Buenos Aires, Río Negro, Neuquén, Córdoba. Esta expansión extra pampeana se dio fundamentalmente a partir de la adquisición del Banco Dorrego SA, en 1995. De esta manera se plasma el compromiso de la gente del Banco en pro de un servicio personalizado y consustanciado en un profundo conocimiento de las necesidades de los clientes y accionistas, para el crecimiento de la economía regional. Para el Banco, uno de los grandes desafíos permanentes, es gestionar la dotación de personas, tras el objetivo de equilibrar la alta significatividad de su costo salarial con la contribución colectiva del capital humano al desarrollo sostenido de la Entidad. Dentro de este desafío, una de las cuestiones fundamentales está dada por la formación de sus empleados. En este sentido, podemos detallar algunas de las acciones realizadas en los últimos años:

En 2009, en materia de capacitación se organizaron seminarios presenciales y se avanzó por el camino del e-learning. También se aplicó con periodicidad semestral la evaluación de desempeño, afianzando la misma como una herramienta de gestión destinada a propiciar el ejercicio de la autoevaluación y del diálogo crítico y propositivo entre los distintos jefes y el personal a su cargo.

Para el año 2010, el Banco capacitó a Oficiales de Negocios sobre Gestión Bancaria en la Universidad Católica Argentina, para potenciar la formación de estos recursos. Asegurando igualdad de oportunidades para quienes tengan disposición de avanzar en su carrera bancaria.

Con respecto a capacitación, para el 2011 la entidad recurrió a los servicios de un profesional externo para realizar un diagnóstico de las necesidades de la organización en dicha materia. Esto dio lugar a diseñar el Plan de Capacitación 2012, el cual se debe presentar anualmente y abarca a todas las sucursales. Dado que la evaluación de los riesgos está íntimamente ligada al conocimiento del cliente es de importancia hacer hincapié en aspectos normativos y en capacitación.

Durante el ejercicio 2012, se concretó el diseño del Programa de Inducción Banco de La Pampa. El mismo fue dirigido a colaboradores recientemente incorporados a la empresa con el fin de que tomen contacto con los principales referentes y características de la empresa, y que puedan adquirir una visión integrada de sus objetivos, negocios y operaciones. También se dictaron cursos y capacitaciones al personal relacionados a sus áreas.

En el 2013, el Plan de Capacitación Banco de La Pampa contó con un doble enfoque orientado al desarrollo de las Competencias y Formación Técnica. El objetivo principal fue de facilitar los procesos de aprendizaje de los empleados y manteniendo el foco en los campos con mayor oportunidad de mejora. Plan de Capacitación en Competencias 2013: fue destinado a los colaboradores recientemente incorporados, debido a que consideran que la comprensión de la tarea es la base fundamental del conocimiento del negocio.

Para el 2014, se continuó poniendo énfasis en el Plan de Capacitación en Competencias. En la Capacitación en Competencias, para enfocándose en los campos con mayor oportunidad de mejora se continuó trabajando en el desarrollo de las competencias Liderazgo, Trabajo en equipo, Capacitación Técnica y la capacitación de las diferentes áreas por medio de cursos (externos o internos) según su especialidad, con el objetivo de mantenerse actualizados técnicamente y al tanto de las normativas que regulan la actividad bancaria.

Entendiendo que la capacitación es una herramienta fundamental del sistema de control interno, durante el ejercicio 2015 se han dictado capacitaciones y concientización del personal de la entidad en la correcta aplicación de diversos procesos y procedimientos para cada operación.

En el ejercicio 2016, se dictaron cursos de capacitación y especialización para el personal. En la *Capacitación Técnica* se realizaron, por un lado los cursos en la compañía o internos como Proceso de convergencia hacia las N.I.I.F., Tarjeta Caldén Agraria, cursos de informática de MS Access, participaron de un proceso de coaching para mejorar la calidad de atención en la Banca Telefónica, se dictaron talleres sobre Operatoria de Comercio Exterior, entre otros. Se avanzó con el convenio de colaboración con la Fundación Banco de La Pampa para el desarrollo de un programa de formación en la carrera bancaria para el personal, creándose un Comité de Desarrollo y Formación que tendrá a su cargo el seguimiento, consulta y evaluación del programa, que estará integrado por miembros del Directorio y Gerentes de Casa Matriz y Sucursales.

Durante el 2017 se afianzó la conformación del equipo de trabajo en relación a capacitación. En dicho equipo trabaja en forma colaborativa personal de la Gerencia de Recursos Humanos y de la Fundación del Banco de La Pampa, liderados por los integrantes la Comisión de Capacitación. Se avanzó con la implementación de un plan de formación, en respuesta a las necesidades técnicas y actitudinales planteadas por el Banco. Se pone en marcha la plataforma e-learning, con el objetivo de desarrollar conocimientos y habilidades específicos de un área, un puesto o un grupo de trabajo frente a nuevos proyectos e implementaciones. En esta plataforma se pudieron realizar:

- *Programa de Negocios Agropecuarios*: empleados del área de negocios (gerentes y oficiales) cumplieron esta capacitación, diseñada con la colaboración de la Universidad Nacional de La Pampa, para adquirir conocimientos sobre los procedimientos de formulación y evaluación de inversiones agrícola – ganaderas;
- *Lanzamiento Paquete de Productos*: curso virtual ofrecido por la plataforma de la Fundación;
- *Gestión Profesional de Ventas*: para ser más eficientes y efectivos en la venta de productos y el contacto con los clientes;
- *Tesorería – Módulo A.T.M.*: frente a las urgencias planteadas por las áreas de control (Auditoría Interna y Riesgos Integrales), se avanzó con la implementación del módulo que repasa las cuestiones normativas y procedimentales de los cajeros automáticos;
- *Prequalificación de Empresas*: se capacitó al personal en cuanto a objetivos y forma de uso del sistema mediante el desarrollo de un curso e-learning y la creación de un canal para realizar consultas.

HIPÓTESIS

“La demanda de la cartera de clientes del sector agropecuario del Banco de La Pampa no está óptimamente atendida por los Oficiales de Negocios, por la insuficiencia en conocimientos en el sector”.

OBJETIVO GENERAL

Analizar los conocimientos de los Oficiales de Negocios del Banco de La Pampa, sobre aspectos agropecuarios, necesarios para brindar un servicio eficiente y poder mantenerse competitivos en el mercado financiero.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el perfil del Banco y el de los Oficiales de Negocios.
- Determinar los conocimientos de los Oficiales de Negocios sobre aspectos agropecuarios.
- Comparar los perfiles, con los conocimientos agropecuarios que poseen los Oficiales.
- Brindar una propuesta de mejora para los Oficiales de Negocios.

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

MARCO TEÓRICO

Las organizaciones y el personal

El efecto de la globalización, ha generado que las organizaciones cada vez más están enfrentándose a una competencia mundial, debido a los cambios y las innovaciones que surgen en él y que impactan fuertemente en cualquier organización, haciendo énfasis en la productividad, calidad y competitividad. Estos últimos son factores que cada organización debe considerar para poder cumplir sus objetivos.

Es decir, que en las nuevas organizaciones deben tener como base principal a las personas, sus conocimientos y habilidades mentales, para tener la agilidad, la movilidad, la innovación y el cambio que se necesitan para enfrentar a las nuevas amenazas y oportunidades del ambiente, que presenta intensos cambios y turbulencia.

Es por tal motivo, que el personal ha tomado un papel muy importante en las organizaciones.

Diferentes autores lo mencionan como:

- Chiavenato, (2007): *“Es el socio principal del negocio”*, contemplando la mejor forma que el personal sea capaz de trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos de la organización.

“El personal es la solución de los problemas y una ventaja competitiva para la organización si pueden realizar un buen manejo de ellas”.

- Rodríguez, (2005): *“Lo más importante es el Capital Humano”.*
- Gary S. Becker (1983): *“El capital humano, es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades”.*

El área de recursos humanos, cambió la perspectiva de la función tradicional hacia la misión de administración que le permitirá convertirse en el órgano que administre y desarrolle el capital intelectual de la organización (Rodríguez, 2005).

La Administración de Recursos Humanos (ARH), son las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas dentro de cualquier organización. Dependerá de cada una de ellas, de su cultura, del contexto ambiental, de sus funciones y procesos, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles como así también de muchas otras variables que afecten al funcionamiento de las entidades (Chiavenato, 2008).

La ARH es esencial, debido a que se ocupa de la incertidumbre, los problemas, restricciones, amenazas, y dificultades, que van naciendo debido a la creciente globalización, y de esta forma poder planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas que permitan promover el desempeño eficiente del personal para mejorar la competitividad organizacional (Chiavenato, 2007).

La administración de recursos humanos se modifica dejando su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos organizacionales para ser consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. La persona para ser talento, debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: El conocimiento, la habilidad, el juicio y la actitud (Chiavenato, 2007).

Los procesos integrados de la ARH son dinámicos e interactivos. El ciclo de la ARH está formado por procesos o subsistemas que se muestran en la figura 1.

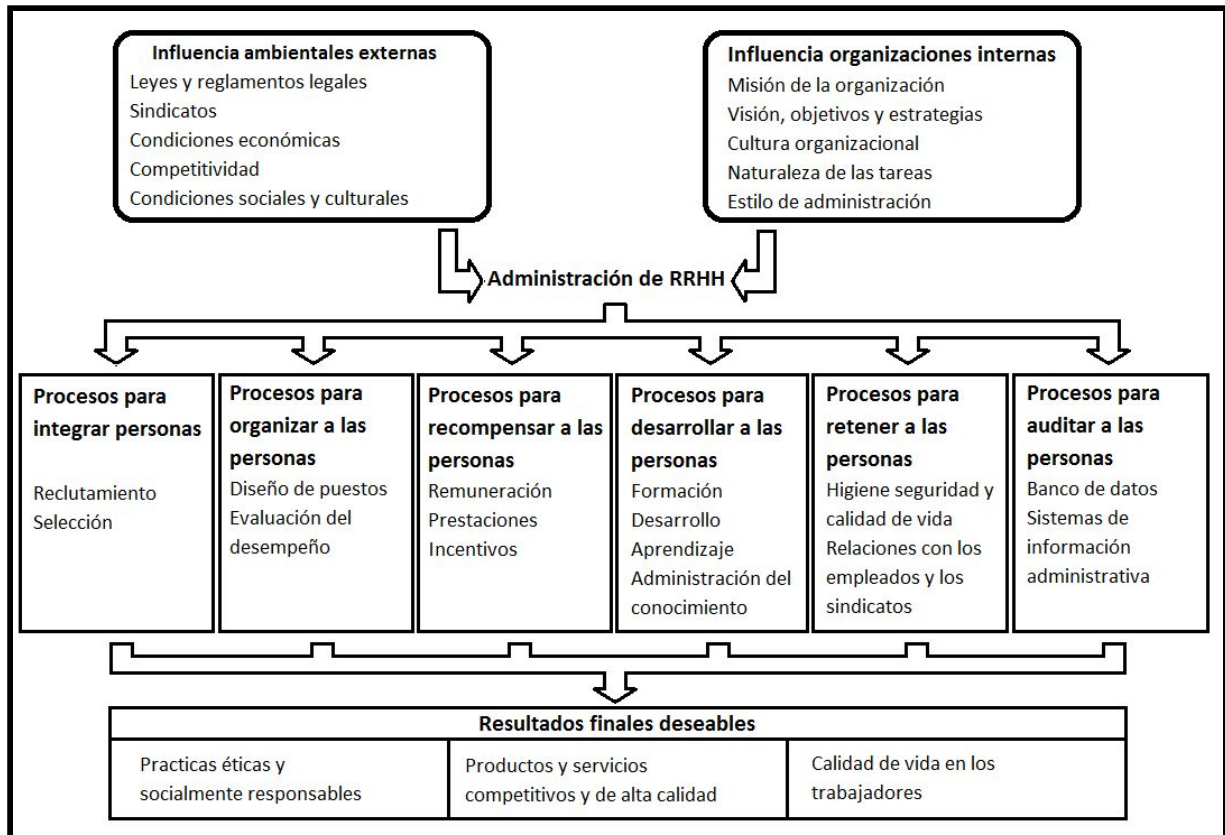


Figura N° 1: Los seis procesos de la administración de recursos humanos

Fuente: Chiavenato, (2008).

Procesos para desarrollar a las personas

El trabajo de investigación que se realizó se centra en los subsistemas o procesos para desarrollar a las personas, que incluye los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

A) El conocimiento

Dado los grandes cambios en las organizaciones generados por la tecnología de la información, que provocó el surgimiento de la globalización de la economía, la competitividad entre las organizaciones se hizo más intensa. Por lo que el recurso fundamental es el conocimiento y ya no el capital financiero. Si bien el dinero sigue siendo importante, más importante es aún el conocimiento de cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente.

Anteriormente, se ponía mayor énfasis en los factores de la producción (tierra, capital y trabajo), donde se buscaba formas de producir un bien que implique el menor costo, es decir, el menor uso posible de los recursos. Además estos factores tradicionales producen beneficios cada vez menores, en una escala de rendimientos decrecientes. Es por esto, que está tomando mayor importancia en las organizaciones el conocimiento, el capital humano y el capital intelectual, para alcanzar una mayor productividad (Chiavenato, 2008).

Cuando se habla de capital intelectual, se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. Cuando los gerentes llevan a cabo actividades de administración de capital humano como parte de sus responsabilidades y tareas, lo hacen para facilitar la contribución de estas personas con el objetivo común de alcanzar las metas de la organización (Wether, 2008).

Chiavenato (2008), define al conocimiento como una mezcla de experiencia condensada, valores de informaciones contextuales y discernimiento (insight) de una persona, el cual proporciona una estructura para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias e informaciones. El conocimiento está en la mente de las personas. En las organizaciones el

conocimiento está dentro de los documentos, las rutinas, los procesos, las prácticas y las normas.

El conocimiento conduce a la acción para el desarrollo de nuevos productos o servicios, la toma de decisiones acertadas, la formulación de estrategias, la logística que será adoptada, etc. Cuando el conocimiento deja de evolucionar, se convierte en una opinión o lo que es peor, en un dogma.

Por su importancia, ahora se considera que el conocimiento es un activo corporativo y las empresas exitosas lo administran para obtener una ventaja competitiva. El conocimiento es vital, porque todos los aspectos intangibles que agregan valor a la mayoría de los productos y servicios se sustentan en el conocimiento: el know-how técnico, el proyecto de producto, las estrategias de marketing, la comprensión del cliente, la creatividad personal y la innovación. La inteligencia humana está en la base de todo ello.

B) Administración del conocimiento

Dentro del subproceso para desarrollar las personas está incluida la administración del conocimiento. Esta es la creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilización del conocimiento que se desarrollan dentro de la empresa. Se orienta a la creación y la organización de flujos de información dentro y entre los distintos niveles organizacionales a efecto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, como así también para incentivar el intercambio espontáneo de conocimiento entre las personas (Chiavenato, 2008).

Werther (2008), resaltó que la administración del conocimiento implica la colaboración entre las personas para crear una cultura de aprendizaje en el trabajo, desarrollar la capacidad de adaptación al cambio, documentar los procesos, para alcanzar la eficiencia en la organización. El proceso de las auditorías del capital humano de una organización, proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado. Las auditorías del personal a nivel inferior al gerencial se concentran en las habilidades funcionales de cada individuo y las del personal a nivel gerencial se concentran en sus habilidades administrativas. Este resumen facilita a los planificadores comprender adecuadamente el potencial que tiene el personal en la actualidad (Werther, 2008).

De esta manera, los administradores de recursos humanos pueden proponer planes a largo plazo, permitir mayor flexibilidad, y realizar diversas iniciativas para que los empleados actuales adquieran los conocimientos, experiencia, capacitación y habilidades necesarias en la organización.

Para Chiavenato (2008), las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar y medir el nivel o grado de conocimientos profesional o técnico. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño, buscan medir el grado de capacidad o habilidad del personal. Existe una enorme variedad de pruebas de conocimientos y de capacidades. De ahí la necesidad de clasificarlas en conjunto con base en su forma de aplicación, amplitud y organización:

1. En razón de su forma de aplicación:

- Pruebas orales. Similar a una entrevista estandarizada y estructurada, pero sólo se hacen preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales puntuales.

- Pruebas escritas. Por lo general, son las que se realizan en las escuelas y las universidades para evaluar los conocimientos adquiridos.
- Pruebas de realización. Se califican a partir de la ejecución de un trabajo o tarea, son uniformes y con tiempo determinado, como una prueba de diseño, de maniobra, de fabricación, etc.

2. En razón de su envergadura:

- Pruebas generales. Evalúan nociones de cultura general.
- Pruebas específicas. Evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto.

3. En razón de su organización:

- Pruebas tradicionales. Se dan en forma de disertación y exposición. No exigen planificación y pueden ser improvisadas. Abarcan un número menor de cuestiones porque exigen respuestas largas y explicativas. Evalúan la profundidad de conocimientos, pero se circunscriben a una pequeña extensión del campo de conocimientos. Su evaluación es subjetiva y exige la participación de un especialista en el tema. Son de amplio uso en escuelas y universidades para evaluar el conocimiento de los alumnos, como así también en empresas.
- Pruebas objetivas. Son planificadas y estructuradas. Su aplicación y calificación es rápida, fácil y objetiva, y las aplican personas que no son especialistas en el tema. Permiten medir la extensión y la amplitud de los conocimientos.

C) La formación y el desarrollo

Para Werther, W y Keith D. (2005): “La Capacitación (o entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse para toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades” .

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler, (2007) dicen que: “La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes”. Cuando menciona a la formación, se refiere a la mejora de las habilidades que se necesitan para rendir mejor en el puesto de trabajo actual. Su principal objetivo, es la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimiento del individuo. Y con desarrollar hace referencia a la mejora de los conocimientos de trabajo de cara al futuro, donde busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización. Por ello también, se lo vincula con la carrera de la persona.

La formación y desarrollo consiste en aportar experiencias de aprendizaje, con el fin de mejorar el rendimiento individual mediante cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes. El fin principal es eliminar las deficiencias de rendimientos, ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado (Dolan et al, 2007).

La capacitación o formación, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización y además es un factor para mantener o no su posición relativa en el mercado” (Werther, 2005: 245).

Se buscará la formación cuando una deficiencia de rendimiento puede atribuirse a los conocimientos, habilidades o actitudes del empleado, o bien cuando sea necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategias del negocio. El rendimiento puede verse afectado por factores de la situación (tecnología, calidad de la supervisión, etc.). Las siguientes preguntas ayudan a descubrir las deficiencias de rendimiento (Dolan et al, 2007):

- Habilidades: ¿es capaz el empleado de hacer el trabajo?
- Conocimientos: ¿sabe el empleado como hacer el trabajo?
- Actitudes: ¿quiere el empleado (o está motivado) hacer el trabajo?

- **Evaluación de la capacitación y el desarrollo según Werther**

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los siguientes pasos:

1. Normas de evaluación.
2. Examen anterior al curso o programa.
3. Empleados capacitados.
4. Examen posterior al curso.
5. Transferencia al puesto.
6. Seguimiento.

Primero es necesario establecer las normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación. Estas normas pueden basarse en los parámetros del cuadro de “pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo”. A continuación se aplica a los participantes un examen anterior a la capacitación para determinar el nivel de

sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa se puede decir que el programa alcanzó los objetivos. Lo mismo si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo (Werther, 2005).

“La evaluación de las necesidades detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar” (Werther, 2005: 244).

“Uno de los enfoques de evaluación consiste en la *identificación de tareas*. Donde la descripción de un puesto determinado para identificar sus principales tareas. A continuación desarrollan planes específicos con objeto de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas” (Werther, 2005: 247).

Otro enfoque consiste en realizar una encuesta al personal a capacitar para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. La ventaja de este método radica en que las personas que reciben el programa muestran mayor tendencia a considerarlo relevante y por lo tanto adoptan un actitud más receptiva.

Otra fuentes de información que le permita detectar la necesidad de capacitación, como las cifras de producción, los informe de control de calidad, las quejas e insatisfacción de los clientes, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación del personal y las entrevistas de salida ponen en relieve problemas que deben resolverse mediante programas de capacitación (Werther, 2005).

- Proceso de formación y desarrollo según Dolan

Para Dolan *et al* (2007), el proceso de formación y desarrollo, se puede llevar a cabo a través de diferentes medios, pero para que sea efectiva se requiere una serie de pasos para cualquier programa de formación:

- 1) Fase de análisis, en la que se determinan las necesidades de formación y desarrollo de la organización;
- 2) Fase de implementación, en la que se emplean determinados programas y métodos de aprendizaje para transmitir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes; y
- 3) Fase de evaluación, para determinar el grado en el que se alcanzaron los objetivos previstos con el programa de formación y desarrollo.

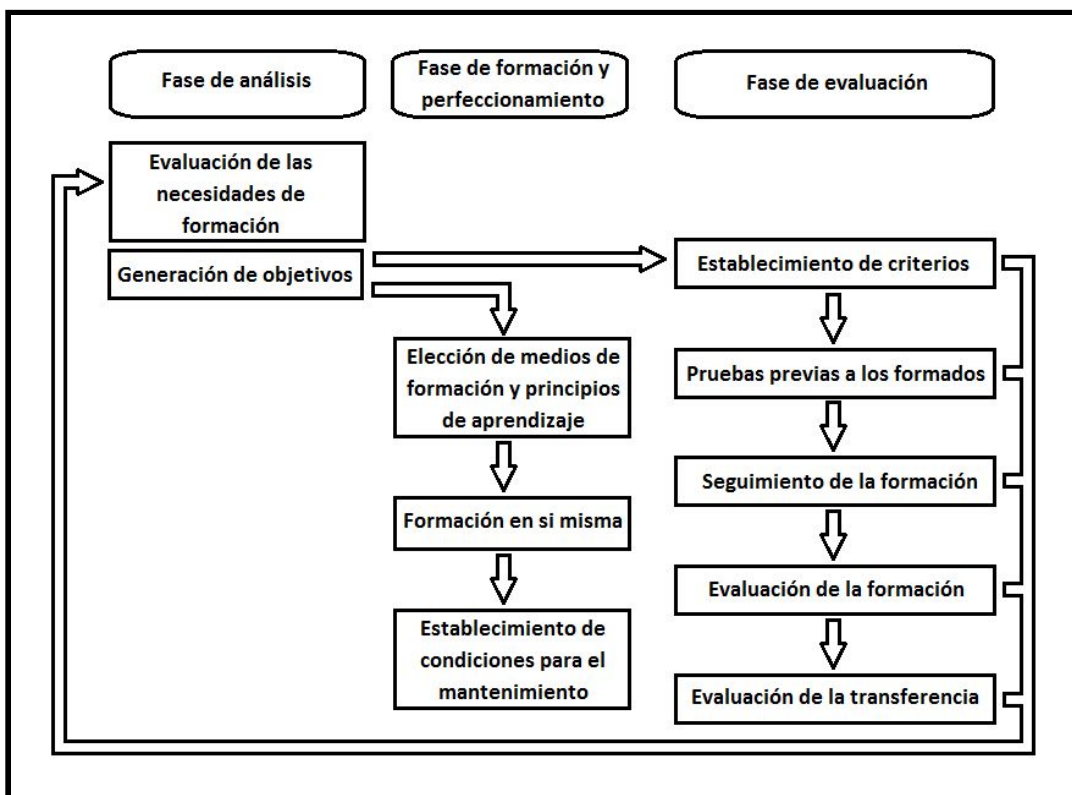


Figura N°2 : Fases fundamentales en el proceso de formación y desarrollo

Fuente: Dolan *et al*, (2007).

- **Determinación de las necesidades de formación**

Para Dolan *et al* (2007), el primer paso para establecer un programa de formación es analizar las necesidades. Con ello se obtiene información acerca de donde se necesita formación, cual deberá ser su contenido y que persona de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos o actitudes.

De los distintos métodos disponibles para determinar o identificar las necesidades, está el genérico por niveles y los basados en el análisis del rendimiento o el análisis de las aptitudes.

Nos basaremos en el método genérico que establece tres niveles de análisis de necesidades: de la organización, de funcionamiento o de tarea y el individual.

Análisis a nivel de la organización: El análisis comienza con el examen de la estrategia, de los objetivos de la organización en su conjunto, como así también de las tendencias que pueden afectar la estrategia a dichos objetivos. El análisis de las necesidades incluye también: a) el análisis de los recursos humanos; b) índices de eficiencia; y c) el clima de la organización.

Análisis a nivel de tarea: Este análisis proporciona información sobre las tareas que deben efectuarse en cada puesto de trabajo (descripciones de los puestos de trabajo), las habilidades necesarias para realizar esas tareas (a partir de las especificaciones o requisitos del puesto de trabajo) y el nivel de rendimiento mínimo aceptable. Los esfuerzos de formación deberán dirigirse de forma selectiva hacia las tareas más frecuentes, importantes y difíciles de aprender.

Análisis a nivel de personas: Este se centra en los sujetos y responde a: ¿Quién necesita formación y de qué tipo? Este análisis puede efectuarse de dos modos. Pueden describirse discrepancias en el rendimiento del empleado, comparando el rendimiento real con los niveles

mínimos aceptables, o bien comparando la evaluación de la competencia del empleado en cada dimensión de habilidades exigidas con el nivel de competencia requerida.

El primer método se basa en el rendimiento real y actual del empleado por lo tanto sirve para determinar cuáles son las necesidades de formación y perfeccionamiento para el puesto de trabajo actual. El segundo método puede utilizarse para determinar cuáles son las necesidades de formación y perfeccionamiento de puestos de trabajo futuros.

Una forma de detectar las causas de las deficiencias en el rendimiento del individuo es mediante el análisis de las habilidades dominadas y las requeridas. Por consiguiente, pueden encontrarse dos tipos de deficiencias en las organizaciones: la deficiencia de habilidades, que puede solucionarse a través de formación y la deficiencia de ejecución, que puede ser resultado de una supervisión deficiente (es decir, una retroalimentación inadecuada del rendimiento, una gestión deficiente de los refuerzos).

Para establecer las causas de los problemas de rendimiento y decidir si pueden corregirse mediante formación, el análisis deberá centrarse en cinco temas: contexto del trabajo, trabajador, comportamiento del trabajador, resultados del trabajo y retroalimentación de los resultados.

MÉTODOS

Partiendo de la base de que el Banco de La Pampa se focaliza en brindar soluciones eficientes a las necesidades del Sector Agropecuario de la región, es que surge la inquietud de detectar si los Oficiales de Negocios poseen los conocimientos suficientes para cumplir con los requerimientos del Banco.

Es por eso, que se lleva a cabo este trabajo como un aporte a la práctica profesional, donde se analizó una situación particular y los resultados obtenidos no se podrán generalizar a otros casos. El mismo, se hizo mediante un estudio de casos, en el cual se examinó la interacción entre factores que se desarrollan en la organización, con el fin de analizar al personal y detectar posibles problemas para alcanzar los objetivos.

Para realizar la investigación se indagó en las memorias y en el manual de funciones del Banco, donde se obtuvo el Perfil del BLP y el de sus Oficiales de Negocios. Luego, tomando como base los perfiles, como se muestra en la figura 3, se analizaron los conocimientos que poseen los Oficiales sobre aspectos agropecuarios. Seguidamente se realizó una comparación entre los perfiles y los conocimientos que tienen los Oficiales, con el fin de determinar si son suficientes para atender eficientemente a los clientes del sector agropecuario.

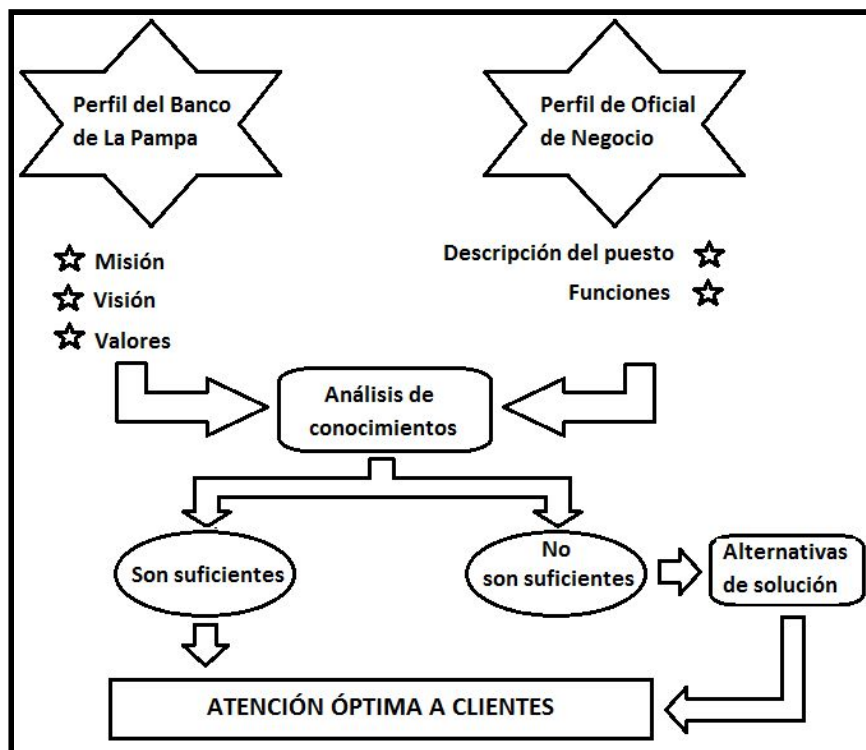


Figura N° 3: Estructura de análisis del trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Perfil del Banco de La Pampa

El Banco de La Pampa (BLP), es una sociedad de economía mixta que se desempeña como agente financiero del Gobierno de la provincia de La Pampa. El Banco se especializa en proveer servicios financieros a individuos y pymes, en particular del sector agropecuario.

Opera a través de su casa central que se encuentra en la Ciudad de Santa Rosa (La Pampa) y de sus sucursales ubicadas en la región.

La entidad se focaliza en brindar soluciones eficientes a las necesidades de los Individuos y Familias, de las Pequeñas y Medianas Empresas y del Sector Agropecuario. Como Agente

Financiero de la Provincia de La Pampa, está comprometido en mantener el liderazgo local en banca transaccional, y adicionalmente consolidar la participación regional.

Se propone, ser un Banco Comercial Minorista, de cobertura regional, con servicios financieros innovadores y de alta calidad, que generen valor para los accionistas, empleados, clientes, y la sociedad en su conjunto.

Perfil del Puesto de Oficiales de Negocios

Título del cargo: Oficial de Negocios

El Banco de La Pampa, no tienen definido un puesto de Oficiales de Negocios que esté abocado específicamente al sector agropecuario, sino que los mismo atienden a todos los sectores (comercio, servicios, industria, agropecuario, etc).

Dependencia jerárquica: Gerente de la sucursal.

Misión: Desarrollar la Banca empresarial en su ámbito de influencia en cumplimiento de los objetivos comerciales establecidos, con responsabilidad por la calidad crediticia y la satisfacción de la cartera de clientes del sector agropecuario y en general. Atención integral al cliente incorporado en estos segmentos conforme al modelo de atención definido.

Funciones:

- ***Comerciales – atención al cliente:***

1. Atender a clientes, en forma integral y eficiente, conforme a sus necesidades y al modelo de atención establecido.
2. Impulsar contactos con los clientes asignados con el fin de incrementar el índice de cross-selling (venta cruzada), propender a la canalización de transacciones por medios

electrónicos y asesorar a clientes en el uso de productos y servicios que permitan incrementar su nivel de satisfacción.

3. Ejecutar los planes comerciales definidos para su segmento.
4. Realizar visitas a clientes actuales y potenciales.

Procesos principales:

- a) Atención integral al cliente y colocación de todos los productos asignados a su segmento, conforme a los objetivos definidos, de acuerdo al modelo de atención establecido y a su grado de implementación.
- b) Visitas a clientes cuando la importancia de la relación así lo justifique, con el objeto de desarrollo de los procesos de captación y vinculación de clientes potenciales, de incremento del índice de cross-selling, y el seguimiento de la evolución de la actividad.

Análisis de los conocimientos agropecuarios de los Oficiales de Negocios

Las herramientas utilizadas para abordar el diagnóstico fueron: las encuestas a Oficiales y a clientes, como instrumentos principales y complementariamente la investigación por medio de “Cliente Incógnito”. De esta forma, se logra dar fiabilidad y validez a la investigación a través de una triangulación. Este es un proceso de control cruzado entre fuentes de datos o metodología sobre un mismo fenómeno utilizando más de un procedimiento de recopilación.

La información primaria recabada mediante las encuestas a los Oficiales, mostró los conocimientos presentes, describiendo la situación de los Oficiales en el momento en que ésta se realizó. La encuesta fue elaborada con la colaboración y aprobación del personal del Banco y de la Fundación del Banco de La Pampa.

El Banco clasifica a sus clientes en 2 grandes segmentos: uno de ellos llamado “Banca Individuos” y el otro “Banca Empresas”. En este trabajo se realizó un análisis estadístico descriptivo recopilando, clasificando e interpretando los datos de una muestra de los Oficiales que atienden el segmento de “Banca Empresas”, los cuales se encuentran enfocados en las actividades agropecuarias, de comercios, industrias y servicios en general. La “Banca Empresas” cuenta con 150 Oficiales, que fue la población total de nuestra investigación. El Banco de La Pampa posee 38 sucursales distribuidas en distintas partes de la región. De las cuales, 20 se encuentran en la provincia de La Pampa, 11 en la Provincia de Buenos Aires, 5 en Río Negro, una en Capital Federal y una en Córdoba.

El tamaño de la muestra se definió en función del 10% del total de Oficiales de “Banca Empresas”, es decir, que la encuesta se le realizó a 15 de ellos. Muchas veces la muestra puede ser más exacta que el estudio de toda la población, debido a que el manejo de un menor número de datos provoca también menos errores en su manipulación. Dado que el personal que ocupa el puesto de Oficiales, debe reunir un conjunto de características específicas determinadas en el perfil del puesto, es que no presentaron grandes diferencias entre ellos. Asimismo, resulta inútil malgastar recursos en un análisis exhaustivo en el total de la población. Por tales motivos se ha considerado que el tamaño de la muestra seleccionada (10%), fue lo suficientemente homogénea de la población total. La muestra se distribuyó proporcionalmente entre las sucursales por provincia, quedando de la siguiente manera:

Tabla N°1: Distribución de la muestra de los Oficiales de Negocios

| Provincias | Relación Porcentual | N° de Sucursales | N° de Oficiales por sucursal | N° de oficiales a encuestar (10%) |
|-------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------------------|--|
| La Pampa | 52 % | 20 | 78 | 8 |
| Buenos Aires | 29 % | 11 | 44 | 5 |
| Río Negro | 13 % | 5 | 20 | 2 |
| Córdoba | 3 % | 1 | 4 | 0 |
| Capital Federal | 3% | 1 | 4 | 0 |
| TOTAL | 100% | 38 | 150 | 15 |

Fuente: Elaboración propia.

Con esta distribución de la muestra se cubren las principales zonas en donde trabaja el Banco, abarcando la diversidad productiva y geográfica de la región.

La recopilación de datos para el análisis descriptivo, se realizó mediante una encuesta a los Oficiales (Anexo 1), que constó de 13 (trece) preguntas de respuesta abierta y cerrada, elaboradas para esta situación particular. Se distribuyó y respondió por correo electrónico. Se buscó definir el estado parcial de los conocimientos que poseen los Oficiales seleccionados. El análisis fue parcial por las limitantes para acceder a la información tanto en calidad como en cantidad, debido a que las autoridades solo permitieron realizar una encuesta de opinión y no evaluativa. Es decir, que las preguntas realizadas en las encuestas no permitieron profundizar en los conocimientos de los encuestados.

Se recepcionó la encuesta, se recopiló la información de la muestra y posteriormente se procesó mediante un programa estadístico informático llamado Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS, versión 21).

Como otra herramienta para este análisis, se ejecutó una breve encuesta a clientes agropecuarios del Banco, para tener una mirada y experiencia personal de ellos. La encuesta constó de 5 preguntas, efectuadas a 20 clientes que accedieron a los servicios brindados por los Oficiales de Negocio de Banca Empresa, que permitió medir el nivel de satisfacción alcanzado por la atención ofrecida.

Por otro lado, para complementar la investigación se hizo uso de otra herramienta denominada “Cliente Incógnito”, considerada como una observación cualitativa, que permite comprender procesos, vinculaciones, contemplación de los detalles, sucesos, eventos, interacciones, identificación de un problema, generación de hipótesis o teorías para futuros estudios.

El Cliente Incógnito, consistió en un encuentro personal con Oficiales para dar testimonio de sus conocimientos de forma oral y subjetiva, debido a la visión y perspectiva personal con que se realizó la investigación.

El encuentro, consistió en actuar como si fuesen clientes del Banco, que mediante una hoja de ruta previamente definida, se guió la investigación. Esta herramienta sencilla y económica, permitió realizar un análisis de las habilidades y conocimientos del personal para medir y evaluar la calidad de la atención, pudiendo detectar fortalezas y debilidades en el proceso de ventas y servicios eficiente al cliente. Este proceso se implementó a 5 Oficiales de Negocios, de los cuales 3 son de Santa Rosa, uno de Toay y uno de General Pico, provincia de La Pampa. Luego, se expresó una opinión subjetiva, en función de la experiencia obtenida en los encuentros.

V. RESULTADOS

CARACTERÍSTICAS Y CONOCIMIENTOS AGROPECUARIOS DETECTADOS DE LOS OFICIALES DE NEGOCIO

En función de los datos recolectados por medio de las encuestas a los Oficiales de Negocios del Banco de La Pampa, se caracteriza la muestra considerando aspectos generales como edad, formación académica, antigüedad en el cargo y si recibió capacitación en relación al sector agropecuario. Además se tiene en cuenta las herramientas financieras que ofrecieron y las características específicas del sector agropecuario que han considerado.

En relación a la edad, los Oficiales encuestados que poseen menos de 35 años, tienen una formación académica más variada que los mayores a 45 o más (figura 4). Es decir, que de los encuestados mayores, la mitad son contadores y la otra mitad solo cuentan con el nivel de estudio secundario. Mientras que los oficiales más jóvenes, menos del 10% posee solo el secundario completo, y los demás cuentan con estudios universitarios como Contadores, Lic. en Administración u otra formación.

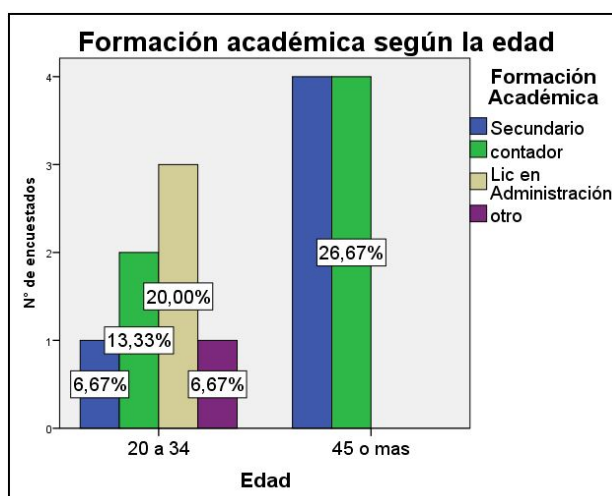


Figura N° 4: Formación académica según la edad de los Oficiales

Fuente: Elaboración propia.

Es de destacar que la mayoría (87%) de los Oficiales han recibido capacitación relacionada en al menos un aspecto del sector agropecuario. Para dar más profundidad a los conocimientos, se investigó sobre qué aspecto agropecuario fueron más capacitados los mismos y en cuales fue escasa o nula. Del total de la muestra, el 67% afirman que han sido instruidos en producciones agropecuarias, casi la mitad fueron educados en planificación de empresas agropecuarias y en evaluación de costos e indicadores de proyectos agropecuarios. Mientras que en los demás aspectos como en inversiones, en mercados agrícolas-ganaderos y en riesgos agropecuarios casi ninguno de los Oficiales fue capacitado.

Tabla N° 2: Comparación de herramientas financieras ofrecidas por oficiales capacitados y no capacitados en el sector agropecuario.

| Herramientas financieras ofrecidas | % de Oficiales que ofrecieron la herram. | Oficiales Capacitados | Oficiales No Capacitados |
|--|--|-----------------------|--------------------------|
| Préstamo para retención de cereales y ganado | 33% | 100% | 0% |
| Préstamo de financiero para capital de trabajo | 87% | 85% | 15% |
| Préstamos para inversiones y leasing | 93% | 86% | 14% |
| Tarjeta Caldén Agraria | 47% | 100% | 0% |
| Compre Pampeano | 73% | 82% | 18% |
| Convenio complemento comercial | 60% | 78% | 22% |
| Cobertura en mercados de futuros | 47% | 86% | 14% |
| Préstamo para inversión en estructura y tecnología | 33% | 100% | 0% |
| Descubierto en cta corriente y adelanto en cobranza. | 27% | 100% | 0% |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N°2, se observa que de las nueve herramientas financieras o líneas crediticias ofrecidas por los Oficiales en las encuestas, solo una de ellas (Préstamo para inversiones y leasing) fue ofrecida por el 93%, siendo la mayoría de ellos (86%) capacitados en alguno de los aspectos referidos a la producción agropecuaria. En la misma línea de análisis, le sigue la herramienta préstamo financiero para capital de trabajo y Compre Pampeano con un 87% y 73% respectivamente. La mayoría de los Oficiales que ofrecieron estas últimas herramientas han sido capacitados.

Mientras que tres herramientas (préstamo para retención de cereales y ganado, préstamo para inversión en estructura y tecnología y descubierto en cuenta corriente y adelanto en cobranza), prácticamente son muy poco ofrecidas (entre el 27% y 33%) por los oficiales, de los cuales el 100% están capacitados. En una posición intermedia se encuentra la herramienta Tarjeta Caldén Agraria y Cobertura en Mercados de Futuro, que fue ofrecida por el 47% de los Oficiales del Banco.

Vale mencionar que aquellos que más herramientas ofrecieron o los que brindaron todas las herramientas, son los oficiales que han recibido capacitación principalmente en dos aspectos agropecuarios (producción agropecuaria y costos e indicadores agropecuarios). Es decir, que los que ofrecieron menos herramientas fueron Oficiales capacitados en menos de dos temas o prácticamente en ningún tema agropecuario, de los seis totales que se destacan como básicos y relevantes para el sector como son: los mercados agrícolas - ganaderos, planificación agropecuaria, inversiones, riesgo agropecuarios, producción agropecuaria y costos e indicadores agropecuarios.

Si se consideran como únicas variables la capacitación y la cantidad de herramientas ofrecidas, se apreció una relación positiva entre ambas. Lo que se observa, con respecto a este

tema es que los oficiales presentan deficiencia en sus rendimientos al momento de ofrecer un óptimo asesoramiento a sus clientes, por la insuficiencia en sus conocimientos agropecuarios. Además, se evaluó el conocimiento sobre las características particulares de la actividad agropecuaria al preguntar sobre: estacionalidad de la producción, la influencia del factor climático, ciclos biológicos, la tierra como factor, tomador de precios, productos perecederos, estructura de competencia perfecta y los productos commodities y de bajo valor agregado. De los encuestados ninguno tuvo un total conocimiento sobre todas las características anteriormente mencionadas, es decir, que respondieron un 90% de las variables correctamente el 54% de los Oficiales.

Los capacitados en aspectos agropecuarios, no solo se destacaron en ofrecer la mayor cantidad y variedad de herramientas financieras, sino que también en forma general obtuvieron mejores respuestas cuando se les preguntó sobre las características específicas referidas al sector. Pero esto no significa que su nivel de respuesta sea excelente, es decir, que a pesar de la capacitación aún se resalta el desconocimiento en los aspectos básicos de la sector.

Analizando, particularmente las variables más relevantes del sector agropecuario, los encuestados respondieron correctamente las características en:

Tabla N° 3: Porcentaje de Oficiales que respondieron correctamente las características específicas del sector agropecuario

| Características específicas agropecuarias | % de los Oficiales que respondieron correctamente |
|--|--|
| El factor clima | 100% |
| Productos perecederos | 83% |
| Ciclos biológicos | 73% |
| La estacionalidad de la producción | 67% |
| Productos commodities | 57% |
| Factor tierra | 53% |
| Tomadores de precio | 43% |
| Bajo valor agregado de los productos | 33% |
| Estructuras de competencia perfecta | 20% |

Fuente: elaboración propia

Se puede destacar que el nivel de respuesta correcto en general es “medio” con respecto a lo deseado y teniendo en cuenta el compromiso del Banco con el sector.

CLIENTES DEL BLP

Además se analizó a los clientes, por lo cual se pretendió medir el nivel de satisfacción con respecto al servicio de asesoramiento obtenido, por lo que las preguntas de las encuestas fueron dirigidas a tal propósito.

En relación a la atención que recibieron los clientes por sus oficiales, contaban con las siguientes opciones (satisfecho, neutral e insatisfecho). Considerando que solo la mitad de los clientes valoraron como satisfecha la atención de los oficiales, es un factor fundamental donde

tiene que trabajar el Banco, si se considera la gran importancia que tienen los clientes dentro de la organización, debido a que el Banco se especializa en proveer servicios financieros a individuos y Pymes, particularmente al sector agropecuario. Debido a que la insatisfacción de los clientes puede representarse en una pérdida parcial o total de los mismos.

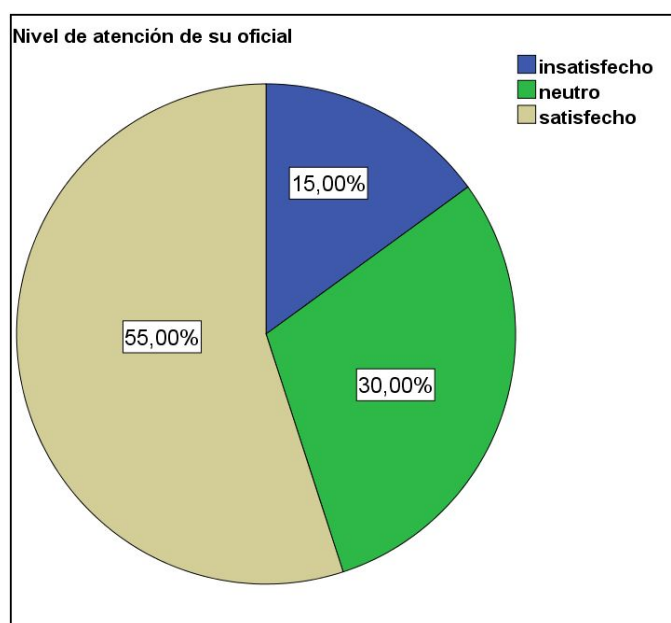


Figura N° 5: Nivel de satisfacción de los clientes según la atención recibida

Fuente: Elaboración propia.

Al preguntarles si consideran que los oficiales tienen conocimientos sobre la actividad agropecuaria, se les presentó las siguientes posibilidades: muy bueno, bueno, regular, poco y muy poco. Al igual que con la satisfacción, se observa que muchos de los clientes consideran que los oficiales que los han atendido tienen conocimiento regular o bueno sobre aspectos agropecuarios. Es decir, que muchos de los clientes no están totalmente conformes al relacionarse con el personal. Es de suponer, que esta escasez de conocimientos detectada por

los clientes, genera una limitante para lograr la óptima atención de los oficiales y la dificultad para alcanzar los objetivos de la entidad.

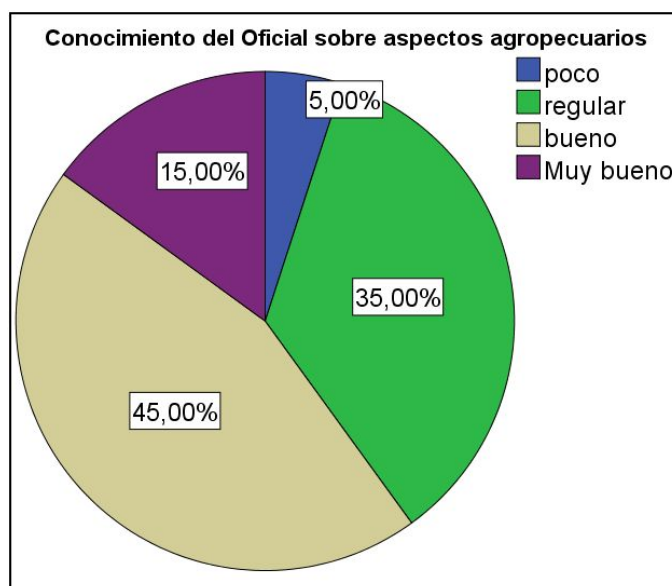


Figura N° 6: Conocimientos agropecuarios de los Oficiales según los clientes

Fuente: Elaboración propia.

Se detectó una relación entre los clientes que pensaron desvincularse o recurrir a otra entidad financiera, con los conocimientos agropecuarios de los Oficiales, ya que la mayoría de ellos ratificó que el conocimiento es una limitante para su atención. Otra relación importante es que los clientes que han visto la posibilidad de desvincularse o asistir a otra entidad, fueron los que consideraron que los oficiales poseen conocimientos agropecuarios regulares.

INVESTIGACIÓN POR MEDIO DE CLIENTE INCÓGNITO

Con esta herramienta utilizada de forma complementaria, se procuró observar y analizar a los oficiales desde otra perspectiva. Mediante este método se detectó la calidad del asesoramiento, considerando los aspectos y características que destacan este tipo de actividad.

A los oficiales intervenidos se les planteó un caso hipotético agropecuario igual para todos. El mismo se basó en un supuesto, para financiar un millón de pesos (\$1.000.000) para el inicio de 2 unidades de negocios. Por un lado, el caso ganadero el cual expone la adquisición de vacas de cría (madres) para un establecimiento cercano a la localidad de Santa Rosa (LP). En el segundo caso, se planteó realizar 300 hectáreas de soja, en las cuales se requería la financiación tanto para los labores de pre-siembra, siembra, cosecha y comercialización, como así también para los insumos necesarios para realizar las labores.

Como primer impresión se detectó que los mismos no conocen en profundidad los tiempos biológicos de producción, los diferentes mecanismos de producción, las formas de comercialización, la estacionalidad, etc.

Los oficiales brindaron información respecto a distintas líneas de préstamos en función de las características específicas mencionadas anteriormente. Dentro de ellos ofrecieron diferentes préstamos para enfrentar la compra de reproductores, préstamos para siembra, warrant, Tarjeta Caldén Agraria.

Desde el punto de vista de los investigadores, se detectó que el asesoramiento sobre los productos y servicios fue “buena”, pero no generó la mejor satisfacción como cliente, esperando mejores resultados tanto en el uso y conocimiento de la terminología específica,

además sobre las herramientas brindadas para los casos planteados, debido a que no se explicaron con detenimiento, y la comparación entre ellas no fue en profundidad.

Lo mismo se detectó con el cliente incógnito, donde los Oficiales en general no expresan con exactitud particularidades básicas de la actividad agropecuaria. La atención al cliente no fue integral, es decir, que al momento de ofrecer las herramientas para las distintas actividades agropecuarias no han tenido una visión desde la posición del cliente en profundidad, conforme a sus necesidades.

TRIANGULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Teniendo en cuenta el compromiso asumido por el Banco para aportar al crecimiento de la economía regional, ofreciendo un servicio personalizado y consustanciado, en un profundo conocimiento sobre las necesidades que tienen los clientes específicamente del sector agropecuario, es que mediante la investigación realizada se ha detectado las deficiencias de rendimientos, lo que ha generado que los empleados sean menos eficientes de lo deseado.

La insatisfacción que han recibido los clientes por parte de los Oficiales es producto de la falta de conocimientos sobre el sector agropecuario, como ellos mismos demostraron. Lo que nos lleva a pensar, que la falta de líneas crediticias ofrecidas causa la insatisfacción de los clientes. Esto además, se observó mediante el encuentro personal que se tuvo como cliente incógnito, detectaron cuestiones importantes como el escaso conocimiento de los tiempos biológicos de producción, los diferentes mecanismos de producción, las diversas formas de comercialización, la estacionalidad de la producción, que en fin sirvieron para dar veracidad a la opinión de los clientes. Por otra parte en las encuestas, la mayoría de los Oficiales no

respondieron con claridad las distintas líneas crediticias en los casos planteados, o no consideraron todas las líneas que el Banco ofrece destinadas al sector. Se puede suponer que lo anteriormente dicho es por la falta de conocimientos que poseen los empleados, avalado por la mirada de los clientes y del cliente incógnito.

Si bien casi la totalidad de los Oficiales encuestados han sido capacitados, no fue suficiente para abarcar los aspectos más importantes relacionados al sector agropecuario. Además desde el punto de vista de los clientes, la mitad consideró que los mismos poseían bajos conocimientos sobre el sector, poniendo en duda la continuidad de la relación con el Banco. Asimismo, por medio del cliente incógnito se demostró que el uso de la terminología y los conocimientos agropecuarios de los Oficiales fue escasa y poco específica. Esto se observó también, en la descripción de las características específicas referidas al sector, donde aquellos Oficiales que tuvieron menores respuestas correctas son similares a aquellos que ofrecieron menos herramientas. Un mayor conocimiento en los diferentes factores agropecuarios contribuiría a mejorar la atención ofrecida a los clientes.

Esto nos da a suponer que mediante la capacitación recibida no se ha logrado aumentar la capacidad de los Oficiales para atender eficientemente a los clientes del sector, o no se transfirieron los conocimientos adquiridos en la capacitación hacia el puesto laboral.

PROPUESTA DE MEJORA

Se pudo detectar la necesidad de mejorar los conocimientos de los Oficiales para brindar el óptimo asesoramiento y así disminuir la insatisfacción de los clientes.

Se propone considerar el desarrollo de un programa de capacitación/formación en los aspectos antes señalados, como una estrategia relevante para que el personal alcance los desafíos actuales, perfeccionando y motivándolos, con el fin de que sus actividades sean realizadas de forma eficiente y logren aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

La formación se realizaría debido a la deficiencia de los rendimientos atribuida a la insuficiencia en los conocimientos. De esta forma, se apuesta a incrementar el capital intelectual para mantenerse actualizado y competitivo.

Es aquí, donde la Fundación Banco de La Pampa con la posible colaboración del personal de la Facultad de Agronomía (UNLPam), puede aportar al desarrollo del aprendizaje sobre el sector, tras la prestación de sus servicios de capacitación.

Se está convencido de que la formación en los Oficiales en relación a aspectos agropecuarios, es un paso en dirección a una atención óptima de los clientes, poniendo de manifiesto el abanico completo de las líneas crediticias, permitiéndole elegir a cada cliente la opción más conveniente a su situación. De esta forma se aumentan las capacidades a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, mejorando el rendimiento individual de los Oficiales.

Para aumentar el rendimiento se considera que el programa de capacitación/formación tendría que comprender la totalidad de los ejes que se plantearon como conceptos básicos que deberían contener los Oficiales: mercados agrícolas-ganaderos, planificación agropecuaria,

inversiones, riesgos agropecuarios, producción agropecuaria y costos e indicadores agropecuarios y además las características particulares de la actividad.

Lo deseado es que el programa de capacitación alcance la totalidad de los Oficiales de Negocios, lo que llevará a una mejor conexión y asesoramiento hacia los clientes. Pero debido al estudio realizado se considera que el programa debe poner mayor énfasis en los Oficiales de mayor edad (más de 45 años), en los que solamente tienen el secundario completo y en los que no recibieron ninguna capacitación sobre el ámbito, debido a que estos demostraron menor eficiencia y rendimiento en su desempeño.

Por otro lado, será importante contemplar la opinión de los Oficiales al consultarles sobre qué temas les interesaría capacitarse. En orden de importancia respondieron en primer lugar que les interesaría capacitarse sobre “evaluación de costos e indicadores de proyectos agropecuarios”, seguido por “la producción agropecuaria y en mercados agropecuarios” y en menor medida en “inversiones agropecuarias y en riesgos agropecuario”.

Una vez realizado el programa, se propone evaluar los conocimientos nuevamente, para así poder comparar entre ambos resultados y poder verificar los alcances del programa de capacitación.

Si se observa que la mejora es significativa y si existe la transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo, se puede considerar que el programa logró sus objetivos. Dentro de estos, se debe considerar la satisfacción de los clientes.

VI. CONCLUSIÓN

Partiendo de que el conocimiento es considerado como un activo corporativo, y que conducen a la toma de decisiones eficiente es que las empresas exitosas lo administran para obtener una ventaja competitiva. Además el conocimiento es un activo intangible que permite el agregado de valor a los productos y servicios: el know-how, el proyecto de producto, las estrategias de marketing, la comprensión del cliente, la creatividad personal y la innovación. El Banco de La Pampa se encuentra inmerso en un ámbito competitivo, con una búsqueda continua de posicionarse en el mercado por su compromiso con el sector agropecuario. Estos intereses motivaron la necesidad de realizar una investigación para detectar si los Oficiales de Negocios son capaces de afrontar las demandas y necesidades de este sector en forma óptima, considerando sus conocimientos sobre el ámbito agropecuario y así brindar soluciones eficientes a sus clientes.

Al triangular e interpretar la información recibida, se concluyó que los oficiales no presentan los conocimientos suficientes para satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes del sector, debido a la deficiencias en los rendimientos deseados. Lo que llevó a la aceptación de la hipótesis, es decir, *“La demanda de la cartera de cliente del sector agropecuario del Banco de La Pampa no está óptimamente atendida por los Oficiales de Negocios, por la insuficiencia en los conocimientos en el sector”*.

Considerando el bajo nivel de intervención, al evaluar solo algunos conceptos básicos, que se tuvieron en la investigación para detectar los conocimientos específicos sobre la actividad agropecuaria en los Oficiales, y al observar los resultados obtenidos, se determinó una insuficiencia en sus conocimientos.

Debido a que la entidad bancaria es quien debe encargarse de gestionar el conocimiento de su personal y en particular, el departamento de Recursos Humanos, es que deben poner especial atención en las falencias detectadas en los Oficiales, y más aún teniendo en cuenta la misión del Banco en el sector agropecuario. Por eso la administración del conocimiento resulta fundamental para que exista una colaboración entre las personas para crear una cultura de aprendizaje en el trabajo, desarrollar la capacidad de adaptación al cambio, documentar los procesos, para alcanzar la eficiencia en la organización.

Considerando el resultado del estudio y llevando adelante la propuesta de realizar un programa de formación, principalmente a aquellos Oficiales que presentaron menor rendimiento (los mayores de 45 años, los que solo poseen el secundario completo y los que no recibieron ninguna o escasa capacitación sobre el ámbito agropecuario), concretada por la Fundación del BLP con asistencia del Facultad de Agronomía (UNLPam).

El programa de capacitación le permitirá a la empresa mejorar la toma de decisiones, el crecimiento personal y profesional, el intercambio de conocimientos y experiencia; y sobre todo, fortalecer el equipo de trabajo, lo que se traduce en mayores utilidades para el Banco y su cartera de clientes.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Balestri, L A. & Ferro Moreno, S (2015). *Estrategia, política y complejidad*. Argentina, La Pampa.
- Banco de La Pampa (2018). Banco de datos online. Consultado en abril de 2018. Recuperado de: <https://www.bancodelapampa.com.ar/>.
- Becker Gary, S. (1983). *El capital humano. Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*. España, Madrid.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (8ª Ed). México, D.F.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. (3º Ed.). México, D. F.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson S. & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ª Ed.). España, Madrid.
- Lawrence, P R., Jay W. & Lorsch, O. (1972). *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*. Brasil, San Paulo.
- Werther, W. & Davis, K. (2005). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª Ed.). México, D.F.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (6ª Ed.). México, D.F.

VII. ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA OFICIALES DE NEGOCIOS DEL BLP

Seleccione la opción que corresponda:

1. Edad:

- De 25 a 35 años
- De 35 a 45 años
- De 45 años en adelante

2. Sexo:

- Masculino
- Femenino

3. Formación académica:

- Secundario completo
- Universitario incompleto
- Universitario completo

___ Contaduría

___ Abogacía

___ Lic. en Administración

___ Lic. en economía

___ Otros _____

4. Experiencia en la función:

- De 0 a 5 años
- De 5 a 10 años
- De 10 a 15 años
- De 15 a 20 años
- Más de 20 años

5. ¿En su cartera de clientes posee empresas o productores agropecuarios?

- SI
- NO

6. ¿Ha recibido capacitación relacionada al sector agropecuario?

- SI
- NO

7. Si respondió SI anteriormente ¿Qué tipo de capacitación recibió relacionada al ámbito agropecuario?

Producción agropecuaria (siembra, cosecha, cría, recría, invernada, feed lots)

Mercados agrícolas- ganaderos

Planificación de la empresa agropecuaria

Inversiones para el agro

Evaluación de costos e indicadores de proyectos agropecuarios

Riesgo económico y climático

Otros: _____

8. ¿En qué cursos estaría interesado capacitarse?

Producción agropecuaria (siembra, cosecha, cría, recría, invernada, feed lots)

Mercados agrícolas- ganaderos

Planificación de la empresa agropecuaria

Inversiones para el agro

Evaluación de costos e indicadores de proyectos agropecuarios

Riesgo económico y climático

Otros: _____

9. ¿Qué herramientas financieras/ líneas crediticias brindaría para financiar el capital de trabajo del sector agropecuario (ganadero /agrícola)?**10. ¿Qué herramientas financieras/ líneas crediticias brindaría para financiar la adquisición de maquinaria/ tecnología y otros fines de inversión a un productor primario, la agroindustria y el servicio?****11. ¿Qué soluciones brindaría a un productor para disminuir el riesgo climático y el riesgo de mercado?****12. ¿Qué tipo de seguro ofrecen a sus clientes?****13. De los siguientes puntos, ¿Cuáles identifica como características propias del sector agropecuario?**

Gran incidencia del factor climático

Ciclos biológicos

Productos perecederos

- Estacionalidad en la producción
- Factor principal: tierra
- Commodities
- Formador de precios
- Estructura de mercado similar a la de competencia perfecta
- Poco valor agregado

ANEXO 2: CUESTIONARIO PARA CLIENTES DEL BANCO DE LA PAMPA.

1- ¿Hace cuánto tiempo es cliente del Banco?

2- ¿Qué opina de la atención por parte de su oficial de negocio?

Satisfecho

Neutral

Insatisfecho

3- ¿Qué grado de conocimientos considera que tiene el Oficial sobre la actividad agropecuaria?

Muy bueno

Bueno

Regular

Poco

Muy poco

4- ¿Considera que el grado de conocimiento es una limitante para su mejor atención bancaria?

SI

NO

5- ¿Consideró desvincularse o acudir a otra entidad financiera por la falta de conocimientos agropecuarios del Oficial?

SI

NO